



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales

& des Sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme Master

en sciences financières et comptabilité

Spécialité : Comptabilité et audit

Thème

Gouvernance des PME familiales : Cas de l'entreprise algérienne MANAF Distribution

Réalisé par

Mr. HABECHE MOHAND-AMOKRANE

Dirigé par

Mr. GUERCHOUH Mouloud

Devant les membres du jury :

Présidente : Mme. OUAMAR Sabrya

(M.C.A., FSECSG/ UMMTO)

Examineur : Mme. SI SALAH Karima

(M.C.B., FSECSG/ UMMTO)

Rapporteur : Mr. GUERCHOUH Mouloud

(M.C.A., FSECSG/ UMMTO)

Date de soutenance : 17 juin 2025

Année académique : 2024 / 2025

Remerciements

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux.

Louanges à Allah. Je rends grâce à Allah pour Ses innombrables bienfaits, pour la santé, la persévérance et la détermination qu'Il m'a accordées afin de mener à bien ce modeste travail.

J'exprime ma sincère gratitude à mon directeur de mémoire, Monsieur GUERCHOUH Mouloud, pour son soutien inestimable, ses conseils avisés et sa disponibilité constante, qui ont grandement enrichi ma réflexion et guidé mes efforts.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements aux membres du Jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail. C'est un honneur et un privilège de soumettre ce modeste ouvrage à votre expertise et à votre jugement éclairé.

Ma reconnaissance s'étend également à tous les responsables des différents services de MANAF DISTRIBUTION pour leur accueil généreux et les précieuses informations qu'ils ont bien voulu me communiquer. Je remercie aussi toutes les personnes que j'ai eu l'opportunité de rencontrer lors de mon enquête et qui ont généreusement consacré de leur temps pour répondre à mes questions.

Enfin, je ne saurais oublier les membres de ma famille, à qui ce travail est dédié. Votre soutien indéfectible et vos encouragements ont été une source inépuisable de motivation. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

HABECHE Md Amokrane

Dédicaces

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux.

Alhamdulillah, toute louange appartient à Allah, le Maître des cieux et de la terre.

À ma mère, Qui m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir. Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices.

À mon père, L'épaule solide, l'œil compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments. Je te souhaite un prompt rétablissement. Que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie.

À mes frères et sœurs, Votre soutien constant et vos encouragements m'ont inspiré à donner le meilleur de moi-même. Je vous suis reconnaissant pour votre présence à mes côtés. Que ce mémoire soit également une marque de mon affection envers vous.

À mes nièces et neveux, Pour qui je souhaite un meilleur avenir.

Je dédie ce travail à tous mes camarades de promotion, à mes amis et à tous ceux qui ont cru en moi et qui me donnent l'envie d'aller de l'avant.

Je vous remercie tous.

HABECHE Md Amokrane

Liste des figures

Figure N°01 : Constituant de l'identité d'une entreprise et famille.....	54
Figure N°02 : Le modèle des trois cercles	63
Figure N°03 : Les trois univers de la gouvernance :.....	81
Figure N°04 : Comparaison des rôles dans les entreprises familiales et non familiales.....	93
Figure N°05 : Définition réglementaire de l'entreprise	125
Figure N°06 : Structure de la chaine de valeur de l'entreprise MANAF	127
Figure N°07 : Organigramme de MANAF Distribution	132
Figure N°08 : La gamme des produits de l'entreprise MANAF Distribution.....	134
Figure N°09 : Répartition des employés par département	138
Figure N°10 : Cycle de prise de décision.....	139

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders.....	14
Tableau N°02 : Nature des droits de propriétés et formes d'organisation.	19
Tableau N°03 : Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance.....	34
Tableau N°04 : Missions du conseil d'administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance	38
Tableau N°05 : Mission du conseil d'administration liées au contrôle de l'entreprise et principe de gouvernance	39
Tableau N°06 : Typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise	48
Tableau N°07 : Catégorisation des PME.....	56
Tableau N°08 : Les plus grandes entreprises familiales dans le monde (par chiffre d'affaires).....	62
Tableau N°09 : Comparaison des acteurs dans l'entreprise familiale et non familiale.....	93
Tableau N°10 : Structure du capital social.....	126
Tableau N°11 : Tableau de bord prospectif de l'entreprise	128
Tableau N°12 : Evolution stratégique de l'entreprise MANAF Distribution.	130
Tableau N°13 : Répartition du personnel de l'entreprise MANAF distribution.....	133
Tableau N°14 : Structure décisionnelle.....	140
Tableau N°15 : Composition du conseil d'administration de MANAF Distribution	141
Tableau N°16 : Grille d'évaluation des performances.....	143
Tableau N°17 : Contrôle Externe de MANAF Distribution	145

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise.....	7
Introduction	7
Section 1 : la gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques.....	8
Section 2 : Mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise	36
Conclusion.....	50
Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales.....	52
Introduction	52
Section 1 : l'entreprise familiale	53
Section 2 : La gouvernance des entreprises familiales.....	79
Conclusion.....	100
Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution	102
Introduction	102
Section 1 : la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	103

Section 2 : MANAF Distribution et la gouvernance d'entreprise124

Conclusion.....154

Conclusion générale155

Bibliographie.....155

Annexes

Table de matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la fin des années 1980 vers le début 2000, la gouvernance d'entreprise était le sujet d'actualité dans plusieurs pays à travers le monde entier, cette dernière a pris une place prépondérante dans les préoccupations des responsables politiques, des médias, des chercheurs en science sociale (droit, économie, gestion, et même la science politique, etc.). Cette importance s'est renforcée suite à des crises et des scandales retentissants qui ont éclaté au fil des années tels que l'affaire ENRON aux USA, PARMALAT en Italie et l'affaire KHALIFA BANK le cas de l'Algérie. Ces scandales qui ont mis en lumière la faiblesse des systèmes de gouvernance au début de XXIe siècle. Plus tard la crise financière de 2008 a amplifié ses préoccupations, révélant les risques liés à l'opacité de la gestion financière et le manque de transparence.

En effet, suite aux différentes perturbations dans le système économique qui ont soulevé des questions cruciales concernant la prise de décision, les relations entre l'agent et le principal, délégation du pouvoir, répartition des tâches, le conseil d'administration sa composition ainsi que son rôle. Tous ces aspects mettent en jeu la répartition du pouvoir au sein d'une organisation, sont au cœur d'un même domaine d'étude qui est la gouvernance d'entreprise.

Bien que la gouvernance d'entreprise soit « un ensemble de mécanisme qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui « gouvernent », leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997) Ce concept qui est apparu avec le système capitaliste moderne, mais il est d'usage d'attribuer son émergence au débat par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les sociétés managériales. Ce qui fait donc l'apparition de conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants (Charreaux, 2006).¹

Au sens large, la gouvernance des entreprises ne se limite pas que sur l'étude des relations entre le principal (propriétaire) et l'agent (dirigeant). Non seulement elle a pour objet de délimité le pouvoir décisionnel des dirigeant, mais aussi elle conduit à étudier les relations d'échange entre l'entreprise et les différentes parties prenantes (stakeholder). Ces derniers qui peuvent être des

¹ CHARREAUX, PETER WIRTZ, gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives. Ed, ECONOMICA 2006

Introduction générale

salariés, clients, fournisseurs, créanciers, le pouvoir public, les médias, mais également l'environnement social. (Charreaux, 2006).¹

Dans le contexte actuel, l'évolution de la gouvernance d'entreprise est partie d'une approche traditionnelle axée uniquement sur les relations entre actionnaires et dirigeants, qui est donc l'approche actionnariale, vers une approche partenariale d'où l'importance des relations avec les différentes parties prenantes¹. (Charreaux, 2006).

C'est pourquoi, toutes les entreprises sont concernées par la gouvernance d'entreprises, quels que soient leurs tailles, leurs statuts juridiques, etc.... Parmi les entreprises particulièrement ciblées par la gouvernance des entreprises sont les entreprises familiales.

En outre, l'entreprise familiale constitue la forme d'organisation la plus répandue dans le secteur privé, cela à travers plusieurs pays au monde. Celles-ci demeurent très présentes voire majoritaire dans la plupart des pays occidentaux. Cela concerne toutes les entreprises privées à caractère familial (TPE, PME, ETI et groupes). Elles représentent entre 65% et 90% des entreprises dans le monde dont 70% en Europe et 83% en France. Plus de 33% des entreprises de l'indice S&P 500 sont considérées comme des entreprises familiales². (HIRIGOYEN, 2014). En effet des géants de l'économie mondiale sont des entreprises familiales citant à titre d'exemple BMW en Allemagne, SAMSUNG en Corée du sud, CEVITAL en Algérie, et autres.

Pour ce fait, nous constatons que les tissus économiques de la quasi-totalité des pays dans le monde sont constitués, majoritairement, d'entreprise familiale, ce qui fait une contribution très remarquable dans le développement économique des nations.

Le cas de l'Algérie, les PME privée à caractère familiale sont dominantes et enrichissent le paysage économique. Par ailleurs se sont ces familles qui ont permis la privatisation de différents secteurs, dans le but de remplacer progressivement les entreprises publiques qui sont de plus en plus critiquées.

² Gérard HIRIGOYEN, Entreprises Familiales, défis et performance. Ed, ECONOMICA 2014

Introduction générale

A cet égard, la gouvernance dans une entreprise familiale est bien plus complexe par rapport à une entreprise non familiale, la présence d'une ou plusieurs familles peut certainement impacter. Il faut gérer entre les besoins familiaux et le bien de l'entreprise, organiser la direction, assurer la stabilité du pouvoir tout en assurant la respiration du capital, instituer un véritable statut aux associés familiaux qui ne peuvent se satisfaire d'une seule participation à une assemblée annuelle³. (JEAN PRIEUR , 2010)

En Algérie, malgré l'adaptation tardive du concept de la gouvernance, mais la prise de conscience a rapidement progressé, après le fameux scandale financier en 2003, en étroite relation avec la transition vers une économie de marché moderne, et que les entreprises doivent consolider les conditions endogènes de leurs performances et leurs pérennités, cela dans le but de créer une richesse hors hydrocarbure.

Dans ce travail, nous allons démontrer à quel point la mise en place des bonnes pratiques de gouvernance dans les entreprises algériennes en générale est si important, particulièrement dans les entreprises familiales, ces dernières qui représentent la quasi-totalité des entreprises algériennes.

En effet, pour mettre le concept de la gouvernance sur la bonne voie en Algérie, le premier pas est d'élaborer un code Algérien de gouvernance. Ce code qui a été élaboré en 2009, dans le but de permettre aux entreprises algériennes d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, dont les PME privées sont la cible prioritaire, afin de pouvoir les intégrer en leur profit.

Dans notre travail nous allons répondre non seulement à la question de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie, mais aussi étudier l'impact du caractère familial sur la gouvernance, ainsi une analyse des modes de gouvernance au sein des entreprises algériennes sera nécessaire, dans ce cas il nous a paru intéressant de mener notre étude sur l'entreprise familiale MANAF distribution, qui représente un exemple pour les nouvelles entreprises nouvellement installées sur le marché, et surtout qu'elle est une entreprise qui intègre les principes de

³ Jean PRIEUR, colloque sur la gouvernance des entreprises familiales du 17 juin 2010 à l'université PARIS-DAUPHINE. p.2.

Introduction générale

gouvernance en son sein. Pour mener bien notre travail a sa réussite une étude théorique ainsi qu'une recherche documentaire seront réalisées.

Problématique

A cet effet, notre objectif principal est de répondre à cette question centrale :

Quelles sont les spécificités de la gouvernance des entreprise familiales algériennes ?

Cette question représente le cœur de notre recherche, mais elle peut également dégager des questions secondaires, les suivantes :

- Comment la gouvernance est-elle définie au sein des entreprises algériennes ?
- Qu'est-ce qui différencie la gouvernance des entreprises familiales et les autres formes de propriété
- Quels sont les mécanismes et les acteurs basiques dans la gouvernance des entreprises familiales en Algérie ?
- Quels sont les impacts des relations familiales sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Hypothèses

Aussi, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

- **Première hypothèse** : Avec la contribution remarquable de la théorie de l'agence dans l'amélioration des différentes relations entre les parties prenantes, notamment entre le propriétaire (le principal) et l'agent (le dirigeant), ce qui apporte une stabilité et environnement de travail serein, et assuré la pérennité d'entreprise.
- **Deuxième hypothèse** : La prise de décision dans les entreprises familiales est un processus particulier et spécifique par rapport aux autres formes d'entreprise, puisque les décisions finales sont prises par le fondateur de l'entreprise qui est généralement à la fois directeur.

Démarche méthodologique

Dans notre travail, afin d'arriver à répondre à notre question de départ, nous avons procédé à cette recherche en développant deux approches méthodologiques : une approche hypothético-déductive et une autre qualitative.

En effet, il nous a été évident de comprendre le concept de notre sujet de recherche en premier lieu, et d'analyser la gouvernance d'entreprise en général, par conséquent il nous a paru intéressant de partir sur une approche hypothético-déductive, et partir du général, de comprendre tout d'abord le concept même de la gouvernance ensuite aller au particulier, pour analyser notre sujet principal qui est la gouvernance des entreprise familiale dans l'objectif d'arriver à la confirmation de nos hypothèse ou le cas contraire.

Afin de comprendre l'importance de la gouvernance et le but de son intégration dans les entreprises, donc il est indispensable d'être présent sur le terrain, c'est pourquoi une étude empirique basée sur prise d'informations à l'entreprise MANAF distribution pour ce une approche qualitative nous sera utile pour but de rassembler le maximum d'informations à travers un questionnaire ou même un entretien s'il nous apporte fruit a notre travail.

Vers la fin de notre recherche nous tenons compte des informations collectés et des connaissances acquises tout au long de notre parcours a fin d'apporté notre touche spécifique, dans cette optique nous allons rédiger un ensemble de recommandations et de solutions pour les lacunes constatées à chaque étape de notre travail.

Structuration du tapuscrit

Afin de bien structurer notre travail nous avons partagé notre travail sur trois chapitres :

Dans le premier chapitre, intitulé généralité sur la gouvernance des entreprises, il nous a paru important d'aborder le concept même de la gouvernance, ou on a consacré la première section aux différentes définitions de la gouvernance et les différentes approches théoriques. La deuxième section sera consacrée à l'étude des différents mécanismes de gouvernance.

Introduction générale

Dans le deuxième chapitre intitulé, la gouvernance des entreprises familiales, nous allons en premier lieu définir l'entreprise familiale à partir de certaine dimension ou nous pouvons constater qu'il s'agit d'une entreprise bien différente par rapport aux autre forme organisme, cela dans la première section. Dans la deuxième section nous allons aborder notre sujet principal qui est la gouvernance des entreprises familiales, pour mettre en avant quelques spécificités, et déterminer l'importance de la mise en place d'une gouvernance familiale qui est un ajout important pour la gouvernance d'entreprise elle-même.

Dans le troisième chapitre, en premier lieu nous allons commencer en premier lieu par une étude du concept de la gouvernance d'entreprise en Algérie, ainsi démontrer l'importance de l'élaboration d'un code algérien de gouvernance et son importance pour la mise en place des pratiques de gouvernance dans les entreprises algériennes. La deuxième section sera consacrée à notre étude de cas sur l'entreprise MANAF DISTRIBUTION, où nous allons tout d'abord présenter l'entreprise à travers son activité et son histoire, en suite en passera à l'analyse des résultats obtenus lors de notre stage, pourtant sur les modes de gouvernance mise en place au sein de l'entreprise.

The page features a decorative design with a prominent blue border and a light blue shadowed border. A central light blue rectangular frame contains the chapter title.

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Introduction

Depuis quelques années, la gouvernance d'entreprise et plus largement des organisations, est apparue comme un sujet incontournable qui a soulevé de nombreux débats dans le monde des affaires économique politique et même académique, cela est justifier par de nombreuses perturbations qui ont bouleversées le tissu économique de plusieurs nations.

Plusieurs courant de pensée ont adapté le concept de « gouvernance » de différentes manières, et on lui a donné plusieurs définitions et interprétations, ce qui lui confère aujourd'hui une multiplicité de significations et d'usages. En effet, ce terme est utilisé pour décrire une grande variété de politiques, tant publiques que privées, et il est adapté aux différents niveaux géographiques, qu'il s'agisse de la gouvernance mondiale, de la gouvernance des entreprises ou de la gouvernance locale, par exemple. Ces différentes approches renvoient à des conceptions idéologiques parfois très divergentes, voire contradictoires.

Ce concept qui est suffisamment marqué par la culture anglo-saxonne, il en reste bien évidemment un concept très vaste à étudier, exposé à des interprétations nécessairement diverses et subjectives, d'ailleurs ce terme « gouvernance » fait partie u patrimoine international commun.

Suite aux différentes perturbations justifier par les fameux scandales financiers tels que (Enron, WorldCom, Parmalat...) du début du siècle, puis de la crise des subprimes de 2008, qui ont bouleversées la cause économique de plusieurs pays à travers le monde entier le thème de la gouvernance d'entreprise a pris une place prépondérante dans les préoccupations des hommes politiques, des médias, et des chercheurs en sciences sociales (droit, économie, gestion, science politique...), il est actuellement le premier domaine d'application de la gouvernance.

C'est pourquoi, il nous parait intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept même de gouvernance, d'en dégager les principales définitions et caractéristiques, et de passer en revue la littérature des principales théories en matière de gouvernance d'entreprise dans la première section. La deuxième section sera consacrée pour une étude sur les mécanismes de contrôle de la gouvernance et l'évolution de la typologie de ces derniers.

Section 1 : la gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques

Souvent présentée comme un nouveau phénomène qui est apparu aux USA dans les années soixante-dix, mais qui s'est rapidement installée dans le monde à travers les années quatre-vingt-dix. Derrière ce phénomène se cache des questions cruciales qui doivent être identifiées.

1.1. La notion de la gouvernance

L'histoire du mot gouvernance tire ses origines du mot grec « KUBERNAN » qui signifie « piloter un char ou un navire ». Ensuite transformé en latin en « gubernare » qui veut dire d'une manière plus précise le gouvernement des hommes, ce terme s'est traduit en plusieurs langues telles que le français, anglais, espagnol... (Cabane, 2013, p. 8)

Ce concept qui a déjà été utilisé en termes de gouvernement qui signifie « art ou manière de gouverner ». Depuis le mot gouvernance n'a plus été utilisé en étant progressivement remplacé par « gouvernement », il n'existait pas d'ailleurs dans le dictionnaire avant son apparition dans les années 1980. Cette apparition qui conduit à une distinction entre les deux mots « gouvernement » et « gouvernance », le premier il s'agit du pouvoir exercé par l'état pour diriger un pays, l'autre est un concept bien plus large qui désigne la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question de l'état.

En 1937, le mot gouvernance réapparaît de nouveau dans le fameux article de Ronald COASE « *the nature of the firm* » qui signifie « la nature de la firme », ensuite avec Oliver Williamson qui définit la gouvernance comme « des dispositifs mis œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché (corporate governance) ou (gouvernement d'entreprise)

En 1980, le terme gouvernance va être développé chez les économistes qui développent l'idée de la « corporate governance » autrement dit la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise apparaît de nouveau vers la fin des années 1990, comme un nouveau référentiel qui souligne sur l'importance de définir un ensemble de bases et de valeurs qui inspirerait les bonnes pratiques tant au monde des affaires et aux gouvernements des organisations.

Vers le début 2000, après plusieurs scandales financiers qui ont renversé la cause économique de plusieurs pays du monde citant à titre d'exemple KHALIFA BANK en Algérie, la gouvernance d'entreprise a connu son renouveau et était le sujet d'actualité.

1.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise

Il existe de nombreuses définitions de la gouvernance d'entreprise, nous avons choisies celles qui nous paraissent les plus pertinentes et chacune d'elle pose le problème de la gouvernance d'entreprise d'une façon déférente, dans notre travail nous présentons celle de *Charreaux* (1997) et *Shleifer et Vishny* (1997).

- **Définition de Charreaux 1997** : « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux G. , 1997).
- **Shleifer et Vishny, 1997** : « Ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants » (Shleifer et Vishny, 1997).

1.2. Emergence et évolution de la gouvernance d'entreprise

Après avoir examiné l'émergence et l'évolution contemporaine de la gouvernance d'entreprise, il est essentiel de remonter plus loin dans le temps afin de mieux comprendre les fondements historiques de ce concept.

1.2.1. La gouvernance d'entreprise des origines anciennes

La notion de gouvernance d'entreprise est indissociable du concept de l'entreprise et repose sur la question de la séparation entre le principal qui est le détenteur des droits de propriété et l'agent qui est le directeur et l'histoire économique est illustrée par plusieurs exemples de telle situation. (*Cabane*, 2013, p. 9).

La gouvernance d'entreprise existe depuis longtemps, dans les transactions internationales lointaine qu'elle soit terrestre ou maritime les détenteurs des caravanes ou des navires ou même de la marchandise ne sont forcément pas les responsables d'expédition.

Même si le commerce lointain aborde le sujet de la gouvernance d'entreprise, mais ceci trouve des réponses qu'avec la naissance des bourses, des crédits et les sociétés des capitaux. En effet l'apparition des banques d'ailleurs installées à l'origine dans les grands ports italiens ou l'Europe du nord (Amsterdam, Anvers, Londres). Ces derniers qui ont eu la sympathie de la mise en place de plusieurs institutions nouvelles telles que la compagnie des Indes en 1615 (une compagnie anglaise des marchands trafiquants aux Indes occidentales) et la séparation entre les détenteurs des capitaux et les dirigeants des activités sur le terrain était marqué faisant de la gouvernance d'entreprise l'axe majeur de cette période. (Cabane, 2013, p. 10.11).

Dans le monde agricole la gouvernance est une pratique ancienne, d'ailleurs plus ancienne que la gouvernance dans des entreprises industrielles, on trouve les principes de la GE entre les propriétaires fonciers qui sont les détenteurs des terres et les fermiers, intendants, régisseurs, et ceux qui cultivent ces terres.

Ces relations qui ont souvent été encadrées par des lois et des réglementations et la difficulté de leurs applications ce qui a créé d'ailleurs des conflits d'intérêt entre les deux parties, cela a donné naissance à une abondante jurisprudence qui fait de la GE agricole la source la plus nourrie des pratiques traditionnelles de GE.

Aussi, suite aux grandes révolutions technologiques dans l'industrie vers la fin de XVIII^{ème} siècle et du XIX^{ème} siècle, ont été le grand début du développement du capitalisme occidental et lui ont donné des spécificités qui le caractérisent de plus en plus encore aujourd'hui. Les investisseurs industriels réclament des besoins immenses en matière de capitaux et pour y faire face des instruments mis en place à l'époque du capitalisme marchand si on cite à titre d'exemple les bourses des capitaux les sociétés de valeur ainsi que les banques, l'importance de ces principaux instruments ne se limite pas que sur la couverture des besoins d'investissement mais aussi ils portent en eux les éléments de cette dissociation entre détenteurs de droits patrimoniaux et responsables managériaux, situation constituant le fondement de GE. (Cabane, 2013, p. 11)

1.2.2. De la gouvernance actionnariale à la gouvernance managériale

L'entreprise dans ses débuts était comme une fonction machinale d'où l'objectif principal était la transformation des facteurs de production autrement dit (input) en produit fini qui sont d'ailleurs des (output). Au début de XIX^{ème} siècle la firme se présentait comme une boîte noire, c'est-à-dire une fonction de production visant à transformer des flux d'entrée (matières premières, capital, travail) en flux de sortie (services, produits finis).

A l'époque, l'environnement de l'entreprise était stable, l'information était disponible et gratuite et donc l'environnement était peu concurrentiel, ce qui justifie la situation de cette firme dite classique. Le propriétaire était d'une façon ou d'une autre le manager qui a pour mission d'organiser de fixer les objectifs et contrôler les résultats et de mesurer les écarts cherchant à maximiser les profits et être plus rentable (l'aspect était purement financier)

Vers la fin du siècle en question, le développement des affaires, l'évolution de l'environnement interne de l'entreprise (la taille, la complexité des activités ...) et l'environnement externe (intégration des nouveaux concurrents) et la croissance technologique ont mené à l'instauration des nouvelles règles et réglementation et d'un contrôle de gestion plus moderne. En effet, il a fallu réorganiser le processus de production pour but d'augmenter la rentabilité et pour faire face aux progrès technologiques et environnementaux. De ce fait la séparation manager et propriétaire est primordiale, en raison de la complexité croissante de l'environnement de la firme. (Berle et Means, 1932)

1.2.2.1. La gouvernance managériale

La participation d'un grand nombre d'actionnaires au capital de l'entreprise dont chacun possède qu'une faible part de ce dernier renforce l'intégration des mécanismes de la gouvernance et encourage la séparation entre la propriété et le management, ce qui augmente le pouvoir décisionnel des managers. Par conséquent une divergence d'intérêt sera attendue entre les actionnaires et les managers et même avec les autres parties prenantes (stakeholder). (Galbraith, 1974).

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Comme la mentionnait (Maati, 1999) dans son ouvrage « le gouvernement d'entreprise » la firme managériale se caractérise par la présence d'un ensemble d'agent ayant relation directe ou indirecte avec l'entreprise. Parmi ces stakeholders on distingue principalement les actionnaires en premier lieu les managers, les salariés, les clients, les fournisseurs, d'une vision plus approfondie on peut citer aussi les créanciers, l'état, les syndicats...

Plusieurs d'autres définitions existent, Freeman (1984) estime qu'une partie prenante constitue tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour Mercier (1999) les parties prenantes sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise représentent des enjeux importants (Roth, 2012, p. 166).

Ces derniers disposent d'un intérêt et des droits plus ou moins divergent voir opposé, ce qui justifie la naissance des conflits d'intérêts. La question est comment concilier les intérêts et trouver un terrain d'attente et mettre en avance la gouvernance d'entreprise.

- **Les intérêt divergent entre les stakeholders :** Dans la communauté des stakeholders, chaque acteur de ces derniers dispose des attentes et des intérêts divers a parfois divergents, un cas particulier est celui du propriétaire qui cherche un retour sur investissement à court terme, alors que les dirigeants travaillent sur un développement économique général à long terme. Ces intérêts qui sont parfois particulier c'est-à-dire des intérêts personnels, ils peuvent être aussi des intérêts partagés ou collectifs.
- **Propriétaire (actionnaire) :** le propriétaire donc cherche à augmenter les dividendes à court terme, et la croissance de la valeur de ses actions à long terme.

Intérêt personnel	Intérêt partagé
- Dividendes à court terme et élevés - Retour sur investissement à long terme - Accroissement du pouvoir	- Réputation et crédibilité de l'entreprise - Renforcement de la position de l'entreprise sur le marché

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

- **Manager** : cherche à maximiser les rémunérations et un pouvoir discrétionnaire plus élevé.

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none">- Rémunération et salaire élevé- Bonne position dans le pouvoir- Evolution de la carrière	<ul style="list-style-type: none">- Développement économique général- Développement durable et pérennité de l'entreprise- Bonne position de l'entreprise sur le marché

- **Client est consommateur** : ils cherchent un produit de qualité élevé a un prix raisonnable, aussi la disponibilité et la continuité de production, ainsi que plusieurs possibilités de paiement.

Intérêt personnel	Intérêt partagé
<ul style="list-style-type: none">- Produit qualité/prix- Disponibilité du produit- Continuité de service	<ul style="list-style-type: none">- Image fidèle du produit de l'entreprise- Développements de l'activité de l'entreprise

L'idée de la gouvernance d'entreprise, c'est l'importance de mettre en place un système de gouvernance, afin de maximiser la création de valeurs, et qui est susceptible de résoudre ou des conflits ou même les prévenir parlant d'un système plus efficace et performant, en essayant de trouver un terrain d'attente entre les stakeholders qui influencent d'ailleurs la gouvernance.

Pour bien comprendre le sujets des conflits entre les stakeholders, nous vous présentant la matrice figurant dans le tableau ci-dessous, cette dernière qui nous permet de comprendre non seulement les divergence d'intérêt, mais aussi elle va nous offrir une vision plus large sur la possibilité d'une convergence d'intérêt sur le plan cognitif ou contractuel comme lorsque les intérêts des dirigeants adjoints et des dirigeants principaux, ainsi que ceux des actionnaires et des clients, peuvent parfois se rejoindre lorsque la maximisation de la valeur perçue par une partie prenante génère des bénéfices pour l'autre. (Frioui, 2001)

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

La gouvernance dans ce cas joue un rôle crucial dans la réduction des conflits cognitif entre les différentes parties prenantes.

Tableau N°01 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders

	Dirigeants	Actionnaires	Clients	Fournisseurs	Environnement
Dirigeants	Conflits cognitifs entre dirigeants généraux-intermédiaire inférieurs opportunité/ Choix d'investissement	Type d'investissement Politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	Qualité globale cout conflits contractuels et cognitifs	Cout, qualité industrielle Conflits contractuel et cognitifs	Engagement éthique pollution développement local... conflits Cognitifs
Actionnaires	-	Conflits Cognitifs : Minoritaires / Majoritaires, Individuels / Collectifs Dividende, Choix D'investissement, Prix de cession	Conflits Indirects en Fonction des Arbitrages Opérés entre Rentabilité et Qualité des Produits	Conflits Contractuels Et cognitifs Coûts	Rentabilité Engagement éthique, politique, développement local... Conflits cognitifs
Clients	-	-	Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Fournisseurs	-	-	-	Conflits cognitifs sur produit / organisation	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Environnement	-	-	-	-	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

Source : (Chatelin , Trebucq, 2003, p. 18)

1.3. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise

L'étude de la gouvernance mobilise plusieurs champs disciplinaires, tels que la finance, le droit et la sociologie, ce qui fait l'existence de plusieurs définitions, approches, et théories. Dans un contexte de séparation croissante entre propriété et contrôle, la gouvernance d'entreprise revêt une importance capitale pour assurer l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes et garantir la pérennité des organisations (*Renard, 2005, p. 13*).

Il n'existe pas de théorie pionnière de la gouvernance, cette dernière est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces courants appartiennent au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle, c'est le modèle dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de la gouvernance d'entreprise moderne et le second est d'origine cognitive. Mais avant d'étudier ces modèles il est nécessaire de rappeler les prémices de ces théories.

1.3.1. Les débuts des théories de la gouvernance (Berle et Means)

La structure des entreprises modernes se distingue par une séparation marquée entre la propriété et le contrôle. D'une part, le capital est dispersé entre un grand nombre d'actionnaires, et d'autre part, la gestion est confiée à des managers qui détiennent une part minime, voire nulle, du capital. Cette dissociation, bien que paraissant récente dans le contexte français, trouve ses fondements théoriques dans les travaux de *Berle et Means* dès 1932, qui ont posé les bases de la théorie de l'agence. Cette théorie vise à analyser les relations complexes et les potentiels conflits d'intérêts qui émergent de cette séparation des fonctions de propriété et de direction (*Renard, 2005, p. 27*).

Dans leur célèbre ouvrage intitulé "*The Modern Corporation and Private Property*" (1932), le juriste *Adolfe Berle* et l'économiste *Gardiner Means* ont révélé l'importance de cette dissociation. Les travaux *Berle et Means* ont établi les fondements de l'approche théorique dominante en matière de gouvernance d'entreprise. Leur étude, reposant sur une analyse statistique, a mis en évidence une concentration croissante du pouvoir économique aux États-Unis, centrée autour de quelques très grandes entreprises, notamment les sociétés par actions. Ces entreprises se distinguent par leur taille massive et un actionnariat extrêmement dispersé, où aucun actionnaire

individuel ne possède une part significative du capital. D'AT&T, le géant américain des télécommunications est un exemple solide pour (*Berle et means*) pour illustrer ce phénomène, où aucun actionnaire ne détenait plus de 1% du capital à l'époque. Cette situation met en lumière la dissociation entre la propriété du capital, détenue par un grand nombre d'actionnaires, et le contrôle effectif exercé par les dirigeants des entreprises.

1.3.2. Les théories contractuelles de la gouvernance

Le modèle contractuel est le modèle libéral standard dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de la gouvernance d'entreprise moderne. Il repose sur l'idée selon laquelle les relations au sein de l'entreprise sont régies par des contrats formels. Dans cette perspective, l'entreprise est alors considérée comme un nœud de contrats, où chaque individu est lié aux autres par des engagements contractuels spécifiques. Ces contrats ne sont pas seulement des outils juridiques, mais aussi des instruments permettant de structurer les interactions économiques et sociales.

Cette théorie dans son état actuel, vise à exprimer les divergences dans les structures organisationnelles et identifier un ensemble de facteurs clés qui déterminent le fonctionnement efficace des organisations. D'après *Jensen* (1983), qui confirme que la prise en compte de ces trois systèmes, le système de mesure de performance et d'évaluation, le système de récompense et de sanction, le système d'allocation et de la décision entre les différents membres de l'organisation, permet de créer une taxinomie des différentes organisations. Bien que la théorie organisationnelle traditionnelle se concentre principalement sur les factions de contrôle et de décision au sein des organisations privées, dont l'activité est gérée par des contrats librement consentis. Toutefois, il est essentiel de souligner que cette approche peut être élargie pour appréhender le comportement des organisations publiques, contrôlées par l'Etat ou d'autres entités, démontrant ainsi la pertinence d'une analyse organisationnelle plus inclusive. (Charreaux G. , 1997, pp. 166 -167)

Par ailleurs, la théorie contractuelle essaye de donner lumière à une autre vision est celle des contrats, et mettre fin à cette firme machinale et traditionnelle. À cet effet un ensemble de contrats mis en application pour gérer non seulement les relations entre agents internes de la firme mais aussi avec les différents acteurs même à l'externe. Pour but de spécifier les droits de chaque agent. (Charreaux G. , 1997, p. 167)

Afin de construire ce modèle trois théories ont été développées : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, le point commun de ces théories est la notion de contrat, en effet, cette notion permet de résoudre le paradoxe de la firme dans le cadre libéral, en représentant l'entreprise comme un nœud de contrats (Gomez, 1996).

Ces trois théories se renvoient les unes aux autres pour constituer, un modèle cohérent donnant sa légitimité au gouvernement des hommes dans la firme (Gomez, 1996).

1.3.2.1. La théorie des droits de propriété

Aux débuts de 19^{ème} siècle les droits de propriété était aux cœurs d'un long débat entre les grands courants de l'économie libérale et les courant socialiste (*Marx, Engels, Proudhon*) prônant une prise de contrôle collective des moyens de production, et en réponse à cette pression, l'élaboration de la fameuse théorie des droits de propriété.

Cette théorie est le fondement de toute l'approche de la gouvernance des entreprises capitalistes, elle été adopté dans plusieurs ouvrage de l'époque citant à titre d'exemple celui de *Ronald Coase* (1960).

Avant d'approfondir nos recherches sur cette théorie, il nous a parait important de définir tout d'abord le droit de propriété, donc nous avons pris en compte celle de (Demsetz, 1967) qui définit les droits de propriété comme « un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté. » Et encore pour (Pejovich, 1969), qui les définit comme des “relations codifiées sur l'usage des choses”, le droit est alors une prérogative.

D'après plusieurs auteurs de ce courant tels que *Alchian, Demsetz, Cheung, Manne, Pejovich*, et *Furubot*, le droit de propriété n'est pas dissociable des individus. Dans cette analyse, le droit de propriété est instrumentalisé pour montrer la rationalité des comportements. La question devient comment s'exerce ces droits plutôt que comment ils se définissent ? La question de l'essence des droits de propriété est donc évacuée. Ils se définissent par leurs attributs.

- **Les attributs des droits de propriété :**

- Le droit de propriété est subjectif : seule une personne peut se voir investir du droit sacré à la pleine propriété. Cet attribut renvoie donc à l'axiome d'autonomie des agents.
- Le droit de propriété est exclusif : il ne peut y avoir de propriété simultanée sur un même objet. Un droit est assimilé à un individu et réciproquement. Dès lors, raisonner sur un individu ou un droit est strictement équivalent.
- Les droits de propriété sont librement cessibles. La liberté de l'individu lui permet de se défaire de ses droits de propriété. Ceux-ci ne sont donc pas indéfiniment attachés à l'individu. Par conséquent, il est possible d'admettre un libre échange des droits. Ceux-ci deviennent des instruments économiques qui renvoient aux individus qui les portent. Ils permettent que s'établissent un marché du droit à posséder. Le droit de propriété joue alors le rôle de monnaie, en assurant des échanges non entre biens, mais sur la possibilité d'utiliser ces biens.

Les droits sont donc définis par les pratiques qu'ils autorisent :

a) Usus : utilisation du bien dont l'individu est propriétaire ;

b) Fructus : le propriétaire est bénéficiaire des résultats de l'utilisation de son droit d'usus sur le bien qu'il possède ;

c) Abusus : le propriétaire peut transmettre son droit, le détruire, le vendre. L'abusus garantit la souveraineté de l'individu sur son bien.

Ces différents attributs permettent de classer les formes de propriétés. Ainsi, les droits de propriété permettent de comprendre la nature des organisations.

Toutefois, la structure de propriété d'une entreprise a un impact direct sur son fonctionnement et ses objectifs. On distingue principalement deux formes : la propriété individuelle, où l'entrepreneur détient à la fois le capital et le travail, et la propriété collective, qui peut prendre la forme de coopératives, de sociétés ou d'entreprises publiques. Chaque forme de propriété engendre des incitations et des modes de gestion différents, influençant la prise de

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

décision, la répartition des bénéfices et la relation entre les propriétaires et les employés. (Charreaux G. , 1997)

Le tableau ci-dessous met en lumière plusieurs types d'entreprises selon qu'elles possèdent ou non les attributs des droits de propriété.

Tableau N°02 : Nature des droits de propriétés et formes d'organisation.

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individus)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	à l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	au propriétaire	à l'employé	à la collectivité
Cessible	Oui	parfois limité	non	non
Abusus	Oui	partagé	Éventuellement aux employés	non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise Coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez (1996, p. 39)

Par conséquent, la mise en évidence des ces attributs permet de distinguer des types d'organisations. On est donc en mesure d'expliquer la nature d'une organisation par l'instrumentalisation des droits de propriétés. Les formes d'organisation peuvent donc être repérées dans leur diversité à l'aide du seul instrument des droits de propriété. Le droit de propriété est donc un outil d'analyse. Donc Cette perspective permet de repérer une grande diversité de formes d'organisation, sans avoir besoin de recourir à des concepts plus complexes. Le droit de propriété

est donc ici perçu comme un instrument fondamental pour analyser les structures organisationnelles.

De plus, l'énoncé précise que la propriété privée représente le cas « pur » car elle incarne la forme la plus complète de possession des attributs de la propriété, notamment l'usage, la jouissance et la disposition du bien. Elle permet une pleine maîtrise sur l'objet de la propriété, ce qui distingue la propriété privée des autres formes de propriété, telles que la propriété collective ou publique, qui n'offrent pas le même niveau de contrôle.

Cependant, l'analyse introduit également la notion de cessibilité, c'est-à-dire la possibilité de transférer la propriété à autrui. Cette dimension réintègre le marché comme mécanisme central de coordination interindividuelle, où les échanges et les négociations se font à travers le marché. Le marché devient ainsi l'outil de régulation des transactions et des droits de propriété.

En effet, l'existence d'un marché des droits de propriété permet aux agents économiques de se coordonner de manière optimale, comme le postule le théorème de *Ronald Coase* (1960). Selon *Coase*, la question fondamentale qu'il aborde est celle de la répartition initiale des droits de propriété et de ses effets sur l'allocation des ressources via le marché. En effet Si les conditions strictes de l'axiomatique sont vérifiées, cette répartition initiale n'a aucun rôle, à la seule condition que les droits soient parfaitement définis et délimités.

La capacité d'information parfaite des agents conduit ceux-ci à échanger les droits de propriété de manière à optimiser leurs relations sociales. « *Dans ce cas, les institutions qui façonnent le système économique n'ont ni substance ni objet.* » Les droits doivent être clairs (subjectifs et exclusifs), précis et cessibles. Ces trois conditions sont absolument nécessaires. Les droits de propriété intègrent eux-mêmes la logique de marché (par la condition de cessibilité), et se régule spontanément de manière à obtenir leur répartition idéale pour l'intérêt de chacun. (CORIAT, B. WEINSTEIN, O, 1995)

A l'opposé, si les conditions de l'axiomatique ne sont pas vérifiées, ou partiellement remplies, l'information est coûteuse, alors les transactions ont un coût qui atténue la force allocative du marché et la répartition initiale des droits de propriété détermine l'allocation finale des ressources.

En effet, cette forme d'entreprise exploite la théorie des droits de propriété par le biais qu'il soit possible de partitionner et d'aliéner les droits de manière efficace entre la personne qui prend des risques et celui qui dirige l'équipe de production.

Ainsi, pour comprendre cette meilleure efficacité des entreprises managériales d'autres théories vont apparaître notamment la théorie de l'agence.

1.3.2.2. La théorie de l'agence

Également appelée le dilemme de l'agence, apparue dans les années 1970, par la célèbre collaboration entre de grand économiste et chercheurs à savoir (Michael C. Jensen et William H. Meckling, 1970)

Ensuite, (Alchian et Demsetz, 1972) propose un cadre d'analyse de cette notion, suite à cela élargi par Jensen et Meckling en introduisant le concept de la relation d'agence, cette relation s'établit entre ou moins deux personnes le principal qui est celui qui détient les moyens de production et l'agent celui qui exploite les moyens de production mis à sa disposition par le mandataire afin d'atteindre les objectifs fixés par ce dernier. Cette relation purement contractuelle constitue une relation d'agence entre le dirigeant et son propriétaire.

Cette relation d'agence qui vise généralement à aligner les intérêts des parties prenantes par des contrats, ces derniers qui sont parfois insuffisants et incomplets, par conséquent ils ne répondent pas forcément à toutes les exigences des différents agents ce qui peut créer des conflits d'intérêt.

A. Les conflits d'agence

L'évolution de la gouvernance notamment la séparation entre la propriété et le management ont marqué l'apparition de plusieurs problématiques, dont les conflits entre le propriétaire et les différentes parties prenantes.

- **Le conflit d'agence entre actionnaires et dirigeants**

D'après (Berle et Means, 1932), les conflits d'intérêt engendrés entre les dirigeants et le propriétaire, sont le résultat de la séparation entre la propriété et la fonction de décision. En effet les dirigeants de la firme peuvent ne pas prendre la maximisation de richesse aux actionnaires

comme objectifs, mais ils suivent d'autres objectifs comme par exemple protégé leurs capital humain et supporté moins de risque, de l'autre côté les actionnaires qui ont pour objectif principal la création de la valeur en prenant excessivement le risque.

Afin d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires et trouver un moyen pour résoudre les conflits d'intérêt, plusieurs solutions sont proposées mais la plus pertinente est celle d'implication des dirigeants dans le capital de l'entreprise, pour qu'il soit motivé à accroître la richesse de l'entreprise et la richesse personnelle.

Toutefois, cette intégration dirigeant/actionnaire peut également engendrer des conséquence, vu que le dirigeant est le responsable du choix d'investissement et ou même temps participe à la décision du financement, il peut choisir des investissements a son comportement opportuniste.

- **Le conflit d'agence entre actionnaires et créanciers**

Cependant, les relations d'agence ne se focalise pas seulement sur les relations entre dirigeants et propriétaire, d'où l'intégration de l'ensemble des parties prenantes, dans ce cas les relations entre actionnaire et créanciers se caractérise généralement par une importante asymétrie d'information due à la divergence d'intérêt des deux parties en question.

En effet, les objectifs des actionnaires ne changent pas, la maximisation de la richesse, en adaptant des stratégies d'investissement risqués, tandis que les créanciers sont plus exposés aux risques, de plus le risque est élevé, un transfert de richesse généré au profit des actionnaires. Alors que, le montant de la dette va diminuer. Les créanciers seront ainsi les victimes de cette situation. Ils ne seront pas remboursés dans le cas de la faillite.

A titre d'exemple, dans le secteur bancaire, les conflits d'agence sont plus graves entre les actionnaires et les déposants, deux bases qui peuvent justifier cette gravité : le ratio d'endettement est très élevé et le système d'assurance dépôt. (Macey et O'Hara, 2003).

La fonction principale de la banque est la collecte des dépôts (dettes) pour les octroyer sous forme de crédits ce qui justifie la situation d'endettement, donc les ressources sont constituées

d'une part importante de dettes contrairement aux capitaux propres qui représente un faible pourcentage, contrairement aux autres formes d'entreprise.

L'existence de systèmes d'assurance-dépôts, bien qu'essentielle pour la stabilité financière, peut engendrer un aléa moral significatif (Merton, 1977). En effet, la protection des déposants contre les pertes potentielles réduit leur incitation à surveiller les pratiques de gestion des risques des banques. Cette situation peut encourager les institutions financières à adopter des stratégies plus risquées, au détriment de la prudence et de la sécurité des fonds déposés (Demsetz et al, 1977).

Afin de résoudre le problème d'agence due à la forte asymétrie d'information, des mécanismes de contrôles (on va les aborder dans la section 2 du chapitre) et d'incitation doivent être adoptés. Néanmoins, la mise en place de ces mécanismes nécessite le paiement des coûts d'agence

B. Coûts d'agence

Les problèmes d'agence font naître trois types de coûts (JENSEN, MECKLING, 1976, pp. 305-360)

- Les coûts de surveillance : Ce sont des coûts que supporte particulièrement le principal pour s'assurer que l'agent gère suivant les intérêts du premier. Le principal assume ces coûts pour tenter de réduire les comportements opportunistes de l'agent et de réduire en parallèle les coûts d'incitation.
- Les coûts d'obligation connus aussi sous l'appellation coûts d'engagement (*bonding costs*). Ces coûts sont cette fois-ci supportés par l'agent en vue de mettre le principal en confiance et de le rassurer sur la qualité de sa gestion. Pour ce faire, l'agent fait faire, sous sa propre charge, rédiger de rapports financiers et réaliser des audits par des personnes externes à l'organisation.
- Les coûts résiduels (*residual Costs*) dénommée aussi coût d'opportunité, ce sont des coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le manager et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, Stratégie globale non rentable ...).

1.3.2.3. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transactions, appartient à une sous-branche de l'économie habituellement appelée nouvelle économie institutionnelle. Le point de départ de cette théorie est l'article de *Ronald Coase* en 1937, le père fondateur de la théorie qui a essayé à travers son article de répondre à la fameuse question posée par Robertson en 1928 « pourquoi émergent dans l'océan de la coopération inconsciente des îlots de pouvoir conscient ? » (Abecassis, 1997, pp. 9-19)

Après plusieurs années, aucun commentaire n'a été rajouté sur ce concept jusqu'à l'apparition des travaux de Williamson. Grâce à ces travaux que la notion de coûts de transactions prend toute son ampleur, aussi la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles.

Par ailleurs, Williamson complète les travaux de Coase en lui adjoignant des hypothèses hétérodoxes, au sens où, elles divergent de l'axiomatique néo-classique à laquelle Coase ne déroge pas dans ses travaux. Williamson propose donc une théorie complète des formes d'organisation des transactions qui accepte deux extrema : la firme et le marché. Entre, existent des formes hybrides de gouvernance. (Abecassis, 1997, pp. 9-19)

A. Les hypothèses du modèle de Williamson

Les hypothèses portent principalement sur les comportements de l'agent économique que Williamson dénomme (*Homo contractor*)

a. La rationalité limitée

Le concept de rationalité limitée, tel que formulé par *Herbert Simon*, ne remet pas en cause la capacité des individus à agir rationnellement. Il souligne plutôt les contraintes cognitives et informationnelles qui les empêchent d'atteindre une rationalité absolue. Ainsi, les agents économiques adoptent une rationalité procédurale, c'est-à-dire qu'ils suivent des processus de décision raisonnables et satisfaisants, plutôt que de rechercher une solution optimale inaccessible.

La rationalité procédurale traduit le fait que les individus ont des capacités cognitives limitées qui les empêchent de calculer *ex ante* l'ensemble des états de la nature possibles et donc de choisir la meilleure solution. Outre la limitation des capacités cognitives, le traitement de toute l'information est impossible. La rationalité telle qu'elle est présentée dans le modèle néo-classique est dite substantive, c'est-à-dire que l'on peut procéder à des prédictions à partir des seules données du modèle, le choix des agents ne pouvant être que ceux que le modélisateur peut lui-même établir. A la différence, la rationalité procédurale nécessite de distinguer le modèle du monde réel. (H.A., Simon, 1972) On peut distinguer trois types de limites à la rationalité :

- Le coût de traitement de l'information et la complexité des calculs qui interviennent dans la détermination de la décision "optimale" ;
- Les coûts qu'entraîne la collecte de l'information
- L'incertitude inhérente à la vie économique, où le résultat de la décision de chacun dépend de celles des autres.

Simon souligne que, face à la complexité et à l'incertitude, les individus ne cherchent pas à optimiser, mais plutôt à adopter des comportements "satisfaisants". L'approche behavioriste vise donc à comprendre comment les individus prennent des décisions dans des situations réelles, en tenant compte des limites de leur rationalité et des contraintes de leur environnement. (Simon, 1972)

A cette hypothèse sur les capacités cognitives des individus, *Williamson* ajoute celle d'opportunisme, hypothèse que l'on déjà rencontrée dans la théorie de l'agence.

b. L'opportunisme des agents

Selon *Williamson*, l'opportunisme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie ». *Pour Williamson*, le comportement opportuniste consiste « à réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté. » (Williamson O.E., Watcher M., Harris J, 1975, p. 258). A cet effet l'opportunisme est toujours présent dans la nature de l'individu, ils cherchent leurs intérêts personnels. La mauvaise foi, la tricherie, la fraude,

tout sa justifie le comportement stratégique opportuniste des agents. D'après Williamson on distingue deux types d'opportunisme

Opportunisme *ex ante* : se présente lorsqu'il y a tricherie avant passation du contrat entre les parties. (Exemple : communication d'informations erronées par un vendeur). Cet opportunisme est possible à cause de l'asymétrie d'information due à la spécificité des actifs humains. Cet opportunisme renvoie au problème d'antisélection. (Williamson, 1994)

Opportunisme *ex post* : se présente lorsqu'il y a tricherie dans l'exécution du contrat, ou à la fin du contrat (évaluation des actions des parties, question de la reconduction du contrat). Cet opportunisme est lié à l'incomplétude des contrats et à la rationalité limitée, mais aussi à la spécificité des actifs. Cet opportunisme renvoie au problème du hasard moral. (Williamson, 1994)

L'hypothèse d'opportunisme ne signifie pas que tous les agents agissent systématiquement de manière opportuniste. Elle reconnaît plutôt que tous les individus ont le potentiel de le faire, étant donné leur propension à rechercher leur intérêt personnel. Cette possibilité introduit une incertitude comportementale, car elle crée un climat de suspicion et de doute.

B. Les coûts de transaction

Après une analyse plus approfondie de la notion des couts de transactions, *Williamson* distingue deux types de coûts de transactions : les coûts de transaction *ex ante* et d'autres *ex post*.

a. Les coûts de transaction *ex ante* comportent :

- Les coûts de négociation du contrat.
- Les coûts de rédaction du contrat.
- Les coûts de garanties.

Williamson souligne que les coûts de transaction ne se limitent pas aux dépenses directes liées à la négociation et à l'exécution des contrats. Ils incluent également les coûts associés à la résolution des conflits. Contrairement à l'idée répandue selon laquelle le recours aux tribunaux constitue une garantie efficace, *Williamson* met en évidence les coûts et les limites de cette

approche. Par conséquent, les parties peuvent préférer des mécanismes d'arbitrage alternatifs, souvent complexes, pour résoudre leurs différends.

b. Les coûts de transaction ex post sont constitués par :

- Les coûts de mauvaise adaptation du contrat ;
- Les coûts de marchandage occasionnés par la divergence dans l'exécution du contrat ;
- Les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflit ;
- Les coûts d'engagements sûrs

Les coûts *ex ante* et les coûts *ex post* sont interdépendants et doivent être pris en considération de façon globale et non séquentielle. Ils sont extrêmement complexes à quantifier. Mais *Williamson* avance que leur évaluation en tant que telle importe peu puisque dans une optique comparative des structures de gouvernance, seule la différence de coûts entre deux structures de coût importe. Comme l'écrit *Williamson* : « *Les recherches empiriques sur les coûts de transaction n'essaient presque jamais de mesurer directement de tels coûts. Au lieu de cela, la question est de savoir si les relations organisationnelles (pratiques contractuelles, structure de gouvernance) s'ajustent ou non avec les attributs des transactions que prédit le raisonnement des coûts de transaction* ». (Williamson, 1994, p. 41.42)

1.4. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise

Deux niveaux à distinguer : un niveau organisationnel et un niveau institutionnel. (Renard, 2005, p. 15)

1.4.1. L'approche organisationnelle

Dans le niveau organisationnel on trouve deux approches principales : une approche partenariale dite *stakeholdering* et une autre actionnariale qui est d'ailleurs une approche *shareholdering*. (Rubinstein, 2002; plihon, Ponsard, Zarlowski, 2001)

1.4.1.1. L'approche actionnariale

Dans cette approche les préoccupations prioritaires des adhérents sont de veiller sur les intérêts des porteurs du capital, la gouvernance d'entreprise considère que l'entreprise est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires, cependant des dispositifs et des mécanismes de contrôle mis en place mieux superviser le contrôle des dirigeants, et mettant la maximisation de la valeur actionnariale comme cible prioritaire en reposant sur une relation purement contractuelle entre le principal et l'agent. (Renard, 2005, p. 15)

La séparation entre la propriété et la gestion suivie d'une théorie contractuelle, peuvent parfois engendrer des imprévus et des conflits avec les dirigeants en cas d'une attitude opportuniste de ces derniers, résultant des contrats incomplet. (Renard, 2005, p. 15)

Cette approche qu'on peut appeler aussi l'approche financière traditionnelle, la maximisation de la valeur actionnariale est centrée sur la rente reçue par les actionnaires, le taux de la rente correspond à ce qu'ils reçoivent au-delà de leur cout d'opportunité constituer pas le cout des fonds propres. Cette vision, bien fondée dans des modèles financiers robustes tels que le MENAF (modèle d'équilibre des actifs financiers), en supposant un marché des capitaux efficient, tend à négliger les contributions et les attentes des autres parties prenantes. (Charreaux, 2006, p. 25)

En revanche, l'approche partenariale, propose une perspective plus élargie, reconnaissant que la valeur actionnariale créée par un processus collectif d'où la contribution de l'ensemble des SH. Aussi elle vise à mesurer la rente globale générée par l'entreprise et à évaluer la répartition entre les différents acteurs, offrant ainsi une vision plus équilibrée de la performance de l'entreprise. (Charreaux, 2006, p. 25)

Cette théorie qui a connu son origine dans les travaux de *Jensen et Meckling* (1976), fait ressortir plusieurs notions dans le contexte d'une optique financière dont a titre principal fait intervenir plusieurs notions dans le cadre d'une optique financière dont essentiellement la relation d'agence, les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, l'asymétrie de l'information et l'enracinement des dirigeants.

Dans cette optique traditionnelle, la gouvernance d'entreprise a pour rôle d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle. (Caby, 2003)

1.4.1.2. L'approche partenariale

A l'opposé de l'approche *shareholding*, cette approche elle appuie sur une vision plus large d'où l'importance des relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, cette dernière est considérée comme un nœud de contrats, mais cette fois pas seulement entre le dirigeant et l'actionnaire, mais aussi avec toutes les parties prenantes. « Un lieu de multiple relation d'agence » (Renard, 2005, p. 15.16)

Selon (Charreaux et Desbrières, 1998), la création de la valeur est un résultat d'une participation d'un ensemble d'agent et acteurs qui contribue d'une manière ou d'une à l'activité de l'entreprise. Ces acteurs qui peuvent être des créanciers des fournisseurs, banques, des salariés, l'environnement réglementaire, et plusieurs autres parties prenantes qui peuvent contribuer. Ces dernières pouvant potentiellement se voir attribuer une partie de la valeur globale créée en rémunération de leur apport.

Les parties prenantes, eux aussi ils ont un risque résiduel à assumer, ils n'ont pas intérêt à contribuer à la création de la valeur s'ils ne reçoivent pas une partie de la valeur créée. Cette valeur créée représente le fruit ou le résultat des moyens utilisés par l'entreprise et elle ne dépend pas que du capital financier apporté, dès lors le capital humain est si important par la contribution des salariés et d'autres acteurs par leur compétence et leurs motivations, leur connaissance et leur formations professionnelles, et la reconnaissance est obligatoire. Ce capital particulièrement vulnérable aux tentatives d'expropriation des managers et des actionnaires. Par ailleurs la gouvernance a pour rôle principal de préserver la valeur du capital, qui repose sur les revenus générés par les salariés (Charreaux, 2006, p. 44. P.45).

Plusieurs auteurs tels que (Donaldson, Preston, 1995 ; Blair, 1995 ; Jones 1995) ont justifié la domination de l'approche *stakeholding* par rapport *shareholding* par l'importance de la prise en compte des différentes parties prenantes, et la mobilisation de toutes les énergies existantes en faveur de l'entreprise et d'éviter les comportements opportunistes qui génèrent des

couts. A cette effet la théorie des couts de transactions est le fondement théorique de l'approche des SH. (Renard, 2005, p. 16)

Bien que la reconnaissance de l'importance des compétences des partenaires soit présente dans le processus de création de valeur, mais une absence remarquable des d'un mécanisme de répartition de la valeur créée qui est d'ailleurs moins incitatif, cela peut parfois réduire la création de la valeur. De ce fait, l'approche partenariale garde une conception statique et adaptative de l'efficacité.

Contrairement, aux théories contractuelles qui peuvent s'interpréter comme les prolongements du modèle économique néoclassique, les théories cognitives de la firme nous aident a bien comprendre le processus de création de valeur (processus productif), ces théories (théorie évolutionniste de la firme, théorie des ressources et des compétences) rompent radicalement avec ce dernier. (Charreaux, 2011)

1.4.2. L'approche institutionnelle

La gouvernance d'entreprise peut être sous un autre angle qui est la structure du capital, dans ce cas deux modèles de gouvernance sont alors distingué : le modèle de type outsider et le modèle *insider*. (Renard, 2005, p. 16)

1.4.2.1. Le modèle outsider

Ce modèle qui se caractérise par une forte dispersion du capital, d'où la présence de plusieurs actionnaires qui détiennent qu'une faible part du capital, un marché financier très développé ou l'efficacité et la transparence des transactions de ventes et achats, cela est justifier par la présence d'un grand nombre d'acheteurs et de vendeur ce qui facilite les transactions et a des prix concurrentiels, les investisseurs sont protéger par un cadre réglementaire solide et qui assure l'intégrité du marché. (Renard, 2005)

Dans ce contexte, la discipline et le comportement des dirigeant est surveiller par des mécanismes de contrôle externe, si les dirigeants ne démontrent pas leurs motivations a générer de la valeurs pour les actionnaires cela peut rendre l'entreprise vulnérable pour l'offre publique d'achat OPA, ou une autre entreprise qui dispose des moyens financiers plus élevés qui pourra

remplacer l'équipe dirigeantes, cela peut avoir un impact sur la réputation et la performance des dirigeants qui sont d'ailleurs évalués par le marché de travail, ce qui peut influencer leur carrière professionnelle et avoir des difficultés à trouver de nouvelles opportunités de travail. Cette menace incite les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des actionnaires. (Renard, 2005)

Dans ce système les investisseurs institutionnels, (fonds de pension, fonds d'investissement, etc.) détiennent souvent des participations importantes dans les entreprises, par ailleurs ils exercent une surveillance continue sur les dirigeants et peuvent utiliser leurs pouvoir de vote pour influencer les décisions stratégiques, aussi engager des dialogues avec les dirigeants pour exprimer leurs attentes et leurs préoccupations et demander des améliorations en cas de manquements en matière de gouvernance. (Renard, 2005)

Ces mécanismes de contrôles externe qui permet au dirigeants la publication régulière des informations financières d'une manière fiable transparente, pour bien évaluer la performance financière de l'entreprise, ce qui va permettre au agence de notation financière d'évaluer la solvabilité et les risque de crédit des entreprise, ce qui peut influencer leur accès au financement, les dirigeants sont alors motiver a maintenir une bonne notation financière afin de réduire les couts de financement de l'entreprise. (Renard, 2005)

1.4.2.2. Le modèle insider

A l'opposé du système outsider, les marchés financiers sont peu nombreux ou les transactions sont moins fréquentes, moins de liquidité, les échanges sont très faibles, ce qui freine l'achat et les ventes des actifs.

Le modèle insider dite aussi « Blocholder » se caractérise généralement par un marché financier moins développé, et une concentration importante du capital, c'est-à-dire le capital est souvent dominé par des actionnaires majoritaires, donnant à titre d'exemple les banques. Dans le système des insider, la protection des actionnaires minoritaires est quasiment faible, et la gouvernance repose sur des garanties implicites et la confiance entre les parties prenantes. Ce système, présent en Europe continentale (notamment en Allemagne) et au Japon, met en avant le conflit entre actionnaires majoritaires et minoritaires, aussi appelé problème d'expropriation. (La Porta et al, 1999)

1.4.3. Le modèle cognitif de la firme

Les théories cognitives de la firme répondent aux manquements des théories contractuelles de la gouvernance qui ignore pour l'essentiel du processus productif, elles reposent sur une vision totalement différente du processus de création de valeur, afin de bien comprendre le processus productif, il est essentiel donc de faire appel aux théories cognitives de la firme dans la mesure qu'elles expliquent un nombre important de phénomènes organisationnels. De prime d'abord, les théories cognitives de la firme mettent en avance le rôle central de la connaissance dans le processus de création de valeur, contrairement à une vision qui privilégie l'information. L'approche cognitive met l'accent sur la capacité de l'entreprise à rassembler puis structurer en puis utiliser des connaissances. (Charreaux, 2006, p. 65)

Ces connaissances qui peuvent être explicites ou implicites représente un capital précieux pour l'entreprise, difficilement imitable pour le concurrent, elles permettent à l'entreprise de développer des compétences et des innovations pour s'adapter aux changements du marché.

Donc, il est primordial de distinguer entre l'information et la connaissance qui est représentée comme l'aboutissement d'un processus d'apprentissage alors que ces deux notions sont confondues dans les théories contractuelles, selon (Fransman, 1994 ; 1998, p. 148) « *l'information peut être définie comme l'ensemble de données se rapportant aux états du monde et conséquences contingentes à ces états qui découlent des événements du monde résultants de causes naturelles ou sociales* ». Cela signifie que l'information est un ensemble de données potentiellement connaissable pour tous, mais ils ne sont pas forcément accessibles pour tous les acteurs ce qui peut engendrer des asymétries. (Charreaux, 2006, p. 65)

Comme le souligne *Coase* dans la formulation du problème de la nature de la firme, cette asymétrie peut être à l'origine de failles de marché et de couts de transactions, et la firme a pour rôle de minimiser les couts liés à cette asymétrie. (Charreaux, 2006, p. 65)

En revanche, la connaissance émerge de l'interprétation subjective de l'information par les individus, à travers leurs modèles cognitifs. Elle est donc dépendante des expériences et des croyances de chacun, ainsi la même information peut donner lieu à des interprétations et des connaissances divergentes, citant à titre d'exemple la distribution des dividendes, cette distinction

est cruciale pour comprendre comment les entreprises créent de la valeur car elle est en évidence non seulement la collecte et la diffusion de l'information mais aussi la capacité à la transformer en connaissances pertinentes et exploitable. (Charreaux, 2006, p. 65)

Les modèles contractuel et cognitif ont souvent été privilégiés pour expliquer la création de valeur, cependant ces deux modèles négligent totalement un facteur de base, les erreurs de jugement commises par les dirigeants, souvent influencés par les biais comportementaux, ce qui conduit à proposer un modèle comportemental de la gouvernance.

1.4.4. Le modèle comportemental de la gouvernance

Même si que les dirigeants de la firme sont contrôlés par des leviers disciplinaires et cognitifs mais rien n'empêche que l'efficacité de ces derniers est dépendante des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales. (Jolls et Alii., 1998)

Plusieurs auteurs et commentateurs ont mis en évidence les dernières crises financières, pour expliquer l'importance d'un système de gouvernance basé sur une dimension comportementale ; les décisions des agents économiques, particulièrement celles des dirigeants, seraient affectées par des biais cognitifs et émotionnels occasionnels ou systématiques. Ces biais pourraient être à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme.

L'étude de l'impact de ces biais sur les décisions financières, en particulier celles des investisseurs, a été largement explorée. Ces biais contribuent également à une meilleure compréhension des erreurs de gestion

Il est essentiellement important de prendre en compte ces biais, pour redéfinir le rôle des systèmes de gouvernance pour éviter d'une façon ou d'une autre que ces biais ne se reproduisent, ou les corriger le cas est fait, bien qu'ils puissent aussi affecter sur le bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance.

Pour conclure, afin de mieux comprendre ses éventuelles défaillances et renforcer l'efficacité de ses actions disciplinaires et cognitives, l'introduction d'une dimension comportementale est primordiale. (Charreaux 2005; Marnet 2008)

1.5. Récapitulatif sur les théories de la gouvernance

D'après nos études et nos recherches et toutes les théories que nous venant de traités, on constate que le concept de la gouvernance des sociétés ne cesse d'évoluer depuis les premiers écrits de *Coase* et de *Berle et Means*.

Le tableau ci-joint nous donne une synthèse sur l'évolution de la pensée en matière de gouvernance et une synthèse des différents courants théoriques.

Tableau N°03 : Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la	Théories	Théories	Théorie	Essais de synthèse
firme	Contractuelles, principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Comportementale. Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théories des ressources et des compétences	Entre théories contractuelles et théories cognitives
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les stakeholders.	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
Gouvernance	Problème de	Problème de	Problématique du	Création et

et création de valeur	répartition de la valeur créée	répartition de la valeur créée entre les stakeholders	processus de création de la valeur.	répartition de la Valeur
Type de valeur Créée	Création de valeur économique pour l'actionnaire	Création de la valeur économique et sociale pour les stakeholders	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'entreprise.	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'ensemble des stakeholders.
Définition du système de gouvernance	Ensemble de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	L'art et la manière de rallier les intérêts divergents et de rassembler les idées et connaissances génératrices de gain différentiel.
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition.

Source : Charreaux (2011, p21)

Section 2 : Mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise

Dans les travaux de (Jensen et Meckling, 1976), qui souligne que l'analyse des systèmes de gouvernement d'entreprise est basée sur l'analyse des conflits d'intérêt qui se produit entre les dirigeants et les différentes parties prenantes de la firme, notamment les actionnaires, cela est résultats des contrats incomplets.

Dès lors 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. (Charreaux, 1997, p. 424)

Cependant, deux types de mécanisme sont distinguer les mécanismes internes et d'autre externe, mais le contenu de ces deux catégories de mécanisme défère d'un auteur a un autre.

Selon (Charreaux, conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise, 1994) les mécanismes externe comprennent le marché de bien est service, le marché de travail, le marché financier, l'environnement légal, politique, et réglementaire, à l'opposé les mécanisme interne de la gouvernance comportent, la surveillance mutuelle entre les dirigeants, le contrôle exercé par les actionnaire, le conseil d'administration... (Charreaux, 1997)

2.1. Mécanismes de contrôle internes

On trouve des outils, structures et processus que l'entreprise vas mètres en place pour assurer une gestion efficace et transparente le premier rôle de ces outilles visent à aligner les intérêts des dirigeant et propriétaire ainsi que les diffèrent partie prenante, tout en minimisant les risques et conflits d'intérêts ou de mauvaise gestion.

Les principaux mécanisme interne on trouve le conseil d'administration, l'assemblée générale des actionnaires, systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeant et la direction est aussi un mécanisme important d'après.

2.1.1. Conseil d'administration

Le CA est considéré comme un mécanisme importants et fondamentale dans un système de gouvernance d'entreprise et il a deux rôles principaux ; donner les objectifs et contrôler à l'équipe managériale (direction), et conseiller les actionnaires

Pour Charreaux, « Le conseil d'administration intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération (bonus, stock-options...), soit en menaçant de les évincer. (...) Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, il doit encourager le travail en équipe » (Charreaux, le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, 2000, pp. 5-10)

Williamson (1994) considère que le conseil d'administration est un instrument de gouvernance aux mains des actionnaires et peut constituer pour les détenteurs du capital une garantie contre l'expropriation et les méfaits d'une mauvaise gestion.

2.1.1.1. Rôle du conseil d'administration

Selon l'article 622 du code de commerce algérien, le CA a un large contrôle sur la firme sont autant fixé de manière précise son rôle du CA.

L'article stipule seulement que « le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées générales d'actionnaires ».

Le code algérien de gouvernance d'entreprise GOAL Edition 2009 stipule que le CA a deux missions, une liée au pilotage et l'autre liée au contrôle.

Tableau N°04 : Missions du conseil d'administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance

Missions de pilotage	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son pilotage
Doter l'entreprise d'une stratégie à moyen terme et veiller à la traduire en programmes, projets et budgets.	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de l'entreprise ; - Expliciter la stratégie dans un plan d'affaires régulièrement mis à jour et l'encadrer par une politique de risque.
Recruter les membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation.	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des critères de sélection et des systèmes d'évaluation transparents ; - Prévoir des plans de succession.
Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.	<ul style="list-style-type: none"> - Aligner ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.
S'assurer de la nomination, du renouvellement et de l'élection des administrateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.
Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper et traiter les conflits d'intérêt pouvant survenir (notamment entre l'équipe exécutive, les administrateurs et les actionnaires) ; - Anticiper et éliminer les risques de dérives (abus de biens sociaux, abus de pouvoir, et malversations pouvant être commis dans le cadre de transactions avec des parties liées) ; - Introduire des mécanismes de prévention des risques

Source : (Goal, 2009, p. 36)

Tableau N°05 : Mission du conseil d'administration liées au contrôle de l'entreprise et principe de gouvernance

Missions de contrôle	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son contrôle
Contrôler la mise en œuvre et les résultats des programmes, projets et budgets	<ul style="list-style-type: none"> - s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information, et notamment du système de la comptabilité ; - s'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes) ; - se doter de son propre système de contrôle par le recours à des audits externes.
Superviser l'équipe exécutive	<ul style="list-style-type: none"> - veiller à la mise en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent ; - veiller à la définition des responsabilités.
Organiser les activités du Conseil d'Administration lui-même	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration efficace et transparente ; - veiller à la définition des
Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent ; - surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes, obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficacité des systèmes et processus liés à l'information

Source : (Goal, 2009, p. 37)

Il est essentiel de noter que le contrôle doit être confié et entériné par le CA.

2.1.1.2. Composition et taille

Le Conseil d'Administration est composé d'administrateurs désignés par l'Assemblée Générale Et doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences, il peut comprendre des actionnaires, dirigeants et des administrateurs externes.

Pour que le CA soit performant selon E. Fama, la firme doit inclure des administrateur interne qui occupent un poste au quotidien dans l'entreprise, leur rôle est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe dans l'entreprise, et dans le cas de collusion entre administrateurs et dirigeants ou taille d'entreprise très grande donc responsabilité difficile à gérer on désigne des comités spécialisés, ou/et recrute des administrateur externe et indépendants en qualité de contrôle et conseille, ce sont généralement des dirigeants en retraites ou des dirigeant d'autre sociétés et ils ont une valeur sur le marché des administrateurs, et la présence de ce genre de membres est d'autant plus précieuse quelle permet de ;

- Porter un regard objectif sur l'entreprise
- Donner des conseils et des avis adjectifs dans lesquelles des intérêts d'autres membres internes interfèrent généralement
- Favoriser la gestion sereine dans des situations de crise, en apportant des jugements modérés sont pression. (Karine Le Joly et Bertrand moingeon , 2001)

2.1.1.3. Comités spécialisés auprès du CA

Pour que le CA s'acquitte convenablement de ses missions, il convient de crée des comités spécialiser. Ces derniers ont pour rôle d'éclairer les administrateurs et d'assister le CA dans ses prises de décisions.

Les plus connus on trouve ;

- Comité des compte ou comité d'audit :il est considéré comme le plus important des comités permet de protéger au mieux le processus comptable et financier en instaurant une

transparence à l'égard des actionnaires et créanciers ce qui répercute positivement sur la performance de l'entreprise. (Anderson, et al, 2004)

- Comité des rémunérations : la mission principale de ce comité est l'approbation des rémunérations de l'ensemble des dirigeants et administrateurs
- Comité de nomination : ce comité a pour but de préparer la composition du CA et les nouveaux administrateurs indépendants, et il a aussi pour but de superviser les compétences des recrutés. (Anderson, et al, 2004)

Il y a lieu de noter, qu'il revient au CA la décision de créer ces derniers, et doivent clairement définir et rendre publique à l'attention des actionnaires, leur mandat, leur composition, et la procédure de leur fonctionnement.

Cependant des critiques ont été formulées contre le CA et sa capacité à contrôler efficacement les dirigeants, d'abord n'ont pas forcément un intérêt direct à ce que l'entreprise soit performante, car sont rare ceux qui détiennent des parts de la firme, et parfois ils sont membres de plusieurs CA à la fois ce qui fait qu'ils ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour assurer pleinement leur mission, et enfin ils peuvent être soumis à la direction afin de ne pas perdre les avantages qui procurent leur fonction. (Goal, 2009)

2.1.2. Assemblée générale des actionnaires

L'assemblée générale est une réunion qui rassemble l'ensemble des membres d'une organisation afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres du conseil d'administration et puisse éventuellement voter des décisions.

Les rencontres se font généralement annuelles, les AG permettent au membre du CA d'informer les actionnaires et voter des modifications au fonctionnement de l'organisation. Généralement l'objet de l'AG est d'examiner les comptes de l'année précédente, prendre des décisions concernant le CA et décider de la répartition des dividendes éventuels. On peut résumer que :

- L'AG est un lieu de partage où tous les organes de l'entreprise rendent compte aux membres de l'AG et aussi l'occasion d'un dialogue ouvert avec les actionnaires.
- Un lieu de souveraineté où elle peut décider de révoquer le CA ou les comités auxquels elle délègue un certain pouvoir. L'assemblée générale est par excellence pour l'actionnaire le lieu d'exercice de ses droits dans l'organisation.

2.1.3. La direction

D'après le code algérien de la bonne gouvernance goal 2009, il est essentiel de constituer une direction compétente, composée d'une équipe exécutive placée sous la responsabilité d'un directeur général qui serait secondé par des cadres de la direction

Cette dernière est sélectionnée et installée par le CA et travaille sous sa supervision, des objectifs à atteindre, des moyens à mobiliser et des valeurs à défendre doivent être en cohérence avec les intérêts de l'entreprise. C'est au CA qu'il incombe de veiller à cette cohérence multidimensionnelle

La direction est recrutée et nommée par le CA ou un comité de nomination désigné, à cet effet il peut être constitué d'administrateurs, d'actionnaires ou managers externes qui n'est ni actionnaire, ni administrateur, elle est recrutée principalement pour ses qualités de leader et son savoir-faire opérationnel. (Goal, 2009)

Les principales tâches incombent pour la direction sont

- Elaborer et proposer la stratégie de l'entreprise au CA ;
- Exécuter la stratégie adoptée et veiller à atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Assurer le coaching et la supervision de la gestion de l'entreprise ;
- Rendre compte au CA des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés et la stratégie adoptée.

2.1.4. Systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants

Dirigeants détenteurs d'action ont plus de motivation pour maximiser le profit et la performance de la firme et vis-versa c'est l'idée qui défend Jensen et Meckling. L'attribution d'action au manager permet de limiter son opportunisme et d'aligner ses intérêts sur ceux des propriétaires et aussi les fidéliser dans leur entreprise, on trouve aussi des Rémunération fixes et indépendantes des performances de la firme, aussi des rémunérations liées à des agrégats comptables permettant de mesurer la performance

Par ailleurs il existe trois types de rémunération :

- Des rémunérations fixes indépendantes des performances de la firme.
- Des rémunérations liées à des agrégats comptables permettant de mesurer la performance. Pour être efficaces, les rémunérations basées sur la performance doivent être liées à des résultats mesurables et connus. Ces résultats permettent d'évaluer objectivement la qualité de la gestion de l'entreprise. Cependant, ce type de rémunération peut inciter les dirigeants à se concentrer sur des objectifs à court terme, au détriment de la vision à long terme.
- Des rémunérations liées aux cours boursiers (distribution d'actions ou d'options. Ce type de rémunération, a pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants a ceux des actionnaires. Ce type de rémunération, qui peut inciter les dirigeants à prendre des décisions risquées dans le seul but d'augmenter leurs plus-values boursières personnelles. (DESBRIERE, 1991)

2.2. Mécanismes externes

Ce sont des mécanismes qui ne sont pas mis en place par l'entreprise, provenant de l'environnement externe de l'entreprise qui contribuent à minimiser l'opportunisme des dirigeant, parmi eux en trouves ;

2.2.1. L'environnement légal et réglementaire

L'environnement de travail de chaque pays, est structuré par des lois et des réglementations, qui ont pour but de discipliner le comportement des dirigeants et limiter les actions opportunistes des différentes parties prenantes.

Ce mécanisme qui est associé à des lois et des réglementations d'un pays, trouve son efficacité dans les sanctions dans les condamnations données a ceux qui bloquent la bonne application de ces lois.

Cependant, ce mécanisme de contrôle s'avère souvent insuffisant, car les dirigeants trouvent toujours un moyen pour affranchir les lois et les réglementations en vigueur, et cela malgré, le cadre légal qui essaye d'imposer des contraintes aux dirigeants et qui devrait limiter les dépenses excessives liées aux avantages en nature.

Pour Prowse, ce mécanisme peut engendrer des coûts économiques et politiques variables dans le temps, influencés par les changements de comportement, les innovations financières et les évolutions du marché. (Prowse, 1994)

2.2.2. Marchés de bien services

Un marché concurrentiel peut également constituer un mécanisme de contrôle fondamental. Un dirigeant qui travaille d'une manière ou d'une autre pour satisfaire son propre intérêt à l'opposé de l'intérêt générale de la firme, pourrait affecter sur la place qu'elle occupe cette dernière sur le marché, et la rendre moins compétitive.

De ce fait, plus l'environnement de l'entreprise est concurrentiel, plus ce mécanisme sera efficace, une firme mal gérée est toujours exposée au risque de disparition et de la faillite. C'est donc ce risque de dégradation de compétitivité qui doit empêcher les dirigeants à réagir d'une manière opportuniste, et limiter leurs comportements opportunistes. (Demstet, 1983)

2.2.3. Le marché des dirigeants

Le marché des dirigeants est non seulement un mécanisme de contrôle mais aussi une source de motivation remarquable pour les dirigeants, il motive les dirigeants à travailler pour la performance de l'entreprise, donc ces derniers ont intérêt à contribuer à la croissance de l'entreprise et ne pas nuire au bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise, afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les dirigeants pensent donc à protéger leurs réputations, le cas contraire affectera leurs opportunités de travail à l'avenir. Pour ce fait la motivation est donc de limiter leurs comportements opportunistes et prendre des décisions avantageuses pour la création de la valeur pour l'entreprise (Fama, 1980)

Pour Fama le marché des dirigeants est le mécanisme principal de contrôle vu qu'il est chargé d'évaluer les dirigeants en permanence, par conséquent les dirigeants sont obligés de veiller à ce que leur opportunisme ne soit pas perçu par le marché et ne pas remettre en cause leur réputation

Il convient de noter que rien ne garantit que l'information disponible sur les compétences managériales d'un dirigeant soit conforme à la réalité

2.2.4. Le marché financier

Le marché financier constitue le contrôle le plus efficace d'après Manne. H. en effet des actionnaires vendent leur titre de propriété pour exprimer leur mécontentement. Cette pression du marché est supposée contraindre les dirigeants de leur comportement opportuniste

La fluctuation du cours de l'action est associée directement avec la qualité de la gestion de la firme, ainsi une baisse du cours boursier de l'action se traduit systématiquement par une gestion non conforme aux objectifs de l'entreprise par conséquent le dirigeant se trouve dans l'obligation de bien gérer la firme et suivre les objectifs et intérêts de la firme. (Fama et Jensen, 1983)

2.3. L'évolution de la typologie des mécanismes de gouvernance

En suivant la théorie de l'agence, deux types de mécanismes sont distingués, les mécanismes de contrôle interne à la firme et des mécanismes de contrôle externe à la firme. avec

l'avancement des recherches ce concept a rapidement élargi, a titre d'exemple des mécanismes internes tels que le conseil d'administration ne peuvent pas être qualifiés d'interne comme la mentionner G. Charreaux dans son ouvrage intitulé « le gouvernement d'entreprise, théories et faits » en 1997, en essayant de mieux approfondir la notion de mécanisme de la gouvernance il est essentiel de substituer la notion de « spécificité » à celle d'internalité il est mentionner aussi qu'un mécanisme ne peut être considéré interne que s'il est propre à l'entreprise. Ainsi Williamson avec la théorie des coûts de transactions a introduit un autre critère de mécanismes qui est l'intentionnalité du mécanisme, distinguant les mécanismes spontanés des mécanismes intentionnels. (Charreaux, 1997, p. 425)

2.3.1. La spécificité du mécanisme

Charreaux, a remis en cause la typologie de la théorie de l'agence, selon lui le mécanisme de contrôle interne n'explique pas le rôle des mécanismes propres à l'entreprise, comme ne l'avons mentionné avant, le CA n'est plus qualifié d'interne, puisque l'internalité fait référence au degré auquel une activité est réalisée au sein des frontières de l'entreprise. C'est pourquoi, Charreaux préfère de substituer la notion de spécificité à celle à celle d'internalité. Tout mécanisme qui contribue à délimiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, est considéré comme spécifique et propre à l'entreprise, c'est-à-dire il influence exclusivement les décisions des dirigeants d'entreprise. Les structures organisationnelles, les procédures et les règles formelles, telles que les règlements intérieurs, servent à encadrer et à délimiter les pouvoirs hiérarchiques des dirigeants. De ce fait, Le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires sont des dispositifs spécifiques, à la fois intentionnels et formels, ayant pour objectif volontaire de gouverner et de contrôler les actions des dirigeants. (Charreaux, 1997, p. 425)

En revanche aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques, parmi lesquels figurent le pouvoir législatif et réglementaire, le lobbying politique, ainsi que les mécanismes inhérents à la concurrence sur les marchés biens et services, financiers, du travail, et l'intermédiation bancaire, du crédit interentreprises, du travail, mais également sur les marchés politique, du capital social et de la formation., ont pour vocation d'influer sur les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprises, voire de l'ensemble des entreprises. (Charreaux, 1997, p. 425 p.426)

Le caractère spontané de cette dynamique découle de la concurrence que se livrent les dirigeants dans le but d'obtenir des ressources variées, telles que les ressources physiques, humaines, financières et informationnelles, ce qui entraîne inévitablement des dépendances. (Charreaux, 1997, p. 426)

2.3.2. L'intentionnalité du mécanisme

A l'opposition, dans le cadre de la théorie des transactions, Williamson (1991a), propose une typologie des structures de gouvernement en opposant les mécanismes spontanés liés aux marchés, aux mécanismes intentionnels liés à un dessein humain, associés à la hiérarchie.

En effet, le caractère intentionnel ne nécessite pas forcément une relation hiérarchique entre le dirigeant et le mécanisme. Ainsi le cadre juridique et réglementaire définit intentionnellement les limites des pouvoirs des dirigeants, car résultant de la volonté du législateur et des pressions des groupes politiques qui sont préalablement exercées, ne présume pas un lien hiérarchique. Cette notion de contrôle hiérarchique ne trouve à la rigueur à s'appliquer que via le conseil d'administration.

En outre, le caractère intentionnel se manifeste, par l'installation des règles et des procédures formelles, à titre d'exemple la structure interne formelle constitue un mécanisme de contrôle intentionnel. Cette dernière est considérée comme un mécanisme intentionnel formel car il est construit tant par les dirigeants, que par les subordonnés, d'une façon à encadrer le comportement des dirigeants et assurer la coordination. En structurant les règles de coopération, il détermine les limites du pouvoir discrétionnaire des dirigeants, il contribue aussi le champ d'applications et de réussite des mécanismes spécifiques spontanés tels que les réseaux de confiance.

Ces deux types de mécanismes sont étroitement liés, les mécanismes spontanés jouent à l'intérieur de l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation, des mécanismes spontanés. (Williamson, 1991a)

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

En effet, ces deux critères de mécanismes, intentionnalité/spontanéité et spécificité/non-spécificité du mécanisme peuvent être croisés selon G. Charreaux, pour construire une typologie complète des mécanismes de gouvernance. (Charreaux, 1997, p. 426. 427)

Dans le tableau suivant on trouve un récapitulatif général des typologies de mécanismes qu'on vient d'expliquer :

Tableau N°06 : Typologie des mécanismes de gouvernement d'entreprise

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ▪ Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi conseil) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social) ▪ Syndicats nationaux ▪ Auditeurs légaux
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de rémunération et d'intéressement ▪ Structure formelle ▪ Auditeurs internes ▪ Comité d'entreprise ▪ Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux de confiance informels ▪ Surveillance mutuelle des dirigeants ▪ Culture d'entreprise ▪ Réputation auprès des 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché de biens et de services ▪ Marché financier (dont prises de contrôle) ▪ Marché du travail ▪ Intermédiation financière ▪ Crédit interentreprises

	salariés (respect des engagements)	<ul style="list-style-type: none">▪ Marché politique▪ Marché du capital social▪ Environnement sociétal▪ Environnement médiatique▪ Culture des affaires▪ Marché de la formation
--	------------------------------------	---

Source : (Charreaux, 2000, p. 8)

Charreaux dans son livre a appuyé sur un certain nombre de remarques sur la typologie des mécanismes de gouvernement, qui sont les suivantes :

- 1- « La nature de certain mécanismes spontané et non spécifiques demande à être précisée, ces mécanismes relèvent soit d'un marché soit d'un environnement. Le terme marché est utiliser pour caractériser les mécanismes qui interviennent lorsqu'il y a une liaison directe avec la firme, lors d'une transaction. Celui d'environnement sera préféré lorsqu'une liaison est indirecte et se résume par exemple, a l'influence de normes culturelles ; »
- 2- « Certains mécanismes fréquemment invoqués dans la littérature comme par exemple le contrôle par les banques (en particulier, par la banque principale), participent souvent de plusieurs mécanismes distincts et nécessitent une clarification. Le cas de la banque, simple prêteuse, dont le contrôle se résume à surveiller la bonne exécution du contrat de prêt. »
- 3- « De même que la présence ou le rôle de ces différents mécanismes sont contingents à la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, la forme du système varie également significativement en fonction de la nationalité. La plupart des études portent sur les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et l'Allemagne et aboutissent le plus souvent à une typologie simpliste, tant en termes de mécanismes retenus que de nations considérées, opposant les pays. »
- 4- « L'action des mécanismes internes intentionnels peut s'appuyer sur l'information diffusée par les mécanismes externes spontanés. Ainsi, le jugement porté par les administrateurs, sur les dirigeants repose en partie sur la performance relative accomplie par les entreprises concurrentes. De même, les propositions émanant du marché des dirigeants ont une

influence sur le fonctionnement des mécanismes internes, dans la mesure où ils influent sur le système de rémunération et le risque associé à une éviction. »

Pour conclure, il faut souligner qu'un dirigeant n'est pas soumis qu'à un seul mécanisme, mais son comportement est encadré par un dispositif composé d'un ensemble de mécanismes qui sont parfois complémentaires. Il faut comprendre aussi que ces mécanismes de gouvernance ne s'appliquent pas à toutes les entreprises en même temps. D'un autre côté, aucune entreprise n'est soumise à un seul mécanisme de gouvernance.

Conclusion

En résumé, ce chapitre nous permet de comprendre en général le concept même de la gouvernance d'entreprise, et que ce terme relève d'un champ d'investigation très vaste.

De prime d'abord, il faut comprendre que les recherches et les informations qu'on vient de tirer ne révèlent pas la définition définitive du concept de la gouvernance, et qui sont loin de disposer d'une théorie qui réunit toutes les visions des grands courants de ce domaine d'étude, permettant de comprendre l'influence du système de gouvernance.

Par ailleurs, les théories de la gouvernance d'entreprise sont parties d'une théorie de création de la valeur basée principalement sur un aspect purement financier, vers une théorie plus élargie d'où l'importance des relations avec les différentes parties prenantes.

Après plusieurs scandales financiers qui ont bouleversé le milieu économique de plusieurs pays, nous constatons que l'objectif de maximisation de valeur pour les actionnaires comme le clarifie l'approche actionnariale autrement dit l'approche financière est remise en compte et elle n'est plus acceptable.

Pour cela la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes semble indispensablement importante, de ce fait l'intégration de l'approche partenariale.

De plus, ce développement et ces innovations ont une influence remarquable pour la recherche sur la gouvernance, ils contribuent à une meilleure interprétation du fonctionnement et de l'évolution des différents systèmes de gouvernance.

Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Le système de gouvernance est constitué d'un ensemble de mécanismes de contrôle qui ont pour vocation de résoudre les conflits entre les dirigeants et les stakeholders et réduire les coûts d'agence. On distingue deux types de mécanismes les mécanismes interne et les mécanismes externe mais le contenu de ces types défère d'un auteur a un autre. Ce concept qui s'est progressivement élargi avec l'avancement de la recherche. Dans notre travail nous retiendrons cette typologie traditionnelle et courante.

The page features a decorative design with two overlapping rectangular frames. The outer frame is a solid blue line, while the inner frame is a lighter blue line. The text is centered within the inner frame.

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

Introduction

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, renvoyée dans les douves de l'histoire, signe d'un déclin annoncé face à un capitalisme managérial triomphant et dominant (Allouche et Amann, 1999), les entreprises familiales occupent une place très importante au sein de l'économie, reste néanmoins la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. Malgré la place qu'elle occupe dans la plupart des pays et sa contribution remarquable au développement économique des nations, mais elle n'a constitué l'objet de recherche que depuis la fin du XXème siècle.

Vers la fin du XXème siècle, l'économie des nations marque le retour triomphant des entreprises familiales (Allouche et Amann, 1999). Par ailleurs, l'entreprise familiale, est la forme d'organisation la plus exposée aux défis du court termisme, prévalant dans la plupart des grandes entreprises cotées en bourse (Miller et Le Breton- Miller, 2007). Cette forme d'organisation, présente des particularités bien distinctes par rapport aux autres formes d'entité, cela résulte de la présence de la famille dans l'entreprise, par l'impact des membres d'une ou plusieurs familles sur l'activité de l'entreprise.

En effet, si la gouvernance d'entreprise est devenue un élément incontournable pour toutes formes d'organisations, la gouvernance des entreprises familiales présente des spécificités, il faut concilier entre l'intérêt de l'entreprise et celui de la famille, dans ce cas le souci n'est pas le même pour les autres entreprises, pour l'entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car il faut mettre en place un système de gouvernance pour aligner les intérêts de la famille avec ceux de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons dans une première section présenter l'entreprise familiale à partir de certaines dimensions dans lesquelles elle présente des particularités qui permettent de constater qu'il s'agit d'une entité bien distincte des autres formes d'entreprise. Dans la deuxième section nous allons dresser un état de lieux de la recherche en gouvernance sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière et montrer l'importance de la mise place d'une structure de gouvernance familiale qui est un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Section 1 : l'entreprise familiale

L'entreprise familiale occupe une place particulière dans le paysage économique, tant par sa structure que par sa gouvernance. Contrairement aux grandes entreprises cotées, où la propriété et la gestion sont souvent séparées, l'entreprise familiale se caractérise par une forte imbrication entre le capital, le pouvoir décisionnel et les liens familiaux. Cette spécificité engendre des dynamiques de gouvernance propres, où les enjeux de pérennité, de succession et de cohésion familiale jouent un rôle central. Il convient ainsi d'analyser les mécanismes de gouvernance mis en place dans ces structures, en tenant compte des tensions potentielles entre intérêts familiaux et exigences de performance économique.

1.1. Identification et définition de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale est une entité économique qui se caractérise par une forte participation de la famille dans la propriété, la gestion ainsi que le contrôle. Elle constitue souvent un élément clé de l'identité et du patrimoine familial. Alors comment peut-on identifier l'entreprise familiale et quelles sont les différentes attributions à cette entité unique en son genre ?

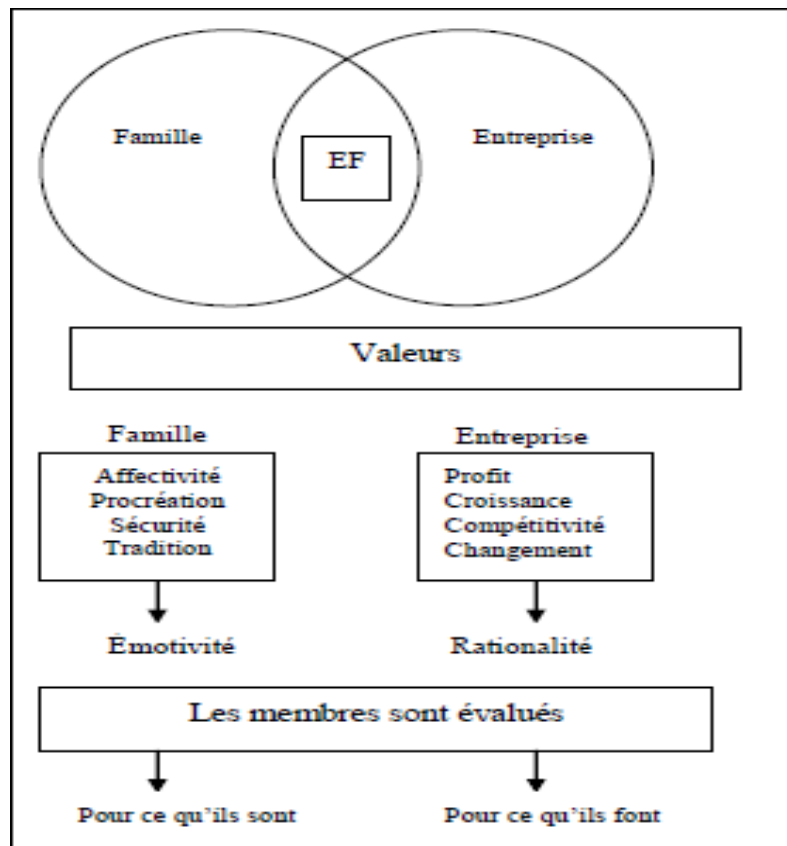
1.1.1. Identité de l'entreprise familiale

Parmi les caractéristiques principales de l'entreprise familiale est son identité. Elle fait la liaison entre deux systèmes importants, la famille et l'entreprise. Ces deux systèmes ont des modes de fonctionnement différents. Pour le premier, les traditions, les valeurs, la culture, le patrimoine familial, occupent un rôle primordial, et les membres de la famille sont évalués ce qu'ils sont. Dans ce cas la famille a pour objectif de satisfaire un certain besoin social, et fournir un sens à son identité. De l'autre côté, l'entreprise elle-même, les dirigeants sont évalués pour ce qu'ils font, l'objectif principal est la recherche de la performance selon une logique économique, où la vente et la maximisation de la richesse sont l'objectif premier.

Deux univers se confrontent, la difficulté de liaison est une source de conflits, mais il faut appréhender que la composante familiale joue un rôle très important dans les décisions stratégiques inhérentes au développement de la firme. (CABY, HIRIGOYEN, 2002, p. 9) Une fois réunis, ces deux univers contribuent à une meilleure performance de l'entreprise familiale.

Le schéma ci-dessous met en évidence ces deux modes de fonctionnement fort divergents :

Figure N°01 : Constituant de l'identité d'une entreprise et famille



Source : Goetshin (1987)⁴

Le schéma explique que ces deux systèmes de valeurs qui sont nettement divergent, constituent l'entreprise familiale, mais les deux sont indispensables, pour la performance de l'entreprise, la famille étant la partie où prédominent des valeurs sociales ; tandis que l'entreprise est marquée par des impératifs très stricts ; et l'entreprise familiale se doit de rapprocher à la fois les deux, ce qui n'est pas toujours évident.

1.1.2. Définition de l'entreprise familiale

A la limite, il faut dire qu'il existe plusieurs définitions et elles varient selon que l'on choisisse comme critère. Une double perspective peut être adaptée, une définition négative c'est-à-dire l'entreprise familiale pour ce qu'elle n'est pas, et positive pour ce qu'elle est.

⁴ In, Kherraf Houria, 2014, la gouvernance des PME familiales ; le cas Algérien, page 72

1.1.2.1. Définition négative

Le débat sur les entreprises familiale besoin d'être clarifié, certain qui confondent entre l'entreprise familiale et l'entreprise patrimoniale, et les assimiler au PME, ou les réduire a certaines formes juridiques.

A. L'entreprise familiale et l'entreprise patrimoniale

Certainement, c'est deux formes d'entreprise ont un point de rassemblement, c'est que le capital est détenu majoritairement par le dirigeant, ce qui crée le point de différence par rapport aux autres formes d'organisme privées, notamment dans la firme managériale ou le capital est dispersé et aucun dirigeant ne détient une part significative du capital. (Charreaux, 1991). Pour faire la distinction, il faut comprendre que les dirigeants des entreprises patrimoniales sont des personnes physiques sans liens familiaux, tandis que les dirigeants des secondes sont nécessairement unis par des liens de parenté et sont le plus souvent les descendants du fondateur de l'entreprise.

D'après (ASMEP), l'association syndicale des moyennes entreprises patrimoniales, une entreprise est considérée comme patrimoniale que si « les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital ». Cette définition considère aussi les dirigeants comme « personnes qui ont le pouvoir de prendre ou d'orienter les décisions stratégiques à court, moyen ou même long terme ».

Selon (Gattaz, 2001), « la part significative du capital pouvant prendre la forme d'une minorité de blocage, grâce à un associé ou un soutien durable d'un groupe financier étroitement associé ». Pour Gattaz, l'entreprise patrimoniale, non seulement est une entreprise familiale mais aussi on peut la considérer comme une entreprise unipersonnelle. Selon lui une entreprise familiale elle est souvent une entreprise de la deuxième génération est plus.

Quant aux entreprises personnelles, on peut dire que les créateurs sont eux-mêmes au commandement, on peut dire aussi que dans la majorité du temps ils détiennent l'intégralité du capital, a vrai dire le capital est dû au sacrifice personnel du fondateur.

Même si le terme « patrimonial » est le plus large et extensif, mais de l'autre côté le terme « familial » est le plus utilisé dans le monde.

De la même façon, qu'elle est confondue avec l'entreprise patrimoniale, elle ne serait être confondu par d'autre forme des PME et d'autre forme juridique (Thierry,Poulain-Rehm,, 2006).

B. L'entreprise familiale, PME et d'autre forme juridique

Dans les travaux de Catry et Buff (1996), est mentionner qu'une entreprise familiale ne se distingue pas par sa taille, celle-ci soit mesurée par le nombre de ses employés, son capital, son champ géographique d'investigation et d'activité.

Ainsi, les entreprises familiales ne peuvent pas être confondues avec les PME, cette confusion ne serait été admise, c'est vrai que de nombreuses sociétés familiales sont des entreprises a petite et moyenne taille, mais l'inverse n'est pas forcément vrai, toutes les PME ne sont pas familiales. Gattaz (2001) refuse l'appellation des PME. Il n'est vraiment pas évident de confondre l'entreprise familiale par toutes les catégories des PME, celle qui ont 10 salariés, 1000 et même plus, Gattaz propose donc une catégorisation des PME, selon lui on peut distinguer quatre catégories de PME, petite, très petite, moyenne, et grande entreprise.

Tableau N°07 : Catégorisation des PME

Catégories	Taille (nombre d'employés)
Très petite entreprise	Moins de 10 salariés
Petite entreprise	De 10 à 100 salariés
Moyenne entreprise	De 100 à 3000 salariés
Grande entreprise	Plus de 3000 salariés

Source : Nos propres recoupements.

En suivant cette typologie, Gattaz considère que 75% des moyennes entreprise française ont un caractère patrimonial. Puisque la majorité des moyennes entreprises sont des entreprises a caractère familial et patrimonial, donc il n'est pas possible de tous les intégrés dans la même catégorie (Gattaz, 2001).

En revanche, selon Allouche et Amann, 60% des 500 plus grandes entreprises françaises sont des entreprises familiales. En termes de chiffre d'affaires, 26 entreprises des 100 premières

entreprises françaises revêtent un caractère patrimonial et familial, selon des caractéristiques récentes de (ASMEP, 2000), 27% des emplois créés par les firmes françaises, sont le résultat des entreprises familiales et patrimoniales, sur ce, ces statistiques sont loin d'être négligées.

Par conséquent, il n'est pas forcément que toutes les moyennes et petites entreprises soient familiales, a contrario, des grandes voire très grandes entreprises peuvent être familiales. A contrario des grandes entreprises voire très grandes peuvent être familiales, aucun statut spécifique ne lui est propre ou interdit, elle se distingue pas par des formes juridiques spécifiques, à titre d'exemple, entreprise individuelle, société anonyme, ou société à responsabilité limitée..., dès lors une entreprise familiale peut exercer son activité comme forme individuelle, le cas pour un nombre remarquable de commerçant qui travaille en famille, comme elle peuvent aussi porter une autre forme juridique, société anonyme, ou aussi à responsabilité limitée, pour aligner les intérêts des membres de la famille et organiser juridiquement le contrôle du capital (Thierry, Poulain-Rehm., 2006, pp. 79-80).

Les définitions négatives nous permettent de distinguer entre les entreprises familiales et les autres formes considérées à tort comme des entreprises familiales. Donc la prise en compte de ces définitions est primordiale pour écarter le danger des amalgames conceptuels. La notion d'entreprise familiale s'appréhende avant tout de manière positive.

1.1.2.2. La définition positive

Deux critères sont dégagés l'un qualitatif, et l'autre quantitatif certain auteur préfère de partir que sur un seul critère tandis que d'autre préfère de les réunir.

A. Le développement parallèle de critères quantitatifs et qualitatifs

Tout d'abord, les conceptions quantitatives s'appuient sur la notion de contrôle du capital, à l'opposé les conceptions qualitatives dont référence l'influence de la famille sur le management, la gestion et la culture de l'entreprise.

Parmi les caractéristiques des entreprises familiales, la grande diversité et la pluralité de profit, donc la question est la suivante : quelles sont les conditions et les frontières qui séparent la firme familiale de la firme non familiale ? (Thierry, Poulain-Rehm., 2006).

Barry (1975), l'un des premiers à mettre en avant le critère du capital. Selon lui une entreprise familiale est celle qui est contrôlée par les membres issus d'une seule et même

famille. Quant à eux (Barnes et Hershon, 1976) estiment, qu'une entreprise peut être qualifiée de familiale si le contrôle de la propriété est resté dans les mains d'un individu ou dans celles des membres d'une même famille. Dans le même sens, (Landsberg et alii, 1988) définissent l'entreprise familiale comme celle où les membres d'une famille détiennent le contrôle légal sur la propriété. (Alcorn, 1982) tient à préciser que si une partie des actions est détenue par des tiers, la famille doit contrôler la direction.

Le débat est donc sur la détention du capital, selon certains auteurs tels que ((Donckel et Fröhlich, 1991 ; Smyrniotis et Romano, 1994 ; Cromie et alii, 1995 ; Reynolds, 1995)) on peut dire d'une entreprise qu'elle est familiale que si elle détient plus de 50% du capital. Tandis que chez d'autres auteurs entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou à ces familles.

Dans les travaux d'étude menés sur le conseil d'administration, Charreaux et Pitol-Belin, défendent un critère quantitatif différencié en retenant « les sociétés dont plus de 50 % sont détenus par un groupe familial, et, d'autre part, les sociétés dont près de 30 % du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important (ayant plus de 10 % du capital) ».

En parallèle, une autre approche théorique se concentre sur des critères qualitatifs. Bien que ces conceptions qualitatives soient diverses, elles mettent l'accent sur l'impact sur la gestion et la culture d'entreprise.

A travers le critère qualitatifs plusieurs définitions ont été données, selon Donnelley (1964), l'entreprise familiale se définit à partir de l'identification entre les intérêts de la famille et les politiques pendant au moins deux générations, plusieurs conditions doivent être satisfaites, cet auteur a mis en priorité sept conditions, « le lien familial doit être l'un des déterminants de la transmission de l'entreprise ; les membres de la famille des dirigeants, passés ou actuels, doivent être membres du conseil d'administration ; les valeurs de l'entreprise sont identifiées de manière formelle ou informelle à celles de la famille ; les comportements des membres de la famille sont censés refléter la réputation de l'entreprise ; les membres de la famille non dirigeants conservent les actions de l'entreprise pour des raisons autres que financières ; la place occupée par un membre de la famille dans l'entreprise est l'un des déterminants de sa position dans la famille ; enfin, un membre de la famille qui souhaite mener une carrière autonome doit rompre les liens avec l'entreprise ». (Thierry, Poulain-Rehm., 2006)

Quelques années plus tard, Boswell, définit l'entreprise familiale par rapport à une proportion de dirigeants qui ont un lien de parenté avec les dirigeants des générations précédente, selon lui il existe cinq paliers différents pour définir une entreprise familiale « le cas où le lien de parenté est inexistant ; le cas où une minorité de dirigeants ont un lien de parenté ; le cas inverse où la majorité des dirigeants ont un lien de parenté ; le cas aussi où la totalité des dirigeants sont dans cette situation ; le cas, enfin, où les liens de parenté sont incertains ».

Certains auteurs prennent en considération l'interaction entre l'entreprise et la famille pour donner une définition pour l'entreprise familiale. Certains d'autres le conseil d'administration comme l'instance où s'exprime cette interaction et s'établit un lien entre les deux entités que sont la famille et l'entreprise. (Thierry,Poulain-Rehm,, 2006, pp. 80-81-82)

En dernier lieu, plusieurs d'autres chercheurs tentent de concilier entre les deux approches par une combinaison des critères.

B. La combinaison des critères qualitatifs et quantitatifs

En 1953, Christensen donne une définition pour l'entreprise familiale en prenant compte des deux critères, la suivante « Souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est, ou a été, propriétaire de tout ou une grande partie des actions ».

Dans le même sens, Gélienier et Gaultier, pensent que les entreprises familiales sont caractérisées par « interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille ou de plusieurs ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et sociaux. Pour être plus précis, c'est surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction » (Gélienier et Gaultier, 1974).

D'après (Davis et Tagiuri, 1982), la direction d'une entreprise familiale doit être dirigée par deux ou plus des membres de la famille ayant des liens de parenté, des fonctions de management ou des droits de propriété sur le capital.

Toujours dans cette combinaison, (Hirigoyen, 1984) et plusieurs d'autres auteurs pensent qu'une entreprise familiale est une entreprise contrôlée et dirigée par une ou plusieurs

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

personnes membres d'une ou plusieurs familles. C'est-à-dire plusieurs familles réunis, qui ont une influence remarquable sur la direction de l'entreprise.

En ce qui concerne la caractérisation de la nature familiale, (Charlier et Lambert, 2009) quant à eux, se montrent plus exigeants, pour eu les membres de la famille impliqués dans la direction, la gestion ou le conseil d'administration, doivent porter le même nom et être liés au propriétaire qui, lui-même, doit travailler dans l'entreprise.

Quant a eu (Rosenblatt et alii , 1985) une entreprise familiale est une entreprise ou la majorité du capital ou la propriété sont contrôlés par une seule famille, et au moins deux de ses membres soient directement impliqués dans le management. Dans la même idée Gallo (1991) appuie sur l'importance pour une famille de détenir la majorité des actions de former une partie de la direction, et prendre les décisions les plus importante.

Plus tard, les nouvelles définitions semblent moins strictes, selon (Gallo et Estapé, 1994), il suffit pour une famille détenir 50% du capital de l'entreprise, mais il est nécessaire pour les membres de la famille de s'impliquer dans le conseil d'administration, et dans management de l'entreprise.

En développant la même idée, Welsch (1993) a été suivi par Cromie et alii (1995), une entreprise pour qu'elle soit familiale il faudrait accomplir certaines conditions, la famille devrait détenir plus de 50 % des droits sociaux, tout en exerçant un contrôle fort sur l'entreprise et en participant de manière significative aux postes de haut management.

Le niveau d'exigence s'élève, (Astrachan et Kolenko , 1994), précise non seulement qu'une entreprise doit contrôler pas moins de 50% du capital dans les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne (10 % dans le cas inverse), mais aussi l'entreprise doit marquer son existence 10 ans continue, et que plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités, et encore le propriétaire doit avoir l'intention de transmettre l'entreprise à la génération qui suive.

Plusieurs auteurs ont mis la transmission comme critère important pour une entreprise familiale. D'ailleurs, à partir de 1983 Hugron estime qu'une entreprise familiale est une entreprise d'où le pouvoir et la propriété ont été déjà transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille.

Il semble que la définition de l'entreprise familiale ne cesse d'être élargie, et devient très vaste. Pour (Churchill et Hatten, 1987) une entreprise peut être appelée familiale si un jeune de la famille détient le contrôle exercé par l'ainé de la famille. Ou encore Ward (1987) pense qu'une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant du point de vue de son contrôle que de son management peut être considérée comme familiale.

Daily, à son tour estime que toute entreprise étant clairement identifiée, avec au moins une génération de propriété familiale, où la relation entre les membres de la famille et la politique managériale est dynamique et interactive, c'est-à-dire l'entreprise soit transmise ou moins d'une génération à une autre, Cette transmission générationnelle est un élément central de l'identité de l'entreprise familiale (Thierry, Poulain-Rehm., 2006, pp. 81-82).

Enfin ces définitions ne cessent de développer, et le concept de l'entreprise familiale ne cesse d'être élargie, plusieurs d'autres définitions sont à l'étude et plusieurs d'autres auteurs sont en train d'approfondir leurs recherches afin de trouver une définition exacte de cette entreprise que son importance est loin d'être négligeable.

1.2. L'importance de l'entreprise familiale dans le monde

Aujourd'hui, l'entreprise familiale constitue la forme la plus répandue de l'initiative privée et ceci quels que soit le pays concerné. Même quand on parle des plus grandes entreprises cotées en bourse, les entreprises familiales demeurent très présentes et même majoritaires dans la plupart des pays occidentaux (CABY, HIRIGOYEN, 2002). C'est seulement récemment que le monde a commencé de reconnaître l'importance et la spécificité de cette fameuse forme d'entreprise, des articles, ouvrages, recherches universitaires, tous ont contribué à faire connaître l'importance de l'entreprise familiale, non seulement pour cette famille actionnaire mais aussi pour la société et l'économie dans leur ensemble.

Les statistiques le prouvent, qu'elles soient grandes ou petites, les entreprises familiales représentent entre 50 et 90% du PIB de toutes les économies de marché. Au Pays-Bas 75% des entreprises sont familiales, quant aux Etats-Unis, les entreprises familiales génèrent 60% de l'emploi. En Inde 65% des profits de secteurs privés sont les gains des seize célèbres groupes familiaux, du même côté au Chili quinze groupes familiaux représentent plus de 50% de la valeur du marché.

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

Elles peuvent être aussi très grandes, la famille Ford qui est en quatrième génération contrôle encore 40% de Ford Motor company. 39% de Wal-Mart sont contrôlés par la deuxième et la troisième génération de la famille Walton. Plus de 150 ans de présence et plus de 60 milliards de revenus cumulés, Gargill est parmi les plus grandes entreprises familiales au monde. La famille milliez, en France détient près de 85 d'un groupe d'entreprises familiales qui totalisent 200 000 employés. Le groupe Fiat en Italie ; L'Oréal, Salvatore Ferragamo, le groupe Carrefour, LVMH, Michelin et Peugeot en France ; Samsung, Hyundai Motors et le groupe LG en Corée du sud. Même dans l'industrie automobile Porsche, BMW, Fiat Peugeot-Citroën et FORD représentent toutes des entreprises familiales.

Selon (O'Hara, 2004), la plus vieille entreprise du monde est une entreprise familiale, créée par coréen en 578 à Osaka au Japon et qui serait la plus ancienne entreprise familiale au monde. Créé en 718 l'hôtel Ho-Shi à Komatsu au Japon et qui en est à la 46^{ème}. L'entreprise familiale européenne la plus ancienne serait le Château de Goulaine créé en 1000 en France.

Les entreprises familiales ne se caractérisent pas que par leur importance et leur nombre mais leurs performances et leur contribution au développement économique des pays et très remarquable, aux Etats-Unis, le retour sur investissements des firmes familiales est supérieur de 25% en moyenne à celui des autres organismes privés. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, p. 16).

Tableau N°08 : Les plus grandes entreprises familiales dans le monde (par chiffre d'affaires)

	Nom de l'entreprise	Pourcentage de détention par la famille	Pays
1	Wal-Mart	La famille Walton détient 38 %	USA
2	Ford Motor	La famille Ford détient 40 %	USA
3	Samsung	La famille Lee détient 22 %	Corée du Sud
4	LG Group	Les familles Koo et Huh détiennent 40 %	Corée du Sud
5	Carrefour Group	La famille Halley détient 13,03 %	France
6	Fiat Group	La famille Agnelli détient 30 %	Italie
7	IFI	La famille Agnelli détient 100 %	Italie

8	PSA Peugeot Citroën	La famille Peugeot détient 42 %	France
9	Cargill	La famille Cargill/MacMillan détient 85 %	USA
10	BMW	La famille Quandt détient 47 %	Allemagne
80	Interbrew	Un trust de familles détient 60 %	Belgique
106	CetA	La famille Brenninkmeijer détient tous les postes majeurs	Belgique

Source : www.familybusinessmagazine.com,5

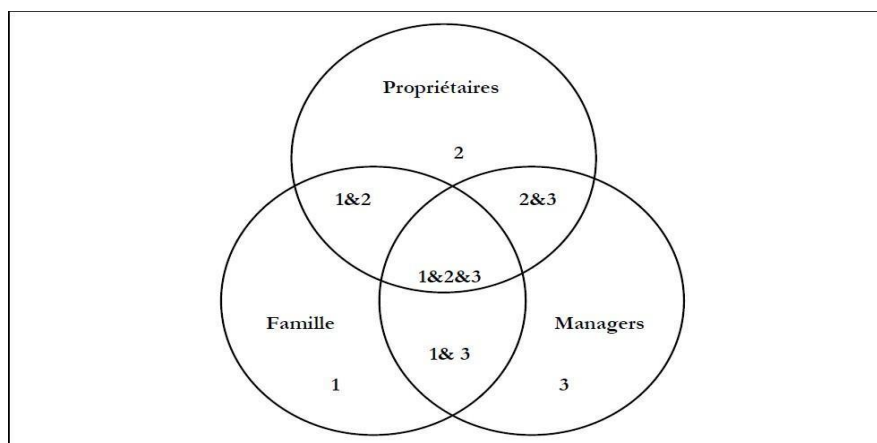
1.3. Les caractéristiques des entreprises familiales

Certainement l'entreprise familiale présente des caractéristiques différentes et uniques par rapport aux autres formes d'organismes, l'interaction entre la famille et l'entreprise fait d'elle un modèle unique en son genre.

1.3.1 Entre la famille et l'entreprise

Le modèle ci-dessous modèle qui considère l'entreprise familiale comme un système composé de trois groupes chevauchés mais distinctifs. La figure indique qu'un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

Figure N°02 : Le modèle des trois cercles



Source : (Taguiri et Davis, , 1982)

⁵ Horia Kherraf, la gouvernance des PME familiales ; le cas Algérien, page 80

Ce modèle définit l'entreprise familiale comme un système complexe constitué de sous-système interdépendants dont les trois principaux sont la famille, l'entreprise et la propriété, comme on le voit dans le schéma.

Ce qui différencie l'entreprise familiale aux autres organismes, c'est la famille suivie du management et l'actionnariat, par contre dans les autres entreprises seul le point de vue managérial est nécessaire, éventuellement combiné à celui de l'actionnariat. L'entreprise familiale doit se composer avec la pluralité des points de vue familiaux qui sont parfois divergents. Cette complexité exige une gestion minutieuse des zones d'interaction entre ces trois cercles. Ainsi la mise en place des mécanismes de contrôle spécifique pour chacun, afin d'assurer l'équilibre et la pérennité de l'entreprise.

Dans une entreprise familiale, la transmission de l'entreprise à la génération suivante se fait dans les trois dimensions, la succession à la tête de l'entreprise, dans ce cas la question se pose sur la personne qui est capable de diriger l'entreprise, et la façon dans laquelle elle sera sélectionnée. Il est aussi très important de prendre en compte la succession familiale, et de désigner qui doit participer aux assemblées de la famille et décision. Pour ne pas oublier, la succession au sein de l'actionnariat a aussi sa propre complexité, et des réponses à ces questions doivent être trouvées, le nombre d'action doit-il être le même pour tous ? les voix des actionnaires devraient-elles se distribuer différemment ? quels sont les rôles liés à l'actionnariat ? comment développe-t-on la compétence des actionnaires ?

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, on peut supposer qu'il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983) Par conséquent, le comportement de ce type d'organisation peut montrer quelques particularités significatives parce que les relations entre les stakeholders et la famille sont basées essentiellement sur des rapports familiaux (Cabrera et Santana, 2013). Comme résultat, certaines de ces particularités peuvent se présenter dans le fonctionnement des mécanismes du gouvernement d'entreprise, surtout le conseil d'administration.

1.3.2. Le génogramme de la famille

Chaque entreprise, quelles que soit sa forme juridique ou sa taille, dispose d'un organigramme qui permet de bien comprendre le système de management. Cela pour

comprendre les fonctionnalités de l'actionnariat. L'entreprise familiale a une spécificité de plus, le génogramme de la famille.

Le génogramme de la famille est un arbre généalogique, qui décrit comment une famille soit organisée et même ses relations. Avec l'évolution du management et l'actionnariat la famille aussi contient sa propre évolution. Le génogramme de la famille permet aussi de relever d'autres information spécifique sur la famille qui peuvent impactées d'une manière ou d'une autre sur l'entreprise elle-même tels que le divorce de l'un des membres de la famille, succession, maladie de l'un des membres de la famille, et même l'espérance de vie, etc. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004).

Il est très important pour chaque famille d'en disposer d'un génogramme, pour représenter les schémas comportementaux afin de pouvoir les étudier car les familles tendent à les répéter sur plusieurs générations. Pour permettre aux générations qui suivent de se libérer de ces comportements problématiques, tout d'abord il faut prendre conscience et reconnaissance et éprouver le désir de changer.

1.3.3. La vision de l'entreprise familiale

Tout d'abord la famille influence l'entreprise plus que l'environnement de l'entreprise influence la famille. Ce qui justifie la différence entre le planning stratégique des entreprises familiale à celui des autres entreprises. Il est important de comprendre comment cette combinaison famille et environnement agissent sur la stratégie de l'entreprise, et aussi l'impact crucial de l'environnement sur la famille ainsi que sur l'entreprise.

Plusieurs facteurs qui peuvent avoir un impact remarquable sur la stratégie de l'entreprise, à titre d'exemple le nombre d'enfant, et leurs intérêts qui sont parfois divergeant. Il est fréquemment que certaines soient conçues spécifiquement pour les plus jeunes membres de la famille, aussi il n'est pas négligeable que chaque héritier possède son propre investissement ou son propre business unit, ou fonction, ou même division de l'entreprise.

L'histoire et le passé de la famille peut aussi influencer sur la stratégie de l'entreprise. Les expériences vécues par les générations précédentes de la famille, que ce soit un échec ou un succès, peuvent influencer les décisions stratégiques actuelles de l'entreprise, un échec lors d'une stratégie d'expansion peut réduire les ambitions de croissance pour les générations qui suivent. Tandis que le succès qui peut les encourager, aussi les problèmes familiaux entre

certaines personnes de la famille, ou encore entre deux familles dans le cas où l'entreprise est détenue par plus d'une famille, peuvent influencer sur les décisions actuelles, mais aussi sur les générations futures. Certaines familles ont une certaine méfiance envers des manager externe ou à former des alliances stratégiques avec d'autres partenaires.

En revanche, l'environnement de l'entreprise peut aussi influencer les plans d'avenir de la famille, les droits de succession peuvent aussi jouer un rôle, certaines exigences de l'entreprise affectent d'une manière remarquable sur les politiques d'emploi et de rémunération de la famille.

Pour conclure, il faut retenir que les conflits d'intérêt dans une entreprise familiale sont inévitables en raison de la combinaison de la famille et de l'entreprise, pour une entreprise familiale prospérée à long terme, besoin d'une entreprise saine et d'une famille saine, la prise en considération de ces deux éléments est indispensable (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 33-34-35).

1.3.4. Le dilemme fondamental

Ce qui caractérise le plus l'entreprise familiale, c'est la combinaison entre l'entreprise et la famille, deux univers qui se réunissent, chacun d'eux comporte des objectifs, des besoins, des valeurs, des croyances qui leur sont propre a lui. Il faut mêmes souligner que les règles de la famille et celles de l'entreprise sont non seulement différentes mais aussi parfois contradictoires.

En effet, la famille agit par des normes d'égalité d'intégration et de sollicitude entre les membres de la famille, tandis que l'entreprise elle régit par des critères de mérite, de sélection et d'analyse des objectifs et tous ce qui contribue à la bonne performance de l'entreprise.

Ces différences sont parfois les sources potentielles des conflits, notamment en matière d'emploi, de rémunération, d'héritage, de réinvestissement, etc. donc qu'est ce qui conduit à une entreprise performante, le bien-être de la famille ou la bonne santé de l'entreprise ?

Certaine famille pensent que tous les membres de la famille doivent avoir des postes de travaux, et d'une opportunité de travail du même niveau, a contrario, d'autre famille sont plus strictes et exigeante et ne réserve des opportunités de travail que par mérite et pour les plus compétents, à cette effet il n'y a pas de règles claire sur qui doit travailler ou non, justement

cette absence de clarté conduit à des conflits entre les membres de la famille ce qui conduit à une mauvaise performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les bénéfices et les réinvestissements, certaines familles préfèrent de consacrer la valeur créée pour se redéployer dans d'autres investissements ou de développer leurs activités actuelles, en pensant au développement durable de l'entreprise, de l'autre côté d'autres familles pensent que le bénéfice créé devrait être consacré pour améliorer le niveau de vie des membres de la famille et les aider à atteindre leurs objectifs et leurs ambitions.

Dans le cas où ces décisions ne mènent pas à une solution, les conflits s'aggravent et la famille doit trouver une solution pour les éliminer ou les réduire, car leur résultat peut détruire l'entreprise, la famille ou les deux la fois.

Il y'a deux manières de résoudre le problème de ces conflits qui semble un peu plus compliqués par rapport aux autres formes d'entreprise, car leur impact est double, ils influencent non seulement sur la performance de l'entreprise mais aussi sur les relations entre les membres de la famille. La première option c'est l'identification de la cause et la source des conflits, ainsi réviser les décisions nécessaires à prendre. Ce premier pas permet à la famille actionnariale d'anticiper les conflits en établissant des directives et des règles claires et précises. L'application de ces directives facilite la prise de décision, ce qui conduit à minimiser les conflits ou parfois les éviter. La seconde approche consiste à mettre en place une philosophie familiale en se basant sur l'idée que la performance de l'entreprise sert l'intérêt de tous les membres de la famille non seulement en termes de profit et de revenu, mais aussi d'identité et d'opportunité. (Hirigoyen G. , 1985)

1.4. Quelques spécificités du management des entreprises familiales

En termes de management et de gestion, l'entreprise familiale présente des spécificités uniques, cela est le résultat de la présence des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise notamment dans la direction.

1.4.1. La gestion fonctionnelle des entreprises familiales

L'entreprise familiale est avant tout une entreprise, et elle ne peut éviter les contraintes dans un univers concurrentiel. Cependant elle présente des spécificités qui peuvent la distinguer des autres formes d'entreprise, des auteurs tels, (A. Fredy, T. Poulain-Rehm, J.F. Trinqucost,

V. Pallas et P. Arbulu) dans leurs recherches ont essayé de trouver l'influence du caractère familiale sur la gestion fonctionnelle de ces entreprises en question.

Commençons par A. Fredy-Planchot, qui s'est attaché à la gestion des ressources humaine dans les PME familiale, dans ces études appuie sur le rôle du dirigeant et les autres membres de la famille dans la mise en place des politiques du personnel en soulignant leur influence sur le processus de recrutement, la formation du personnel la rémunération... cette influence peut être le résultat d'une politique de ressources humaines proche des homme, qui n'est pas capable de créé un environnement de travail prospéré, personnalisé, de dimension humaine. Par contre, elle souligne que la combinaison entre la famille et l'entreprise peut nuire sur le fonctionnement des ressources humaines.

Ensuite, T. Poulain-Rehm, dans son article met en évidence la participation des salariés. En premier lieu, il évolue le rôle de la participation dans les entreprises familiales selon plusieurs perspectives, la motivation et la fidélisation du personnel, l'incitation des dirigeants et la transmission de l'entreprise. En deuxième lieu, il présente les mécanismes d'épargne salariale non actionnariale et les différents instruments de l'actionnariat salarié capable a répondre aux préoccupations managériales des entreprises familiales (Thierry,Poulain-Rehm,, 2006).

A son tour, J.F. Trinquecoste évolue une autre branche de la gestion d'entreprise, le marketing, et ses particularités dans les entreprises familiales. Il souligne l'insuffisance remarquable des contributions académiques dans ce domaine alors que les originalités sont réelles. Il distingue deux angles, le « market-in » et le « marque-ting ». Le market-in est le marketing du point de vue des relations de marché qui lient les entreprises familiales à leur clients et fournisseurs. Le marque-ting, le marketing sous l'angle de la marque. Il montre aussi de prime aborde que l'entreprise familiale représente une forme unique et qu'elles adoptent des pratiques marketing originales. Ensuite de cela il met en évidence les atouts des familles éponymes, c'est-à-dire les familles qui donnent leur nom a leur marque, mais aussi les inconvénient et fragilité des marques patronymiques.

Pallas, Quant à lui, met en évidence les défis liés à l'établissement d'une relation de confiance entre les banques et les entreprises familiales et le développement de procédure internes, inhérentes à l'activité bancaire. Les entreprises familiales présentent un défi pour le banquier en raison de l'interprétation fréquente des patrimoine personnels et professionnels. A

titre personnel les dirigeants de l'entreprise familiale peuvent comprendre mal les décisions des banquiers qui ont pour métier de maîtriser le risque de la relation bancaire en s'appuyant des procédures et le contrôle interne. V. Pallas propose donc un ensemble de pratique bancaire interne spécifique pour les entreprises familiales pour but de développé une relation de confiance entre les propriétaires des entreprises familiales et les banque (CABY, HIRIGOYEN, 2002, pp. 11-12).

Au sein d'une entreprise caractère familiale, tous les processus stratégiques sont influencés par la famille, dans leurs travaux (Harris et ali., 1994). (Posa et Messer , 2001), observent par exemple dans la majorité des entreprise contrôlés par la famille l'épouse du PDG joue un rôle crucial parfois invisible, dans tous les processus. Un autre exemple est proposé par Kahn et Henderson (1992) qui met en avant la propriété familiale qui peut affecter sur la localisation de l'entreprise.

La prise de décision dans une entreprise familiale, est un processus bien plus compliquer par rapport aux autres entreprises, l'intégration des valeurs familiale dans l'entreprise ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision. Au sein des entreprises familiales, les décisions ne sont donc pas uniquement fondées que la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille.

1.4.2. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Selon (Sharma et ali., 1997), ce qui différencie l'entreprise la prise de décision dans l'entreprise familiale des autres, c'est que l'entreprise familiale doit pouvoir gérer entre deux ensembles de relations. De prime abord, ils doivent gérer les relations entre les membres de la famille, ensuite entre les membres de la famille et les dirigeants professionnel. Les acteurs influant sur le processus de décision ne sont pas forcément des acteurs internes ils peuvent être aussi externes.

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille, ils peuvent être aussi des membres de la famille mais qu'ils ne participent pas à l'activité de l'entreprise. L'implication de la famille peut dans certains temps créer des situations contradictoire. Premièrement les membres de la famille ils partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. Deuxièmement, les

membres de la famille ils ont parfois des objectifs et des visions différentes. Cette situation paradoxale, peut parfois créée des conflits d'intérêt entre les membres de la famille.

Quant à l'influence extérieure est due à l'intégration des dirigeants et managers professionnels externe, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siègent au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance. Dans leurs travaux Mustakallio et Autio (2001), observent que la prise de décision dans une entreprise familiale est influencée par des mécanismes de gouvernance formels et informels. En effet, l'existence d'administrateurs extérieurs au sein des conseils d'administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988)

En somme, il faut retenir que l'implication des différents acteurs dans le processus stratégique de décision dans les entreprises familiales, permet de ne pas partir sur une vision simplificatrice dans la prise de décision, et de prendre une décision entre démocratie et autocratie. (Sharma et ali., 1997)

1.4.3. La décision : entre démocratie et autocratie

Le processus de prise de décision se déclenche lors de la constatation du besoin au sein de l'entreprise. Les cas des entreprises familiales est caractérisé par une prise de décision centralisée même si ce trait est inhérent surtout à celles de première génération.

Le dirigeant qui est généralement le propriétaire de l'entreprise ou le fondateur, centralise habituellement le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires. Premièrement, un processus de décision centralisé ainsi que l'adaptation aux changements de l'environnement permettent de prendre une décision plus rapide. Deuxièmement, certains dirigeants gèrent l'entreprise d'une manière autocratique, sans délégation du pouvoir, pour eux la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Par conséquent, les décisions deviennent plus personnelles et ne sont plus démocratiques, un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle. Certains auteurs confirment que les entreprises qui se développent rapidement ont une crise de délégation du pouvoir ou le dirigeant propriétaire sont incapables de laisser leurs places et d'abandonner son contrôle des décisions importantes (Basly, 2006, p. 20).

Au fur et à mesure, cette croissance remarquable de l'entreprise, peut inciter le dirigeant céder sa place, car il devient de plus en plus surchargé d'informations il ne sera pas capable de supporter seul le processus de prise de décision seul dans son intégralité. Car dans le cas où le dirigeant refuse de déléguer de le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire serait inhibée.

1.5. L'emploi dans les entreprises familiales

Parmi les domaines les plus important dans une entreprise familiale est la définition des politiques relatives à l'emploi des membres de la famille dans l'entreprise, de nombreuses entreprises familiales n'ont pas défini un politique anticiper de recrutement des membres de la famille dans l'entreprise, ce qui mène parfois a un déséquilibre dans l'activité de l'entreprise et des potentiels conflits entre les membres de cette famille.

1.5.1. La nature du travail

Dans la plupart des temps, beaucoup d'entreprises familiales dans leur début démarrent pour créer de l'emploi, les plus petites d'entre eux préfèrent eu départ d'employer les membres de la famille. Cependant la nature de ces emplois change au fur et à mesure que l'entreprise s'agrandit.

Dans le cas de croissance de l'entreprise et que le capital humain reste fondamental, l'organisation effective du travail devient plus importante que le travail lui-même, plus l'entreprise se développe, plus le travail se spécialise et s'organise. Ainsi la mise en place d'une structure organisationnelle permet de définir les responsabilités, pour organiser ensuite les décisions et coordonner la direction. De plus en plus que l'entreprise s'accroît, les compétences, le savoir-faire, les connaissances, s'affinent. La coordination et l'optimisation de travail collectif deviennent plus complexe.

L'entreprise familiale préfère toujours de valoriser ses employés, elle les considère comme le pilier de l'entreprise et de sa réussite. On peut dire que la majorité des entreprises familiales contribue d'une manière remarquable à l'économie locale par la création d'emploi. Ainsi l'entreprise familiale, ainsi par des liens positifs qu'elles ont avec les communautés auxquelles elles sont implantées (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 45-46).

1.5.2. L'emploi familiale

Les entreprises familiales s'exposent à un problème que les autres entreprises n'ont pas, gérer l'emploi des membres de la famille. Fournir des emplois à la famille est souvent l'essence même de ces petites entreprises, mais ce n'est plus le cas quand une entreprise se grandit, même si la famille continue à créer de l'emploi pour ses membres, mais il semble certaines choses sont négligées par cette dernière. Les compétences, les connaissances, la formation des membres de la famille ainsi que du successeur devient alors très important pour la survie de l'affaire familiale.

La participation de la famille au management indique une confiance et une transparence remarquable, elle permet de renforcer les valeurs familiales, élément souvent déterminant du succès de l'entreprise. L'avantage il est dans les membres de la famille qui ont commencé à travailler dans l'entreprise familiale très jeune ce qui crée un équilibre entre la famille, l'entreprise et le travail. Certains membres de la famille considèrent le travail dans l'entreprise familiale comme un droit de naissance, alors que certains d'entre eux négligent totalement le poids et la responsabilité à supporter pour réussir ce travail.

En revanche, l'implication de la famille est sans doute toute la clé de la réussite de l'entreprise familiale, mais il ne faut pas ignorer qu'elle peut être aussi une source de conflits. Les entreprises familiales sont souvent népotiques, elles favorisent dans la plupart des temps les membres de la famille, donc la question est la suivante est-ce que ce népotisme conduit toujours à la bonne performance de l'entreprise familiale ? (Allouche et Aman, 1997)

1.5.3. La politique d'engagement familiale

Dans toutes les entreprises quel que soit sa forme et sa taille, le processus de recrutement est structuré par un ensemble de règles et de lois internes à l'entreprise, dans la mesure où recruter doit répondre aux exigences de ces lois. Le cas de l'entreprise familiale, de nombreuses d'entre elles, établissent un processus de recrutement spécifique pour les membres de la famille, les membres de la famille doivent aussi à leur tour répondre aux exigences familiales de recrutement. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La mise en œuvre de ces règles se fait généralement en fonction de la croissance de l'entreprise. De plus en plus que la taille de l'entreprise se développe, exige une division spécialisée de travail, d'où la création de nouvelles tâches qui sont parfois compliquées, pour

cela les compétences, les connaissances, et les qualifications deviennent un facteur très important dans la sélection du personnel, et les membres de la famille doivent faire valoir plus d'expérience, pour qu'ils puissent être qualifiés pour un poste donné. Aussi la croissance familiale peut aussi jouer un rôle sur l'intégration des membres de la famille dans l'entreprise.

La première priorité des politiques de recrutement familiale c'est bien que l'établissement de certaines normes d'embauche et de mentionner les besoins d'entreprise et ses exigences.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la famille préfère intégrer ses membres très jeunes, en commençant par des fonctions subalternes, afin qu'ils puissent gagner en expérience avant qu'ils occupent des postes de responsabilité élevés. Ainsi d'autres familles qui préfèrent de former leurs membres avant le recrutement. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Ainsi il existe des familles qui augmentent le niveau d'exigence, ces familles sont moins népotiques par rapport aux autres. Dès lors dans leurs politiques de recrutement, une exigence d'expérience de plusieurs années à l'extérieure de l'entreprise et requise. Pour cela avant qu'un membre de la famille soit recruter, sauf qu'il existe un emploi qui correspond à sa qualification et son expérience, et aucun poste de travail ne sera créé spécialement pour lui.

Par ailleurs, ces familles, dans leurs politiques de recrutement établissent des règles en matière d'avancement et promotion. Ces politiques visent généralement à objectiver les critères de promotion, de ce fait, les membres de la famille doivent avoir des qualifications au moins égales à celles des autres candidats. Enfin de nombreuse famille évitent la situation de dépendance hiérarchique, et ne pas mettre l'un des membres de la famille sous les responsabilités d'un autre membre de la famille cela pour éviter les conflits d'intérêt, c'est pourquoi certaines familles préfèrent que leurs membres ne soient subordonnés qu'à un collaborateur non familial.

De plus en plus que ces politiques se confirment, la famille rend compte sur l'importance de fournir une expérience aux membres qui devient managers. Pour avoir cette expérience certaines entreprise font évaluer leurs manager a plusieurs postes. Cette expérience sert aussi à former des membres de la famille pour la sélection des membres de la famille à la direction général, car certaines familles par sur le principe que sa soient les membres de la famille qui dirigent l'entreprise. Pour certaines d'autres familles la sélection doit être faite selon les critères de qualification, elles choisissent le candidat qui présente les compétences pour la

fonction, qu'il soit membre de la famille ou externe à la famille, car gérer une direction générale est un processus très complexe demande beaucoup de compétence, non seulement d'une seule personne, mais d'une équipe très compétente qui va assurer la bonne gestion de la direction. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 46-49)

1.6. Stratégies des entreprises familiales

L'élaboration d'une stratégie dans une entreprise quelle que soit sa forme et sa taille est relié à l'ensemble de valeur et de principe qui sont là depuis la création ou même bien avant. Le cas de l'entreprise familiale la stratégie est souvent influencée par le vécu de la famille propriétaire, ainsi d'un ensemble de valeur familiale et de tradition.

1.6.1. La naissance d'une entreprise et de sa stratégie

Tout d'abord, l'adaptation d'une stratégie est inhérente à la croissance de l'entreprise. Certaines entreprises adaptent une stratégie après la création, car au début de leur activité ils n'ont peut-être pas les moyens nécessaires de penser à une stratégie. Certains d'autres conçoivent et adaptent la stratégie au même temps que la création. L'objectif principal d'une entreprise est de se développer dans une perspective durable et assurer sa place dans le marché et avoir une clientèle solide. Et pour cela les entreprises nouvellement installées sur le marché doivent créer un avantage distinct par rapport aux autres entreprises, cela pour favoriser leurs clients et les fidéliser. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Dans le cas d'une entreprise familiale, les membres de la famille sont sollicités pour donner un coup de main dans l'entreprise et l'adaptation d'une stratégie. La stratégie dans une entreprise familiale se base principalement sur le vécu de la famille les générations précédentes, donc les valeurs la culture, le patrimoine de la famille sont utiles et fiables pour une meilleure stratégie, c'est ainsi que sont fondées les entreprises familiales. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, p. 39)

1.6.2. Les stratégies de croissance

Avec le temps, les entreprises familiales se développent, elles peuvent atteindre une taille importante, elles peuvent aussi gagner une part de marché importante dans leurs secteurs d'activité.

En revanche l'entreprise nécessite parfois de se redéployer sur de nouveau segment d'activité et chercher de nouvelles opportunités sur le marché, résultant d'un ralentissement de la croissance, cette diversification d'activités peut devenir un processus dynamique.

La diversification des secteurs d'activités est un atout pour les entreprises familiales, elle constitue un trait commun des partenariats entre frères et sœurs, elle donne l'opportunité pour chacun des membres de la famille à être le responsable d'un segment d'activité, cela facilite de promouvoir le développement de nouveaux domaines d'activité sur le marché et ne pas s'appuyer sur une seule activité. Bien avant que leur activité principale ait sa pleine maturité, certaines entreprises adaptent la stratégie de diversification, est développent plusieurs activités à la fois. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La succession est une phase importante dans la vie de l'entreprise, elle consiste une chance de passer à une nouvelle génération et donner un nouvel air pour l'entreprise, et donne l'occasion une occasion d'ajuster leur stratégie, mais aussi un défi pour l'entreprise, car la longévité du PDG peut conduire à des paradigmes stratégiques rigide. (Malarewicz, 2006)

Quant au successeur, il remet en cause le paradigme établi, il essaye toujours de mieux gérer la performance de l'entreprise, en cherchant de nouveau projet pensant sur la croissance de l'entreprise. Une fois la succession faite les entreprises familiales maintiennent toujours leurs capacités d'innovation. Grâce à l'implication de la nouvelle génération, l'entreprise renforce son esprit de travail. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

1.6.3. Les stratégies relatives au capital

Avec le temps l'entreprise se vieillir et se diversifie, la stratégie est de plus en plus liée au capital, tous les secteurs d'activités doivent être évalués en fonction de leurs potentiels et performance, c'est-à-dire tous les segments d'activités doivent être performants et résultant d'une création de valeur pour l'entreprise. Trois éléments essentiels pour évaluer la performance d'un segment d'activité, le développement à long terme, la rentabilité, les segments d'activité doivent être rentable, et la croissance. En revanche, les segments d'activité en fin de cycle de vie doivent être supprimer ou rénové, par conséquent leur capital doit être dégagé et l'utiliser pour se redéployer dans de nouvelles activités qui présentent un plus grand potentiel à long terme. De très grande entreprise elles ne conservent qu'une part de leur activité

initiale, il est très rare qu'elle se maintiennent longtemps sans une refonte de leur orientation stratégique.

Au fur et à mesure, de nombreuses entreprises familiales se transforment en holding, cependant leurs stratégies deviennent plus centrées sur l'allocation des capitaux. Parfois le redéploiement vers d'autre activité représente un défi pour l'entreprise familiale, en raison des liens historique ou même personnel avec certain segment d'activité.

Malgré la difficulté, mais certaines entreprises familiales voir même ancienne, réagissent rapidement dans la stratégie de redéploiement du capital. L'entreprise elle tend toujours à développer dans d'autre perspectives d'investissement, toute en privilégiant d'avantage la performance financière. Ces investissements associés à la concentration du capital permettent aux entreprises familiales d'être les protecteurs efficaces du capital. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 41-42)

1.6.4. Les stratégies non conventionnelles

En matière de stratégies l'entreprise familiales se distingue des autres formes d'entreprise. Premièrement, les entreprises familiales sont souvent patientes en termes de création de valeur, généralement, elles voient leurs réussites axées sur le long terme, les entreprises familiales peuvent adapter des stratégies unique et parfois non conventionnelle.

En effet, les entreprises familiales peuvent se lancer dans des investissements qui semble plus risqués pour les autres entreprises car leur bénéfice est à long terme leur permet aussi de tirer parti des cycles économiques défavorables. Beaucoup d'entreprises dépassent des périodes difficiles, quant aux entreprises familiales, font aux ventes et rachètent d'autres entreprise a bas prix, c'est aussi une stratégie de diversification et d'augmentation de la part du marché. Même si elles optent pour une nouvelle activité les entreprises familiales tendent toujours à poursuivre de travailler dans leur activité initiale pendant la période de récession, contrairement aux autres entreprises qui préfèrent de supprimer carrément leur ancien segment d'activité. L'avantage est à long terme, les entreprises familiales, avec leurs investissements stratégiques peuvent créés plus de valeurs par rapports aux autres formes d'organisme. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Plusieurs entreprises quand elles pensent à adopter la stratégie de diversification, cherchent toujours à élargir, renforcer et démultiplier leur position sur le marché. Tandis que

les entreprises familiales préfèrent d'investir dans des secteurs industriels sans rapport avec leur activité initiale. Ce type de diversification aléatoire permet à l'entreprise d'éviter certains risques inhérents à l'entreprise familiale, en la conduisant vers des industries de nouvelles générations avec des potentiels économiques plus rentable, c'est pourquoi beaucoup d'entreprise poursuivent les stratégies de l'intégration verticale qui semble plus réalisables pour les entreprises familiales. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La stratégie de l'intégration verticale est généralement adoptée par les entreprises qui s'étendent de façon assurer elles-mêmes les différents métiers que comporte la chaîne de production. A contrario beaucoup d'autres experts considèrent que la stratégie d'externalisation est bien plus efficace que l'intégration verticale pour organiser une chaîne de production bien plus performante. Afin de faire face aux dangers, souvent les entreprises familiales peuvent recourir à leur vision à long terme, et réussissent souvent à mettre en œuvre une meilleure coordination et tirer de plus grands profits de l'intégration verticale. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Les entreprises familiales, ont le désir de se montrer différentes, beaucoup font des pratiques que les autres entreprises n'aiment pas faire. Les entreprises familiales développent une compétence très spécifique tant en matière de processus, de produits, d'outils que de savoir-faire hautement spécialisés. Cette combinaison est souvent développée sur de longue période et rend l'entreprise familiale apte à transmettre leur savoir-faire et leur expérience aux générations futures, et crée une véritable mémoire intentionnelle. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Cependant, la mémoire joue un rôle prépondérant dans la stratégie des entreprises familiales, cela fait appel à leur histoire et leur vécu, en tirant des leçons. Les entreprises familiales elle sont capable d'adopter des stratégies non conventionnelles, par leurs expériences et les défis qu'elles rencontrent et des opportunités que cela comporte. C'est d'ailleurs cette perspective et cette mémoire institutionnelle qui permettent aux entreprises familiales d'adopter une stratégie et une vision à long terme, et de faire face aux changements qui affectent les entreprises et façonnent les stratégies. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 42-43)

1.6.5. L'alignement de la planification stratégique et de l'actionnariat

La planification stratégique dans les entreprises familiales ne se distingue pas des autres entreprises. Le managers/propriétaire travaille en étroite relation avec le conseil d'administration pour développer une stratégie, et tracer les objectifs de l'entreprise. Ils développent une stratégie à partir de plusieurs aspects, tels que l'environnement social, l'environnement concurrentiel, etc.

Quant à elles, les entreprises familiales sont exposées à des défis et des contraintes supplémentaires auxquels les autres entreprises ne sont pas confrontées ; aligner les stratégies de l'entreprise et les objectifs de l'actionnariat familiale. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Par conséquent, la planification stratégique dans une entreprise familiale, un aspect de plus à prendre en considération, la vision et les valeurs familiale, ainsi que les attentes des actionnaires en ce qui concerne le retour sur investissement et la distribution des dividendes. C'est pourquoi, chaque entreprise a sa propre proposition de valeur actionnariale, qui intègre à la fois le choix d'investissement et les objectifs à atteindre. Cela implique aussi le degré de risque a supporté, et le niveau de rentabilité, de liquidité et de croissance à atteindre. Par ailleurs cette proposition de valeurs est la source de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise, mais elle n'est pas forcément précise. Cependant ce changement de la proposition de valeurs rajoute un atout de plus pour les entreprises familiales, cela leur permet d'être plus attentives aux besoins stratégiques et aux opportunités de l'entreprise, mais cela demande aussi un processus de planification de l'actionnariat en parallèle. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Le processus stratégique de l'actionnariat est un processus continu, tout comme au niveau de l'entreprise, les actionnaires de la famille doivent suivre de près le déroulement et le développement stratégique de l'entreprise et apporter des corrections et leur soutien en cas de nécessité. Pour suivre à la fois les affaire de l'entreprise et son développement, en parallèle avec celles de la famille demande aussi une planification continue. Les entreprise famille en voie de développement et de croissance, doivent constamment, communiqué et partager les objectif et les directives de l'actionnariat concernant la proposition de la valeur actionnariale, la succession et la gouvernance. C'est trois éléments sont primordial pour une planification continue, et pour la pérennité de l'entreprise familiale (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, pp. 44-45).

Section 2 : La gouvernance des entreprises familiales

2.1. Gouvernance et modes de régulation

Parmi la caractéristique qui différencie l'entreprise familiale des autres formes de firme est l'aspect familiale qui est souvent l'élément centrale de chaque décision relative à l'entreprise, notamment dans la gouvernance. La famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise.

2.1.1. Logique de la gouvernance de l'entreprise familiale

D'après Neubauer et Alii (1998), la gouvernance dans les entreprises familiales se base sur deux objectifs clés, la pérennité de l'entreprise et la légitimité de l'entreprise c'est-à-dire l'entreprise elle doit être acceptée par la société (l'alignement sur ses normes et valeurs). Le défi dans une entreprise familiale est triple, elle doit contrôler trois éléments essentiels pour l'entreprise, la famille, le management et la propriété, tandis que les autres entreprises ne sont pris compte que du management et l'actionnariat (Allouche et Amann, 1999)

La complicité et la nature des relations entre la famille et l'entreprise entraîne sans doute une gouvernance particulière. En effet les liens familiaux entre les différents acteurs et membres de la famille peuvent certainement influencer d'une manière ou d'une autre sur le déroulement de l'activité de l'entreprise et même sur le processus décisionnel de cette dernière. De nombreuses questions se posent sur ce sujet voici les plus importantes :

- La détention majoritaire du capital est souvent le point fort des entreprises familiales.
- La nature et le rôle du conseil d'administration ou de surveillance. Il s'agit de trouver un point d'équilibre entre le pouvoir des membres de la famille et celui octroyé à des dirigeants externes à la famille. D'une part, pour certaines entreprises recruter un dirigeant hors famille est une meilleure option. Mais parfois les intérêts de ce dernier ne sont pas alignés à ceux de l'entreprise et de la famille. Ainsi, cet administrateur externe est susceptible de tirer argument de sa position de contrôle et d'exproprier les actionnaires minoritaires. Un autre élément important du choix d'un dirigeant externe ou non est lié à la longévité de l'entreprise. Bhattacharya et Ravikumar (2002), confirment que malgré que les dirigeants qui ne sont pas de la famille sont plus productifs et compétents

par rapport aux dirigeants issus de la famille, mais ce dernier ne fait appel au premier qu'après que l'entreprise ait atteint un niveau critique de croissance

- Quant à l'enracinement, les dirigeants vont tenter de déstabiliser ou d'affaiblir les mécanismes de contrôle met en place les propriétaires et les stakeholders. L'enracinement est un moyen pour le dirigeant d'augmenter leur espace discrétionnaire. Selon Shleifer et Vishny (1989), la réalisation par le dirigeant d'investissement spécifique peut engendrer des coûts de remplacement, à titre d'exemple les coûts liés à la résiliation du contrat et lui permettre d'obtenir une rémunération.

Si on parle de l'enracinement dans une entreprise familiale, on peut s'appuyer sur deux questions essentielles. De prime abord il y a l'interrogation de l'enracinement de l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. Ensuite il y a l'enracinement de la famille dans sa capacité à produire des dirigeants susceptibles de venir succéder au dirigeant familiale en place (Amann, 2010, p. 14).

Sans préciser si le rôle de l'enracinement des dirigeants est nuisible ou bénéfique pour l'entreprise. On peut en sortir plusieurs remarques. Tout d'abord, cet enracinement semble-t-il favorisé par la situation du dirigeant. Trois raisons pour justifier cela.

La première, est la participation du dirigeant ou capital de l'entreprise. C'est souvent une détention majoritaire ou sein du bloc familial. C'est généralement le cas lorsque le concerné est le fondateur de l'entreprise.

La deuxième, une raison repose sur la contribution des réseaux sociaux dans le développement de l'entreprise familiale. De plus en plus que ses réseaux se développent, le dirigeant se libère de la tutelle de ses administrateurs. Particulièrement important dans les entreprises familiales, ces réseaux sont un élément de nature à confronter le processus d'enracinement du dirigeant. (Allouche et Amann, 1999)

La dernière raison repose sur les possibilités du contrôle des dirigeants. Dans le cas d'une entreprise familiale et d'un dirigeant détenteur du capital, la difficulté du contrôle est sensiblement différente de celle des entreprises non familiales.

Dans le cas d'une entreprise familiale on peut dire que le caractère et la nature familiale peut favoriser injustement les perceptions et les visions de la famille, quant aux compétence et

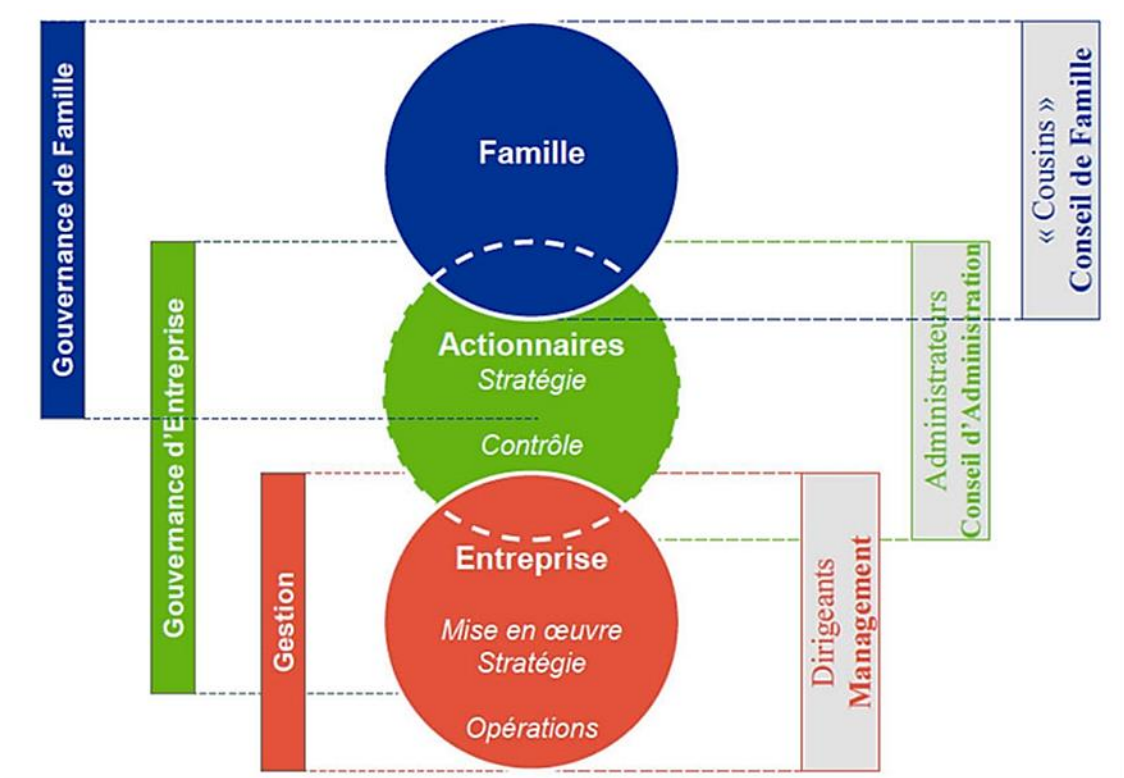
Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

comportement du dirigeant actionnaire, ce qui donne un impact significatif sur les mécanismes de contrôle et réduira leur efficacité. Ce qui justifie d'ailleurs un sévère enracinement des dirigeants familiaux. (Allouche et Amann, 1999)

Ensuite, on peut souligner que cet enracinement est parfois imposé voir obligatoire. Le paramètre de la fiscalité peut parfois inciter l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale à un enracinement très remarquable.

Pour conclure cette problématique de l'enracinement du dirigeant participant au capital, s'ajoute l'enracinement de la famille dans sa capacité à produire des dirigeants de la nouvelle génération qui ne sont pas à la hauteur de remplacer les dirigeants à la tête actuelle de l'entreprise familiale.

Figure N°03 : Les trois univers de la gouvernance :



Source : (Viénot 2007)⁶

⁶ In ,(Amann, 2010) la gouvernance des entreprise familiales, page 15

2.1.2 La charte familiale

Charte familiale est également désignée comme « constitution familiale », « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ». La constitution familiale est une déclaration des principes fondamentaux qui indiquent les grands chemins de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise. La constitution définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise : membres de la famille / actionnaires, directeurs et conseil d'administration. En outre, la constitution familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise. (Neubauer et Lank , 1998)

Le rôle principal de cette charte est de formaliser les relations complexes entre les acteurs de l'entreprise familiale et mettre en garde leur comportement par des contrats. Mais eu égard aux objectifs de cette contractualisation des relations, il est possible de mettre en évidence quelques grands traits. L'objectif principal est de structurer et clarifier les relation complexe entre tous les acteurs de l'entreprise familiale. Ces acteurs peuvent avoir des objectifs et des ambitions parfois divergentes, ce qui mène à la naissance des biais émotionnels potentiellement la cause principale des conflits.

En effet dans une entreprise familiale, tout nouvel évènement, (changement de pouvoir, décision d'internationalisation, évolution de la stratégie, nouvel investissement...etc.) peut être génératrice d'une crise, car chaque agent a sa propre vision sur ces derniers. La solution est donc de mettre en place des règles en amont afin de détecter un certain nombre de crise et d'évènement qui sont susceptible d'entraîner des menaces pour la famille et pour l'entreprise et anticiper à mettre en place des règles de jeu permet de les éviter.

Par exemple, l'entreprise doit prendre des mesures à l'avance sur la politique d'intégration d'un membre de la famille et de sa rémunération, et la personne qui décidera.

Un autre évènement clé voir décisif pour l'avenir de l'entreprise est celui de la transmission. Prendre une décision de transmission du pouvoir a la génération suivante demande beaucoup de réflexion et précision, une succession échouer peut affaiblir les compétences de l'entreprise ce qui mène à la faillite. (Neubauer et Lank , 1998)

La charte familiale va également préciser le comportement vis-à-vis des acteurs étrangers à la famille.

Le contenu présente une grande diversité mais il est généralement axé sur les objectifs qui vont être évoqués :

- Le contexte et les objectifs de la charte familiale.
- Les valeurs partagées, la mission. Les grandes valeurs quelle soient religieuses ou philosophique...etc. auxquelles la famille se tient seront exprimées. Aussi les devoirs envers la famille éducation, formation... ainsi que la communauté et la manière de se comporter.
- Les structure et l'organisation de la gouvernance : définir les structures chargées de la mise en œuvre et leur rôle, tels que le conseil de la famille et l'assemblée familiale.
- L'organisation du fonctionnement de l'entreprise. Un nombre important de règles vont être développées, adoptant l'essentiel :
 - L'entreprise familiale est très exigeante en termes de recrutement même quand on parle des membres de la famille, généralement les entreprises familiales exigent une expérience réussie en dehors des entreprises familiales et parfois un niveau d'études très élevé pour certains postes.
 - En ce qui concerne la détention et le transfert des titres sociaux, on pose les trois questions (Qui ? Quoi ? comment ?). Dans certains cas sauf quelques branches de la famille peuvent détenir des titres de la holding.
- La distribution des dividendes ;
- Le rôle des acteurs ;
- Les droits et obligations des acteurs ;
- Les modalités de révisions de la charte.

Toutefois, l'élaboration d'une charte familiale constitue un processus complexe et singulier, intrinsèquement lié à la structure de l'entreprise, à la dynamique familiale et à la

maturité de l'entreprise. Son efficacité repose sur une démarche participative et approfondie, permettant de confronter les attentes et les aspirations de chaque membre de la famille. La communication s'avère être un élément déterminant dans cette phase cruciale. (Amann, 2010, pp. 16-17)

2.1.3. Les organes de la gouvernance familiale

La gouvernance familiale aide à renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise. Ses institutions permettent aux membres de la famille de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées.

Cependant, il n'est pas obligatoire que toutes les entreprises établissent tous 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 existante et du degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise.

2.1.3.1. L'assemblée familiale

On peut également l'appeler " le forum de la famille" l'assemblée familiale est une séance de discussion qui s'adresse à tous les membres de la famille pour discuter des sujets reler à la famille et a l'entreprise. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une "réunion familiale" plus fréquente et plus informelle. (Gheddache, 2012)

Durant cette formelle entre les membres de la famille se déroule un échange d'information et de contacte plus étroites afin de nouer des relations plus solides. Pour assurer le bon déroulement de l'assemblée plusieurs questions se posent :

- À quelle périodicité doit se rencontrer l'assemblée ? De quelle durée doivent être les réunions ? Quels sujets doivent être abordés ?
- Qui peut participer à ces réunions ? À quel âge en devient-on un membre ? Les conjoints peuvent-ils y participer ?
- Quelles devraient être les qualifications des personnes dirigeantes ? Comment le président est-il choisi ?

- Quels invités et experts extérieurs devraient intervenir à l'assemblée ?

L'objectif principal de cette assemblée dite familiale est de donner l'opportunité pour les membres de la famille de se réunir d'échanger davantage. Cette dernière 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. L'assemblée familiales permet aussi aux membres de la famille d'être aux courant de toutes les affaires de l'entreprise. (Z. Ryma et D. Kamel, 2018)

2.1.3.2. Le conseil de famille

C'est un groupe de personne qui font partis des membres de la famille sélectionner lors de l'assemblée familiale pour répondre à certaines problématiques importantes de l'entreprise, d'une manière générale son rôle principal et d'assurer le suivi des affaires qui se déroule entre la famille et l'entreprise. (Neubauer et Lank , 1998). Cet organe répond à deux fonctions importantes, d'une part a pour élaboration et la mise en œuvre du protocole familiale. D'autre par l'anticipation a détecté les problèmes qui pourraient survenir entre les membres de la famille et entre ces derniers et l'entreprise elle-même.

L'objectif du conseil d'administration est de gérer les relations entre la famille propriétaire de l'entreprise et l'entreprise elle-même. Il peut suivre comme référentiel le conseil d'administration qui va lui donner des réponses aux questions qui touchent les affaires de l'entreprise, et l'assemblée familiales pour ainsi répondre aux problématiques liées a la famille. A priori, c'est le conseil d'administration qui détient le pouvoir de décision des affaires de l'entreprise et qui est le responsable face aux actionnaires. Certains des membres de la famille généralement ne sont pas dirigeant ni employés, pensent qu'il est aussi préférable de créée un conseil de surveillance, pour eux c'est l'occasion de détenir un certain pouvoir dans l'entreprise, mais ce conseil peut aussi mettre en difficultés le conseil de famille. (Neubauer et Lank , 1998)

La composition, la structure et les modalités de fonctionnement des conseils familiaux varient considérablement d'une entreprise familiale à l'autre. Cependant, les tâches typiques d'un conseil familial incluent généralement :

- Choix du candidat à l'adhésion du conseil ;
- Évolution de la position de la famille sur sa vision et ses valeurs ;

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

- Politiques de recrutement et de rémunération des actionnaires familiaux intégrant l'entreprise ;
- Coordination des travaux des comités familiaux ;

Quant à la présidence du conseil de famille est un sujet important et parfois sensible, la personne la plus capable d'être le président est la personne la plus appréciée et la plus respectée par tous les membres de la famille. Cette personne peut également présider l'assemblée familiale à condition qu'il ne soit pas le président du conseil d'administration ou le directeur général de l'entreprise, ainsi il devrait avoir plus de temps et de disponibilité pour être en contact avec chaque membre de la famille. (Neubauer et Lank , 1998)

Les réunions devraient être annuelles, parfois il se peut que y'aura des réunions d'urgence dans le cas d'événement non prévus.

L'entreprise familiale peut voir aussi la naissance d'un autre organe. Dans le cas où le capital de l'entreprise est détenu par plusieurs parents (des dizaines voire plus), cette situation fait appel à la création d'un comité des actionnaires, un autre organe très important qui représente ses membres dans la structure de la gouvernance, et qui relie préoccupations et leurs intérêts.

Le comité des actionnaires a pour objectif principal, de résoudre les problèmes liés à la stratégie d'allocation du capital, la performance de l'entreprise, la distribution des dividendes, ainsi que la vente et le rachat des actions. Ce comité a aussi pour rôle d'identifier les critères de la sortie et d'entrée des actionnaires, etc. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Le bureau familial, un autre organe qui existe dans les entreprises familiales étendues et fortunées. Cet organe offre des services divers pour l'entreprise tels que l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication, et la planification des carrières professionnelles. (Lansberg, 1999)

Pour conclure, il n'est pas forcément qu'un système de gouvernance d'être aussi complexe. Le plus important est d'abord un système de gouvernance qui réponde aux enjeux de la famille, de l'entreprise et de l'actionnariat, par conséquent il faut prendre en compte la taille de l'entreprise sa longévité son histoire, etc. (Lansberg, 1999).

2.1.4. L'importance de la gouvernance dans les entreprises familiales

La gouvernance au sein des entreprises est un sujet largement discuté, malgré cela il n'est pas encore clarifié, notamment dans les entreprises familiales, car la définition de la gouvernance dans cette dernière a certaine spécificité qui la différencie des autres. Par conséquent, l'entreprise familiale doit mettre en place un système de gouvernance de haut niveau qui relie entre la famille, le management, et l'actionnariat. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Un bon système de gouvernance est d'une importance capitale pour l'entreprise, bien plus particulièrement dans les entreprises familiales, car son intérêt est double. Son but est d'assurer une entreprise performante et des relation familiales sereine. Pour ne pas confondre entre les trois univers déjà cités, la bonne gouvernance permet alors aux familles de mieux comprendre le fonctionnement de leur entreprise et détermine leur rôle. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

2.1.4.1. Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration dans une entreprise familiale est un organe essentiel pour remplir leur responsabilité de gouvernance, de ce fait l'entreprise familiale doit respecter certaines conditions notamment : (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

- Les relations entre la famille et le conseil d'administration doivent être constructive, chaque groupe a des rôles distincts a jouer. Les statuts de l'entreprise confèrent généralement de nombreuses responsabilités au conseil d'administration. Ces responsabilités doivent être exercées quotidiennement, sauf si elles sont déléguées. Les actionnaires, quant à eux, ont des responsabilités moins fréquentes, principalement exercées lors de leur assemblée générale annuelle. Il incombe aux actionnaires de communiquer leurs valeurs, leur vision et leurs objectifs au conseil d'administration, qui doit les respecter dans ses actions.
- Pour être efficace, un conseil d'administration doit fonctionner comme une équipe performante et dynamique. Au-delà de leur expertise professionnelle, les membres doivent faire preuve d'un véritable esprit d'équipe : partager ouvertement leurs opinions, admettre leurs lacunes, écouter activement les propriétaires et suivre leurs consignes, être ouverts aux idées nouvelles et accepter le fait qu'ils suivent un référentiel qui est la

famille propriétaire, gérer efficacement le temps et évaluer régulièrement leur performance individuelle et collective.

- Le conseil d'administration doit prendre ses décisions sans empiéter sur les responsabilités de la direction. La direction devrait être impliquée dans les discussions importantes du conseil, en amont des décisions. Une fois les décisions prises, la direction est responsable de leur mise en œuvre et des résultats.

Par ailleurs, la plupart des entreprises familiales trouvent des difficultés à respecter et appliquer ces conditions, par contre elles optent pour un conseil qui intègre une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : (Gheddache, 2012)

- a) **Refus de la responsabilité** : c'est quand le comité exécutif et le conseil d'administration se refusent toujours d'assumer leur responsabilité, ce qui conduit malheureusement à une entreprise moins performante.
- b) **Vouloir sans vouloir** : le responsable de l'entreprise met en place un conseil d'administration à contrecœur et sous condition que ce conseil agit toujours dans son intérêt et que ne le contredira pas. Ce conseil se caractérise généralement par la rareté et l'absence de l'ordre du jour.
- c) **Conseil et intérêt personnel** : le conseil d'administration dans les entreprises familiales est connu par son combat à défendre les intérêts et les objectifs personnels du propriétaire en négligeant ceux de l'entreprise.
- d) **Le fan-club** : on voit souvent des dirigeants d'entreprise qui construisent des conseils d'administration composés de leurs amis ou de personnes qui sont capables de voter à faire passer leurs idées.
- e) **La fausse équité** : Pour les actionnaires il est préférable de composer un conseil d'administration qui respecte le mieux les droits des actionnaires que d'assurer le succès de l'entreprise.
- f) **Le respect des aînés** : certaines entreprises familiales préfèrent composer le conseil d'administration des aînés de chaque branche de la famille. Par conséquent l'intégration des membres compétents est totalement négligée par cette approche, ce qui peut causer une diminution remarquable de l'évolution de l'entreprise.

Les conseils d'administration efficaces des entreprises familiales jouent un rôle crucial en stimulant la croissance économique et en renforçant les liens entre les actionnaires familiaux.

Au-delà des compétences de base attendues, ces conseils se distinguent par leur capacité à définir clairement les rôles de chacun, à structurer une équipe compétente, à établir un mode de fonctionnement optimal et à assurer un leadership fort à travers leur président. (Neubauer et Lank , 1998)

2.1.4.2. Les tâches du conseil d'administration

Le conseil d'administration pourrait exercer plusieurs, ces taches devraient inclure un certain nombre important de tache spécifique et essentielle, et elles doivent être énoncées et approuvées par le conseil, notamment (Hichem , Kamila, Hamida, 2019) :

- Essentiellement, le conseil d'administration est responsable de proposer à l'assemblée des actionnaires la manière dont les bénéfices de l'entreprise seront distribués, notamment les dividendes. C'est le conseil qui décide du montant des dividendes et des autres types de versements aux actionnaires.
- Le conseil d'administration est responsable de la supervision des risques et du plan d'audit de l'entreprise. Il examine les rapports d'audit et prend les décisions nécessaires pour mettre en œuvre les mesures correctives.
- Le conseil d'administration est responsable du suivi de la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise. Il compare les performances de l'entreprise avec celles de ses concurrents et avec les tendances du secteur économique. Si des faiblesses sont identifiées, il prend les mesures nécessaires pour les corriger.
- Le conseil d'administration est responsable de la sélection, de l'évaluation et de la rémunération du PDG et de l'équipe de direction. Il gère également leur plan de carrière et, si nécessaire, leur révocation. De plus, il doit assurer la continuité de la direction en préparant la succession et en s'assurant que l'équipe en place est compétente pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.
- Le conseil d'administration doit approuver toutes les décisions financières importantes, en particulier celles qui concernent les changements significatifs dans l'application des normes comptables et des politiques fiscales.
- Le conseil d'administration est responsable de l'approbation des décisions stratégiques et des actions majeures de l'entreprise. Cela inclut les décisions relatives aux produits,

aux marchés, aux avantages concurrentiels, aux ventes ou développements d'entreprises du groupe, ainsi qu'aux fusions-acquisitions et aux investissements importants.

2.1.4.3. La composition du conseil

Pour un conseil d'administration compétent et performant, dépend essentiellement des qualifications de ses membres, les bonnes pratiques en ce domaine incluent notamment (Narva, silver, 2003) :

- Le nombre de membre doit être impair, d'une manière ou la décision ne soit pas bloqué et évité l'égalité de vote. Le conseil d'administration devrait avoir le minimum de membre pour fournir la ressource nécessaire à la gouvernance, mais également il ne doit pas dépasser un certain nombre de membres pour réussir un bon travail d'équipe. Pour cela un nombre de 5 à 7 personne est recommandé pour certaine forme d'entreprise comme les entreprises familiales de taille moyenne.
- Le conseil d'administration doit contenir des membres indépendants, qui ne soient ni membre de la famille ni de la direction, et ils ne doivent pas être attachés par des liens d'amitié ou des motifs financiers. Pour les entreprises familiales, la présence d'un membre qualifié avec des compétences élevées est primordiale, cela pour encourager les membres de la famille à être plus discipliner envers leur travail, et augmenter la confiance des actionnaires et des manager. Par ailleurs, ces membres indépendants assurent d'avantage l'objectivité et le professionnalisme dans la prise de décision dans les entreprises familiales. Par conséquent ou moins trois membres indépendant sont recommander pour les entreprises familiales.
- Concernant la durée du mandant des membres, se défaire d'un membre indépendant a un membre de la famille, pour le premier une durée de trois ans, avec la possibilité de plusieurs renouvellement, pour le second plusieurs critères sont pris en compte, tels que l'âge, la part détenue sans l'entreprise, le nombre des membres de famille occupant déjà des places dans le conseil, souvent certains siège dans le conseil sont occupés que par des membres de la famille même si le membre doit laisser sa place, c'est un autre membre de la famille qui doit le remplacer.

2.1.4.4. Le fonctionnement du conseil

Pour un fonctionnement réussi et efficace, le conseil d'administration doit suivre des processus et des règles qui incluant notamment :

- **Le nombre et la durée des séances** : le nombre de séances de réunion des conseils d'administration n'est pas fixe où déterminer, selon la complexité et la taille de l'entreprise en question. Quant aux entreprises familiales devraient de réunir au moins quatre ou cinq heures par séance, plus souvent ils devraient se réunir dans le moment de crise ou d'événement non prévus.
- **Les documents** : pour un fonctionnement optimal les informations demandées de la part des membres du conseil, doivent être transférées dans les plus brefs délais. Et que l'appel à réunion doit être envoyé suffisamment à l'avance pour que tous les membres soient à l'avance au courant, cet appel doit inclure l'ordre du jour, les informations financières, un récapitulatifs générale des questions qui vont être débattues, et toutes autres informations et documents qui seront utile à l'efficacité du travail des membres.
- **L'ordre du jour** : l'élaboration d'un ordre du jour précis et réfléchi est primordiale pour optimiser l'efficacité des séances. Il convient de lui accorder une attention particulière, tout comme au choix de l'horaire, qui doit être adapté aux disponibilités et à la concentration des participants. L'ordre du jour devrait privilégier un temps limité pour la diffusion d'informations, laissant une place prépondérante aux échanges et aux prises de décisions.
- **L'évolution de la performance** : deux types d'évolution existent, l'évolution périodique de chacun des membres, et l'évolution du conseil dans son ensemble. Pour l'évolution individuelle se concentre sur les capacités, connaissances, qualifications, contributions individuelles de chacun. Tandis que, l'évolution du conseil devraient aboutir à la formulation des propositions de changement pour augmenter la valeur ajoutée. (Gheddache, 2012).

2.1.4.5. Le rôle du président

Gérer entre les affaires de la famille et celles de l'entreprise et parfois difficiles que de justifier les dettes. Le président du conseil d'autre objectifs plus importants, il doit faciliter les

relations entre les membres et d'autre instance, donner les lignes directrices au PDG tout en lui donnant des responsabilités. Cependant, le président doit comprendre le comportement de la famille et la vision des actionnaires tout en étant le protecteur, de l'engagement, de l'unité, et de professionnalisme. Enfin, une gouvernance efficace au sein d'une entreprise familiale exige des membres qu'ils fassent preuve de qualités essentielles. Il s'agit notamment de la capacité à définir des objectifs réalistes, à optimiser l'allocation des ressources, à communiquer avec sincérité, à assumer leurs responsabilités avec loyauté et à poursuivre l'intérêt supérieur de l'ensemble des parties prenantes des entreprises familiales. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004, p. 91)

2.1.5. Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises familiales

La gouvernance au sein des entreprises familiale est unique en son genre, (Allouche et Amann, 2002), et elle ne peut être appliquer sous le référentiel de la gouvernance d'entreprise. En effet, la gouvernance dans les entreprises familiales est un processus complexe d'où l'importance respective de la famille, le management, et l'actionnariat, (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). C'est pourquoi, elle représente des organisations particulières avec un système de gouvernance d'entreprise adéquat, en reliant entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise. La gouvernance familiale représente les relations existantes entre les membres de la famille.

Selon Melin et Nordqvist (2000), la gouvernance familiale est une structure particulière, elle présente des spécificités par rapport à la gouvernance des autres formes d'organisme aussi celles issus de la théorie de l'agence. Plusieurs auteurs confirment que les recherches en termes de gouvernance des entreprises familiale doivent tenir compte des éléments de structure et de processus. Par ailleurs la prise en compte de la famille, les échanges formels et informels, les différentes relations entre les membres de la famille, ainsi que son implication au pouvoir et au contrôle de la propriété, du conseil d'administration et de la propriété. Si on prend compte de la définition de Neubauer et Lank (1998), qui définissent la gouvernance comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler la firme.

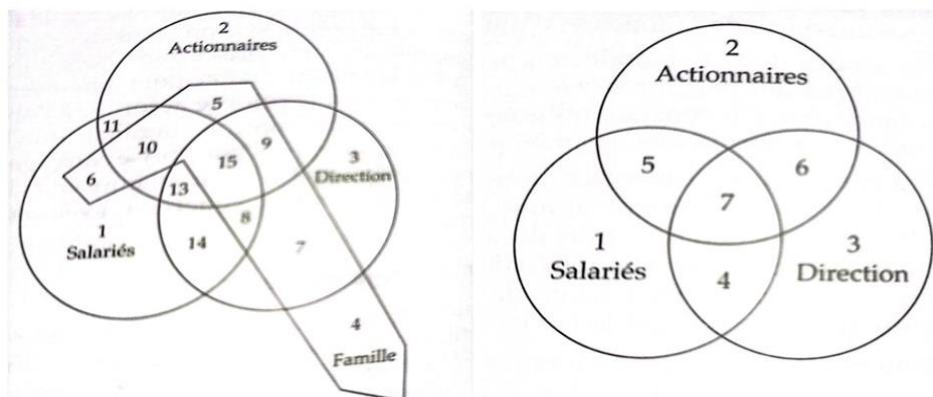
Ces auteurs appliquent cette définition a la gouvernance des entreprise familiales en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation. Ainsi, selon ces auteurs, la gouvernance au sein de ce type d'entreprise présente deux aspects importants. Premièrement, la gouvernance des entreprises familiales se réfère non seulement au contrôle mais aussi a la

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales

direction. La gouvernance au niveau des entreprises familiales est influencée par la participation de la famille dans le processus de prise décision, notamment dans les décisions importantes. Deuxièmement, la structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la propriété, le conseil d'administration et la gestion (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004).

Ce schéma résume les éléments clés du système de gouvernance de l'entreprise familiale :

Figure N°04 : Comparaison des rôles dans les entreprises familiales et non familiales



Source : (Neubauer et Alii 1988 p.8)

Tableau N°09 : Comparaison des acteurs dans l'entreprise familiale et non familiale

Les entreprise non familiale	Les entreprises familiales
1. Salariés	1. Salariés
2. Actionnaires	2. Actionnaires
3. Direction	3. Direction
4. Salariés-direction	4. Famille
5. Salariés-actionnaires	5. Famille-actionnaires
6. Actionnaires-direction	6. Famille-salariés
7. Actionnaires-direction-salariés	7. Famille-direction
	8. Famille-salariés-direction
	9. Famille-actionnaires-direction
	10. Famille-actionnaires-salariés

	11. Actionnaires-salariés 12. Actionnaires-direction
	13. Actionnaires-direction-salariés 14. Salariés-direction 15. Famille-actionnaires-salariés- direction

Source : Nos propres recoupements

2.1.6. Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance d'entreprise familiale

Dans les entreprises familiales, le rôle de la famille est puissant, car elle installe un système de gouvernance qui permet de mettre des relations respectueuses entre l'entreprise et les actionnaires. Au lancement du processus il est obligatoire que tous les concernés soient présents, afin d'aborder les problèmes d'une manière flexible et en toute honnêteté pour enfin déterminer leurs solutions. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Cependant, la famille doit aussi constituer une stratégie de communication avec le conseil d'administration. La famille doit ainsi s'exprimer d'une seule voix c'est-à-dire ses membres doivent ressortir à une idée collective, et d'assurer que les informations importantes sont communiquées par écrit. Quant à eux les membres du CA sous la direction de leur président, devraient opter pour des réunions mixtes en intégrant des membres de la famille, et traiter des sujets concernant la famille. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Deux exemples possibles pourraient expliquer la collaboration entre la gouvernance familiale et la gouvernance d'entreprise. Premièrement, lors de la succession d'un PDG, la famille souhaite généralement que ce poste soit occupé par un de ses membres, dès lors elle anticipe de mettre en place un système permettant de préparer et de former à l'avance des candidats familiaux performants et motivé par défi d'être les prochains dirigeants de l'entreprise, mais rien n'empêche la contribution importante du CA dans la décision finale. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

En revanche, le deuxième exemple qui concerne l'entreprise familiale elle-même, sa stratégie, sa vision, sa mission. L'un des apports fondamentaux qu'une famille peut apporter à l'entreprise est la culture. La culture d'entreprise familiale est un ensemble de valeurs fortes découlant de la famille. Le rôle de la famille est donc d'identifier ses valeurs, définir sa propre mission et les communiquer au CA. En contrepartie le conseil d'administration fera en sorte que les stratégies d'entreprise, les décisions et les actions sont sur la même ligne que les valeurs et les attentes de la famille. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

En effet, un bon système de gouvernance conduit à des bonnes relations entre les membres de la famille tout d'abord, ensuite entre les membres de la famille et le CA. C'est pourquoi un bon système de gouvernance résulte une entreprise familiales plus forte et plus performante. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Longtemps ignoré, le sujet de la gouvernance des entreprises familiales ne suscite de l'intérêt que depuis peu. Par conséquent, les entreprises familiales ne sont pas montrées motivées à installer un système de gouvernance et un conseil d'administration indépendant en leur sein. Ce dernier, malgré son installation dans plusieurs entreprises familiales mais son indépendance et remise en question. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Un système de gouvernance est un processus fort et complexe, il nécessite de l'intention et de la maîtrise dans toutes formes d'entreprises, notamment dans les entreprises familiales. Il est vrai que, d'approcher simultanément des questions touchant l'entreprise, la famille et l'actionnariat, est une démarche complexe, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises familiales ne sont pas capables de pouvoir adopter un système de gouvernance formel pour la famille et pour l'entreprise. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Pourtant le fruit de ce système est clair et bénéfique, que ce soit pour l'entreprise ou pour la famille, de la transparence, clarté, confiance, et plusieurs d'autres éléments sont manifestés après son installation, ce qui conduit à leur succès respectif. Donc un système de gouvernance efficace vaut largement les dépenses, le temps, et l'effort qu'elle implique (Gheddache, 2012).

2.1.7. La succession

Certaines entreprises familiales de petite taille, celles de la première génération, cessent leur activité généralement juste après le départ de son fondateur, cela est dû à l'absence d'un plan de transmission à l'avance. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La succession est un processus complexe est très important pour toutes les entreprises familiales, son échec peut conduire l'entreprise à sa disparition, d'une manière ou d'une autre la succession ne peut être évitée, car son horloge arrivera à n'importe quel moment.

2.1.7.1. Processus de succession

La succession dans l'entreprise familiale n'a pas un temps précis, elle se manifeste d'une manière soudaine, donc il est plus facile pour ce genre d'entreprise de comprendre le processus de succession étalé dans le temps. Pour cela les entreprises familiales à travers le monde entier suivent généralement certains schémas standards. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Le processus de succession se décompose en trois phases principales. La première, est la phase préparatoire dite aussi "pré-succession" où les entreprises prennent des dispositions, qu'elles soient délibérées ou non. La deuxième est la "phase critique", l'étape la plus importante de la succession, l'étape dans laquelle ont lieu les changements, cette phase se divise en six étapes, la montée de la pression en vue d'une évolution ; le déclenchement ; le désengagement (les anciennes vérités deviennent invalides) ; l'exploration ; (les personnes impliquées sont en quête d'une nouvelle vision) ; le choix ; et pour finir l'engagement. Enfin la troisième, et la dernière, qui est généralement la "post-succession" au cours de laquelle la nouvelle situation se met en place et où l'équilibre entre la famille et l'entreprise s'établit et se consolide. (Hugron et Dumas , 1993)

2.1.7.2. Préparation de la succession

La succession est un changement de générations, passer d'une génération à une autre, tout changement peut conduire à une insécurité remarquable qui s'accompagne d'ailleurs d'une forte inquiétude d'échec. C'est beaucoup d'entreprises familiales n'ont pas un processus de succession anticipé. Malgré que cette entreprise manque de passion envers la succession, mais cela est inéluctable. Dans le pire des cas le processus sera déclenché par le décès du propriétaire,

mais cela peut endommager l'activité de l'entreprise et mène à sa fin. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La famille se profite de la succession bien plus que l'entreprise. La préparation de la succession peut commencer dès la création de l'entreprise, en commençant avec l'éducation des enfants et se voit fréquemment interrompue par la phase critique, qui survient généralement d'une manière imprévue et soudaine. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Pour que les membres d'une famille puissent tirer pleinement profit du processus de succession, il est essentiel qu'ils soient bien informés et habitués à interagir de manière respectueuse et adulte. Cela implique une bonne connaissance de la famille elle-même, des défis liés à l'actionnariat, à la gestion de l'entreprise, ainsi qu'au processus de transmission. Comprendre la famille ne se limite pas à son histoire, mais nécessite aussi des notions sur l'évolution des individus au fil du temps et sur les dynamiques de l'actionnariat familial. Par exemple, une succession initiée à un moment où les personnes concernées (prédécesseur et successeur) traversent une phase de transition difficile (puberté, crise de la cinquantaine, passage au troisième âge) peut rendre le processus plus complexe. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La maîtrise de l'actionnariat repose sur une bonne compréhension des droits et responsabilités des propriétaires, ainsi que sur une connaissance approfondie de la nature et de la structure des biens familiaux. Il est également essentiel d'explorer les différentes formes d'organisation de l'actionnariat afin d'assurer une gestion efficace et pérenne du patrimoine familial. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Il est essentiel que la stratégie des actionnaires englobe l'ensemble des actifs familiaux, y compris l'entreprise elle-même. Pour élaborer une telle stratégie, il faut d'abord définir le patrimoine familial et ensuite clarifier les valeurs communes qui unissent la famille. Les questions fondamentales à se poser sont les suivantes : Avons-nous une vision commune et souhaitons-nous la concrétiser ensemble ? Comment envisageons-nous de collaborer ? Quels objectifs communs voulons-nous atteindre ? Quelles sont nos ressources disponibles et comment prévoyons-nous de les développer ? (Neubauer et Lank , 1998)

Cependant, il est crucial pour une famille de comprendre qu'elle doit recruter des dirigeants compétents et mettre en place des structures et des procédures qui leur permettent de rendre compte de leurs actions. Seuls des propriétaires responsables et bien informés peuvent

mener à bien ces tâches. Ils doivent avoir une bonne connaissance de l'organisation de la direction (rôles, responsabilités et tâches) et comprendre la légitimité de la direction au sein de l'entreprise. Enfin, ils doivent être capables de reconnaître les qualités essentielles d'un dirigeant, notamment les connaissances, les compétences et l'expérience.

La préparation de la prochaine génération d'actionnaires à prendre les rênes implique de les familiariser avec les produits et les marchés de l'entreprise, ses principaux clients, concurrents et fournisseurs, ainsi qu'avec les documents financiers de base de la société - bilan, compte de résultat et ratios clés. Les futurs actionnaires doivent également comprendre comment un successeur est choisi et le rôle des propriétaires dans ce choix. (Neubauer et Lank , 1998)

Les compétences en communication en termes de gestion des conflits sont tout aussi importantes que la compréhension de l'entreprise et de sa structure actionnariale. Il est important que la famille définisse ses objectifs et ses valeurs en répondant à des questions essentielles : Qui sommes-nous ? Que voulons-nous accomplir ? Comment comptons-nous y parvenir ? Des études montrent que les personnes autonomes et matures, qui ont su se construire une identité propre distincte de leur famille et de l'entreprise, sont plus à même de communiquer de manière constructive au sein de la famille et du groupe d'actionnaires. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Une fois que la famille a discuté de ses valeurs et s'est mise d'accord sur une stratégie commune en tant qu'actionnaires, il est nécessaire de mettre en place une structure d'actionariat pour atteindre les objectifs fixés. Par exemple, pour assurer la sécurité financière de la génération qui cède l'entreprise, il est important de prévoir à l'avance un revenu adapté et stable, surtout dans les petites entreprises. Le financement de la retraite des propriétaires demande une longue préparation. La génération qui cède l'entreprise ressent souvent une perte de pouvoir, d'identité, voire de raison de vivre lorsqu'elle la transmet à ses successeurs. Leur niveau de vie peut également être affecté par la perte des avantages liés à leur rôle de dirigeant. Les dépenses autrefois professionnelles deviennent alors des dépenses personnelles. Plus les familles planifient tôt les aspects financiers de la succession, plus elles auront de temps pour mettre en œuvre ces plans. (Hugron et Dumas , 1993)

Comme nous l'avons vu, la préparation de l'entreprise à la succession familiale implique de nombreux aspects à prendre en compte. Une fois que la famille a clairement défini la

direction à suivre, elle peut faire appel à des conseillers externes, tels que des avocats, pour l'aider à choisir la structure juridique la plus adaptée au passage d'une entreprise familiale d'un actionnaire unique à un groupe d'actionnaires. Les statuts de la société nécessitent donc des amendements. (Hugron et Dumas , 1993)

Il est également important de définir les règles de l'entreprise et de la famille concernant les conditions d'embauche des membres de la famille, ainsi que le calcul des dividendes et des distributions. Enfin, les accords entre actionnaires peuvent être rédigés ou mis à jour. La structure et la composition du conseil d'administration peuvent évoluer. La manière dont ces changements seront opérés dépendra de la culture spécifique de l'entreprise, de la famille et de la société. Il est préférable, cependant, de régler toutes ces questions en amont de la transmission de l'entreprise. (Hugron et Dumas , 1993)

2.1.7.3. Phase critique de la succession

A ce stade, la pression pour la succession augmente, spécifiquement pour les entreprises familiales de grande taille, cela est expliqué par un plus grand nombre de successeurs souhaitons d'atteindre le prestige d'être associé à la prise de décision dans une entreprise de telle taille. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Ce souci de succession jugé contrôlable pour les dirigeants non familiaux, dont le processus de succession est planifié à l'avance par le conseil d'administration, cependant, le consensus sur la succession est plutôt plus exigeant et la résolution de conseil d'administration semble dans ce cas insuffisante, reflétant l'incertitude de dirigeant familial à vouloir accepter sa succession argumenter non seulement par l'inquiétude de la perte du pouvoir mais aussi par la rétrogradation de son statut social. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

A cet effet, il semble inévitable de confier cette tâche à des experts indépendants, d'une part pour assurer l'interrogation des managers non familiaux sur leur sort lors de la transition, est définir les principaux engagements de leur nouveau successeur afin de garantir la maintenance de la gestion courante de l'entreprise et garder l'invulnérabilité de l'harmonie de la famille, d'autre part ces experts veille sur la bonne gestion des conflits familiaux vu l'apparition de nombreux débats concernant les rivalités entre frères et sœurs, les nouvelles stratégies de l'entreprise et surtout le style de la nouvelle direction. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Le choix de successeurs dans le cas des entreprises familiales est souvent préférable de faire passer le pouvoir à la famille et surtout aux héritiers avant de se diriger à des tiers et enfin à des salariés. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Les experts occupent cette grande responsabilité, tri les successeurs d'abord par l'évaluation de leur bagage technique et leurs compétences permettant la réussite du passage de relais, ensuite mettre en preuve le capital culturel et relationnel des repreneurs, permettant de gérer le risque d'une rupture des relations particuliers des dirigeants avec les nombreuses parties prenantes (clients, fournisseurs, institutions financières...). (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

La transition vers la nouvelle génération et à la fois nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise et permettre de construire des profils de nouveaux patrons et de nouvelles ambitions pour gouverner et solidifier les fondations sur lesquels les parents se base pour entretenir leur organisation. Si cette transition ne se fait pas, les employés, clients et fournisseurs se retrouveront en désorientation et risquent de se demander qui tiendra par la suite les rênes de l'organisation.

La question de la succession était toujours et sera une problématique pour les entreprises familiales, vu ça complexités et son influence sur l'avenir de l'organisme. Les dirigeants sont donc tenus d'englober la réussite de ce processus dans une véritable stratégie tout en prenant en considération les différents facteurs constituant la société. (Kenyon- Rouvinez, Ward, 2004)

Conclusion

D'après nos recherches et notre étude nous avons pu constater que la majorité des économies mondiales si ce n'est pas la totalité, les entreprises familiales constituent un organe capital dans la croissance économique des nations, comme les fleurs qui rendent notre monde parfumé. En raison de leurs spécificités, les entreprises familiales sont confrontées à des défis supplémentaires que les autres formes d'entreprises ne sont pas confrontées. C'est pourquoi un système de gouvernance adéquat à cette forme d'entreprise est un peu particulière.

Nous avons aussi constaté une particularité dans les entreprises familiales est celle de la gouvernance familiale, dès lors il n'est pas suffisant de mettre en place un système de gouvernance standard comme celui de toutes les entreprises, cette complexité nécessite des mécanismes de gouvernance adaptés. En effet, l'entreprise familiale ne se limite pas à un ensemble d'investisseurs, administrateurs, ou de managers, mais les liens familiaux sont aussi

une dimension fondamentale à prendre en compte et la cohésion familiale est un facteur clé pour l'entreprise.

D'une manière générale, les tâches de la gouvernance au sein des entreprises sont des responsabilités partagées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. En revanche, dans un cas particulier, au sein des entreprises familiales, les membres de la famille jouent un rôle de pivot et sont les responsables de la gouvernance de leur entreprise et c'est à eu de mettre en place des mécanismes de gouvernance fiables et durable à long terme. Un système de gouvernance familiale performant permet d'anticiper et de résoudre d'éventuels conflits entre les membres de la famille et à propos des questions liées aux affaires de l'entreprise elle-même. Et donc il est dans l'intérêt des membres de la famille de se concentrer sur d'autres questions primordiales, telles que la croissance de l'entreprise. Ainsi, le système de gouvernance familiale est un complément pour la gouvernance de l'entreprise, mais son négliger l'importance de ce dernier, étant le premier responsable quant à la bonne santé de l'entreprise.

Pour conclure, il est essentiel pour les familles actionnaire qu'elle prennent conscience de l'importance de ces problèmes et commencent à fonder une structure de gouvernance adéquate dès que possible. Une gouvernance familiale bien définie et instaurée au bon moment est essentielle pour maintenir l'unité familiale et l'intérêt de ses membres dans les affaires familiales.

**Chapitre III : La gouvernance
des entreprises familiales en
Algérie, cas de l'entreprise
MANAF Distribution**

Introduction

Les entités faisant partie du secteur familial en Algérie tiennent une place à part entière dans le tissu économique algérien. Elles forment un poids important depuis la structure des petites et moyennes entreprises qu'elles forment et participent d'une façon directe et significative à la croissance économique du pays. En parallèle, la gouvernance de ce type d'entité repose sur des composantes spécifiques qui partent du lien entre l'entreprise et la famille, la prise de décision qui appartient en général toujours au fondateur, et la transmission du pouvoir généralement non programmée. Autant de déterminants qui affectent la pérennité et la performance de ces entreprises nécessitant d'aller vers une gouvernance appropriée

Ce chapitre propose d'analyser la gouvernance des entreprises familiales en Algérie, en soulignant les caractéristiques de leur fonctionnement, les défis qu'elles doivent relever ainsi que l'environnement légal et institutionnel dans lequel elles évoluent. Pour ce faire, nous commencerons par étudier le contexte général de la gouvernance d'entreprise en Algérie, à travers la spécificité des PME familiales, leur poids économique et les freins structurels à leur développement, mais également les dispositifs étatiques de promotion de bonne gouvernance et de compétitivité des entreprises familiales.

Dans la seconde partie de ce travail, nous verrons un cas particulier qui illustre notre propos : celui de MANAF Distribution, une entreprise familiale algérienne. À partir d'une étude de la structure organisationnelle, des mécanismes de gouvernance et des relations entretenues avec leurs différentes parties prenantes, nous tenterons d'identifier et d'évaluer les dispositifs régulant le fonctionnement interne et les modes de gestion de MANAF Distribution. Il s'agira donc pour nous de vérifier dans quelle mesure les principes de gouvernance d'entreprise structurent l'action de cette entreprise, fournissent des repères pour la gestion de ses activités et la pérennité de l'entité, tout en demeurant vigilant sur les éventuels goulets d'étranglement et des pistes d'amélioration

C'est à ce titre que ce chapitre se donne pour mission d'expliquer les modalités de gouvernance des « entreprises familiales » algériennes au regard de la réflexion qui sous-tend la dichotomie entre théorie et pratique, par l'intermédiaire de la contribution observationnelle et analytique de l'analyse d'une entreprise familiale algérienne, à savoir MANAF Distribution.

Section 1 : la gouvernance d'entreprise en Algérie

La gouvernance d'entreprise se base sur plusieurs mécanismes qui visent à garantir une bonne gestion tout en tenant compte des différentes parties impliquées. Elle s'inscrit dans un cadre légal déterminé par le droit des sociétés, et est soutenue par des règles de conduite et des recommandations à l'international. (Aimen & Bacha, 2018).

En Algérie, la façon dont les entreprises sont dirigées a évolué grâce à des facteurs historiques et économiques. Pendant longtemps, le pays était dominé par des entreprises publiques, mais depuis les années 1990, des principes de gouvernance modernes ont commencé à prendre place.

Bien que des efforts aient été faits pour rendre la gestion plus claire et efficace, il y a encore des défis comme l'indépendance des organes de contrôle, la protection des petits actionnaires, et le bon usage des ressources (Ebondo Wa Mandzila, 2006, p. 15). L'introduction des principes de bonne gouvernance a commencé avec l'aide d'organisations internationales comme l'OCDE.

En Algérie, cela a surtout touché le secteur bancaire, où des suggestions ont été faites pour mieux surveiller les institutions financières et rendre les opérations plus transparentes. (Aimen & Bacha, 2018, p. 109). Mais, mettre en pratique ces principes est encore difficile à cause du manque de bonnes structures en place et d'une culture de gestion qui suit encore beaucoup de pratiques centralisées.

Dans cette partie, on va jeter un œil sur les bases de la gouvernance d'entreprise en Algérie, les règles qui la régissent, et les progrès et défis qu'on a observés dans son application. L'idée, c'est de voir comment les entreprises algériennes, surtout les petites et moyennes entreprises, adoptent ces pratiques et quels enjeux elles rencontrent dans un contexte économique qui change.

1.1. Généralités sur l'entreprise en Algérie

Au début des années 1980, après la privatisation de plusieurs secteurs étatiques notamment le secteur bancaire, la gouvernance d'entreprise est devenue un sujet incontournable en Algérie, cela après l'intégration de plusieurs PME privées dans le tissu économique algérien.

1.1.1. L'émergence des entreprises privées dans le paysage économique algérien

La croissance des petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie trouve son origine dans les réformes économiques engagées dès les années 1980 pour faire face à la crise engendrée par la chute des prix du pétrole et par l'exacerbation des tensions socio-économiques. La libéralisation progressive de l'économie, engagée en 1989, a ouvert l'accès au secteur privé, longtemps marginalisé au profit des entreprises publiques. (Si Lekhal, Korichi & Gaboussa, 2013).

Cette posture semble renforcée par l'adoption et l'entrée en vigueur du code d'investissement en 1993 et de la loi d'orientation sur la PME en 2001, qui ont accompagné cette initiative entrepreneuriale par le biais de mesures allant dans ce sens et une certaine disposition davantage de facilité, contribuant à accroître le nombre de PME, qui passerait de 1 171 945 à la fin du premier semestre 2019, à plus de 99 % privées (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2019).

L'accélération de la croissance des PME avait remarquablement progressé entre 2004 et 2011, passé de 225 449 à 658 737 PME, dont les évolutions ont été renforcées depuis cette période par divers dispositifs de soutien comme l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ), initiateur d'une dynamique de création de micro-entreprises, ainsi que des dispositifs de soutien à la reprise adaptée à la sauvegarde d'entreprises publiques en difficultés (Rahmani & Benyahia-Taibi, 2020).

En 2021, le tissu entrepreneurial algérien comptait 1 286 365 PME dont 1 286 140 sont des PME privées, générant 3 114 860 emplois sur 3 134 968 (Ministère de l'Industrie, 2022). Cette dynamique s'est traduite par 57 129 nouvelles créations et 12 675 réactivations d'activité, bien que 14 508 radiations aient été enregistrées. A l'opposé, le secteur public a connu une baisse de 225 entités, soit une baisse de quatre unités par rapport à l'année précédente.

Bien que les PME ont connu une progression remarquable, leur densité reste faible et leur répartition inégale, avec une concentration majeure dans le nord du pays. Le secteur des services domine largement, tandis que l'industrie demeure peu développée, et la majorité des PME sont des très petites entreprises, rendant leur pérennité fragile sans un accompagnement adapté. Malgré les efforts engagés pour dynamiser le secteur privé, des défis persistent,

notamment en matière d'accès au financement, de simplification administrative et de stabilité réglementaire. Pour renforcer leur contribution au développement économique, il est essentiel d'améliorer les dispositifs de soutien et de faciliter leur intégration dans les stratégies nationales.

1.1.2. Les caractéristiques des PME privées algériennes

Les petites et moyennes entreprises privées jouent un rôle clé dans l'économie algérienne, représentant plus de 95 % des entreprises du pays. La plupart d'entre elles sont familiales et se concentrent surtout dans les secteurs des services et du commerce. De plus, elles ont du mal à s'intégrer dans les marchés internationaux. (Ould Hennia & Benzaama, 2024).

1.1.2.1. Une structure familiale et une gestion patriarcale

Dans ce type de structure, le leader est au centre des décisions. On y voit souvent un style de gestion familial où les frontières entre la vie pro et perso sont floues (Assala, 2006). L'organisation fonctionne avec un management très hiérarchique, souvent dirigé par une figure d'autorité comme le chef de famille ou l'aîné. Cela peut freiner les initiatives de gestion et la répartition des tâches (Si Lekhal, Korichi & Gaboussa, 2013).

1.1.2.2. Une prédominance du capital familial et des financements informels

Les petites et moyennes entreprises (PME) se financent principalement grâce à leurs propres ressources et à des prêts informels, souvent empruntés à la famille ou aux amis. Obtenir un crédit bancaire est compliqué, car les banques demandent beaucoup de garanties, et beaucoup de ces entreprises ne sont pas vraiment officielles. De plus, elles hésitent à faire entrer des investisseurs externes, car elles ont peur de perdre le contrôle de leur entreprise. (Daoud, 2006).

1.1.2.3. Une faible capacité d'innovation et d'internationalisation

La plupart des PME en Algérie opèrent surtout sur le marché local et ont du mal à se lancer à l'international. Cela s'explique en partie par un manque de technologie, des investissements insuffisants dans la recherche et le développement, et une forte dépendance au secteur informel (Benyahia-Taibi, 2023). En plus, le manque de formation en management et

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

de compétences spécifiques les empêche de rivaliser avec les grandes entreprises et les multinationales qui sont présentes dans le pays. (Si Lekhal et al., 2013).

1.1.2.4. Un environnement contraignant et un déficit institutionnel

Les PME algériennes font face à des défis dûs à un cadre réglementaire pas toujours stable. Le manque de soutien adapté freine leur croissance (Journal Officiel, 2003). En plus, l'absence d'informations économiques fiables et la forte présence du marché informel complique encore plus la situation pour ces entreprises (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2022).

1.1.2.5. Une souplesse organisationnelle mais un manque de spécialisation

Les PME algériennes sont assez flexibles, ce qui leur permet de réagir rapidement aux changements du marché. Cependant, cette capacité d'adaptation est souvent freinée par un manque de spécialisation et une gestion peu structurée (Gillet, 2003). De plus, la culture entrepreneuriale est encore très marquée par l'oralité et une approche instinctive, ce qui complique la création de stratégies de développement à long terme (Hamed, 2003).

1.1.3. L'entrepreneuriat en Algérie

L'entrepreneuriat constitue un levier stratégique pour la diversification économique de l'Algérie, particulièrement dans un contexte marqué par une forte dépendance aux hydrocarbures et une volonté de transition vers une économie plus dynamique et résiliente (Guechtouli, W., & Guechtouli, M., 2014). L'État algérien a ainsi mis en place plusieurs réformes et dispositifs de soutien afin de promouvoir la culture entrepreneuriale, notamment à travers l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ), le Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et d'autres programmes incitatifs (Benredjem, 2010).

Toutefois, malgré ces initiatives, le développement entrepreneurial demeure confronté à des obstacles structurels et institutionnels. D'une part, le cadre administratif et juridique reste complexe, avec des lourdeurs bureaucratiques qui freinent la création et la pérennisation des entreprises (Boukhari, 2009). D'autre part, l'accès au financement et aux infrastructures de soutien demeure limité, ce qui entrave la croissance des PME et startups (Ait-Ziane, K., & Ait-Ziane, H., 2006).

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

L'analyse institutionnelle de l'entrepreneuriat en Algérie, fondée sur le modèle de Williamson (2000), permet d'identifier trois niveaux clés influençant la dynamique entrepreneuriale. Le premier concerne les institutions informelles, notamment les normes sociales et culturelles qui façonnent la perception du statut d'entrepreneur et influencent l'intention entrepreneuriale (Licht & Siegel, 2006). Le deuxième niveau renvoie aux règles formelles et aux politiques publiques encadrant l'entrepreneuriat, qui bien que renforcées, nécessitent encore des ajustements pour améliorer l'environnement des affaires (North, 1991). Enfin, le troisième niveau porte sur la gouvernance des relations contractuelles et l'efficacité des dispositifs de soutien aux entrepreneurs, où l'alignement entre les structures de gouvernance et les besoins des entrepreneurs reste insuffisant (Reberieux, 2003).

Dans ce contexte, l'essor du numérique et l'émergence d'incubateurs et d'accélérateurs de startups offrent de nouvelles perspectives de développement. Cependant, pour que l'entrepreneuriat devienne un véritable moteur économique, des réformes supplémentaires sont nécessaires afin de simplifier les procédures administratives, faciliter l'accès au financement et renforcer la formation des entrepreneurs (Algérie Presse Service, 2021).

1.2. Les entreprises familiales en Algérie

Les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans le tissu économique algérien, représentant une majorité significative des petites et moyennes entreprises (PME) du pays. Cette section vise à présenter une vue d'ensemble de ces entreprises, en mettant l'accent sur leurs caractéristiques et spécificités.

1.2.1. Présentation de l'entreprise familiale en Algérie

En Algérie, les entreprises familiales sont très importantes pour l'économie. Elles sont caractérisées par le fait qu'une famille possède la majorité des parts et gère les décisions (Merzouk & Abedou, 2015). Souvent, ces entreprises se transmettent de génération en génération, basées sur la confiance et l'engagement des membres de la famille.

Plus de deux tiers des entreprises enregistrées (ANDI, 2011), sont dans le commerce, la distribution et l'agroalimentaire (Madoui, 2008). Cependant, elles fonctionnent souvent de manière informelle, avec les décisions prises principalement par le fondateur ou un petit groupe de membres de la famille. Cette caractéristique aide à renforcer la cohésion interne, mais elle

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

peut parfois rendre difficile l'adaptation aux changements économiques et aux besoins du marché. Bien qu'elles soient essentielles pour créer des emplois, ces entreprises rencontrent des soucis au niveau de la professionnalisation de leur management et de la passation de leadership (Bouyacoub, 2006). De plus, l'absence d'un cadre légal précis les rend plus fragiles, surtout dans un contexte où elles dépendent des hydrocarbures et doivent diversifier leur économie (Banque d'Algérie, 2015).

1.2.2. Spécificités de l'entreprise familiale algérienne

Une entreprise familiale en Algérie a des traits uniques qui impactent sa gestion, sa gouvernance et sa longévité. Ces particularités viennent surtout de l'interaction entre la famille, la propriété et la gestion. Elles peuvent être à la fois des avantages et des défis pour ces entreprises (Merzouk, F., & Abedou, A., 2018).

D'abord, la propriété et le contrôle familial sont vraiment importants. La plus grande part du capital vient de la famille, qui se retrouve aussi dans les postes clés de la direction. Ça permet de prendre des décisions rapidement et d'avoir une bonne cohésion, mais ça peut rendre difficile d'accueillir de nouvelles compétences et ralentir l'innovation. (Oudjedi Damerdji, 2017).

La transmission entre les générations est un vrai défi. Les dirigeants veulent souvent s'assurer que l'entreprise reste dans la famille, mais cela n'est pas toujours simple. Il y a souvent des soucis avec la préparation des successeurs et des conflits entre membres de la famille. Les entreprises familiales ont une vision à long terme qui cherche à maintenir la stabilité, mais des désaccords ou un manque de bonnes compétences en management peuvent compliquer les choses face aux changements du marché. (Mechtour, 2022).

Par ailleurs, une bonne culture d'entreprise, surtout quand elle est bâtie sur des valeurs familiales, est super importante pour gérer ces structures. Elle encourage la loyauté et l'entraide parmi les membres, ce qui rend l'organisation plus forte. Mais cette même culture peut aussi rendre les gens un peu réticents au changement, ce qui complique l'adoption de nouvelles pratiques de gestion (El Majhed Hiba, 2020).

Beaucoup d'entreprises familiales en Algérie se retrouvent dans le secteur informel, ce qui les empêche d'accéder facilement aux financements bancaires et limite leurs chances de se

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

développer. Le fait de ne pas être formalisées freine aussi leur capacité à grandir et à être compétitives sur le marché (Merzouk, F., & Abedou, A., 2015).

Un autre point important est la proximité entre la propriété et la gestion. Dans les entreprises familiales en Algérie, c'est souvent la famille qui garde le contrôle, à la différence des sociétés non familiales qui engagent des pros de l'extérieur pour gérer les opérations. Bien que cela renforce l'engagement des dirigeants, cela peut aussi freiner l'ouverture à de nouvelles idées et limiter l'innovation. (Oudjedi Damerdji, 2017).

En gros, le problème pour ces entreprises, c'est qu'elles ont du mal à accéder à des financements. Comme elles fonctionnent souvent de manière informelle et comptent surtout sur leurs propres ressources, c'est compliqué pour elles d'obtenir de l'argent de l'extérieur. Ça les empêche de vraiment investir et de grandir (Mechtour, 2022).

Pour conclure les entreprises familiales en Algérie jouent un rôle important dans l'économie du pays, mais elles font face à plusieurs défis. Pour durer, elles doivent trouver un bon équilibre entre leurs valeurs familiales et les exigences du marché. C'est essentiel pour leur croissance à long terme

1.2.3. Rôle de la PME familiale dans l'économie nationale

Les entreprises familiales jouent le rôle que joue le cœur dans le corps humain dans la croissance économique de l'Algérie, en participant remarquablement à la création de la valeur ainsi qu'elles amoindrent le taux de chômage en créant des postes de travail, (Ouabdesselam, 2017). On peut vraiment voir à quel point elles sont importantes pour l'économie du pays et comment elles boostent l'esprit d'entreprise partout.

1.2.3.1. Contribution des PME familiales à la création d'emplois

Comme on l'a déjà cité les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans la création de l'emploi, en particulier dans le secteur privé. En effet, les PME familiales sont l'élément incontournable de la création de la richesse et de l'emploi, d'ailleurs elle contribue à la création de plus de la moitié de l'emploi mondiale (Kerzabi et al., 2019). Le cas de l'Algérie c'est dernière elle contribue largement à la réduction du taux de chômage, cela grâce à l'Agence

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) et la Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC).

Les chiffres montrent qu'il y a eu une importante hausse des emplois créés par les PME entre 2010 et 2016, passant de 1.625.686 à 2.540.698. Une partie de cette augmentation vient des aides que l'État a mises en place, comme les réductions d'impôts et le soutien pour ceux qui lancent des projets. (Kerzabi et al., 2019). Malgré tout ça, l'Algérie n'atteint pas encore les niveaux de performance qu'on voit dans les pays développés, où les petites et moyennes entreprises créent plus d'emplois.

1.2.3.2. Contribution des PME familiales au PIB

L'objectif principal de la privatisation des différents secteurs économiques est de créer une économie hors hydrocarbure. D'après les informations déclarées par le ministère de l'Industrie, la contribution des Pme au PIB hors hydrocarbures a connu une croissance remarquable, passant de 5.509 milliards de dinars en 2010 à 9.237,87 milliards de dinars en 2015. Cette progression témoigne de leur rôle croissant dans la diversification de l'économie nationale (Kerzabi et al., 2019).

Cependant, malgré cette évolution positive, la contribution des PME algériennes à la création de richesse demeure relativement faible en comparaison avec d'autres pays. Par exemple, en France, les PME génèrent environ 56 % du PIB, alors qu'en Algérie, leur part ne dépasse pas 1,3 % (Kerzabi et al., 2019). Cette faible participation s'explique par plusieurs contraintes structurelles, notamment les difficultés d'accès au financement, la rareté du foncier industriel et les lourdeurs administratives qui freinent leur expansion.

1.2.3.3. Enjeux et perspectives

Le renforcement du rôle des PME familiales dans l'économie nationale passe par une amélioration de l'environnement entrepreneurial. Il est essentiel d'encourager l'innovation, de faciliter l'accès au financement et d'accompagner les entreprises dans leur structuration pour garantir leur pérennité. De plus, une meilleure intégration des PME dans les chaînes de valeur et le renforcement des partenariats avec les grandes entreprises pourraient favoriser leur compétitivité sur le marché national et international.

1.2.4. Réalité sur l'entreprise familiale algérienne

L'entreprise familiale en Algérie évolue dans un environnement marqué par des contraintes législatives, institutionnelles et économiques spécifiques. L'étude de son développement nécessite une analyse du cadre dans lequel elle opère.

1.2.4.1. Environnement de la PME en Algérie

L'environnement des petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie est façonné par un cadre législatif structurant, des institutions influentes et un secteur informel omniprésent. Ces éléments déterminent leur viabilité et leur capacité d'expansion.

A. Cadre législatif

Les pouvoirs publics algériens ont instauré un ensemble de dispositifs législatifs pour encourager le développement des PME. La loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion des PME, définit les critères de classification des entreprises selon le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Elle distingue ainsi trois catégories : les très petites entreprises (TPE), employant jusqu'à neuf salariés, les petites entreprises, comptant entre dix et quarante-neuf employés, et les moyennes entreprises, regroupant entre cinquante et deux cent cinquante salariés (RADP, 2001).

Cette loi vise à créer un environnement favorable à la croissance des PME en proposant des mécanismes d'accompagnement, tels que l'amélioration de l'accès au financement, l'appui à l'innovation et l'encouragement de la sous-traitance. Elle prévoit également la mise en place de fonds de garantie pour faciliter l'obtention de crédits ainsi que des dispositifs fiscaux incitatifs destinés à alléger les charges pesant sur ces entreprises.

Par ailleurs, la simplification des procédures administratives constitue un levier essentiel de promotion de l'entrepreneuriat. Les réformes successives ont permis une réduction progressive des délais et des coûts de création d'entreprise. Cependant, certaines lourdeurs administratives persistent, notamment en matière d'octroi de permis de construire et d'accès au foncier, freinant ainsi la structuration du secteur privé (Banque mondiale, 2014).

B. Le cadre institutionnel

L'environnement institutionnel constitue un facteur déterminant pour le développement des PME en Algérie. L'enquête menée par la Banque mondiale sur le climat d'investissement et la compétitivité des entreprises met en évidence plusieurs contraintes majeures. Parmi celles-ci, la bureaucratie excessive et l'instabilité réglementaire compliquent les démarches entrepreneuriales et entravent l'accès aux opportunités économiques.

En outre, l'accès au financement reste un défi majeur. Bien que la loi n° 01-18 prévoit des mécanismes d'appui financier, de nombreuses PME éprouvent des difficultés à obtenir des crédits en raison de garanties exigées par les banques et du manque de dispositifs adaptés à leurs besoins spécifiques. Par ailleurs, la concurrence du secteur informel constitue un autre obstacle important, faussant les règles du marché et limitant la compétitivité des entreprises formelles (Sami & Lassassi, 2015).

Face à ces défis, l'État algérien a mis en place plusieurs dispositifs d'accompagnement destinés à soutenir les porteurs de projets et à favoriser le développement des petites et moyennes entreprises (PME). Parmi ces initiatives, on retrouve les Maisons de l'Entrepreneuriat, implantées au sein des universités afin de sensibiliser et d'encadrer les étudiants dans la création de leurs entreprises (Boudier, 2010). De même, les Centres de Facilitation, tels que le Centre National de l'Informatique et de la Gestion (CNIAG), ont été instaurés pour offrir un accompagnement administratif et technique aux entrepreneurs, en simplifiant les démarches de création et de gestion des entreprises (Benhamouda, 2015).

Par ailleurs, des programmes spécifiques tels que le Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes (FNSEJ) et l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) – devenue l'Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat (ANADE) – ont été développés pour encourager l'auto-emploi et soutenir financièrement les projets des jeunes entrepreneurs (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2015). De plus, l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) œuvre à la structuration du tissu entrepreneurial en proposant des programmes de mise à niveau et de formation, visant à renforcer les capacités managériales des dirigeants de PME (Boudier, 2010). Ces initiatives s'inscrivent dans une politique globale visant à dynamiser le secteur privé, à favoriser l'innovation et à améliorer la compétitivité des entreprises en Algérie (RADP, 2001).

C. Le secteur informel

Le secteur informel représente une part importante de l'économie algérienne, regroupant une multitude de microentreprises souvent de nature familiale. Bien qu'il témoigne d'une dynamique entrepreneuriale forte, il pose un problème de régulation et de pérennité.

L'absence d'un cadre juridique adapté expose ces entreprises à des risques élevés, notamment en matière de protection sociale et d'accès au financement. En parallèle, la concurrence déloyale générée nuit aux entreprises formelles, accentuant les distorsions du marché et freinant la structuration du tissu économique. Pour pallier ces effets, la loi n° 01-18 met en place des dispositifs visant à encourager l'intégration progressive du secteur informel dans l'économie formelle, notamment par des incitations fiscales et des mesures d'accompagnement spécifiques (République Algérienne Démocratique et Populaire, 2001).

L'intégration des microentreprises dans le circuit économique formel demeure un enjeu pour la consolidation du secteur privé et le renforcement de la compétitivité des PME.

1.2.4.2. Obstacles au développement des PME en Algérie

Le secteur des PME familiales en Algérie joue un rôle central dans l'économie nationale, mais il demeure confronté à de nombreux défis entravant son développement. Ces obstacles concernent notamment l'accès au financement, la lourdeur administrative, les contraintes managériales et technologiques, ainsi que l'environnement institutionnel.

A. Contraintes financières

Les PME familiales en Algérie éprouvent d'importantes difficultés d'accès aux financements, ce qui limite leur capacité d'investissement et d'innovation. L'obtention d'un crédit bancaire s'avère souvent complexe en raison des garanties exigées, des taux d'intérêt élevés et des procédures administratives lourdes. De plus, la prédominance de l'autofinancement au sein des entreprises familiales restreint leur croissance et leur compétitivité (Bouyakoub, 2006). La réticence des banques à soutenir ces entreprises s'explique par l'absence de transparence financière et la confusion entre patrimoine familial et capital de l'entreprise (Moumou, 2015). Face à ces contraintes, de nombreuses entreprises préfèrent recourir aux réseaux de financement informel ou aux ressources familiales pour assurer leur pérennité (Chelil & Ayad, 2015).

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

En outre, la réglementation des changes constitue une contrainte majeure pour ces entreprises qui souhaitent s'ouvrir à l'international. L'inefficacité des dispositifs de couverture contre les risques et les garanties excessives imposées par les institutions financières freinent davantage leur expansion. La majorité des PME se tournent donc vers des financements informels ou familiaux pour assurer leur survie (Moumou, 2015).

B. Contraintes administratives, fiscales et parafiscales

L'environnement institutionnel en Algérie constitue un frein majeur au développement des PME familiales. La complexité des démarches administratives, la bureaucratie excessive et l'instabilité réglementaire ralentissent la création et la gestion des entreprises (Lassassi, 2012).

Par ailleurs, le système fiscal, jugé lourd et rigide, exerce une pression considérable sur ces structures, réduisant ainsi leur marge de manœuvre pour investir dans l'innovation ou l'expansion de leurs activités (Journal de la performance des institutions algériennes, 2013). De plus, l'accès au foncier industriel demeure problématique, en raison des procédures d'attribution complexes et du manque de terrains disponibles pour l'implantation ou l'extension des entreprises (Moumou, 2015).

C. Contraintes managériales et technologiques

Les PME familiales algériennes font face à des défis importants en matière de gestion et d'adoption des technologies modernes. Le manque de compétences en management, l'absence de formation continue et la prédominance d'une gestion basée sur des relations familiales plutôt que sur des critères de compétence limitent leur efficacité organisationnelle (Rahmani et al., 2017). Par ailleurs, l'insuffisance des infrastructures technologiques et la faible digitalisation des processus de gestion freinent leur compétitivité face aux exigences du marché. L'utilisation limitée des nouvelles technologies et l'absence de stratégie d'innovation réduisent ainsi leur capacité à s'adapter aux transformations et aux défis économiques.

L'ensemble de ces contraintes souligne la nécessité d'une réforme structurelle visant à favoriser un environnement plus propice au développement des PME familiales en Algérie. Une meilleure accessibilité au financement, une simplification des procédures administratives et une amélioration des compétences managériales apparaissent comme des leviers indispensables pour assurer leur croissance et leur pérennité.

1.3. Le contexte algérien de gouvernance d'entreprise des entreprises familiales

Le paysage entrepreneurial algérien se caractérise par une domination écrasante des entreprises familiales, qui constituent l'épine dorsale de l'économie nationale. Selon les recherches les plus récentes, ces entreprises ne représentent pas moins de 95% du tissu productif algérien, avec une écrasante majorité (97,8%) classée dans la catégorie des très petites entreprises. Cette prépondérance s'explique par des facteurs historiques et culturels profondément ancrés dans le modèle économique algérien (Guerchouh, 2017, p.219-220).

L'importance quantitative de ces entreprises familiales ne doit pas masquer leur rôle qualitatif dans l'économie. Elles contribuent de manière significative à la création de richesse nationale, particulièrement dans le secteur non-hydrocarbures où leur présence est déterminante. Leur développement a été favorisé par des réformes structurelles, notamment la loi du 12 décembre 2001 portant orientation et promotion de la PME/PMI, qui a créé un environnement plus propice à leur essor (Guerchouh, 2017, p.219-220).

La gouvernance de ces entreprises familiales présente des spécificités marquées liées à la concentration du capital et du pouvoir décisionnel au sein des familles fondatrices. Cette configuration explique à la fois leur résilience et certaines de leurs limites, notamment en matière de professionnalisation et d'ouverture capitalistique. La transmission intergénérationnelle des savoir-faire et des valeurs entrepreneuriales constitue un autre trait distinctif de ces entreprises, qui s'appuient sur des réseaux familiaux et communautaires solides.

Ces caractéristiques expliquent pourquoi les entreprises familiales algériennes représentent un modèle de gouvernance particulier, différent à la fois des grandes entreprises publiques et des sociétés à capitaux privés non familiales. Leur poids dans l'économie nationale et leur mode de fonctionnement spécifique en font un objet d'étude essentiel pour comprendre les dynamiques entrepreneuriales en Algérie (Guerchouh, 2017, p.219-220).

1.3.1. Définition de la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien

La gouvernance d'entreprise se réfère à l'ensemble des mécanismes, processus et relations par lesquels les entreprises sont dirigées et contrôlées. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), elle englobe les structures qui

déterminent les objectifs de l'entreprise, les moyens d'atteindre ces objectifs et la surveillance de la performance. En Algérie, cette notion a gagné en importance dans le contexte de la transition vers une économie de marché et de la nécessité de renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises.

1.3.2. La gouvernance des entreprises familiales en Algérie

Les entreprises familiales en Algérie sont caractérisées par une forte implication de la famille dans la gestion et la propriété de l'entreprise.

Dans le cas des SARL, qui représentent une grande partie des PME familiales, le problème de la gouvernance ne se pose pas de la même manière que dans les sociétés par actions, car il n'y a pas de séparation entre les fonctions de gestion et de contrôle, en raison de la dominance d'un actionnariat familial (Guerchouh & Si-Mohammed, 2016).

Le système de gouvernance des entreprises familiales algériennes s'apparente à un système orienté réseaux (SGR), où le contrôle est fortement influencé par un actionnaire dominant (la famille). Cela se traduit par :

- Un contrôle préventif fort exercé par l'actionnariat familial, avec une propriété souvent concentrée et peu diluée.
- Des difficultés de transfert des droits de propriété en raison de la présence de l'actionnaire dominant familial.
- Un changement des dirigeants imposé par la famille en cas de besoin, sans recours à un marché des managers efficace (Guerchouh & Si-Mohammed, 2016, p. 784-785).

Cependant, le rôle des autres parties prenantes (comme les banques, les fournisseurs ou les clients) reste marginal dans la gouvernance de ces entreprises familiales, limitant ainsi les mécanismes externes de contrôle (Guerchouh & Si-Mohammed, 2016, p. 788).

Cette particularité influence la prise de décision, les stratégies adoptées et la pérennité de l'entreprise. La mise en place de structures de gouvernance adaptées est essentielle pour assurer une gestion efficace et prévenir les conflits internes.

1.3.2.1. Présentation du cadre légal de la gouvernance des entreprises en Algérie

Le cadre légal algérien encadrant la gouvernance des entreprises repose sur un ensemble de lois et réglementations visant à promouvoir la transparence, l'équité et la responsabilité. Ces textes définissent les droits et obligations des actionnaires, des dirigeants et des autres parties prenantes, et établissent les mécanismes de contrôle et de surveillance des entreprises.

1.3.2.2. Principales lois et réglementations

Parmi les principales lois régissant la gouvernance d'entreprise en Algérie, on peut citer :

- La loi n° 90-22 du 18 août 1990 relative au registre du commerce, qui encadre les activités commerciales.
- La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, qui définit les principes de gestion des entreprises publiques.
- Le Code de commerce, qui établit les règles relatives aux sociétés commerciales et aux obligations des dirigeants.

Ces textes législatifs constituent le socle juridique sur lequel repose la gouvernance des entreprises en Algérie.

1.3.2.3. Les codes de bonne conduite

En complément des lois et des réglementations existantes, des codes de bonne conduite ont été mis en place pour encourager les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Parmi ces initiatives, le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (CAGE) se distingue comme un référentiel clé visant à améliorer la gouvernance au sein des entreprises algériennes. Ce code, tout en s'inspirant des standards internationaux, a été spécifiquement adapté pour prendre en compte les particularités du contexte local.

Le CAGE a été élaboré en réponse à la nécessité croissante de renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises en Algérie. Son développement résulte d'une collaboration étroite entre les autorités publiques, les acteurs économiques et les experts en gouvernance, dans un effort commun pour promouvoir des pratiques managériales plus rigoureuses et plus responsables.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Ce référentiel s'applique à toutes les entreprises opérant en Algérie, qu'elles soient publiques ou privées, de grande taille ou petites et moyennes entreprises (PME). Il revêt une importance particulière pour les entreprises familiales, compte tenu de leur rôle prépondérant dans l'économie nationale (Association Algérienne de Gouvernance d'Entreprise, 2023).

1.3.2.4. Les institutions impliquées dans la gouvernance d'entreprise

Plusieurs institutions jouent un rôle clé dans la promotion et la supervision de la gouvernance d'entreprise en Algérie, notamment :

- Le Conseil National Économique et Social (CNES), qui évalue l'environnement juridique et réglementaire de la gouvernance d'entreprise.
- La Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB), qui veille au bon fonctionnement du marché financier et à la protection des investisseurs.
- Le Centre National du Registre du Commerce (CNRC), qui assure l'enregistrement et le suivi des entreprises commerciales.

1.3.4. Les relations de l'entreprise familiale avec les parties prenantes

Les entreprises familiales interagissent avec diverses parties prenantes, internes et externes, ce qui influence leur gouvernance.

1.3.4.1. Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes d'une entreprise familiale incluent principalement les membres de la famille, les dirigeants et les employés. Leurs relations influencent directement la gouvernance, la prise de décision et la transmission de l'entreprise.

A. Les membres de la famille

Dans les entreprises familiales, les membres de la famille jouent un rôle central tant dans la gestion que dans la propriété. Leur implication varie en fonction du degré de professionnalisation de l'entreprise. Toutefois, l'absence de distinction claire entre la sphère familiale et entrepreneuriale peut générer des conflits d'intérêts et complexifier la succession

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

(Handler, 1989). En Algérie, cette problématique est amplifiée par le manque de planification successorale, qui compromet la continuité des entreprises familiales (Gherbi & Bellal, 2021).

L'intégration des jeunes générations dans l'entreprise est souvent entravée par l'absence de dispositifs de formation adaptés et de mécanismes de gouvernance structurés (Djebar, 2021). La mise en place de conseils de famille et la formation progressive des héritiers aux fonctions stratégiques constituent des leviers essentiels pour assurer la pérennité de l'entreprise (OCDE, 2021).

B. Les dirigeants

Les dirigeants des entreprises familiales sont généralement issus de la famille fondatrice, ce qui favorise une gestion centralisée et une forte imprégnation des valeurs familiales (Chrisman et al., 2005). Cependant, cette configuration peut freiner l'adoption de pratiques modernes de gouvernance, notamment en matière de transparence et de délégation des responsabilités.

En Algérie, cette centralisation est renforcée par une culture entrepreneuriale où le fondateur conserve un pouvoir décisionnel fort (Benachenhou, 2017). L'absence de séparation entre propriété et gestion rend difficile l'intégration de compétences managériales externes, limitant ainsi la capacité d'innovation et d'adaptation face aux mutations économiques.

C. Les employés

Les employés des entreprises familiales sont des acteurs clés de leur succès. Leur engagement est souvent renforcé par un sentiment d'appartenance et par la transmission de valeurs familiales. Toutefois, l'absence de politiques de gestion des talents basées sur le mérite peut engendrer des frustrations, notamment chez les salariés non familiaux (Dyer, 2006).

En Algérie, les PME familiales font face à des difficultés pour attirer et fidéliser des talents qualifiés, en raison d'un manque de structuration et d'une mobilité interne limitée (Mokadem & Laib, 2019). L'adoption de processus de gestion des ressources humaines plus formalisés, incluant des formations continues et des plans de carrière clairs, pourrait renforcer leur attractivité et leur performance (Cheriet, 2018).

1.3.4.2. Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes

Les entreprises familiales interagissent avec diverses parties prenantes externes, notamment les institutions financières, les fournisseurs, les clients et les autorités publiques. Ces interactions influencent leur développement et leur compétitivité sur le marché.

A. Les institutions financières

L'accès au financement constitue un défi majeur pour les entreprises familiales algériennes. En raison de leur mode de gestion souvent informel et du manque de garanties solides, elles éprouvent des difficultés à obtenir des crédits bancaires (Benkirane & Allali, 2020). Les banques exigent généralement des garanties tangibles et un historique financier structuré, ce qui représente un obstacle pour les entreprises familiales ne disposant pas d'une comptabilité rigoureuse.

Les dispositifs d'accompagnement proposés par l'État, bien que nécessaires, restent insuffisants pour répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises. Une meilleure intégration des entreprises familiales dans les mécanismes de financement et l'instauration de garanties adaptées à leur mode de fonctionnement pourraient favoriser leur accès aux ressources financières.

B. Les fournisseurs et partenaires commerciaux

Les relations avec les fournisseurs et partenaires commerciaux sont essentielles pour assurer la continuité des activités. Toutefois, le manque de formalisation des contrats et la prédominance des accords informels peuvent nuire à la stabilité des relations commerciales des PME familiales (Ziani & Boudjemaa, 2021).

En Algérie, de nombreuses entreprises familiales privilégient les relations de confiance basées sur des liens personnels plutôt que sur des engagements contractuels solides. Cette pratique peut s'avérer problématique en cas de litige commercial, nécessitant une meilleure structuration des accords et une plus grande transparence dans les transactions (Mebarki, 2017).

C. Les autorités publiques

Les entreprises familiales doivent composer avec un cadre réglementaire complexe et parfois instable. Les contraintes fiscales, sociales et administratives sont souvent perçues comme des freins à leur développement.

En Algérie, les réformes visant à améliorer l'environnement entrepreneurial, telles que la loi sur la promotion des PME et la création d'incubateurs, ont un impact limité en raison des lourdeurs bureaucratiques et des difficultés d'application des dispositifs existants.

L'instauration d'un cadre réglementaire plus souple et mieux adapté aux spécificités des entreprises familiales, associée à des incitations fiscales pour favoriser leur structuration et leur transmission, pourrait contribuer à renforcer leur pérennité et leur compétitivité.

1.3.5. La transmission des entreprises familiales en Algérie

La transmission des entreprises familiales représente un enjeu majeur pour leur pérennité. Ce processus complexe implique des dimensions juridiques, financières et organisationnelles, nécessitant une anticipation rigoureuse afin d'éviter les risques de fragmentation et de disparition.

En Algérie, la transmission des entreprises familiales est encadrée par le Code de Commerce, qui établit les règles relatives à la cession et à la succession des parts sociales (Journal Officiel de la République Algérienne, 2015). Toutefois, l'absence de dispositifs spécifiques adaptés aux PME familiales complique la transmission intra-familiale, contrairement à d'autres pays qui ont mis en place des incitations fiscales pour faciliter cette transition (Benkhélifa, 2018).

Les statistiques révèlent que 70 % des entreprises familiales algériennes cessent leurs activités après la première génération en raison d'une absence de planification successorale et d'un manque de structuration des instances de gouvernance (Belhadj & Boukellal, 2020). Ce phénomène met en lumière la nécessité d'intégrer des pratiques de gouvernance adaptées, telles que la mise en place de conseils de famille, la formalisation d'un plan de succession et l'ouverture de la gestion à des managers externes.

Enfin, la transparence et la structuration des décisions stratégiques apparaissent comme des leviers essentiels pour garantir la continuité des entreprises familiales en Algérie. L'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance et la professionnalisation de la gestion sont des solutions à privilégier pour éviter les conflits de succession et assurer une transition intergénérationnelle réussie.

1.4. La politique de l'État algérien pour favoriser la gouvernance

L'État algérien a mis en place plusieurs réformes pour améliorer la gouvernance des entreprises, en particulier des entreprises familiales et des PME. Ces réformes touchent plusieurs aspects, notamment le cadre réglementaire de l'investissement, l'environnement entrepreneurial, les conditions d'organisation et de fonctionnement des entreprises, ainsi que la réglementation des pratiques commerciales. L'objectif principal de ces mesures est d'instaurer un climat des affaires plus transparent et compétitif, en ligne avec les standards internationaux de gouvernance d'entreprise.

1.4.1. Amélioration du dispositif réglementaire de l'investissement

Le cadre législatif algérien relatif à l'investissement a connu plusieurs évolutions pour améliorer l'attractivité du pays et renforcer la gouvernance des entreprises. La loi n° 22-18 du 24 juillet 2022 relative à l'investissement constitue l'un des textes fondamentaux en la matière. Elle vise à promouvoir la diversification économique et à garantir la transparence et la stabilité des engagements contractuels des investisseurs (Journal officiel de la République algérienne, 2022). Cette loi introduit un cadre incitatif pour les entreprises, notamment les entreprises familiales et les PME, en facilitant l'accès aux financements et en réduisant les contraintes administratives. Elle prévoit également des garanties contre les changements législatifs défavorables aux investisseurs pendant une période de dix ans, ce qui améliore la prévisibilité des décisions d'investissement.

1.4.2. Amélioration de l'environnement de l'entreprise

L'Algérie a entrepris plusieurs réformes pour moderniser son environnement entrepreneurial. Parmi celles-ci, on note la simplification des procédures administratives par la loi n° 15-20 du 30 décembre 2015, qui vise à réduire la bureaucratie et à améliorer le climat des affaires (Journal officiel de la République algérienne, 2015).

En parallèle, l'État a renforcé les dispositifs de lutte contre la corruption, notamment à travers la loi n° 06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption, qui impose des obligations de transparence et de responsabilité aux entreprises, y compris les PME familiales (Journal officiel de la République algérienne, 2006) . Ces mesures permettent d'assainir le climat des affaires et d'encourager une gestion plus rigoureuse des entreprises.

1.4.3. Amélioration des conditions d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise

L'État algérien encourage l'adoption de normes internationales en matière de gouvernance. Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (CAGE), adopté en 2021, constitue une avancée majeure en matière de régulation des pratiques de gouvernance. Ce code met en avant des principes essentiels tels que la transparence, la séparation des pouvoirs au sein des entreprises, et la protection des parties prenantes (Ministère des Finances, 2021).

Par ailleurs, la loi n° 12-27 du 18 septembre 2012 sur les sociétés commerciales a introduit des obligations de publication des états financiers et de mise en place de conseils d'administration pour améliorer la gestion des entreprises (Journal officiel de la République algérienne, 2012).

1.4.4. Amélioration de la réglementation des pratiques commerciales

Le cadre réglementaire encadrant les pratiques commerciales a été renforcé par la loi n° 04-02 du 23 juin 2004 relative aux règles applicables aux pratiques commerciales (Journal officiel de la République algérienne, 2004). Cette loi vise à garantir un fonctionnement équitable du marché en luttant contre les pratiques anticoncurrentielles et les abus de position dominante.

De plus, la loi n° 18-09 du 10 juin 2018 relative à la concurrence a été adoptée afin de garantir un meilleur équilibre entre les acteurs économiques et d'encourager la transparence des transactions commerciales (Journal officiel de la République algérienne, 2018). Ces régulations sont essentielles pour encadrer l'activité des entreprises familiales et des PME, en leur offrant un environnement plus stable et concurrentiel.

1.4.5. Vers l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise

L'Algérie cherche à aligner son cadre de gouvernance sur les standards internationaux. En 2021, le pays a adhéré aux recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) sur la gouvernance d'entreprise, ce qui représente une avancée significative pour les entreprises familiales algériennes. L'État algérien met ainsi en place des instruments juridiques et institutionnels pour garantir une meilleure gestion des entreprises et renforcer leur compétitivité à l'échelle nationale et internationale.

Section 2 : MANAF Distribution et la gouvernance d'entreprise

Dans le milieu économique en cour d'évolution, la gouvernance des entreprises familiales représente un axe puissant pour assurer leur longévité et leur performance. MANAF Distribution, est une entreprise algérienne en instance évolution spécialisée dans la distribution de produits alimentaires, illustre parfaitement les défis et les stratégies adoptées pour structurer sa gouvernance.

Créée en 1995, sa fonction est la commercialisation des produits de grande consommation. En tant que Société à Responsabilité Limitée (SARL), elle dispose d'une structure flexible qui favorise une gestion familiale de l'entreprise.

Cette section a pour objectif d'étudier la structure hiérarchique et organisationnelle de MANAF Distribution, en mettant en avance son mode de gouvernance, sa politique et son processus décisionnel. Sur ce, il est important de présenté par détail cette entreprise, en mettant en avance son identité juridique, son historique, son capital social ainsi que son organisation interne.

2.1. Présentation de l'entreprise MANAF Distribution

MANAF Distribution est une société algérienne qui se concentre sur la distribution de produits alimentaires. Fondée en 1995, elle a rapidement pris une place importante dans le secteur agroalimentaire en Algérie. L'entreprise a réussi à établir un bon réseau de partenaires et à commercialiser plusieurs marques connues. Avec une bonne gestion et une capacité d'adaptation aux changements du marché, MANAF a élargi sa gamme de produits au fil du temps.

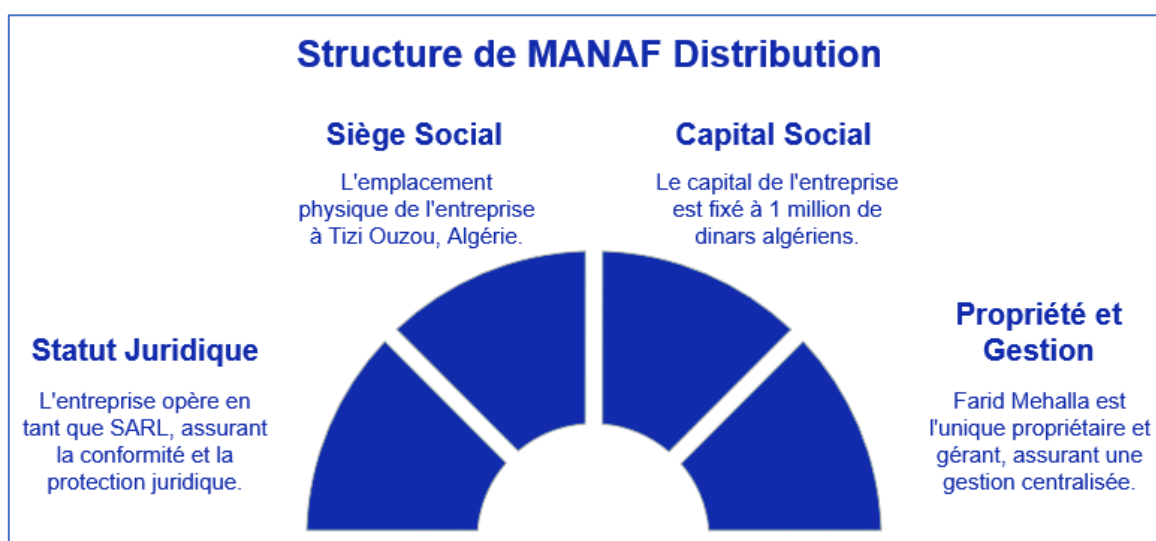
2.1.1. Forme juridique

MANAF Distribution a été constitué par acte sous seing privé en 1995 et enregistré au Centre National du Registre de Commerce (CNRC) de Tizi Ouzou. L'entreprise exerce ses activités sous le statut de Société à Responsabilité Limitée (SARL), conformément aux dispositions du Code de commerce algérien instauré par l'Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 (Journal Officiel de la République Algérienne, 1975). Ce cadre juridique est modifié et complété par les textes législatifs et réglementaires ultérieurs, notamment : la loi n°09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes ainsi que la loi n°10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence. Ce statut offre une structure adaptée aux PME en limitant la responsabilité financière de l'associé unique à hauteur de ses apports.

MANAF Distribution possède son siège social enregistré auprès du Centre National du Registre de Commerce (CNRC), situé au LOCAL N°01 RDC VGE TIMEZGUIDA RN N°12 TIZI RACHED, TIZI OUZOU, Algérie.

Son capital social est intégralement détenu par Farid Mehalla, qui cumule les fonctions d'associé unique et de gérant. La valeur du capital social initial a été fixé à 1.000.000 DA (un million de dinars algériens), soit le décuple du minimum légal requis pour une SARL.

Figure N°05 : Définition réglementaire de l'entreprise



Source : Conception personnelle.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Le propriétaire-gérant Farid Mehalla maintient le capital social au niveau réglementaire minimum tout en effectuant des apports personnels complémentaires selon les besoins de trésorerie ce qui permet la détention majoritaire du capital tout en assurant le financement des nouvelles activités de l'entreprise. La stabilité du capital social depuis le début montre qu'il y a une bonne gestion qui respecte les règles. Ça permet aussi à l'associé unique de faire appel à des ressources supplémentaires quand c'est nécessaire. Cette situation rend la gouvernance plus simple tout en gardant la responsabilité limitée aux apports.

Cette configuration permet une gestion centralisée et réactive, particulièrement adaptée au secteur de la distribution agroalimentaire où les impératifs de flexibilité opérationnelle et de maîtrise des risques sont déterminants.

Tableau N°10 : Structure du capital social

Paramètres de constitution	Désignation	Répartition du capital
Forme juridique	SARL unipersonnelle	Associé unique : Farid Mehalla
Capital social	1.000.000 DA	Nature des apports : Numéraire
Nombre de parts	1.000 parts	Nombre de parts détenues : 1.000
Valeur nominale	1.000 DA/part	Pourcentage de détention : 100%
Mode de libération	Intégralement libéré	Apports personnels: Oui

Source : Conception personnelle.

2.1.2. Fondements stratégiques et la politique de l'entreprise

Dans ce cas, on étudie les éléments qui définissent l'identité de l'entreprise et sa stratégie, comme son but, ses valeurs, sa vision, ses missions et sa politique.

2.1.2.1. Objet social

L'objet social de l'entreprise d'accueil se concentre sur la distribution et la produits alimentaires consommable sur le marché algérien. L'entreprise s'engage à fournir des produits de qualité de manière régulière, tout en respectant les règles sur le stockage, le transport et la distribution.

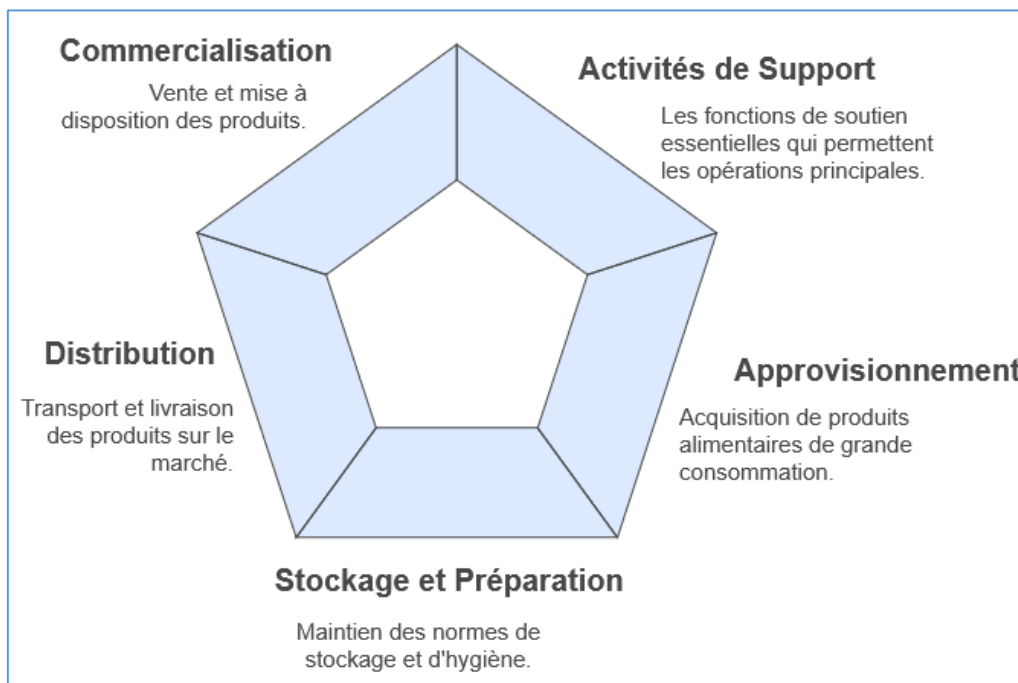
2.1.2.2. Valeurs de l'entreprise

Chaque entreprise contient des valeurs pour lesquelles elle s'engage a protégé le cas de MANAF en trouve les valeurs suivantes :

- **La bonne qualité du produit et la satisfaction client** : Priorité donnée à la fiabilité des produits et à l'écoute des besoins des consommateurs.
- **Fiabilité et professionnalisme** : Respect des engagements commerciaux et rigueur dans la gestion des opérations.
- **Respect des normes de distribution et d'hygiène** : Conformité aux réglementations en vigueur pour garantir des produits sains et sécurisés.
- **Développement durable et responsabilité sociale** : Intégration de pratiques respectueuses de l'environnement et engagement envers les communautés locales.

Ces valeurs constituent le socle de la culture d'entreprise et orientent l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles.

Figure N°06 : Structure de la chaine de valeur de l'entreprise MANAF



Source : Conception personnelle.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

2.1.2.3. Vision

MANAF Distribution aspire à devenir un acteur majeur de la distribution agroalimentaire en Algérie. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise mise sur :

- L'amélioration continue de ses infrastructures logistiques.
- L'élargissement de son réseau de distribution à l'échelle nationale.
- L'introduction de nouvelles gammes de produits pour répondre aux attentes du marché.

Cette vision s'inscrit dans une démarche de croissance durable et d'innovation dans le secteur de la distribution alimentaire.

Tableau N°11 : Tableau de bord prospectif de l'entreprise

Perspectives	Objectifs Stratégiques	Indicateurs Clés (KPI)	Initiatives Clés
Logistique et capacité opérationnelle	1. Optimiser les infrastructures logistiques pour améliorer l'efficacité	- Délai moyen de livraison - Taux de rupture de stock	- Rationalisation des tournées de livraison - Acquisition de nouveaux véhicules de service véhicule supplémentaire si nécessaire
	2. Étendre progressivement le réseau de distribution dans la région	- Nombre de nouveaux points de vente partenaires - Chiffre d'affaires par zone géographique	- Participation à des foires locales - Collaboration avec des revendeurs locaux
Clients & Marché	3. Adapter l'offre produits aux besoins locaux	- Taux de vente des nouveaux produits - Satisfaction client (enquêtes)	- Introduction de 1 à 2 nouveaux produits par an - Feedback client régulier
Performance Financière	4. Maintenir une croissance rentable et une trésorerie saine	- Marge nette - Trésorerie disponible - Délai de rotation des stocks	- Optimisation des stocks - Négociation des délais fournisseurs

Source : Conception personnelle.

2.1.2.4. Missions

Les missions de MANAF Distribution visent à concrétiser sa vision stratégique. Elles se déclinent comme suit :

- **Assurer un approvisionnement efficace** en produits alimentaires de qualité sur le marché algérien.
- **Optimiser la chaîne logistique** pour garantir une distribution fluide et rapide.
- **Renforcer les partenariats** avec les fournisseurs et distributeurs locaux afin d'améliorer la compétitivité et la disponibilité des produits.

Ces missions sont mises en œuvre à travers des stratégies de gestion rigoureuses et une adaptation continue aux évolutions du marché.

2.1.2.5. Politique de l'entreprise

La politique de MANAF Distribution repose sur trois axes majeurs :

- **Expansion de la gamme de produits distribués** afin de diversifier l'offre et répondre aux nouvelles tendances de consommation.
- **Amélioration continue des processus de stockage et de livraison** pour optimiser la qualité du service et réduire les délais d'acheminement.
- **Développement de relations stratégiques avec des fournisseurs nationaux et internationaux** en vue de garantir une offre compétitive et un approvisionnement sécurisé.

Cette politique permet à MANAF Distribution de consolider sa position sur le marché et d'assurer une croissance pérenne.

2.1.3. Historique de l'entreprise MANAF Distribution

Fondée en 1995, MANAF Distribution a su développer progressivement ses activités pour répondre aux exigences croissantes du marché algérien de la distribution agroalimentaire. L'entreprise a initié son activité avec un positionnement local dans la région de Tizi Ouzou, avant d'étendre progressivement son rayon d'action.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Tableau N°12 : Evolution stratégique de l'entreprise MANAF Distribution.

Période	Étape de développement	Axes d'amélioration
1995-2000	Implantation et consolidation locale	<ul style="list-style-type: none">• Spécialisation en vente en gros de produits alimentaires
2001-2010	Modernisation et expansion	<ul style="list-style-type: none">• Élargissement de la gamme produits• Expansion vers le super-gros (2007)• Amélioration des infrastructures logistiques
2011-2020	Digitalisation et partenariats	<ul style="list-style-type: none">• Orientation vers la distribution directe (2012)• Digitalisation partielle des processus• Développement de partenariats clés
2021-présent	Optimisation et qualité	<ul style="list-style-type: none">• Optimisation de la chaîne logistique• Renforcement de la politique qualité• Modernisation des moyens de livraison

Source : Conception personnelle sur la base des données de l'entreprise.

L'entreprise a maintenu une croissance organique, privilégiant la pérennité et la qualité du service à une expansion rapide. Cette approche progressive lui a permis de construire une réputation solide auprès de sa clientèle tout en s'adaptant aux fluctuations du secteur. Aujourd'hui, MANAF Distribution représente un acteur reconnu dans son domaine, combinant savoir-faire traditionnel et pratiques modernes de distribution, avec une orientation marquée vers la satisfaction des besoins spécifiques des consommateurs algériens.

2.1.4. Le capital social de l'entreprise MANAF Distribution

Le capital social de MANAF Distribution est entièrement détenu par Farid Mehalla, consolidant ainsi la gestion familiale de l'entreprise. Depuis sa création, l'entreprise a progressivement augmenté son capital afin d'accompagner l'expansion de ses activités. Cette croissance du capital a permis de financer l'amélioration des infrastructures logistiques, l'acquisition de nouveaux équipements et l'élargissement du réseau de distribution. L'entreprise n'a pas ouvert son capital à des investisseurs externes, ce qui lui permet de

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

conserver une autonomie décisionnelle totale. Ce modèle familial favorise une gestion stable et une vision à long terme, bien que la diversification des sources de financement pourrait, à l'avenir, représenter une opportunité stratégique pour assurer une expansion plus rapide.

2.2. Organisation de l'entreprise MANAF Distribution

L'organisation de MANAF Distribution repose sur une structure fonctionnelle qui permet d'optimiser la gestion des activités et d'assurer une distribution efficace des produits alimentaires. Cette organisation est pensée de manière à garantir une répartition claire des responsabilités et une coordination optimale entre les différentes divisions.

2.2.1. Structure organisationnelle

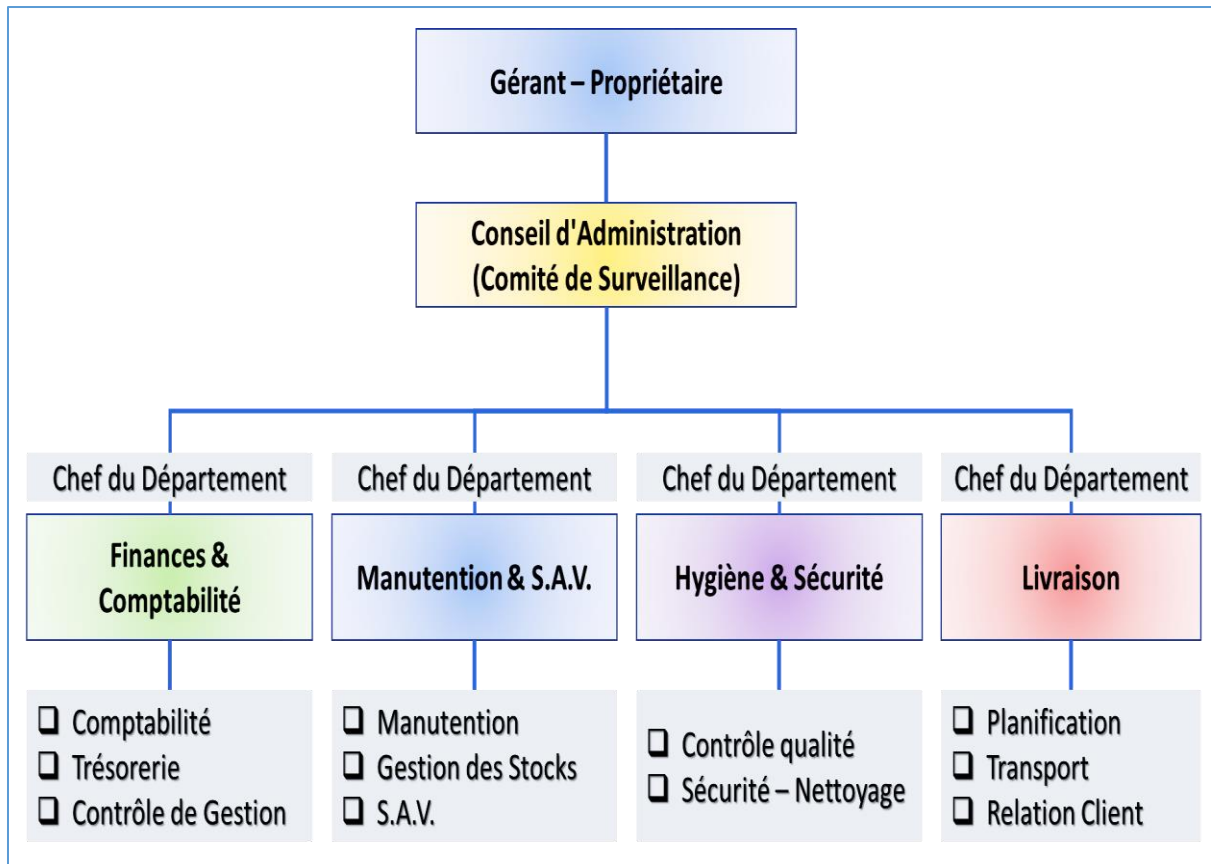
La structure organisationnelle de MANAF Distribution s'articule autour de trois niveaux hiérarchiques complémentaires. Au sommet, le gérant-propriétaire assure la direction stratégique et prend les décisions finales. Il supervise l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration, composé des quatre chefs de département (Finances et Comptabilité, Manutention et Service Après-Vente, Hygiène et Sécurité, et Livraison), constitue le second niveau. Cette instance consultative se réunit régulièrement pour analyser les questions stratégiques et proposer des orientations au gérant.

Les départements opérationnels forment le troisième niveau. L'Administration gère les opérations internes et les relations commerciales. Les Finances et Comptabilité contrôlent les flux monétaires et les obligations comptables. La Livraison et Stockage coordonne la chaîne logistique complète, tandis que la Maintenance assure le bon fonctionnement des équipements.

Cette organisation permet une répartition claire des responsabilités et une réactivité optimale face aux évolutions du marché. L'Assemblée Générale, réunissant le gérant et les chefs de département, valide périodiquement les orientations stratégiques et dresse des bilans d'activité. La complémentarité entre ces différents niveaux offre à MANAF Distribution une structure à la fois souple et efficace, adaptée aux exigences du secteur de la distribution agroalimentaire. Elle combine vision stratégique et efficacité opérationnelle tout en maintenant une cohérence globale.

Figure N°07 : Organigramme de MANAF Distribution



Source : Conception personnelle sur la base des informations internes.

2.2.2. Structure opérationnelle

La structure opérationnelle de MANAF Distribution repose sur quatre départements clés qui assurent le fonctionnement optimal de l'entreprise. Le département Finances et Comptabilité (8 employés) gère les flux financiers et la comptabilité. Le département Manutention et Service Après-Vente (35 employés) constitue le cœur opérationnel avec la gestion des stocks et la préparation des commandes. Le département Hygiène et Sécurité (10 employés) garantit le respect des normes sanitaires, tandis que le département Livraison (17 employés) assure la distribution finale des produits.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Tableau N°13 : Répartition du personnel de l'entreprise MANAF distribution

Activité	Nombre d'employés
Administration	17
Comptabilité et finance	8
Manutention	35
Entretien et nettoyage	10

Source : Conception personnelle sur la base des données de l'entreprise.

Cette organisation, soutenue par un système de gouvernance efficace, permet à MANAF Distribution de maintenir un équilibre entre spécialisation fonctionnelle et coordination globale. La prédominance des effectifs dédiés à la manutention (50% du personnel) reflète l'importance stratégique de la logistique dans cette entreprise de distribution alimentaire, tout en soulignant l'attention portée à la qualité et à la sécurité des produits. Les mécanismes de circulation de l'information et le système de rémunération aligné sur les objectifs contribuent à la performance globale de l'organisation.

2.3. Activité de l'entreprise MANAF Distribution

L'entreprise MANAF Distribution évolue dans le secteur de la distribution des produits alimentaires en Algérie. Son activité repose sur un réseau de fournisseurs et de partenaires commerciaux qui lui permettent d'assurer l'approvisionnement des détaillants et grossistes à travers le territoire national. Cette section examine en détail la réglementation applicable, les caractéristiques de son activité, sa position sur le marché, ainsi que les ressources humaines et les investissements qui soutiennent son développement.

2.3.1. Gamme des produits de MANAF Distribution

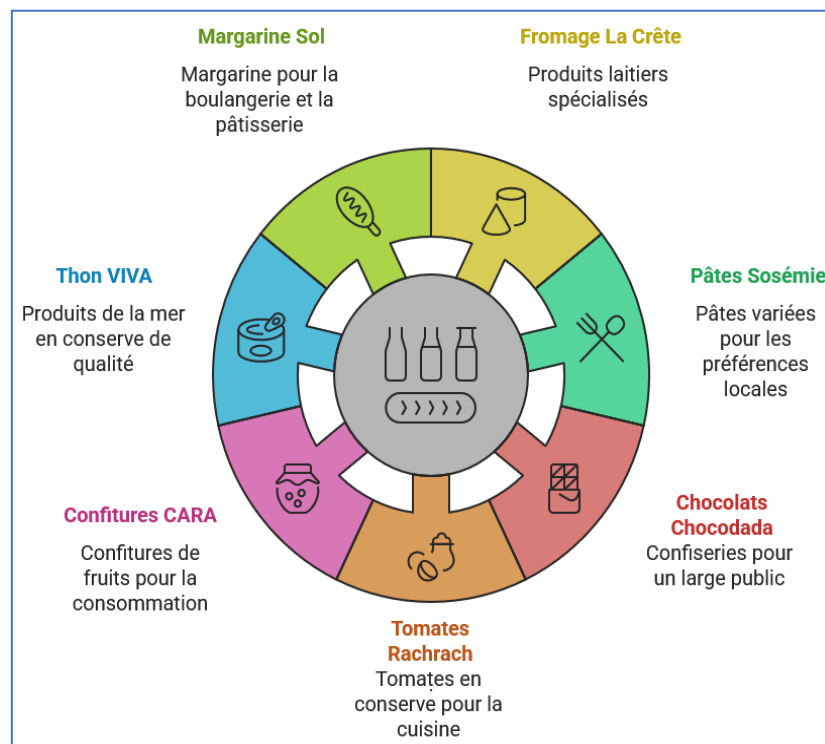
MANAF Distribution commercialise une gamme variée de produits alimentaires destinés aux consommateurs et aux professionnels de la distribution en Algérie. L'entreprise collabore avec plusieurs marques reconnues, garantissant ainsi une offre diversifiée et adaptée aux attentes du marché. Les produits distribués couvrent différents segments de l'industrie agroalimentaire, incluant les produits laitiers, les conserves, les pâtes alimentaires, les confiseries et les matières grasses.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Les principales marques distribuées par l'entreprise sont les suivantes :

- **Fromage La Crête** : une marque spécialisée dans les produits laitiers, notamment les fromages fondus et les fromages à pâte dure.
- **Pâtes alimentaires Sosémie** : une gamme variée de pâtes alimentaires adaptées aux préférences des consommateurs algériens.
- **Chocodada** : une marque de confiseries proposant des chocolats et autres produits sucrés destinés à un large public.
- **Tomate Rachrach** : spécialisée dans les conserves de tomate, cette marque est très prisée pour la préparation culinaire.
- **Confiture CARA** : une gamme de confitures à base de fruits sélectionnés, destinées à la consommation domestique et aux établissements hôteliers.
- **Thon VIVA** : une marque de produits de la mer en conserve, appréciée pour sa qualité et sa praticité.
- **Margarine Sol** : un produit destiné à l'usage domestique et professionnel, largement utilisé dans la boulangerie et la pâtisserie.

Figure N°08 : La gamme des produits de l'entreprise MANAF Distribution



Source : Conception personnelle sur la base des données de l'entreprise.

Grâce à cette gamme de produits diversifiée, MANAF Distribution parvient à répondre aux exigences du marché en termes de qualité, de disponibilité et de prix compétitifs. L'entreprise veille à maintenir des standards élevés dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin d'assurer une distribution fluide et efficace à travers le territoire national.

2.3.2. Caractéristiques essentielles de l'activité

L'activité principale de MANAF Distribution repose sur la distribution en gros et semi-gros de produits alimentaires. Grâce à une organisation efficace et une logistique performante, l'entreprise est en mesure de répondre aux besoins d'un marché en constante évolution.

Les principales caractéristiques de cette activité sont les suivantes :

- **Un réseau de distribution élargi** : MANAF Distribution approvisionne un large éventail de clients, notamment des détaillants, des supermarchés et des supérettes, couvrant ainsi plusieurs régions d'Algérie. Cette implantation territoriale étendue permet à l'entreprise de maximiser son impact sur le marché et de garantir une disponibilité constante de ses produits.
- **Une logistique optimisée** : L'entreprise s'appuie sur un réseau d'entrepôts stratégiquement situés pour assurer un stockage efficace des marchandises et une livraison rapide. Un système de gestion des stocks performant permet d'éviter les ruptures et de répondre aux exigences des clients en matière de délais et de qualité. La flotte de véhicules de l'entreprise est adaptée aux différents types de marchandises distribuées, garantissant ainsi des conditions de transport optimales.
- **Une diversité de produits** : MANAF Distribution collabore avec plusieurs marques reconnues sur le marché algérien et propose une large gamme de produits alimentaires. Cette diversification permet à l'entreprise d'adapter son offre aux habitudes de consommation locales et aux exigences croissantes en matière de qualité et de sécurité alimentaire.
- **Un marché en constante évolution** : Le secteur de la distribution alimentaire en Algérie est marqué par une forte demande et une évolution des modes de consommation. MANAF Distribution s'adapte en intégrant des innovations logistiques et en diversifiant

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

ses produits pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et aux réglementations du secteur agroalimentaire.

En parallèle, l'entreprise adopte une stratégie de croissance axée sur le développement de son réseau de distribution, la modernisation de ses infrastructures logistiques et l'amélioration continue de son service client. De plus, l'intégration progressive des nouvelles technologies dans la gestion des stocks et des commandes renforce l'efficacité opérationnelle et la compétitivité de MANAF Distribution.

Ces caractéristiques positionnent MANAF Distribution comme un acteur clé du secteur agroalimentaire en Algérie, contribuant ainsi à l'approvisionnement du marché national tout en consolidant sa place face à une concurrence croissante.

2.3.3. Investissements

Afin de garantir son développement, MANAF Distribution investit régulièrement dans plusieurs domaines :

- **Modernisation de la logistique** : acquisition de véhicules de transport pour optimiser la distribution.
- **Amélioration des infrastructures de stockage** : expansion des entrepôts et amélioration des conditions de conservation des produits.
- **Digitalisation des processus** : intégration d'outils de gestion commerciale et logistique pour une meilleure traçabilité des produits.

Ces investissements visent à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à assurer une meilleure efficacité opérationnelle.

2.3.4. Approvisionnements

La politique d'approvisionnement de MANAF Distribution repose sur trois canaux complémentaires, soigneusement articulés pour garantir qualité, stabilité et compétitivité.

Le premier canal concerne les importations de produits spécifiques comme les conserves et produits laitiers, via des partenariats avec des importateurs spécialisés. Ces relations permettent d'accéder à des denrées non disponibles localement tout en respectant les standards internationaux.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Ensuite, le deuxième canal privilégie les fabricants nationaux, reflétant l'engagement de l'entreprise en faveur de l'économie locale. Cette approche réduit les coûts logistiques tout en renforçant la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le troisième canal fait appel à des distributeurs intermédiaires, solution flexible pour élargir la gamme sans surcharger les stocks. Cette diversification permet d'optimiser la rotation des inventaires.

Chaque fournisseur fait l'objet d'une évaluation basée sur la qualité, le respect des délais et l'adaptabilité. Ce système tripartite offre à MANAF Distribution un équilibre optimal entre stabilité des approvisionnements et réactivité commerciale, constituant ainsi un avantage concurrentiel dans le secteur agroalimentaire algérien.

2.4. La gouvernance d'entreprise de MANAF Distribution

La gouvernance d'entreprise repose sur un ensemble de mécanismes et de structures visant à assurer la transparence, l'efficacité et la performance organisationnelle. Dans le cas de MANAF Distribution, entreprise familiale de première génération dirigée par son fondateur et unique actionnaire, la gouvernance revêt une dimension particulière, alliant à la fois les impératifs de gestion moderne et les spécificités d'une structure entrepreneuriale familiale. La gouvernance de MANAF Distribution s'articule autour de deux dimensions complémentaires : les mécanismes internes de contrôle et de gestion, et les relations avec les parties prenantes externes.

2.4.1. Structure hiérarchique et mécanisme décisionnel

L'organigramme de MANAF Distribution met en évidence une structure hiérarchique simplifiée, caractéristique des PME familiales. Il permet d'analyser les fondements de la gouvernance ainsi que les mécanismes internes mis en place pour assurer la gestion et la prise de décision.

2.4.1.1. Structure organisationnelle hiérarchique

La structure organisationnelle de MANAF Distribution présente une configuration pyramidale caractéristique des entreprises familiales, articulée autour de trois niveaux interdépendants.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Au sommet de cette structure se trouve le niveau stratégique, incarné par le gérant-propriétaire qui assume l'ensemble des décisions majeures concernant l'orientation de l'entreprise. Ce niveau concentre la vision globale et les choix fondamentaux affectant le développement de la société.

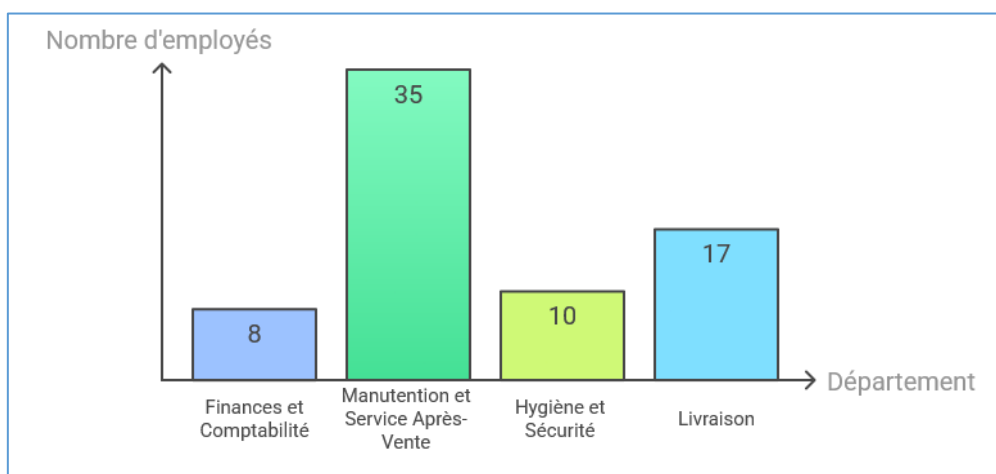
Le niveau intermédiaire, dit décisionnel, est constitué du Conseil d'Administration composé des quatre chefs de département :

- Le département Finances et Comptabilité (8 employés)
- Le département Manutention et Service Après-Vente (35 employés)
- Le département Hygiène et Sécurité (10 employés)
- Le département Livraison (17 employés)

Ces responsables opérationnels, représentant les 70 salariés de l'entreprise, se réunissent trimestriellement pour analyser les performances et formuler des propositions stratégiques. Leur rôle pivot consiste à faire le lien entre la direction générale et les équipes terrain, tout en supervisant l'exécution des décisions.

Enfin, le niveau opérationnel regroupe l'ensemble du personnel réparti dans les différents services. Cette base exécutive représente 90% des effectifs totaux et se structure en quatre pôles spécialisés correspondant aux départements mentionnés. Chaque pôle dispose d'une autonomie relative dans l'exécution de ses missions tout en rendant compte régulièrement à son chef de département.

Figure N°09 : Répartition des employés par département



Source : Conception personnelle.

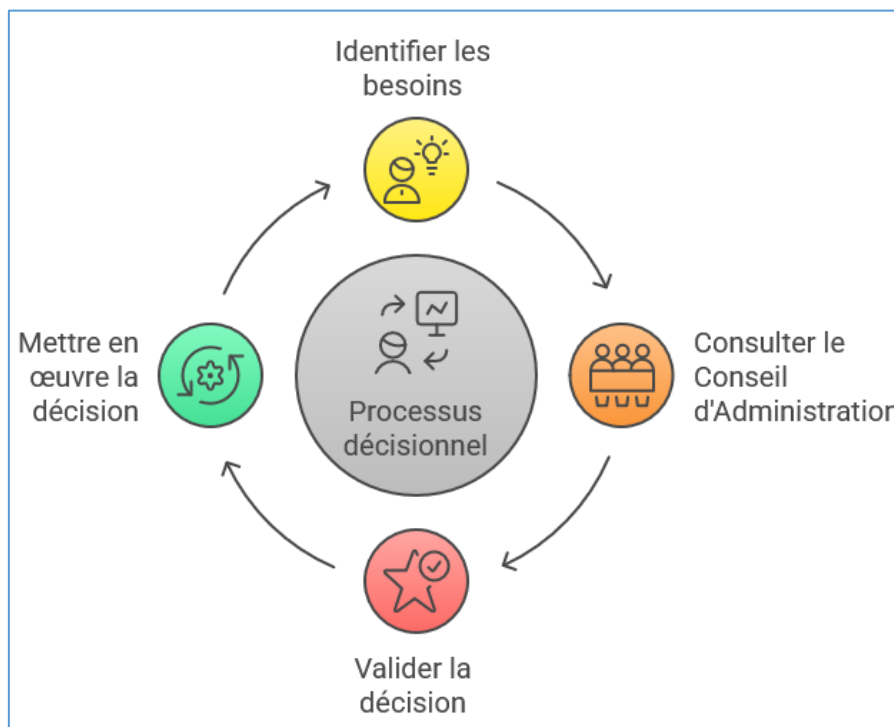
Cette architecture à trois niveaux permet une circulation fluide de l'information tout en maintenant une cohérence d'ensemble. La répartition des 70 employés entre les différents services reflète les priorités opérationnelles de l'entreprise, avec une prédominance des activités logistiques (51% des effectifs). La structure conserve une souplesse organisationnelle typique des entreprises familiales, tout en intégrant des mécanismes formels de reporting et de contrôle.

2.4.1.2. Processus de prise de décision

Le système décisionnel de MANAF Distribution s'articule selon un processus rigoureux et formalisé, garantissant une circulation optimale de l'information et une exécution efficace des orientations stratégiques.

Le processus décisionnel s'articule autour de quatre phases : l'initiation par les départements pour identifier les besoins, la consultation du Conseil d'Administration pour analyser et formuler des propositions, la validation finale par le gérant-proprétaire, et enfin la mise en œuvre par les services concernés. Cette mécanique assure la prise en compte des réalités terrain tout en maintenant la cohérence avec la vision stratégique.

Figure N°10 : Cycle de prise de décision



Source : Conception personnelle.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Cette organisation hiérarchique permet d'assurer une répartition claire des rôles tout en maintenant une cohérence d'ensemble entre la vision stratégique et les réalisations opérationnelles. Le gérant-propriétaire conserve l'autorité ultime sur les orientations fondamentales de l'entreprise, tandis que le Conseil d'Administration, composé des quatre chefs de département, joue un rôle important dans la formulation des propositions et le suivi de leur mise en œuvre. Les chefs de département quant à eux, assurent la traduction concrète des décisions stratégiques en actions opérationnelles, avec un reporting régulier permettant d'ajuster en permanence les modalités d'exécution.

Tableau N°14 : Structure décisionnelle

Niveau hiérarchique	Responsabilités principales	Fréquence de reporting
Gérant-propriétaire	Prise des décisions stratégiques majeures	Suivi journalier
Conseil d'Administration	Élaboration des propositions et suivi des indicateurs	Réunions trimestrielles
Chefs de département	Exécution et supervision des activités opérationnelles	Point hebdomadaire

Source : Conception personnelle.

2.4.2. Les mécanismes internes de gouvernance

Les structures de gouvernance de MANAF Distribution sont adaptées à sa nature en tant que SARL, influençant ainsi la prise de décisions stratégiques. Dans cette partie, il s'agit de présenter ces structures comme l'assemblée générale, essentielle pour la reddition des comptes et la prise de décisions, ainsi que le conseil d'administration, constitué du propriétaire et des cadres clés qui participent à l'élaboration des stratégies et remplissent également des fonctions importantes, assurant un suivi des comptes et une assistance dans les décisions critiques.

2.4.2.1. L'assemblée générale

Conformément aux dispositions du Code de Commerce Algérien (Ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée), une SARL doit organiser au moins une assemblée générale annuelle pour l'approbation des comptes et les décisions stratégiques. De

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

plus, des assemblées générales trimestrielles sont organisées sous forme de réunions stratégiques regroupent systématiquement le gérant-proprétaire et les quatre chefs de département, formant ainsi un comité directeur élargi. Leur agenda comprend invariablement trois points cardinaux :

- L'examen détaillé des performances financières et opérationnelles
- La validation des orientations stratégiques pour le trimestre à venir
- L'approbation des investissements majeurs

Dans le cas de MANAF Distribution, l'assemblée générale revêt un caractère plus informel du fait de la structure unipersonnelle de la société (propriétaire unique). Toutefois, elle respecte les principes de gouvernance en assurant une reddition des comptes annuelle et une prise de décision structurée concernant les investissements et les grandes orientations de l'entreprise.

2.4.2.2. Le conseil d'administration

MANAF Distribution, en tant que SARL, n'est pas tenue d'avoir un conseil d'administration formel. Cependant, le propriétaire s'appuie sur un comité de surveillance composé de chef de chaque département.

Tableau N°15 : Composition du conseil d'administration de MANAF Distribution

Nom et prénom	Fonction	Mandat
Boussaad ben said	Président du conseil Responsable des RH	Aucun
Oussama Mehalla	Responsable des relations avec le fournisseur	Aucun
Amel Mehalla	Responsable des relations avec la clientèle	Aucun
Merrouki Smail	Directeur commercial	Aucun
Kachi Karim	Chef de la prévente	Aucun
Tansaout Karim	Superviseur en HSE	Aucun

Source : Conception personnelle sur la base des données de l'entreprises.

B. le rôle du conseil de surveillance dans l'entreprise MANAF Distribution

Pour être plus efficace et performant, le propriétaire de l'entreprise s'est appuyé sur un conseil d'administration intégrant les responsables de chaque secteur d'activité de l'entreprise afin d'identifier les lacunes de chaque département et analyser les résultats et les performances en organisant des réunions périodiques.

Cette équipe performante a fait preuve d'un véritable esprit d'équipe, elle a une influence remarquable sur certaines décisions, par exemple ils proposent au propriétaire des nouveaux produits sur le marché, aussi des nouvelles offres des fournisseurs et clients. Mais rien n'empêche que la décision finale revient au propriétaire.

Chaque membre du conseil doit mettre en œuvre un système de surveillance et de mesure de performance pour les employés de son département, pour les discuter lors de la réunion de but de les motiver à donner plus de résultats.

Lors de la réunion chaque membre doit mener d'un récapitulatif du résultat de son secteur, pour les discuter à proposer des solutions pour chaque lacune trouver.

2.4.2.3. La direction de la société

La direction est assurée par le propriétaire, qui combine les fonctions de président et de directeur général. Il délègue certaines responsabilités aux chefs de départements.

Même en l'absence d'un conseil d'administration officiel, des structures informelles remplissent certaines de ses fonctions :

- **Le comité stratégique** : Composé de proches collaborateurs, il assiste le propriétaire dans les décisions de développement.
- **Le comité d'audit** : Assure un suivi des comptes et une veille réglementaire.
- **Autres comités** : Les réunions de direction permettent de traiter des problématiques spécifiques comme l'optimisation logistique et commerciale.

2.4.2.4. Le système de rémunération

En ce qui concerne le système de rémunération, il est basé sur une évaluation de la performance qui combine des critères financiers et non financiers. La performance est mesurée

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

de manière hebdomadaire à travers des indicateurs tels que le nombre de livraisons et le chiffre d'affaires généré. Ce tableau récapitulatif présente les critères d'évaluation et leur impact sur la rémunération.

Tableau N°16 : Grille d'évaluation des performances

Critère d'évaluation	Périodicité	Mode de calcul	Impact sur rémunération
Quotas de livraison	Hebdomadaire	Nombre de commandes traitées	Prime mensuelle
Chiffre d'affaires généré	Hebdomadaire	Montant des ventes réalisées	Prime mensuelle
Satisfaction client	Mensuelle	Enquêtes qualité	Prime mensuelle

Source : Conception personnelle.

2.4.3. Contrôle externe de l'entreprise

Le contrôle externe de MANAF Distribution est assuré par des organismes externes qui interviennent pour garantir la transparence et la conformité des opérations de l'entreprise. Ces organismes peuvent être sollicités pour des missions de vérification comptable et d'optimisation de la gestion. En intégrant ces structures dans son fonctionnement, MANAF Distribution vise à renforcer la rigueur de ses pratiques financières et à assurer un suivi efficace de ses activités.

2.4.3.1. Cadre Réglementaire

MANAF Distribution évolue dans un environnement juridique strict, encadré par plusieurs réglementations essentielles. Le Code de Commerce (Ordonnance 75-59), la Loi sur la protection des consommateurs (09-03) et la réglementation des pratiques commerciales (10-05) constituent les fondements légaux qui régissent ses opérations. Bien que ces régulations soient importantes pour assurer la conformité, il est important de noter que l'entreprise ne subit pas d'influence significative de la part d'actionnaires ou de créanciers, car elle n'a pas ouvert son capital et ne recourt pas à des crédits bancaires.

2.4.3.2. Relations avec les Parties Prenantes Externes

Les relations de MANAF Distribution avec ses parties prenantes externes sont également importantes pour son fonctionnement. L'entreprise maintient des relations structurées avec ses fournisseurs, en établissant des contrats-cadres assortis d'évaluations trimestrielles. Du côté de la clientèle, un programme de fidélisation est en place, accompagné d'un suivi de la qualité des services. En ce qui concerne les administrations, MANAF Distribution s'engage à respecter strictement ses obligations légales.

2.4.3.3. Commissaire aux Comptes

Le commissaire aux comptes constitue un mécanisme externe essentiel pour MANAF Distribution. Ce professionnel indépendant est chargé de vérifier la régularité et la sincérité des comptes de l'entreprise. Son rôle est important pour garantir la transparence financière et renforcer la confiance des parties prenantes. Bien que MANAF Distribution ne dispose pas d'actionnaires externes, la présence d'un commissaire aux comptes contribue à assurer que les pratiques comptables respectent les normes en vigueur, renforçant ainsi la crédibilité de l'entreprise.

2.4.3.4. Audit et Conseil

MANAF Distribution peut également faire appel à des cabinets externes pour des missions d'audit et de conseil. Ces interventions visent à réaliser des contrôles comptables et à optimiser la gestion de l'entreprise. Ce mécanisme permet d'apporter une expertise externe qui peut favoriser une meilleure prise de décision et une gestion plus efficace des ressources.

2.4.3.5. Structures de Contrôle de Gestion

Les structures de contrôle de gestion au sein de MANAF Distribution comprennent plusieurs dispositifs internes. La comptabilité et le suivi financier assurent une surveillance constante des performances financières. Parallèlement, l'analyse des performances commerciales permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Enfin, le contrôle des stocks et des flux logistiques garantit une gestion optimale des ressources matérielles, contribuant ainsi à l'efficacité opérationnelle.

2.4.3.6. Les créanciers

Quant aux créanciers, leur influence sur MANAF Distribution est pratiquement inexistante, car l'entreprise n'a pas recours à des crédits bancaires. En l'absence de dettes ou d'obligations financières envers des tiers, les décisions stratégiques de l'entreprise sont entièrement sous le contrôle du propriétaire-fondateur, sans pression extérieure.

2.4.3.7. Pactes d'Actionnaires

Étant donné que MANAF Distribution est une entreprise unipersonnelle, il n'existe pas de pacte d'actionnaires. Toutefois, en cas de transmission ou d'ouverture du capital, un cadre juridique pourrait être mis en place pour régir les relations entre actionnaires potentiels. Cela garantirait une structure de gouvernance claire et adaptée aux nouvelles circonstances.

Tableau N°17 : Contrôle Externe de MANAF Distribution

Mécanisme Externe	Description
Cadre Réglementaire	Régulations légales encadrant l'activité
Commissaire aux Comptes	Vérification indépendante des comptes
Audit et Conseil	Interventions de cabinets externes pour contrôle et optimisation
Structures de Contrôle de Gestion	Supervision des performances financières et opérationnelles
Relations avec les Parties Prenantes	Interaction avec fournisseurs et clients
Pactes d'Actionnaires	Non applicable (entreprise unipersonnelle)

Source : Conception personnelle.

2.4.4. Les autres aspects de gouvernance familiale

La gouvernance familiale de MANAF Distribution se distingue par des pratiques visant à assurer la transparence et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. En tant qu'entreprise familiale de première génération, MANAF Distribution doit également anticiper la transmission de son patrimoine entrepreneurial, en considérant des options telles que la succession familiale. Par ailleurs, son engagement social se manifeste à travers des initiatives locales, renforçant ainsi son ancrage dans la communauté. Dans ce contexte, il est pertinent

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

d'analyser comment ces éléments structurent la gouvernance familiale et leur impact sur la pérennité de l'entreprise.

2.4.4.1. La transparence et la bonne diffusion de l'information

MANAF Distribution assure la transparence en tenant des registres comptables précis et en communiquant régulièrement avec ses partenaires commerciaux. Le respect des obligations fiscales et réglementaires constitue également un élément clé qui renforce la confiance et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes.

2.4.4.2. Politique de communication de l'entreprise

La politique de communication de MANAF Distribution repose sur une structure hiérarchique fluide, permettant une circulation efficace de l'information en interne. En ce qui concerne la communication externe, l'accent est mis sur la promotion des produits et la gestion des relations clients, ce qui contribue à établir des liens solides avec la clientèle et à promouvoir l'image de l'entreprise.

2.4.4.3. La transmission de l'entreprise

Étant une entreprise familiale de première génération, MANAF Distribution devra, à terme, organiser la transmission de son patrimoine entrepreneurial. Les modèles de transmission envisageables incluent la succession familiale, qui pourrait permettre de maintenir le contrôle au sein de la famille, ou la vente ou l'ouverture du capital à des investisseurs, offrant ainsi des possibilités de croissance tout en diversifiant les risques.

2.4.4.4. L'engagement social de l'entreprise

L'engagement social de MANAF Distribution se manifeste par plusieurs pratiques de responsabilité sociale. L'entreprise privilégie l'emploi local et investit dans la formation de ses employés, garantissant ainsi un développement des compétences au sein de la communauté. De plus, elle veille au respect des normes d'hygiène et de qualité des produits distribués, tout en participant activement à des initiatives locales qui renforcent son lien avec la communauté.

Au final, MANAF Distribution repose sur un modèle de gouvernance familiale structuré autour de son fondateur, Farid Mehalla. Cette gestion centralisée, caractéristique des PME

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

familiales, permet une prise de décision rapide et un contrôle direct des opérations. Bien que l'organisation de l'entreprise soit simplifiée, elle intègre des mécanismes internes de gestion et de suivi adaptés à son activité. Cependant, l'absence de structures formelles, telles qu'un conseil d'administration, pourrait à terme limiter sa capacité d'adaptation face aux évolutions du marché. Dans cette perspective, l'entreprise devra progressivement formaliser certaines pratiques de gouvernance et anticiper la transmission générationnelle. L'adoption de mécanismes plus structurés, ainsi qu'une séparation plus nette entre gestion opérationnelle et stratégique, pourrait renforcer sa stabilité et accompagner son développement.

2.5. Analyse qualitative à travers un guide d'entretien

Dans le cadre de cette étude, l'approche qualitative a été privilégiée afin de mieux appréhender les pratiques de gouvernance et les dynamiques organisationnelles au sein de MANAF Distribution. L'entretien semi-directif est un outil d'analyse permettant d'explorer les pratiques de gouvernance de MANAF Distribution à travers les perceptions et expériences de son dirigeant. Ce guide structuré en plusieurs axes couvre la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la stratégie, la réglementation et la transmission de l'entreprise.

2.5.1. Présentation de l'approche méthodologique qualitative

L'analyse qualitative repose sur la conduite d'un entretien semi-directif, technique privilégiée pour explorer des thématiques complexes nécessitant une compréhension nuancée. Contrairement aux questionnaires standardisés, l'entretien semi-directif permet une certaine liberté dans l'expression des réponses, tout en s'appuyant sur un cadre thématique prédéfini. Cette méthode s'avère particulièrement adaptée à l'étude des entreprises familiales, où les logiques décisionnelles sont souvent implicites et fortement influencées par les valeurs du fondateur.

Dans le cas de MANAF Distribution, le choix de cette approche s'explique par la volonté de capter les représentations du dirigeant sur des aspects aussi variés que la gouvernance, les ressources humaines, la stratégie d'entreprise, les contraintes réglementaires et les perspectives de transmission. L'objectif est de mettre en lumière les pratiques effectives de gestion, en tenant compte du contexte organisationnel et sectoriel propre à l'entreprise.

2.5.2. Présentation du guide d'entretien

L'entretien vise à analyser les pratiques de gouvernance et de gestion au sein de MANAF Distribution. D'une durée estimée d'environ d'une heure, il a permis de recueillir des informations détaillées sur les processus décisionnels et organisationnels de l'entreprise. Toutes les données collectées sont traitées de manière strictement confidentielle afin de garantir l'anonymat des réponses et la fiabilité des analyses.

Le guide d'entretien est structuré autour de cinq axes thématiques, chacun visant à explorer un domaine clé de la gestion de l'entreprise :

- **Le premier axe** porte sur la gouvernance d'entreprise et organisation interne. Ce volet vise à comprendre la structuration hiérarchique de l'entreprise, les modalités de prise de décision et l'existence éventuelle de mécanismes de gouvernance formels.
- **Le deuxième axe** concerne la gestion des ressources humaines et climat organisationnel. Cet axe interroge les politiques RH, la gestion des compétences, la motivation des employés et les défis en matière de ressources humaines.
- **Le troisième axe** a été consacré à la stratégie et la performance de l'entreprise. Il explore les orientations stratégiques de MANAF Distribution, les indicateurs de performance utilisés ainsi que la vision du dirigeant face à la concurrence.
- **Le quatrième axe** concerne la réglementation et la conformité. Il permet d'identifier les contraintes juridiques et fiscales qui affectent l'entreprise ainsi que les dispositifs mis en place pour y répondre.
- **Le cinquième axe** porte sur la transmission et la pérennité. Ce dernier axe s'intéresse aux perspectives de succession, à la préparation de la relève et à la durabilité de la structure familiale.

L'ensemble des questions a été formulé de manière ouverte, afin d'encourager un discours riche et réflexif, facilitant l'analyse thématique a posteriori.

2.5.3. Analyse et interprétation des résultats

L'entretien semi-directif réalisé auprès du dirigeant de l'entreprise MANAF Distribution a permis de recueillir des informations essentielles sur la gouvernance d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les défis stratégiques, la réglementation ainsi que la

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

transmission de l'entreprise. Cette analyse vise à mettre en lumière les principaux enseignements issus des réponses obtenues et à en tirer des implications pour l'amélioration de la gestion et de la gouvernance de MANAF Distribution.

2.5.3.1. Une gouvernance d'entreprise centralisée : atouts et limites

L'analyse des réponses met en évidence une gouvernance centralisée, caractérisée par une prise de décision concentrée entre les mains du propriétaire unique avec une faible participation du conseil de surveillance. Cette approche présente certains avantages, notamment une prise de décision rapide et une forte cohérence stratégique. Toutefois, cette concentration du pouvoir décisionnel engendre plusieurs limites structurelles :

- Une faible délégation de responsabilités, qui limite l'autonomie des cadres intermédiaires et ralentit la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux défis du marché.
- Une dépendance excessive à la personne du fondateur, ce qui pose un risque en cas d'indisponibilité ou de transmission non planifiée.
- Une absence de mécanismes formels de gouvernance, notamment en ce qui concerne la mise en place de comités spécialisés (audit, stratégie, ressources humaines), ce qui peut affecter la qualité des décisions stratégiques.

L'absence d'un conseil d'administration formel structuré constitue une faiblesse pour l'entreprise, malgré la présence d'un conseil de surveillance compétent mais avec le temps l'entreprise aura besoins d'un conseil d'administration plus adaptifs.

Implications et recommandations : il est fortement recommandé a MANAF distribution d'intégrer d'autre participant au conseil de surveillance pour adapter un système de gouvernance plus adaptif et formel

2.5.3.2. Une gestion des ressources humaines en quête de structuration

Lors de notre entretien avec le propriétaire nous avons constaté une absence remarquable du processus de recrutement, par ailleurs le recrutement se fait toujours par confirmation du propriétaire sans prendre compte des compétences et de la formation de concerné, c'est pour cela, plusieurs lacunes et avantages ont été identifiées à cet égard :

- Malgré la présence d'une semaine de formation pour le nouvel employé, mais en prenant compte de ce qui j'ai vu durant mon stage, cela reste insuffisant, ce qui limite le développement des compétences des employés et leur adaptation aux évolutions du marché.
- Parmi le point fort de l'entreprise et son système d'évaluation des performances, ce qui motive les salariés, travailler plus
- Nous avons aussi constaté une faible rotation de l'emploi ce qui signifie, un environnement de travail serein.

Implications et recommandations : il est très essentiel pour MANAF de se débarrasser de ce recrutement plutôt empirique, et d'adapter un processus de recrutement bien étudié

2.5.3.3. Une stratégie d'entreprise confrontée aux défis du marché

L'entretien révèle que l'entreprise fait face à plusieurs défis stratégiques liés à la concurrence, à l'optimisation de la logistique et la stratégie de diversification. L'analyse met en avant les éléments suivants :

- Une concurrence accrue dans le secteur de la distribution alimentaire, nécessitant une différenciation par la qualité des services et l'innovation.
- Une gestion logistique perfectible, avec des défis liés à la gestion des stocks et à l'optimisation des circuits de distribution.
- L'entreprise assure la diversification des produits ou des services, cela un et point essentiel pour saisir de nouvelles opportunités de marché.

Le manque d'investissements dans les nouvelles technologies et la digitalisation des processus peut également constituer un frein au développement de l'entreprise et à l'amélioration de sa compétitivité.

Implications et recommandations : Il serait pertinent pour MANAF Distribution d'investir dans la digitalisation de ses processus, notamment à travers un système de gestion des stocks plus performant. Une veille stratégique sur les tendances du marché permettrait également d'identifier des opportunités de diversification.

2.5.3.4. Un environnement réglementaire perçu comme contraignant

L'analyse met en lumière les principales difficultés rencontrées par l'entreprise sur le plan réglementaire :

- Une complexité administrative qui allonge les délais et accroît la charge de travail liée aux formalités légales.
- Une pression fiscale jugée élevée, perçue comme un obstacle au développement de l'entreprise.
- Une adaptation aux nouvelles normes de qualité et de traçabilité nécessitant une mise en conformité régulière.

Les contraintes réglementaires et fiscales sont souvent citées comme des facteurs limitant la croissance des PME en Algérie, ce qui est confirmé par le témoignage du dirigeant de MANAF Distribution.

Implications et recommandations : Il est recommandé à l'entreprise d'anticiper les évolutions réglementaires en mettant en place un service de veille juridique et fiscale. Une collaboration avec des experts en droit des affaires permettrait également d'optimiser la gestion administrative et de minimiser les risques liés à la conformité.

2.5.3.5. Une transmission d'entreprise insuffisamment préparée

L'entretien met en évidence l'absence d'un plan de transmission structuré pour MANAF Distribution. Cette situation engendre plusieurs risques :

- Une incertitude quant à la continuité de l'entreprise en cas de départ du fondateur.
- Un potentiel conflit de succession en l'absence d'une planification claire de la transmission.
- Une absence de préparation de la relève, ce qui pourrait affecter la gestion de l'entreprise à long terme.

L'absence d'un cadre de succession formalisé constitue une faiblesse majeure pour la pérennité de l'entreprise familiale.

Implications et recommandations : Il est impératif pour MANAF Distribution d'anticiper la transmission de l'entreprise en identifiant un successeur et en l'intégrant progressivement dans

les processus de gestion. Une formation en management et en leadership permettrait d'assurer une transition fluide et efficace.

2.5.4. Synthèse de l'analyse qualitative

L'entretien semi-directif mené auprès du dirigeant de MANAF Distribution a offert un éclairage sur les dynamiques internes de l'entreprise, révélant des pratiques de gestion marquées par une forte centralisation décisionnelle, une structuration encore embryonnaire des fonctions clés, et une gouvernance informelle imprégnée des valeurs du fondateur. Cette configuration, bien qu'efficace à court terme pour assurer une certaine réactivité organisationnelle, génère à moyen et long terme des risques en matière de pérennité et de résilience stratégique.

Sur le plan de la gouvernance, l'absence d'instances formalisées et de mécanismes institutionnalisés constitue une faiblesse structurelle, freinant le développement d'une culture de gestion partagée et la prise en compte de perspectives diversifiées. La mise en place d'un comité de gestion interne, ainsi qu'une clarification des processus décisionnels, permettrait de renforcer la transparence et d'instaurer une gouvernance plus participative.

En matière de gestion des ressources humaines, les pratiques observées témoignent d'un recrutement informel, souvent intuitif voire insuffisant, sans dispositifs structurés en matière de formation continue, ou de planification des carrières, un système d'évaluation des performances présent mais reste à améliorer. Cette absence de gestion stratégique du capital humain peut affecter durablement la motivation, la fidélisation des talents et la performance globale. L'institution d'un plan de formation, adossé à une évaluation régulière et objective des compétences, apparaît dès lors indispensable pour soutenir le développement organisationnel.

La stratégie de l'entreprise, quant à elle, se confronte à des défis croissants : pression concurrentielle, gestion logistique perfectible et de diversification. Ces éléments appellent à une révision des choix stratégiques, notamment à travers une digitalisation accrue des processus internes et une veille permanente sur les évolutions du marché. La capacité de MANAF Distribution à se repositionner stratégiquement dépendra de son aptitude à exploiter les opportunités offertes par l'innovation, tant technologique que commerciale.

Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution

Concernant la réglementation, les propos recueillis traduisent un sentiment de contrainte face à la complexité administrative et fiscale. La mise en place d'une veille juridique proactive, associée à un accompagnement par des experts, offrirait à l'entreprise les moyens d'anticiper les évolutions normatives et de se conformer plus efficacement aux exigences légales.

Enfin, l'étude révèle une problématique importante et récurrente dans les entreprises familiales : l'absence de préparation à la transmission. L'absence de plan de succession et de formation d'un potentiel successeur constitue un risque majeur pour la pérennité de la structure. Il est essentiel d'engager, dès à présent, une réflexion stratégique sur la relève, en y intégrant les dimensions organisationnelles, humaine et juridique.

Ainsi, cette analyse met en évidence la nécessité d'une transition vers une gouvernance plus structurée, une gestion des ressources humaines plus stratégique, une approche réglementaire anticipative, et une vision à long terme pour assurer la transmission de l'entreprise dans les meilleures conditions. Ces ajustements représentent autant de leviers d'amélioration qui conditionneront la capacité de MANAF Distribution à consolider son positionnement sur le marché et à assurer sa pérennité dans un environnement économique de plus en plus complexe.

Conclusion

L'étude empirique de MANAF Distribution met en évidence les particularités de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie. Son organisation se caractérise par une structure flexible et une prise de décision rapide, renforcées par l'implication directe du fondateur. Cette souplesse constitue un atout majeur pour l'adaptabilité de l'entreprise face aux exigences du marché. Cependant, cette gestion centralisée présente certaines limites, notamment l'absence de structures de gouvernance formelles et le manque de mécanismes institutionnalisés pour la gestion des risques.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il est essentiel de mieux structurer ses processus de gouvernance, en anticipant notamment la transmission générationnelle et en renforçant le cadre de contrôle interne. Un des enseignements clés de cette analyse est que la gouvernance des entreprises familiales en Algérie pourrait bénéficier de l'intégration de pratiques plus structurées, en matière de transparence et de séparation entre propriété et gestion.

L'adoption progressive de référentiels de gouvernance, tels que des conseils consultatifs ou des dispositifs de contrôle stratégique, pourrait constituer un levier d'amélioration.

En définitive, l'avenir de MANAF Distribution dépendra de sa capacité à allier flexibilité et structuration pour garantir sa croissance et sa pérennité. Cette réflexion ouvre également des perspectives de recherche sur l'impact des politiques publiques et des réformes économiques sur la gouvernance des PME familiales en Algérie.

Par ailleurs, l'analyse qualitative réalisée à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif a permis d'identifier les leviers clés de transformation pour MANAF Distribution. Elle a révélé des forces indéniables, telles que l'implication personnelle du dirigeant, tout en mettant en lumière des fragilités qu'il est important de surmonter. Cela passe par une structuration progressive de la gouvernance, une professionnalisation de la gestion des ressources humaines, une réorientation stratégique axée sur l'innovation, et une anticipation rigoureuse de la succession. Ces éléments représentent des pistes d'action concrètes pour moderniser l'entreprise et assurer sa durabilité dans un environnement économique et réglementaire en constante évolution.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement économique national en constante mutation, les entreprises familiales algériennes apparaissent comme des acteurs incontournables du développement entrepreneurial, porteurs de valeurs identitaires fortes et dotés d'un rôle structurant dans le tissu économique local. Leur gouvernance, cependant, soulève un ensemble de problématiques spécifiques, notamment en matière de centralisation du pouvoir, de transmission générationnelle, de gestion des ressources humaines et de conformité réglementaire. C'est à la lumière de ces enjeux complexes que notre réflexion s'est articulée autour d'un questionnement central relatif aux spécificités de la gouvernance dans ces structures, avec pour ambition de dégager une compréhension fine de leur fonctionnement interne et de leurs dynamiques décisionnelles.

La méthodologie retenue dans le cadre de ce travail repose sur une approche qualitative, centrée sur une étude de cas approfondie de l'entreprise MANAF Distribution. Le choix d'un entretien semi-directif avec le dirigeant a permis de collecter des données riches et nuancées, en mettant l'accent sur la subjectivité du discours, la dimension contextuelle des pratiques managériales et la complexité des mécanismes de gouvernance informels. L'analyse thématique des réponses a ainsi permis de dégager plusieurs axes interprétatifs portant sur l'organisation interne, la gestion des ressources humaines, la stratégie, la conformité réglementaire ainsi que la problématique de la transmission intergénérationnelle. Ce processus d'investigation, bien que circonscrit à un cas unique, offre un aperçu pertinent et représentatif des réalités rencontrées par de nombreuses entreprises familiales algériennes.

Les résultats de notre étude révèlent en premier lieu une gouvernance centralisée, largement concentrée entre les mains du fondateur-dirigeant. Cette configuration permet une cohérence stratégique et une réactivité décisionnelle, par ailleurs la décision finale revient toujours au propriétaire tout en prenant compte des propositions lors de la réunion avec le conseil de surveillance, mais s'accompagne de limites notables telles que l'absence de délégation, et un processus décisionnel plutôt incomplet voire ancien et la dépendance excessive à la personne du fondateur cela peut provoquer des retards en cas d'indisponibilité. Le risque d'instabilité en cas d'indisponibilité de cette dernière demeure élevée, de même que l'absence de mécanismes institutionnalisés de gouvernance participative limite la possibilité d'une prise en compte plurielle des intérêts des parties prenantes internes.

Conclusion générale

En second lieu, la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise étudiée apparaît encore à un stade embryonnaire, caractérisée par une approche informelle, sans recours à des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour les performance MANAF met en place un système de mesure de performance qui permet au employés d'être plus motivés mais cela peut être suivi par la formations des nouveaux employés et même les ancien, mais cela est faible voir absent. Les lacunes observées en matière de formation continue, de développement des compétences et de perspectives d'évolution interne nuisent à la motivation des salariés et à leur fidélisation, compromettant ainsi le renforcement du capital humain, pourtant crucial dans un contexte de forte concurrence.

Concernant la première hypothèse, nos résultats confirment que les principes de la théorie de l'agence peuvent effectivement contribuer à améliorer les relations entre le propriétaire et les collaborateurs, à condition d'être institutionnalisés à travers des mécanismes de contrôle, d'incitation et de responsabilité clairement définis. L'introduction de ces dispositifs permettrait d'atténuer les asymétries d'information et de renforcer la confiance mutuelle, ce qui est en voie de développement dans le cas de MANAF Distribution.

La seconde hypothèse trouve également une validation empirique, dans la mesure où la structure décisionnelle observée démontre une forte personnalisation du pouvoir. Le fondateur de l'entreprise conserve une prérogative quasi-exclusive dans la prise de décision stratégique et opérationnelle, ce qui confère une unicité et une spécificité à la gouvernance des entreprises familiales, tout en les distinguant nettement des entreprises à actionnariat dispersé ou des sociétés anonymes.

Ainsi, à la lumière de l'ensemble des éléments recueillis, il apparaît que la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales algériennes réside dans une combinaison de centralisation du pouvoir, de prépondérance des logiques familiales sur les logiques managériales, d'informalité des processus et de dépendance vis-à-vis du fondateur. Cette gouvernance hybride, à mi-chemin entre la tradition familiale et les exigences modernes de gestion, façonne profondément le fonctionnement de ces entreprises, tout en posant des défis importants en matière de durabilité, de compétitivité et de succession.

En définitive, notre étude met en exergue l'importance d'un encadrement institutionnel renforcé et d'un accompagnement stratégique pour favoriser la professionnalisation de la gouvernance dans les entreprises familiales algériennes. Si leur résilience et leur ancrage local

Conclusion générale

constituent des atouts indéniables, leur pérennité repose désormais sur leur capacité à intégrer progressivement des dispositifs managériaux modernes, à planifier leur succession et à renforcer leur culture organisationnelle.

Cependant, cette recherche comporte certaines limites qu'il convient de souligner. Sur le plan théorique, l'accès à une documentation spécialisée a été restreint en raison du caractère payant de nombreuses ressources scientifiques et de la confidentialité entourant certains documents de gouvernance. Cette contrainte a limité l'ampleur de notre revue de littérature. Sur le plan pratique, la durée limitée du stage et la saturation des ressources humaines dans l'entreprise lors de notre présence ont entravé l'observation continue des pratiques internes. Par ailleurs, la confidentialité de certaines informations sensibles a restreint l'analyse de certaines dimensions stratégiques ou financières de la gouvernance.

À la suite de notre travail, deux pistes de recherche peuvent être envisagées. Il serait pertinent, tout d'abord, de conduire une étude comparative entre plusieurs entreprises familiales algériennes, issues de secteurs d'activité différents, afin de mettre en lumière les facteurs contextuels qui influencent la gouvernance. Une seconde piste pourrait porter sur l'analyse des mécanismes de transmission intergénérationnelle dans les entreprises familiales, en étudiant les modalités d'accompagnement, les résistances et les impacts organisationnels de ce processus, dans une perspective longitudinale. Ces prolongements permettraient d'enrichir la compréhension académique du phénomène et d'offrir aux futurs chercheurs des cadres d'analyse renouvelés et contextualisés.



Bibliographie

Ouvrages et livres

- Abecassis, C. (1997). Les coûts de transaction, état de la théorie. *Economica*.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Allouche, J., & Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial. *Economica*.
- Allouche, J., & Amann, B. (1999). L'entreprise familiale: une étude de l'art. *Revue Française de Gestion*, 126, 111-130.
- Amann, B. (2010). La gouvernance des entreprises familiales. Vuibert.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transfert du pouvoir dans une entreprise familiale. *Harvard Business Review*, 105-114.
- Basly, S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale. L'Harmattan.
- Benachenhou, A. (2017). Économie et entreprises en Algérie: Défis et perspectives. ENAG Éditions.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. Macmillan.
- Bouyakoub, A. (2006). De la gouvernance des PME-PMI: Regards croisés France-Algérie. L'Harmattan.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (2002). La gestion des entreprises familiales. *Economica*.
- Charreaux, G. (1997). Le gouvernement des entreprises: Corporate governance, théories et faits. EMS.
- Charreaux, G. (2006). Le gouvernement des entreprises: Nouvelle perspective. EMS.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. Le Livre de Poche.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *American Economic Review*, 57(2), 347-359.
- Gillet, P. (2003). Économie et gestion des PME. Dunod.
- Hamed, A. (2003). Les défis de la PME dans les économies en transition. L'Harmattan.
- Hirigoyen, G. (2014). Entreprises familiales, défis et performance. Dunod.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Bibliographie

- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). Les entreprises familiales. Pearson Education France.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Harvard Business School Press.
- Malarewicz, J.-A. (2006). Affaire de famille: comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession. Pearson Education France.
- Williamson, O. E. (1994). The institutions and governance of economic development. World Bank.

Articles scientifiques

- Aimen, A., & Bacha, S. (2018). Le gouvernement des entreprises économiques en Algérie. *Djadid El-Iktissad*, 13(1), 109-125.
- Ait-Ziane, K., & Ait-Ziane, H. (2006). Territoire et entrepreneurs innovateurs: Cas de l'Algérie. Actes du colloque international "Création d'entreprises et territoires", Tamanrasset.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37(3), 315-342.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Benhamouda, A. (2015). La facilitation administrative et l'accompagnement des PME en Algérie. *Revue des Sciences Sociales et de l'Économie*, 24(1), 45-60.
- Boudier, A. (2010). Le rôle des Maisons de l'Entrepreneuriat dans la promotion de l'innovation en Algérie. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 123-135.
- Cabrera, K., & Santana, D. (2013). Composition et performance du conseil d'administration dans les entreprises familiales espagnoles non cotées. *Revue Internationale PME*, 26(2), 213-229.
- Charlier, P., & Lambert, C. (2009). Analyse multivariable de la performance des PME familiales: une lecture par théorie positive de l'agence. *Revue Internationale PME*, 22(1), 67-79.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise. *Revue d'Économie Financière*, 29, 49-79.

- Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. *Revue Française de Gestion*, 210, 87-108.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Gherbi, H., & Bellal, S. (2021). La gouvernance et la transmission des entreprises familiales en Algérie: Enjeux et perspectives. *Revue des Sciences de Gestion et de Commerce*, 14(2), 85-100.
- Guerchouh, M., & Si-Mohammed, D. (2016). Analyse du système national algérien de gouvernance à travers une approche institutionnelle. *ElWahat pour les Recherches et les Etudes*, 9(2), 769-789.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Mokadem, R., & Laib, N. (2019). Les enjeux de la gouvernance dans les PME familiales algériennes: Une analyse empirique. *Cahiers du CREAD*, 35(3), 112-130.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

Bibliographie

- Z. Ryma, & D. Kamel. (2018). L'influence de la gouvernance d'entreprise à caractère familial sur la performance financière. *Revue des Sciences de Gestion*, 45(2), 425-435.

Thèses

- Guerchouh, M. (2017). *Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes: une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance* (Thèse de doctorat). Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Textes juridiques

- Journal Officiel de la République Algérienne. (1975). Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant Code de commerce.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2001). Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2004). Loi n°04-02 du 23 juin 2004 relative aux règles applicables aux pratiques commerciales.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2006). Loi n°06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2009). Loi n°09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2010). Loi n°10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'Ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2012). Loi n°12-27 du 18 septembre 2012 sur les sociétés commerciales.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2015). Loi n°15-20 du 30 décembre 2015 relative à la simplification des procédures administratives.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2018). Loi n°18-09 du 10 juin 2018 relative à la concurrence.
- Journal Officiel de la République Algérienne. (2022). Loi n°22-18 du 24 juillet 2022 relative à l'investissement.

Bibliographie

Rapports officiels

- Ministère des Finances. (2021). Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (CAGE).
- OCDE. (2021). Rapport sur la gouvernance et la transmission des entreprises familiales dans la région MENA. Éditions OCDE.

Sites internet

- Algérie Presse Service. (2021, 21 janvier). Entreprenariat: remise des premiers labels Start-up. <https://www.aps.dz>
- Association Algérienne de Gouvernance d'Entreprise. (2023). Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise. <https://aacia-dz.org>
- Banque mondiale. (2014). Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. World Bank Group.

Annexes

Annexe I : Guide d'entretien semi-directif – MANAF Distribution

Introduction

Dans le cadre de notre recherche portant sur le développement organisationnel des PME en Algérie, et plus précisément sur les leviers internes favorisant leur performance et leur pérennité, un entretien semi-directif a été conduit auprès du dirigeant de la société MANAF Distribution, entreprise opérant dans le secteur de la distribution de produits de grande consommation.

Ce guide d'entretien a été conçu selon une approche qualitative, articulée autour de cinq axes thématiques majeurs : la gouvernance d'entreprise, la gestion des ressources humaines, la stratégie et la performance, la réglementation et la conformité, ainsi que la transmission et la pérennité de l'entreprise. Il vise à recueillir des données qualitatives approfondies, permettant une compréhension fine des dynamiques organisationnelles de l'entreprise interrogée.

Présentation du responsable interrogé

Le responsable rencontré dans le cadre de cet entretien est à la tête de l'entreprise depuis sa création. Il occupe les fonctions de direction générale et supervise l'ensemble des activités stratégiques, opérationnelles et organisationnelles. Grâce à son implication quotidienne et à sa connaissance approfondie du secteur, il assure la coordination des différents services internes et oriente les grandes décisions de l'entreprise. Son expérience lui confère une vision globale sur la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la stratégie de développement ainsi que les aspects réglementaires et juridiques. Cet entretien vise à recueillir son point de vue sur les différents enjeux liés à la gestion, la pérennité et la performance de l'entreprise, dans un contexte économique en constante évolution.

Axe 1 : Gouvernance d'entreprise et organisation interne

Question 1 : Pouvez-vous nous présenter brièvement l'organisation de MANAF

Distribution et votre rôle en tant que dirigeant ?

Réponse : L'entreprise est organisée en plusieurs départements (administration, finance, logistique, comptabilité, etc.). En tant que propriétaire et unique actionnaire, je prends toutes les décisions stratégiques et veille à la coordination entre les services.

Question 2 : Quelles sont les principales décisions stratégiques que vous prenez ?

Réponse : Je m'occupe des décisions relatives aux investissements, à la gestion des stocks, aux recrutements majeurs et aux relations avec nos partenaires commerciaux.

Question 3 : Avez-vous mis en place des mécanismes de gouvernance formels, comme un conseil d'administration ou des comités de gestion ?

Réponse : Étant une entreprise familiale de première génération, nous fonctionnons avec une structure hiérarchique simplifiée. Toutefois, nous tenons des réunions périodiques avec le conseil de surveillance composé de chef de chaque service pour discuter des performances de et des manquements de chaque service et proposé des solution aux lacunes trouver et prendre des décisions importantes.

Question 4 : Comment évaluez-vous l'efficacité de votre mode de gouvernance ?

Réponse : Le mode de gouvernance actuel est efficace pour une gestion rapide et centralisée, mais il peut être limité en cas d'expansion et de croissance. Il serait intéressant d'adopter progressivement des outils de gouvernance plus structurés avec le temps.

Axe 2 : Gestion des ressources humaines et climat organisationnel

Question 5 : Comment est structurée la gestion des ressources humaines au sein de MANAF Distribution ?

Réponse : Nous avons environ 70 employés répartis en plusieurs services. La gestion des ressources humaines est assurée par l'administration, qui s'occupe du recrutement, des contrats et des conditions de travail.

Question 6 : Comment évaluez-vous la motivation et la satisfaction des employés ?

Réponse : Nous avons un faible taux de rotation du personnel, ce qui montre que nos employés sont relativement satisfaits. Cependant, des défis existent, notamment en matière de formation et de perspectives d'évolution, en ce qui concerne la motivation nous avons mis un système d'évaluation des performances des employés c'est pour cela les employés avec le plus de résultats auront une prime vers la fin du mois.

Question 7 : Quels sont les principaux défis en matière de gestion des ressources humaines ?

Réponse : Les principaux défis concernent le recrutement de personnel qualifié, la fidélisation des talents et l'amélioration des compétences via la formation continue, avec l'évolution du marché et un environnement concurrentiel instable, nous avons du mal à mettre en place un processus de recrutement solide mais nous travaillons pour le faire.

Question 8 : Avez-vous mis en place des stratégies pour améliorer le bien-être des employés ?

Réponse : Nous veillons à offrir un environnement de travail stable et à respecter les droits des employés, mais nous réfléchissons à des solutions pour améliorer les conditions de travail et la motivation.

Axe 3 : Stratégie et performance de l'entreprise

Question 9 : Quels sont les principaux défis auxquels MANAF Distribution est confrontée aujourd'hui ?

Réponse : Les défis sont multiples : la concurrence, l'accès au financement, la logistique et la réglementation en constante évolution.

Question 10 : Quels sont vos objectifs stratégiques pour les prochaines années ?

Réponse : Nous souhaitons élargir notre gamme de produits, améliorer notre réseau de distribution et adopter des outils de gestion plus performants cela pour le côté distribution, nous travaillons aussi à se redéployer dans d'autres investissements, d'ailleurs nous avons-nous avons notre marque de fromage en sous-traitance avec l'entreprise tifra-lait.

Question 11 : Comment mesurez-vous la performance de votre entreprise ?

Réponse : Nous utilisons principalement des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires et la rentabilité, ainsi que des indicateurs logistiques comme le taux de livraison à temps.

Question 12 : Quel est votre positionnement par rapport à la concurrence ?

Réponse : Nous avons une bonne réputation sur le marché, mais nous devons innover et élargir notre offre pour conserver notre avantage concurrentiel.

Axe 4 : Réglementation et conformité

Question 13 : Comment l'entreprise se conforme-t-elle aux exigences légales et fiscales en Algérie ?

Réponse : Nous respectons la réglementation en vigueur, notamment en matière fiscale et de droit du travail. Nous collaborons avec des conseillers juridiques pour garantir notre conformité.

Question 14 : Quels sont les obstacles réglementaires qui entravent le développement de votre entreprise ?

Réponse : Les charges fiscales et les lourdeurs administratives représentent des obstacles majeurs. Nous devons également nous adapter aux nouvelles exigences en matière de traçabilité et de certification.

Question 15 : Comment gérez-vous les risques juridiques ?

Réponse : Nous suivons de près l'évolution des lois et nous faisons appel à des experts juridiques pour anticiper et gérer les risques.

Question 16 : Pensez-vous que l'État doit améliorer l'environnement réglementaire des entreprises ?

Réponse : Oui, il serait utile de simplifier les procédures administratives et d'adapter la fiscalité aux réalités des PME.

Axe 5 : Transmission et pérennité de l'entreprise

Question 17 : Avez-vous envisagé un plan de transmission de votre entreprise ?

Réponse : Pour l'instant, non. Étant à la tête de l'entreprise depuis sa création, je n'ai pas encore défini un plan précis pour la transmission.

Question 18 : Pensez-vous à impliquer la nouvelle génération dans la gestion future de MANAF Distribution ?

Réponse : C'est une possibilité. Mais cela dépendra de leur volonté et de leur capacité à gérer les défis du secteur.

Question 19 : Quels sont les risques liés à l'absence de planification de la transmission ?

Réponse : Le principal risque est l'incertitude quant à l'avenir de l'entreprise. Une mauvaise transition pourrait entraîner des conflits internes et affecter la stabilité de l'activité.

Question 20 : Avez-vous envisagé d'associer des partenaires externes pour assurer la pérennité de l'entreprise ?

Réponse : Ce n'est pas encore une priorité, mais cela pourrait être une option à long terme.

Remerciement :

Nous tenons à vous exprimer nos sincères remerciements pour le temps précieux que vous avez bien voulu nous consacrer ainsi que pour la qualité et la richesse de vos réponses. Votre disponibilité et la clarté de vos propos ont grandement contribué à la pertinence de cette démarche et à la compréhension des réalités concrètes de la gestion d'entreprise. Nous vous sommes profondément reconnaissant pour votre collaboration.

Table de matières

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la gouvernance d'entreprise.....	7
Introduction	7
Section 1 : la gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques.....	8
1.1. La notion de la gouvernance.....	8
1.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise	9
1.2. Emergence et évolution de la gouvernance d'entreprise	9
1.2.1. La gouvernance d'entreprise des origines anciennes	9
1.2.2. De la gouvernance actionnariale à la gouvernance managériale	11
1.3. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise	15
1.3.1. Les débuts des théories de la gouvernance (Berle et Means)	15
1.3.2. Les théories contractuelles de la gouvernance.....	16
1.3.2.1. La théorie des droits de propriété.....	17
1.3.2.2. La théorie de l'agence.....	21
1.4. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise	27
1.4.1. L'approche organisationnelle.....	27

1.4.2. L'approche institutionnelle	30
1.4.3. Le modèle cognitif de la firme	32
1.4.4. Le modèle comportemental de la gouvernance	33
1.5. Récapitulatif sur les théories de la gouvernance	34
Section 2 : Mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise	36
2.1. Mécanismes de contrôle internes	36
2.1.1. Conseil d'administration	37
2.1.2. Assemblée générale des actionnaires	41
2.1.3. La direction	42
2.1.4. Systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants	43
2.2. Mécanismes externes	43
2.2.1. L'environnement légal et réglementaire	44
2.2.2. Marchés de bien services	44
2.2.3. Le marché des dirigeants	45
2.2.4. Le marché financier	45
2.3. L'évolution de la typologie des mécanismes de gouvernance	45
2.3.1. La spécificité du mécanisme	46
2.3.2. L'intentionnalité du mécanisme	47
Conclusion.....	50

Chapitre II : La gouvernance des entreprises familiales.....	52
Introduction	52
Section 1 : l'entreprise familiale	53
1.1. Identification et définition de l'entreprise familiale	53
1.1.1. Identité de l'entreprise familiale.....	53
1.1.2. Définition de l'entreprise familiale.....	54
1.2. L'importance de l'entreprise familiale dans le monde	61
1.3. Les caractéristiques des entreprises familiales	63
1.3.1 Entre la famille et l'entreprise.....	63
1.3.2. Le génogramme de la famille	64
1.3.3. La vision de l'entreprise familiale	65
1.3.4. Le dilemme fondamental	66
1.4. Quelques spécificités du management des entreprises familiales	67
1.4.1. La gestion fonctionnelle des entreprises familiales	67
1.4.2. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision	69
1.4.3. La décision : entre démocratie et autocratie	70
1.5. L'emploi dans les entreprises familiales.....	71
1.5.1. La nature du travail	71
1.5.2. L'emploi familiale	72
1.5.3. La politique d'engagement familiale	72
1.6. Stratégies des entreprises familiales	74

1.6.1. La naissance d'une entreprise et de sa stratégie.....	74
1.6.2. Les stratégies de croissance	74
1.6.3. Les stratégies relatives au capital.....	75
1.6.4. Les stratégies non conventionnelles.....	76
1.6.5. L'alignement de la planification stratégique et de l'actionnariat.....	78
Section 2 : La gouvernance des entreprises familiales.....	79
2.1. Gouvernance et modes de régulation.....	79
2.1.1. Logique de la gouvernance de l'entreprise familiale	79
2.1.2 La charte familiale.....	82
2.1.3. Les organes de la gouvernance familiale	84
2.1.4. L'importance de la gouvernance dans les entreprises familiales.....	87
2.1.5. Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises familiales	92
2.1.6. Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance d'entreprise familiale	94
2.1.7. La succession	96
2.1.7.3. Phase critique de la succession	99
Conclusion.....	100
Chapitre III : La gouvernance des entreprises familiales en Algérie, cas de l'entreprise MANAF Distribution	102
Introduction	102
Section 1 : la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	103
1.1. Généralités sur l'entreprise en Algérie	103

1.1.1. L'émergence des entreprises privées dans le paysage économique algérien.....	104
1.1.2. Les caractéristiques des PME privées algériennes.....	105
1.1.3. L'entrepreneuriat en Algérie.....	106
1.2. Les entreprises familiales en Algérie.....	107
1.2.1. Présentation de l'entreprise familiale en Algérie.....	107
1.2.2. Spécificités de l'entreprise familiale algérienne.....	108
1.2.3. Rôle de la PME familiale dans l'économie nationale.....	109
1.2.4. Réalité sur l'entreprise familiale algérienne.....	111
1.3. Le contexte algérien de gouvernance d'entreprise des entreprises familiales.....	115
1.3.1. Définition de la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien.....	115
1.3.2. La gouvernance des entreprises familiales en Algérie.....	116
1.3.4. Les relations de l'entreprise familiale avec les parties prenantes.....	118
1.3.5. La transmission des entreprises familiales en Algérie.....	121
1.4. La politique de l'État algérien pour favoriser la gouvernance.....	122
1.4.1. Amélioration du dispositif réglementaire de l'investissement.....	122
1.4.2. Amélioration de l'environnement de l'entreprise.....	122
1.4.3. Amélioration des conditions d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise.....	123
1.4.4. Amélioration de la réglementation des pratiques commerciales.....	123
1.4.5. Vers l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise.....	124
Section 2 : MANAF Distribution et la gouvernance d'entreprise.....	124
2.1. Présentation de l'entreprise MANAF Distribution.....	124

2.1.1. Forme juridique.....	125
2.1.2. Fondements stratégiques et la politique de l'entreprise	126
2.1.3. Historique de l'entreprise MANAF Distribution	129
2.1.4. Le capital social de l'entreprise MANAF Distribution.....	130
2.2. Organisation de l'entreprise MANAF Distribution.....	131
2.2.1. Structure organisationnelle	131
2.2.2. Structure opérationnelle	132
2.3. Activité de l'entreprise MANAF Distribution.....	133
2.3.1. Gamme des produits de MANAF Distribution	133
2.3.2. Caractéristiques essentielles de l'activité.....	135
2.3.3. Investissements	136
2.3.4. Approvisionnements	136
2.4. La gouvernance d'entreprise de MANAF Distribution	137
2.4.1. Structure hiérarchique et mécanisme décisionnel.....	137
2.4.2. Les mécanismes internes de gouvernance	140
2.4.3. Contrôle externe de l'entreprise.....	143
2.4.4. Les autres aspects de gouvernance familiale	145
2.5. Analyse qualitative à travers un guide d'entretien	147
2.5.1. Présentation de l'approche méthodologique qualitative	147
2.5.2. Présentation du guide d'entretien.....	148
2.5.3. Analyse et interprétation des résultats	148

2.5.4. Synthèse de l'analyse qualitative	152
Conclusion.....	154
Conclusion générale	155
Bibliographie.....	155
Annexes	
Table de matières	
Résumé	

Résumé

Cette étude analyse les spécificités de gouvernance des PME familiales algériennes à travers le cas MANAF Distribution. Elle examine deux hypothèses : le rôle stabilisateur de la théorie de l'agence dans les relations parties prenantes, et la singularité des processus décisionnels centralisés autour du fondateur-dirigeant.

L'approche qualitative, fondée sur un entretien semi-directif, révèle une gouvernance caractérisée par une concentration du pouvoir, des processus informels et des lacunes en GRH. Les résultats montrent que cette centralisation favorise la cohérence stratégique mais génère des risques liés à l'absence de délégation et de mécanismes formalisés.

La recherche souligne les défis de professionnalisation de ces PME et propose des pistes d'amélioration par une gouvernance plus structurée, tout en identifiant des limites appelant des études sectorielles comparatives.

Mots-clés : Gouvernance, Entreprises familiales, PME algériennes, Gouvernance familiale

Abstract

This study explores governance specificities in Algerian family SMEs through the MANAF Distribution case. It tests two hypotheses: agency theory's stabilizing role in stakeholder relations, and the uniqueness of decision-making processes centralized around the founder-manager.

The qualitative methodology, based on a semi-structured interview, reveals governance marked by power concentration, informal processes and HRM gaps. Findings indicate this centralization enables strategic coherence but creates risks from lacking delegation and formal mechanisms.

The research highlights professionalization challenges for these SMEs and suggests improvements through more structured governance, while identifying limitations warranting comparative sector studies.

Keywords: Governance, Family businesses, Algerian SMEs, Family governance.