

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université Mouloud MAMMERY de TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

Mémoire

En vue de l'Obtention du Diplôme de Magister en Sciences
Economiques
Option : Management des entreprises

Thème

**Caractéristiques, gestion fonctionnelle et modes de
financement de l'entreprise familiale**
- Le cas algérien analysé à travers l'entreprise NCA Rouiba -

Réalisé par :

Mohammed-Amokrane HAROUN

Sous la direction du

Pr Djamel SI-MOHAMMED

Composition du jury:

Pr Chabane BIA, **Président**, Université M. MAMMERY, Tizi-Ouzou

Pr Djamel SI-MOHAMMED, **Rapporteur**, Université M. MAMMERY, Tizi-Ouzou

Dr Khelloudja ARABI-MEGHERBI, **Examinatrice**, Université A. MIRA, Bejaia

Dr Rosa AKNINE-SOUIDI, **Examinatrice**, Université M. MAMMERY, Tizi-Ouzou

Date de soutenance: 03 / 03 / 2016.

Remerciements

J'aimerais exprimer toute ma gratitude envers les personnes qui m'ont permis de mener à bien ce travail de recherche.

J'exprime ma plus vive reconnaissance à mon directeur de recherche, le Professeur Djamel SI-MOHAMMED pour ses nombreux conseils, sa rigueur et sa disponibilité tout au long de ce travail. Je lui témoigne ici mon plus grand respect.

Je tiens à remercier vivement le Président ainsi que les membres du Jury pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à l'examen de ce travail.

J'adresse également mes remerciements au Dr. Lyès GHEDDACHE pour ses encouragements et ses remarques pertinentes.

Mes sincères remerciements vont aussi à Mr Slim OTHMANI, PCA de NCA Rouiba et son équipe dirigeante pour avoir accepté de m'accueillir au sein de leur entreprise.

Un grand merci à mes enseignants et en particulier MM. OUSSALEM, DRIR, SADOUD, BOUYAHIAOUI, ISSAOUDENE ainsi qu'à MM. TALAOUBRID, MEZIAINI, ARAB, ANICHE, MAHMOUDIA et à Mme BOURKACHE pour leur aide et leurs orientations.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma reconnaissance et ma profonde gratitude à mes parents, pour leur confiance et leur soutien constant, à mes frères et à ma sœur pour leurs encouragements, à ma femme, pour sa patience ainsi qu'à ma petite fille pour tous les instants précieux que je lui ai volés...

Merci enfin à toutes celles et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A ma famille, à tous mes amis et à ma petite Maria...



Liste des abréviations et acronymes

AGEX : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

APAB : Association des Producteurs Algériens de Boissons

BRSA : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool

CA : Conseil d'Administration

CAF : Capacité d'autofinancement

CARE : Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise

CERAPE : Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques

CIHEAM : Centre International de Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes

COSOB : Commission d'Organisation et de Surveillance des Operations de Bourse

D.E.S : Diplôme des Études Supérieures

DCT : Dettes à court terme

DG : Directeur Général

DLMT : Dettes à long et moyen termes

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ETK: Entreprise Touristique de Kabylie

FCE : Forum des Chefs d'Entreprises

GBA : Groupe Boissons d'Algérie

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IAA : Industrie Agroalimentaire

I S O: International Organization for Standardization

ITMO: In Trade Market Opportunity

NCA : Nouvelle Conserverie Algérienne

OBSO : Obligation à Bon de Souscription d'Obligation

ONCV : Office National de Commercialisation des Vins

ONS : Office National des Statistiques

PCA : Président du Conseil d'Administration

PET : Polyéthylène Téréphtalate

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNB : Produit National Brut

PNDA : Programme National de Développement Agricole

R & D : Recherche et Développement

RNC : Registre National du Commerce

SARL : Société à Responsabilité limitée

SNC : Sociétés en Nom Collectif

S P A : Société Par Actions

SSE: Stockholm School of Economics

TCCT : Teneurs de Comptes de Conservation de Titres

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UHT : Ultra Haute Température

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : L'entreprise familiale : une institution spécifique.....	8
Section 1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale.....	8
Section 2 : L'entreprise familiale à travers les théories de la firme.....	33
Section 3 : La gestion fonctionnelle dans l'entreprise familiale.....	54
Chapitre 2 : Prise de décision et modes de financements de l'entreprise familiale	78
Section 1 : La prise de décision dans l'entreprise familiale.....	79
Section 2 : La structure financière de l'entreprise familiale	102
Section 3 : Les principaux modes de financement de l'entreprise familiale	121
Chapitre 3 : La place de l'entreprise familiale en Algérie (Cas de NCA-Rouiba).....	145
Section 1 : Présentation du cas d'étude.....	146
Section 2 : Déroulement de l'enquête et principaux résultats.....	167
Section 3 : Analyse et interprétations des résultats.....	200
Conclusion générale	235

Introduction générale

« Les économies d'échelle ont changé d'échelle¹ ». Pendant plusieurs décennies, les entreprises de grandes dimensions ont affiché une forte dominance sur l'ensemble des activités économiques. Cette dominance peut être justifiée par trois grands effets, qui sont connus en économie industrielle.

Le premier effet sont les économies d'échelle qui proviennent des gains de productivité technique, commerciale, organisationnelle ou financière obtenus grâce à l'augmentation des quantités produites (répartition des frais fixes sur un plus grand nombre de biens, obtention de taux d'intérêt plus avantageux du fait du montant de l'emprunt). Une autre légitimation de la grande taille repose sur les économies d'expérience. Selon la théorie de l'effet d'expérience, le coût de production d'un produit décroît de façon constante à chaque augmentation du volume cumulé de production. C'est-à-dire qu'au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement diminue. Cette relation trouve son origine dans des études empiriques réalisées sur l'industrie de l'aéronautique aux États-Unis. La courbe d'apprentissage repose sur l'accumulation d'un savoir au fil du temps. Toutefois, l'effet d'expérience est conditionné par le maintien d'un environnement stable. Les économies de champ constituent la troisième légitimation de la grande taille des entreprises. Ce sont des gains générés par le partage d'actifs communs entre des activités différentes (la diversification). Les grandes entreprises diversifiées jouiraient d'un avantage décisif comparativement à celles qui produisent un seul produit (*mono-productrices*).

Mais la crise économique du milieu des années soixante-dix est venue casser le mythe de la grande dimension. Celle-ci a connu une crise grave, ce qui a conduit à remettre en cause les effets cités plus haut (effet d'échelle, effet d'apprentissage et de champ).

Ce qui a caractérisé l'après crise fut la montée en puissance des services ainsi que le phénomène de la globalisation et la concurrence des pays émergents qui ont modifié la nature des avantages comparatifs.

¹ - www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf, visité le 5 /01/ 2015 à 18h.

Tous ces facteurs ont favorisé le développement et l'apparition en force des PME qui vont graduellement s'imposer comme une alternative crédible aux modèles de développement antérieurs devenus inopérants et inefficaces.

En effet, les mutations économiques des dernières décennies ont graduellement mis en évidence les limites de l'économie managériale et par conséquent la montée en puissance d'un modèle alternatif de croissance prenant sa source dans l'économie entrepreneuriale. José ALLOUCHE et Bruno AMANN (1995)¹, parlent du retour gagnant du capitalisme familial. Celui-ci, après une éclipse dans les années 1930, est revenu en force dans les années 1980.

A partir de cette date, l'attention tant des professionnels que du monde universitaire s'est portée sur le phénomène de « l'entreprise familiale ».

En effet, ces dernières années, les recherches sur ce type d'entreprise ont connu un sensible regain d'intérêt, surtout dans la littérature anglo-saxonne. Ainsi, personne ne conteste aujourd'hui le poids qu'occupent les entreprises familiales dans le monde. Elles pèsent un poids extrêmement lourd du point de vue économique. Elles emploieraient 45 millions de personnes (le quart de la population active) en Europe. En France, sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. En Italie, 90% des sociétés immatriculées seraient familiales. En Allemagne, dans l'ombre du fameux *Mittelstand* allemand, qualifié d'épine dorsale de l'économie, se cacheraient plus de 99% d'entreprises familiales. Aux États Unis, un tiers des groupes de l'indice Fortune 500 serait contrôlé par des familles. En Asie et en Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur elles.

L'Algérie ne dérogeant pas à la règle, a vu elle aussi, dès l'ouverture du marché, une multitude d'entreprises familiales se constituer, alors que les rares qui ont eu la chance d'exister du temps du socialisme ont connu un essor fulgurant. Cette mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME qui représentent 95% du tissu économique national. Parmi ces PME, plus de 90% seraient à caractère familial.

Le directeur général² de MDI *Business School*, va plus loin en avançant que, sur les 600 000 PME recensées en Algérie, 99% sont des entreprises familiales, ce qui fait d'elles un acteur majeur de la vie économique nationale...

¹ - José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « Le retour triomphant du capitalisme familial », *Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995, pp.255-284.

² - www.liberte-algerie.com/actualite/comment-assurer-la-releve, visité le 14/02/2015 à 22h.

Objet de la recherche

Ce travail s'intéresse au processus de gestion et de développement de l'entreprise familiale. Dans une économie algérienne considérée depuis la fin des années 80 comme étant en transition vers une économie de marché, les entreprises privées enrichissent progressivement le paysage économique national tout en présentant la particularité d'être pour l'essentiel des entreprises à caractère familial.

Ce sont en effet principalement les familles qui ont contribué au fur et à mesure à la substitution de nombreuses entreprises publiques par des entreprises privées. L'économie de marché représentant une assez nouvelle orientation pour l'Algérie, les chercheurs qui se sont intéressés à la PME algérienne avancent généralement que celles-ci sont majoritairement familiales, cette caractéristique pouvant être élargie à d'autres pays à évolution économique semblable.

L'objet de cette recherche est de tenter de présenter la singularité de ce type d'entreprises, notamment par rapport aux entreprises similaires n'ayant pas cette caractéristique familiale. Cette singularité peut être justifiée entre autres par l'existence de deux systèmes qui se chevauchent, celui de l'entreprise et celui de la famille. Ce sont deux entités distinctes ayant des exigences tout aussi distinctes et qui ont des objectifs qui peuvent être contradictoires, voire même antagoniques...

Les membres de la famille, qui sont souvent des propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction et la gouvernance de la firme. L'influence de la famille sur l'entreprise prend ainsi deux formes : la propriété et la direction, (Neubaur et Lank, 1998).

Selon Mouline¹ (2000), l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise et il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux. C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise.

Ceci est bien montré dans le modèle de l'entreprise familiale représenté par Tagiuri et Davis (1982). Ce modèle considère l'entreprise familiale comme un système composé de trois groupes chevauchés mais distinctifs. (Modèle des trois cercles).

¹ - Jean-Pierre MOULINE : « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », cahier de recherche CREFIGE, 2000

Problématique

L'entreprise évolue au cours de son existence. Dès sa création elle se développe en accroissant son capital, en investissant, en créant des produits nouveaux, en développant sa clientèle, en accroissant son personnel. L'entreprise peut également se développer par fusion, par union avec d'autres entreprises, ou en les absorbant, c'est-à-dire en intégrant leurs moyens de production. Toutefois, toutes les entreprises ne suivent pas la même évolution. Certaines accroissent leur activités jusqu'à devenir des multinationales alors que d'autres resteront au niveau de l'entreprise artisanale ou même disparaîtront dès leurs première année d'existence sans avoir vraiment évolué.

Il y a donc un rythme de croissance particulier à chaque entreprise et l'une des habilités premières du dirigeant c'est de bien l'identifier et de toujours maintenir la situation sous contrôle malgré les turbulences inévitables qui se présenteront. Ce dernier sait que gérer une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques qui réduisent son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration du pouvoir.

Cependant, lorsqu'on aborde les entreprises familiales, une autre contrainte s'ajoute au processus. L'aspect critique de la croissance pour l'entreprise familiale est la dilution du capital. Ce type d'entreprise s'accompagne ainsi d'une volonté avérée de garder la propriété et le management dans les mains de la famille le plus longtemps possible.

En revanche et au fur et à mesure que l'entreprise croit, les ressources familiales en capitaux humains et financiers sont généralement insuffisantes pour permettre à l'entreprise d'atteindre le seuil de la taille efficiente (Williamson, 1981). Pour des problèmes de taille, la famille devient incapable d'internaliser toutes les activités afférentes à l'organisation. Pour remédier à ces insuffisances, les dirigeants sont obligés de recourir aux apports de partenaires externes à la famille, ce qui modifie les expériences et les perspectives de certains membres familiaux. Cette évolution atténue l'intensité des liens sociaux qui les réunissent au sein d'un système familiale hermétique.

La question centrale qui va alors se poser est la suivante :

Comment augmenter le capital de l'entreprise et garder le caractère familial dans le cas d'un besoin de financement nettement supérieur à l'apport de la famille ?

Le monde économique est dominé par des entreprises dont le contrôle et la gestion sont assurés par des familles. Ce type d'entreprise est considéré comme l'une des formes d'organisation les plus anciennes dans l'histoire économique. Aujourd'hui, elle continue à tenir une place majeure dans toutes les économies. Longtemps considérée comme une forme surannée (démodée) d'entreprise « renvoyée dans les douves de l'histoire », signe d'un déclin annoncé face à un capitalisme managérial triomphant et dominant, l'entreprise familiale suscite ces dernières années un intérêt croissant. La crise économique et financière de 2008 les place désormais sous les feux de la rampe. Contrairement aux entreprises non familiales, les entreprises familiales ont bénéficié d'un taux d'endettement inférieur durant cette crise financière. Elles sont considérées par certains comme « des bouées de sauvetage » dans ces temps économiques difficiles. Alain BLOCH, Nicolas KACHNER et Sophie MIGNON¹ (2012) ont constaté dans leur ouvrage « La stratégie du propriétaire » et sur la base d'une enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise, que ce genre d'entreprise savait « défier la crise ». Ils ont même démontré la spécificité des facteurs humains dans ces entreprises. Les entreprises familiales sont prises comme modèle, car leur travail est orienté vers le long terme et non vers les gains à court terme.

Les dossiers spéciaux de la revue « Finance Contrôle Stratégie » publiée en mars 2000, de la « Revue française de gestion » (juillet-août 2002), et de nombreux articles publiés ces dernières années dans la presse anglo-saxonne, montrent que la recherche sur les caractères spécifiques de l'entreprise familiale est importante. Dans leur ouvrage « La gestion des entreprises familiales », Jérôme CABY et Gérard HIRIGOYEN² (2002) ont permis de révéler les traits spécifiques qui caractérisent le fonctionnement des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales.

Se pose alors une autre question toute aussi fondamentale pour notre recherche à savoir :

- ***En quoi la gestion de l'entreprise familiale serait-elle « spécifique » vis-à-vis de la gestion des entreprises dites non familiales ?***

¹ - Alain BLOCH, Nicolas KACHNER et Sophie MIGNON : La stratégie du propriétaire », Edition PEARSON, 2012.

² - Jérôme CABY et Gérard HIRIGOYEN (2002) : « La gestion des entreprises familiales », Edition ECONOMICA, 2002.

Parmi les facteurs déterminants de la croissance d'une entreprise, le dirigeant est sans aucun doute le plus important. C'est souvent une question de choix personnels. Certains dirigeants croient que le caractère familial de leur entreprise est lui-même une partie de leur stratégie concurrentielle. Au cours du développement de l'entreprise familiale, le dirigeant se demande donc s'il va continuer à faire croître son entreprise.

Le dirigeant a besoin de gérer la croissance et maintenir la nature familiale de l'entreprise en préservant son indépendance. L'indépendance qui se caractérise essentiellement par une structure de propriété concentrée, permet au dirigeant d'avoir une grande liberté dans l'élaboration des stratégies et des objectifs à long terme en échappant aux contraintes de formalisation et de communication des comportements. Les comportements autocratiques que l'on retrouve chez certains fondateurs prédisposent ces derniers à privilégier l'indépendance et à refuser la planification.

Ainsi, pour les entreprises familiales, les décisions peuvent être assimilées à celles des seuls dirigeants ; cela devient bien entendu de moins en moins vrai au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente. Il en découle l'interrogation suivante :

- *Au sein de l'entreprise familiale, le dirigeant a-t-il une autonomie totale en matière de prise de décisions ?*

Hypothèses de travail

Les hypothèses qui sous-tendent notre recherche sont au nombre de trois :

Hypothèse 1 : Le souci de garder le caractère familial de l'entreprise peut constituer un frein pour son développement.

Hypothèse 2 : Les divers besoins de financement obligent la famille à s'ouvrir à l'extérieur.

Hypothèse 3 : Le caractère familial de l'entreprise tend à s'affaiblir de génération en génération

Méthodologie de recherche

La méthodologie suivie dans le cadre de cette recherche sera qualitative et s'appuiera sur une large consultation d'ouvrages relatifs à la PME en général et à la PME familiale en particulier.

Ce travail s'appuiera également sur les contributions parues dans des revues et articles spécialisés.

Nous aurons également recours aux banques de données telles que celle de l'office national des statistiques ou la chambre de commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou, comme nous aurons à consulter les travaux universitaires comme les thèses et les mémoires ayant traité des thèmes proches de notre objet d'étude.

Enfin, l'utilisation de l'internet pourra nous apporter un complément d'informations utiles à notre recherche.

Structure d'exposition

Ce travail de recherche s'articule autour de trois chapitres, chaque chapitre se compose de trois sections. Le premier chapitre est consacré aux définitions de certains concepts et à la mise en évidence des spécificités de l'entreprise familiale. Le deuxième chapitre traitera de la prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de ses principaux modes de financement. Quant au troisième chapitre, celui-ci portera sur une étude de cas relative à une entreprise familiale pionnière dans la production de boissons fruitées en Algérie, à savoir, l'entreprise NCA-Rouiba (Nouvelles Conserveries Algériennes).

Chapitre 1 : L'entreprise familiale : une institution spécifique

Introduction

Ce qui caractérise ces dernières années, est la prise en compte par les gouvernements de l'importance des PME d'une manière générale et des PME familiales en particulier. Cette importance tient à trois caractéristiques pertinentes de celles-ci, à savoir : elles constituent la très forte majorité des entreprises d'un pays ; elles fournissent la majorité des nouveaux emplois de ce même pays ; et de leur grande flexibilité.

Contrairement aux grandes entreprises, qui peuvent être distinguées de la PME et de la TPE à partir de certains critères tel que la taille, le chiffre d'affaires, l'entreprise familiale est une entité qui ne peut pas être défini à partir de ces critères. En effet de nombreuses définitions de l'entreprise familiale varient et cela selon le critère choisit : La propriété du capital, l'implication de la famille dans la gestion ou l'exigence d'une au moins, une transmission à une génération future. Ceci permet de distinguer assez clairement les entreprises familiales des entreprises non familiales.

La première section de ce chapitre sera consacrée aux concepts et l'originalité de ce type d'entreprise.

L'aspect le plus fondamental dans l'étude des phénomènes économiques en général est les débats théoriques, pour cela la deuxième section sera consacrée à l'analyse des entreprises familiales à travers quelques théories de la firme.

En fin, la troisième et dernière section s'intéresse la gestion fonctionnelle de l'entreprise familiale.

Section 1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale

Cette section vise à clarifier les principaux concepts de l'entreprise familiale pour en comprendre toute la singularité et la complexité. Cette dernière se retrouve dans la méthodologie et le choix de la définition de ce concept, préalable nécessaire à tout travail de

recherche. Quant à la singularité, consiste à la combinaison de deux systèmes : entreprise et famille.

1. Concepts de base

Entreprises familiales, sociétés familiales, affaires familiales, *family business*, *family firms*¹ sont autant des termes que l'on retrouve dans la littérature académique. Ces termes conduisent incontestablement à une pluralité de perceptions et à des difficultés de définition. L'entreprise familiale est un concept complexe, qui recoupe d'autres concepts dans lequel il semble se confondre mais qui constituent des réalités différentes : la famille, l'entreprise et l'entrepreneuriat.

1.1. Définition du concept famille

De nos jours, la famille est la principale structure d'organisation des êtres humains. Elle constitue le premier creuset² où se développent des relations de confiance entre les individus : confiance entre les couples, confiance entre les frères, les sœurs, les cousins, etc.

Pour certains, l'étymologie du mot famille³ dérive du latin *fames* « faim », mais pour d'autre, ce mot provient du mot latin « *famulus* » : qui signifie à l'origine serviteur, c'est-à-dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs qui vivent sous le même toit. La famille selon Segalen⁴(1981) est un terme qui désigne à la fois individus et relations.

Bourdieu⁵ (1993), définit la famille comme suit : « *la famille est l'un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations* ».

Ce concept a évolué en prenant la définition suivante : la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs qui vivent sous le même toit (Mouline¹, 1999). Une famille peut

¹ - Eva LEROY : « Le capitalisme familial allemand en perspective », mémoire de 4^{ème} année d'I.E.P, université Robert SCHUMAN, 2008, p.10.

² - Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA : « L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine », Centre d'Étude et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques (CERAPE), n°04-74, p.3.

³ - www.lesdefinitions.fr/famille, visité le 10/10/2013 à 21h.

⁴ - Segalen(1981)in olivier COLLOT : « la transmission des pme familiales non cotées : approche de la transmission en wallonie et impact sur la performance des entreprises », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université DEMONS-HAINAUT, faculté WAROCQUE, : 2006/2007, p. 38.

⁵ - bordieu(1993) in Lyés GHEDDACHE : « Étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale ». Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences économiques, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-ouzou, 2011/2012, p. 33.

être définie selon les liens de parenté (ou la structure familiale) qui existent entre ses membres. La famille nucléaire ou le cercle familial correspond à un ménage regroupant deux parents mariés ou non ainsi que leurs enfants. Tandis que la famille élargie peut compter plusieurs génération : les grands parents, les oncles, les cousins, etc.

Il y a aussi les familles recomposées (ou couple recomposés), qui sont celles issues de parents ayant eu des enfants d'une précédente union. Dans les familles recomposées, on trouve : des demi-frères ou demi-sœurs, enfant avec lequel on a un parent en commun ; des belles mères ou beaux pères ; des quasi-frères ou quasi-sœurs, enfant qui n'a aucun lien de sang mais avec lequel on grandit.

Selon l'anthropologue français Claude Lévi-Strauss², la famille est à la fois une institution sociale, juridique et économique, qui existe dans toutes les sociétés humaines. Ses membres, unis par des liens légaux, économiques et religieux.

Au sens étroit, la famille est « un groupe de personnes (liées) par le sang, le mariage ou l'adoption et résidant habituellement ensemble, avec pour objet la survie économique, l'identification individuelle et collective, et (l'éducation) des rejetons éventuels », Dery³ et al. (1993). Au sens large, la règle de résidence n'est pas considérée.

La définition juridique de la famille est donnée par le code⁴ de la famille Algérien dans ses articles respectifs deux et trois :

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

1.2. Définition du concept entreprise

L'entreprise est une source essentielle de richesse matérielle. Elle est au cœur de l'activité économique contemporaine. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

¹ - Mouline (1999) in Olivier COLOT, idem, op.cit, p. 38.

² - www.lesdefinitions.fr/famille, visité le 11/10/2013 à 11h.

³ - LABURTHE-TOLRA P. et WARNIER J. P., Ethnologie, Anthropologie, P.U.F, Paris, p.81.

⁴ - Code de la famille Algérien (09/06/1984).

Pour répondre à cette interrogation Maurice SALLEE¹ (1992), propose la définition suivante : *« l'entreprise est un groupe humain organisé et hiérarchisé, réunissant des moyens matériels et financiers pour produire des biens ou des services en vue de la vente »*.

François Perroux², présente la définition suivante : « la firme (l'entreprise) est une forme de production dans laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché des biens ou des services et pour obtenir un revenu monétaire le plus grand possible qui résulte de la différence entre prix de vente et prix de revient »

Capet³ quant à lui définit l'entreprise comme étant un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, dont la survie (le devenir) dépend de la vente de ses produits.

Michel KALIKA⁴ (1995) définit l'entreprise comme un système. Cet auteur a pris en compte les interrelations entre les composants du système et les interrelations entre ceux-ci et l'environnement de l'entreprise. Il a identifié quatre composants essentiels du système d'entreprise, qui sont :

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

Une autre définition de l'entreprise qui est largement répandue, est celle élaborée par Schumpeter⁵. Selon cet auteur, l'entreprise est un lieu où s'effectuent de nouvelles combinaisons de facteurs, de nouveaux produits, de nouveaux débouchés et de nouvelles méthodes de production. En un mot, l'entreprise est une organisation qui innove en permanence dans un processus de : « destruction-créatrice ».

¹ - Maurice SALLEE : « Initiation à l'économie générale », Édition DUNOD, Paris, 1984, p.08.

² - François PERROUX in Alain DESREUMAUX : « introduction à la gestion des entreprises », éditeur Armand COLLIN, Paris, 1992, p.07.

³ - François PERROUX, in Alain DESREUMAUX (1992), idem.

⁴ - Michel KALIKA (1995) : « Structures d'entreprises », éditions : ÉCONOMICA, 1995, p. 3.

⁵ - www.entrepreneuriat.auf.org. visité le 11/10/2013 à 19h.

L'entreprise, selon Edith PENROSE¹, est une collection de ressources productives organisées dans un cadre administré. Sa fonction économique est d'acquérir et d'organiser, selon des plans élaborés en son sein, ses ressources matérielles, immatérielles et humaines, afin de vendre avec profits, sur le marché, de biens et de services.

1.3. Définition du concept entreprise familiale : un bref état de l'art

Il n'existe pas de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale. Nous observons au contraire, des définitions aussi nombreuses que les recherches qui les formulent. Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses, nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité. Trois grands critères sont traditionnellement retenus pour identifier l'entreprise familiale.

Le premier critère est le degré de détention du capital par la famille, le degré d'implication de la famille dans la gestion est le deuxième critère retenu pour identifier l'entreprise familiale, le troisième critère est l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce dernier critère est considéré par la majorité des auteurs comme déterminant dans leurs définitions. Ils affirment que dans le cas où il n'existerait pas de volonté ferme chez le ou les dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous serions devant « une famille en affaires » ou « une entreprise entrepreneuriale » plutôt qu'une entreprise familiale.

Donc, pour définir l'entreprise familiale, ALLOUCHE et AMANN² distinguent : les définitions monocritère et les définitions pluri-critères.

1.3.1. Les définitions monocritère

Les définitions monocritère sont les moins nombreuses. Elles prennent en considération un seul critère, soit le critère du contrôle, soit le critère de la propriété, soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Barry³(1975) définit l'entreprise familiale comme une société anonyme, un partenariat ou une société unipersonnelle dans laquelle une famille donnée détient la majorité des droits de vote lui assurant le contrôle du capital social.

¹ -Edith PENROSE in Olivier BOUBA-OLGA: « l'économie de l'entreprise », édition SEUIL, 2003, p. 69.

² -José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « L'entreprise familiale : un état de l'art » Revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n°1, mars 2000, pp.40-44.

³ - BARRY(1975) in Isabelle MARTINEZ : « De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse ». Revue Française de gestion, 2002, n°139, pp. 91-106.

Une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'une seule famille (Barnes et Hershon, 1976).

Dyer (1986), définit l'entreprise familiale en faisant appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management sont influencés par une famille. Il admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

Parfois, c'est le critère de l'interaction famille qui est retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, celui-ci est considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise)

1.3.2. Les définitions pluri-critères

Les définitions qui retiennent plus d'un critère pour caractériser l'entreprise familiale sont nombreuses (Arrégle, 2002). D'une manière générale c'est le critère de la propriété et celui de contrôle qui sont conjointement retenus.

Davis et Tagiuri (1982), définissent l'entreprise familiale comme « *une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influencent la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ».

Pour Hugron (1983), « *l'entreprise familiale est une organisation de biens et services, à caractère commercial, dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille* ».

Quant à Anderson et Johnson (1985), doit être considéré comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : Il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété.

Hollander et Elman (1988) considèrent que l'entreprise est familiale si elle est détenue et dirigée (c'est-à-dire contrôlée) par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles.

Leach et al (1990) considèrent qu'une entreprise est une entreprise familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié :

- Plus de 50% des droits de vote est détenue par une seule famille ;
- un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

La définition retenue par Daily et Dillinger (1992), précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées au propriétaire.

Gallo et Estapé (1992) considèrent qu'une entreprise est en mains familiales ; lorsqu'une ou deux 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 famille ou à ces deux familles.

Ces deux auteurs ont donné une autre définition (1994), ils considèrent une entreprise est familiale quand plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise.

Astrachan et Kalenko (1994) franchissent un degré supplémentaire dans la précision :

- La famille doit selon ces auteurs détenir au moins 50% du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10% dans le cas inverse;
- l'entreprise doit en outre avoir au moins 10 années d'activité continue;
- plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités.

Ces auteurs ajoutent en outre un critère qui est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre est également retenu par d'autres auteurs (en plus des critères de propriété et d'implication dans le management).

Selon l'étude de *la Stockholm School of Economic*¹ (SSE), l'entreprise familiale est une société contrôlée par une famille et présente au minimum une des trois caractéristiques suivantes :

- Au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise ;
- l'entreprise est sous contrôle familial depuis deux générations au moins ;
- les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en céder le contrôle à la génération suivante.

Dans un rapport de 2009, la commission européenne² définit l'entreprise familiale ainsi :

« *A firm, of any size, is a family business if:*

- *The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, child or children's direct heirs;*
- *the majority of decision-making rights are indirect or direct;*
- *at least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm; Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendant possess 25 per cent of decision-making rights mandated by their share capital.*

D'après l'étude³ « la gestion entrepreneuriale dans les entreprises familiales », élaborée par l'IESE *Business School*, Université de Navarre, juin 2010 pour le Crédit Suisse, une entreprise devient familiale à partir du moment où son (ses) créateur(s) décide(nt) d'en transmettre la propriété à sa (leur) famille, au sens large, ou d'intégrer des membres de la famille dans des fonctions de direction ou de gouvernance.

Le tableau (n°1) récapitule les définitions mono et pluri critères proposées par Allouche et Amann (2000).

¹ - Étude de la Stockholm School of Economic in Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD: « LES ENTREPRISES FAMILIALES », Que sais-je ? Édition: PUF, 2006, p. 16.

² - ValerieTandeu de Marsac : « Guide pratique des entreprises familiales », Éditions d'Organisation, 2011, p. 10.

³-Valérie Tandeu de MARSAC : op.cit, p. 12.

Tableau 1 : Les définitions de l'entreprise familiale

1/Définitions monocritère	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barne L.B. et Hershon S.A(1976),Alcorn,P.B(1982),Linsberg I, Perrow S. et Rogolsky S (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry.(1975), Beckhard R. Dyer W. (1983), Keppner E. (1983), Handler, W.C. (1989)	L'entreprise est contrôlée par une famille plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
2/Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis, J A.&Tagiuri, R.(1982); Davis, J et Pratt, J. Eds (1985) ; Rosenblatt, P.C, de Mik, L, Anderson, R.M and Johnson, (1985); Dyer, W.G, Jr. (1986); Stern, M.H. (1986); Hollander B; Elman N. (1988); handler , W.C (1989); Aronoff, C.E. and Ward, J.L. eds. (1990); Gallo, M.A. et Estapé, M.J.(1994) Astrachan Joseph H; Klenko Thomas Cromie S; Stephenson B; Monteith D. (1995)	L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N ; Hatten K.J. (1987); Ward, J.L. (1987)	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard, R. and Deyer, W. G ; Jr. (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

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

Faute de définition sur l'entreprise familiale en Algérie et grâce à une méthode de tri, fondée sur les critères qui spécifient l'entreprise familiale, nous nous focalisons pour la réalisation de notre travail, sur la définition donnée par Astrachan et Kolenko qui est la suivante : « la famille doit détenir au moins (50%)du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et (10%) dans le cas inverse- l'entreprise doit en outre, avoir au moins dix années d'activité continue- plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités. L'existence de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération ».

1.4. Définition de la PME

La PME représente le concept des « Petites et Moyennes Entreprises ». Le définir est assez difficile car il recouvre des perceptions différentes.

1.4.1. Définition de la PME dans certains pays développés

Pour définir la PME, deux logiques de définitions peuvent être dégagées, respectivement qualifiées de quantitative et qualitative. La première logique consiste à établir une classification des entreprises à partir d'un ou plusieurs indicateurs mesurables. Le choix de ces indicateurs dépend du contexte économique des pays et des choix de politique économique et industrielle des gouvernements. Toutefois, la plupart des pays distinguent les entreprises selon leurs tailles, mesurées le plus souvent en termes d'effectif ou en montant de chiffre d'affaires.

Au Canada, la PME est celle qui emploie en moyenne moins de 500 personnes, avec un actif inférieur à 25 millions de dollars, et qui n'est pas détenue à plus de (25%) de son capital par une entreprise de plus grande taille¹.

Quant, aux États-Unis, une entreprise de cinq cents salariés est considérée comme une PME, en Belgique, le seuil est fixé à deux cents et seulement à cent en Suisse. En France, on désigne par PME une entreprise de moins de cinq cents salariés.

Donc, aucune délimitation ne s'est imposée et la mesure de la taille à l'aide du critère de l'effectif n'est pas non plus universelle, c'est-à-dire, la prise en compte du seul niveau de l'effectif n'est pas totalement satisfaisante, car la capacité de production de l'entreprise ne

¹ -Jean-Marie COURRENT : « RSE et développement durable en PME », édition de Boeck, 2012, p. 40.

peut pas se mesurer uniquement par ses ressources humaines. D'autres pays ont pris en considération d'autres critères, c'est le cas de la Chine, qui ne prend ni le nombre de salariés, ni le chiffre d'affaires comme critères, mais, elle retient la capacité de production et l'importance de l'outillage¹.

La deuxième logique, présente l'avantage d'améliorer la compréhension que l'on peut avoir d'une PME. Les différentes définitions qualitatives mettent l'accent, à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques de l'entreprise de petite ou moyenne dimension. Cette approche est beaucoup plus sensible aux spécificités de chaque pays. Les valeurs et les images associées à la PME diffèrent selon les régions du monde et selon les modes de développement économique et politique.

1.4.2. Définition de la PME Algérienne

En 2001, l'Algérie a adopté la définition de la PME retenue par l'Union Européenne, fondée sur trois critères, à savoir : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise. La petite et moyenne entreprise, est alors définie² quel que soit son statut juridique, comme étant « *une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respecte le critère d'indépendance* ».

Trois catégories d'entreprises ont été distinguées par la loi du 12 décembre 2001 dans les articles respectifs suivants :

- Art 5 : La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliard de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.
- Art 6 : La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.
- Art 7 : La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel

¹ - Olivier TORRES : « LES PME », Edition DOMINOS Flammarion, 1999, p.14.

² - Journal Officiel de la République Algérienne, n° 77, loi 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), p.5.

inferieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

Cette définition exclut¹ les artisans régis par un autre texte réglementaire et les professions libérales (Médecins, Architectes, Avocats...). Cette catégorie de PME regroupe ces professions sous l'appellation de personnes physiques, qui ne sont pas astreintes à l'inscription au Registre de commerce (RC).

Tableau 2 : Typologie des PME en Algérie selon la loi du 12/12/2001

Taille	Emploi	Chiffre d'affaires	Total bilan
Moyenne	50 à 250	200 millions de DA à 2 milliards de DA	100 millions de DA à 500 millions de DA
Petite	10 à 49	Moins de 200 millions de DA	Moins de 100 millions de DA
Très petite (micro)	01 à 09	Moins de 20 millions de DA	Moins de 10 millions de DA

Source : Nacer-Eddine HAMMOUDA et Hamid ZIDOUNI in ABEDOU et al (2006), p.67.

1.5. Définition du concept entrepreneurial

Ce concept a connu des mutations significatives à travers le temps. Il a été au cœur de plusieurs études traitant les problèmes de création, de créateur, de profil d'entrepreneur et de spécificité dans les pratiques et les outils de l'entreprise. Selon Penrose² (1980), l'entrepreneuriat est considéré comme une ressource de l'entreprise. Selon toujours cet auteur, le service entrepreneurial se caractérise par un ensemble d'activités spécifiques nécessaire à la survie de l'entreprise : introduire de nouvelles idées, saisir et/ou provoquer des opportunités de croissance, allouer des ressources financières, humaines et organisationnelles.

¹ - Abderrahmane ABEDOU, Ahmed BOUYAKOUB et Hamid KHERBACHI : « L'entrepreneuriat en Algérie », les cahiers du CREAD (Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement), Janvier 2013, p.21.

² - Penrose (1980), in Henda ELLOUZE KARRAY: « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne », 2^{ème} journée Georges Doriot, HEC Paris, 2008, p. 3.

La définition de l'entrepreneuriat proposée par Fayolle¹(2005) est la suivante : l'entrepreneuriat est une dialogique individu/création de valeur nouvelle, c'est-à-dire qu'il correspond à des situations particulières où une logique individuelle va s'entremêler, se combiner à une logique de projet pour donner naissance à une logique de « couple ».

2. Les caractéristiques de l'entreprise familiale

La quasi-totalité des études menées sur la base d'une comparaison entre entreprises familiales et entreprises non familiales s'accordent à reconnaître des spécificités et des particularités propres aux entreprises familiales².

2.1. Les caractéristiques économiques

Les résultats des différentes recherches et enquêtes menées dans un grand nombre de pays ne laissent aucun doute sur la prédominance et l'importance économique des entreprises familiales. Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure.

Les entreprises familiales donc, jouent un rôle essentiel dans l'économie des pays. Pour prendre la mesure de leur importance, il suffit de noter la proportion d'entreprises qui sont sous contrôle familial. Celle-ci s'établit à plus de 60% dans l'Union Européenne (UE), varie de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse les 95% aux États-Unis³. L'étude menée par le *Family Business Network* en 2007 est particulièrement intéressante car elle a dénombré les entreprises familiales dans sept pays européens. Cette étude montre, qu'en Europe, la proportion d'entreprises familiales est très élevée, en Finlande (91%), en Espagne (85%) et en France (83%). Cette proportion est par contre relativement faible en Grande-Bretagne (65%) et aux Pays-Bas (61%). Dans tous les pays, les entreprises familiales constituent la majorité des entreprises. Elles sont essentiellement des petites entreprises, leur part dans le tissu économique est à relativiser en prenant en compte leur part dans le PNB et l'emploi.

2.1.1. Le poids des entreprises familiales dans le PNB

Il n'existe que peu d'informations sur la contribution des entreprises familiales au PNB. Les entreprises familiales produiraient entre 35% et 65% du produit national brut (PNB) des

¹ - A. FAYOLLE : « Introduction à l'entrepreneuriat », Edition : DUNOD, 2005, p. 8.

² - José ALLOUCHE et Bruno AMANN (2000), op.cit, p. 17.

³ - Enquête mondiale réalisée par le cabinet Price water house auprès des entreprises familiales 2007/2008 in Gérard HIRIGOYEN : « comprendre le capitalisme familial », Économisa, Février 2011, p.1.

États membres de l'UE, (40%) à (45%) de celui de l'Amérique du Nord, (50%) à (70%) de celui de l'Amérique latine et entre (65%) et (82%) de celui de l'Asie¹.

2.1.2. Le poids des entreprises familiales en termes d'emploi

Les entreprises familiales sont responsables d'une grande partie de l'emploi en Europe. L'Italie et la Suède ont des entreprises familiales qui fournissent plus de la moitié des emplois. En Suède, les entreprises familiales représentent (79%) des entreprises et sont responsables de (61%) des emplois du pays. En Italie, les entreprises familiales fournissent (52%) des emplois du pays. En France, presque la moitié des emplois est liée à une entreprise familiale (49%), en Allemagne², (75%) des travailleurs sont employés par ce type d'entreprises. Aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne, la part des entreprises familiales est de (61%) et (65%) respectivement, les entreprises familiales regroupent un tiers des emplois dans les deux pays.

2.2. Caractéristiques de gestion

L'entreprise familiale a une gestion propre à elle. Sa gestion diffère de l'entreprise non familiale dans les points suivants :

2.2.1. Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent

L'entreprise familiale³ diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. La famille a été pendant longtemps la variable manquante dans la recherche organisationnelle liée à l'entreprise familiale. Elle a été réintroduite dans la littérature par Mintzberg et Waters (1982) dans un article considéré aujourd'hui comme historique.

La famille fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987). Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'intimité et fournir un sens identitaire. Par contre, l'entité

¹ - Enquête mondiale : op.cit, p. 1.

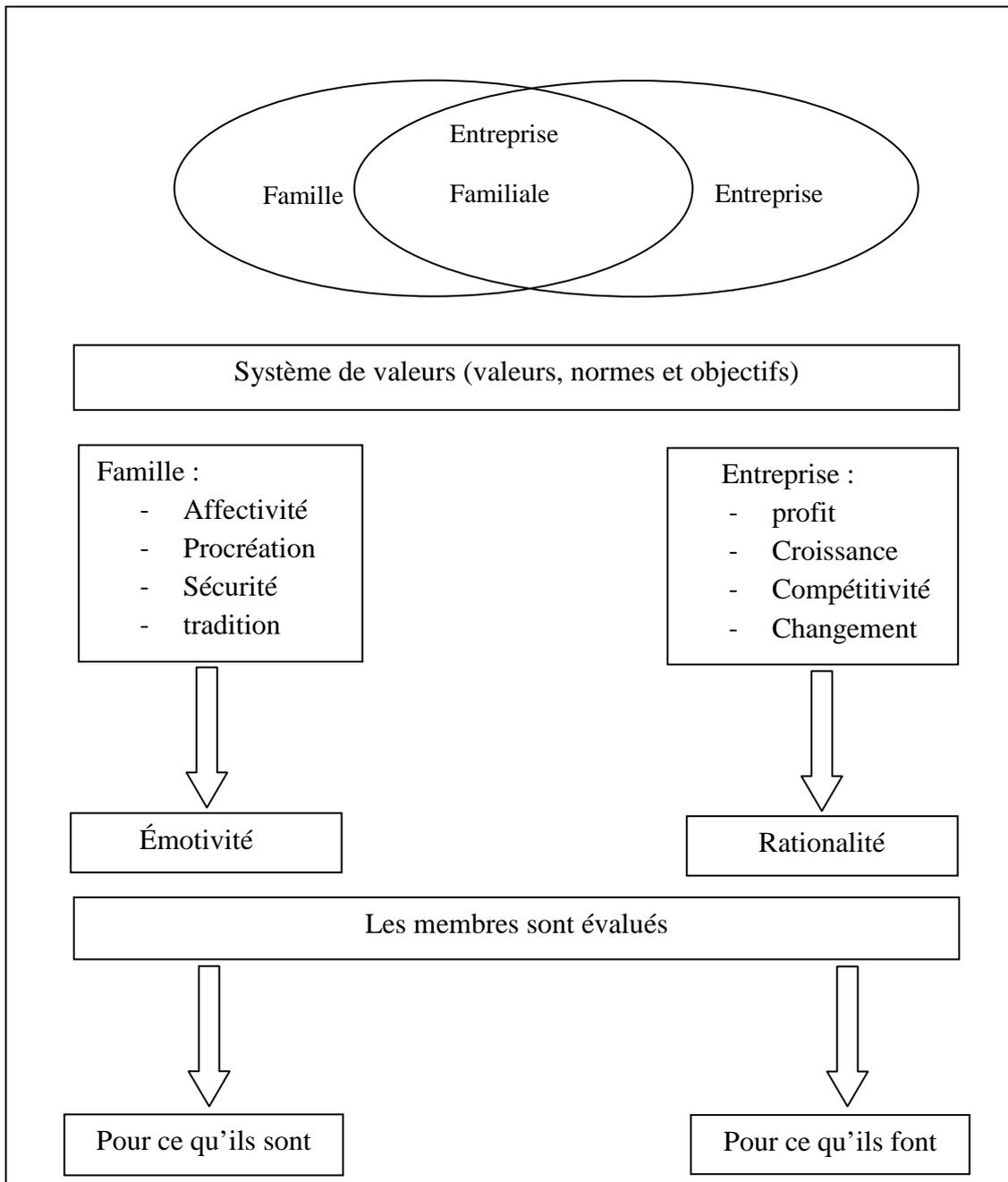
² - José ALLOUCHE et Bruno AMANN (2000), op.cit, p.13.

³ - Wiem ELMANAA MADANI : « Conseil d'administration dans les entreprises familiales », Thèse de doctorat, université de la Manouba, 2010, p.27.

entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la croissance et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris les dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font.

Comme illustré dans la figure (n° 1), deux systèmes qui se confrontent : celui de la famille où règne l'affectivité et un autre, celui de l'entreprise, supposé être rationnel.

Figure 1 : L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents



Source : Goetschin, (1987), p.100.

2.2.2. La concentration du pouvoir

Crozier¹ définit le pouvoir comme suit : « *le pouvoir, au niveau le plus général, implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* ».

Mintzberg²(1986), quant à lui propose la définition suivante « *le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* ».

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

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

Le pouvoir au sein de l'entreprise familiale est concentré entre les mains d'une seule personne ou de quelques personnes liées elles-mêmes par des liens familiaux.

Le problème du pouvoir surgit dans l'entreprise lorsque les intérêts des différents acteurs sont divergents. Dans ce type de structure le possesseur et le décideur se confondent dans la même personne. La concentration du pouvoir présente plusieurs avantages qui sont :

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

La chaîne décisionnelle n'est pas soumise à divers enjeux de pouvoir qui font retarder la mise en place des choix sélectionnés, l'existence d'une possibilité de discuter en dehors du contexte de travail, par exemple « entre la poire et le fromage », lors d'un repas familial, ce qui rend la prise de décision et son application plus rapide.

¹ - Crozier in Pascal LAURENT et François BOUARD : « Économie d'entreprise », tome2, les éditions d'organisation, 1997, p. 42.

² - Henry Mintzberg : « Le pouvoir dans les organisations », Les Éditions d'organisation, 1986, p. 39.

Le fait que, les actions possédées représentent leur seule richesse, les membres de la famille se sentent très impliqués dans la bonne marche de l'entreprise. Ils ne considèrent pas la fin de l'année ou la fin d'un exercice comptable comme l'étape essentielle de leur existence économique. Ils ont tendance à privilégier l'avenir. Un dernier avantage peut être cité, c'est celui de la flexibilité. Dans un environnement volatil et incertain, cette dernière peut remettre en cause la première prise de position ou décision par une seconde.

Donc, afin de répondre aux exigences d'un contexte commercial de plus en plus instable, la réactivité et le pragmatisme ont besoin d'être unis en alliance.

Toutefois, cette concentration du pouvoir présente des inconvénients, qui peuvent être résumés en :

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

Lors de la succession des générations, une même situation peut être évaluée de manière différente et des conflits peuvent être survenus qui pourront soit éclater au grand jour soit ils seront reportés, encore une fois, jusqu'à la phase de succession.

2.2.3. Une gouvernance singulière

Ces dernières années, la gouvernance d'entreprise a suscité la plus grande attention. Elle dépend de la taille de l'entreprise, de sa structure juridique ainsi de son ancienneté et du style managérial du ou des dirigeants.

2.2.3.1. Définition de la gouvernance de l'entreprise

Gérard CHARREAUX¹(1997), définit la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimité les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs conduite et définissent leurs espaces discrétionnaires* ». Par contre, Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon Rouvinez², définissent la gouvernance de l'entreprise familiale comme « *un système de processus et de structures*

¹- Gérard CHARREAUX et Peter WIRTZ : « Gouvernance des entreprises », éd : ECONOMICA, 2006, p. 07.

²- Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p. 80.

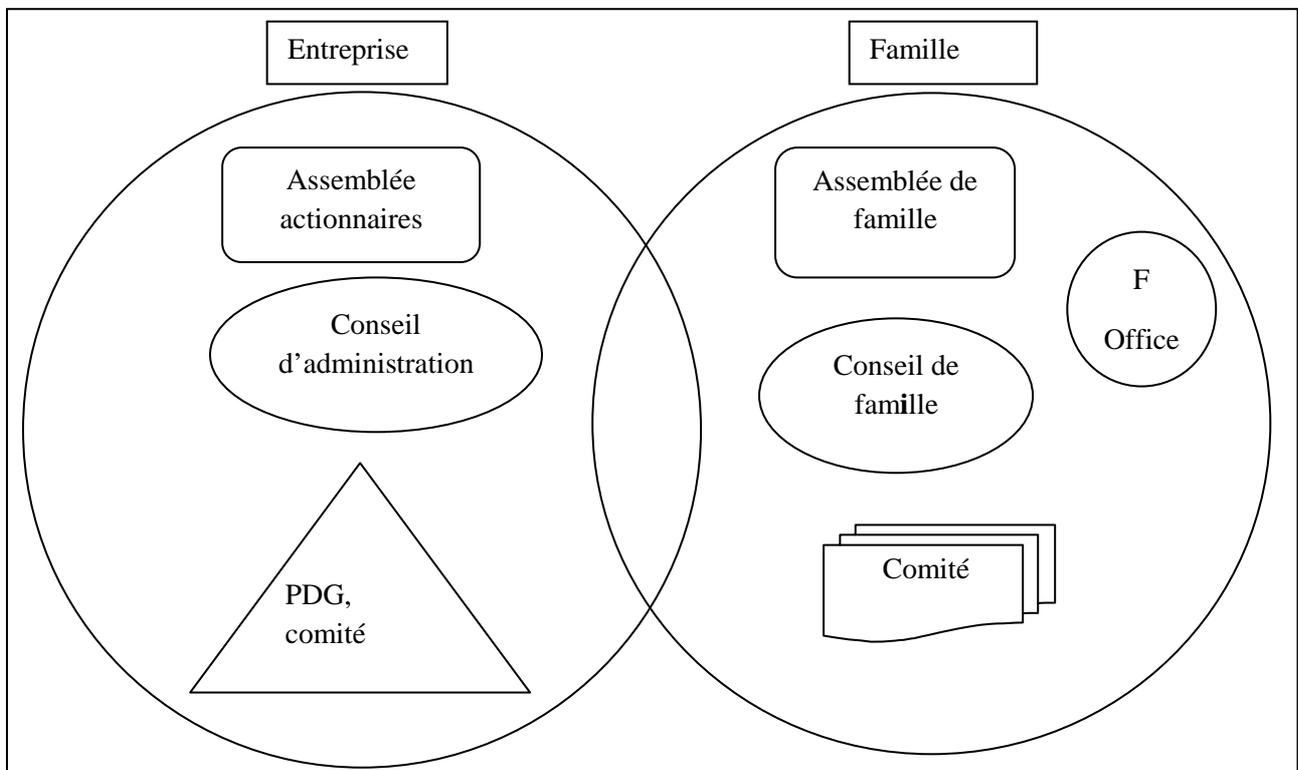
mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleurs décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise ».

L'entreprise familiale est constituée donc de trois sous-systèmes, chacun d'eux évolue pour son propre compte et en fonction des circonstances. La famille à titre d'exemple a tendance à devenir plus nombreuse et cela à travers deux ou trois générations. Il en résulte donc des cousins et des cousines revendiquent et intéressés par l'intégration de l'entreprise, ou au contraire cherchent à s'en dégager. Il se peut que des membres externes à la famille interviennent dans le capital, c'est le cas de la diversification des actionnaires.

C'est valable même pour le management qui peut lui-même évoluer avec l'apparition de nouveaux produits et de nouveaux marchés par exemple, se développer à l'international ou l'acquisition d'autres entités. Toute évolution importante de ces évolutions peut engendrer un déséquilibre de l'ensemble, c'est-à-dire éventuellement, provoquer une crise et obliger le dirigeant à trouver une nouvelle formule de gouvernance.

Malgré ces contraintes, la logique familiale prene le dessus ; et en évitant les problèmes qui peuvent surgir.

Figure 2 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise



Source : Miguel Angel Gallo et Denise Kenyon-Rouvinez, in Denise Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), p.81.

La gouvernance familiale assure donc, les fonctions suivantes : réaliser, maintenir et renforcer l'unité familiale (les liens) entre les membres de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise d'un autre côté, entretenir un actionnariat à la fois stable et motivé et assurer un professionnalisme de la part des actionnaires à l'égard de l'entreprise pour éviter les entraves du fonctionnement.

Une gouvernance familiale est jugée efficace, si elle est apte à concrétiser sa mission fondamentale et qui :

- Permet d'apprécier et faire connaître l'entreprise à tous les membres de la famille ;
- promeut les valeurs de la famille et assure la relève ;
- permet de développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- permet de guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- en courage l'implication du plus grand nombre de membre de la famille dans différentes activités ;
- en fin, facilite la communication familiale.

2.2.3.2. La composition de la structure de la gouvernance familiale

Le système de gouvernance familial dans les entreprises familiales les plus avancées est organisé au tour des structures¹ suivantes :

2.2.3.2.1. L'assemblée familiale

Sa tâche est d'organiser des réunions formelles afin de permettre aux membres de la famille d'échanger des informations. Ces réunions vont consolider d'avantage les relations entre ces derniers.

2.2.3.2.2. Le conseil de famille

Il remplit deux fonctions très importantes :

- L'élaboration et la mise en œuvre du protocole familial ;
- l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise.

¹ -Miguel Angel GALLO, Denise Kenyon ROUVINEZ in Denise Kenyon ROUVINEZ et John L. WARD, op. cit, pp. 92-94.

2.2.3.2.3. Le comité des actionnaires

C'est un organe indispensable lorsque l'entreprise comprend un très grand nombre de parents qui détiennent des actions. Ces derniers ont besoins de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance. Il aura alors pour mission de s'occuper des problèmes spécifiques liés à la stratégie, la performance, l'allocation du capital, les dividendes ainsi la vente et le rachat d'actions. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement de convention d'actionnaires.

2.2.3.2.4. *Le family-office*

Il est destiné à offrir différents services aux membres de la famille. Comme par exemple, l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification de carrières professionnelles.

Un bon système de gouvernance d'entreprise familiale élabore des processus correspondant aux enjeux de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat et c'est là réside la spécificité de ces entreprises.

2.2.4. Une structure particulière

Sur la base d'une comparaison entre les entreprises non familiales et les entreprises familiales, les auteurs considèrent que la structure de ces dernières possède des caractéristiques particulières¹. Elle serait tout d'abord moins formalisée puisque dans la plupart des cas, la hiérarchie est aplanie. L'entreprise familiale serait aussi moins axée sur une typologie stratégique et entrepreneuriale ; elle est souvent plus petite et plus jeune.

L'entreprise familiale serait bâtie de manière à assurer une stabilité constante, contrairement aux entreprises non familiales, et cette stabilité serait en partie due à la structure ainsi qu'aux méthodes de travail qui sont bien assimilées par le personnel. La structure de l'entreprise évolue avec le temps et la taille de l'entreprise, ce qui peut modifier les relations entre la famille et le « business ». Comme dans d'autres entreprises, l'adaptation de la structure devrait donc être continuelle et être fonction du cycle de vie de l'entreprise.

¹ - Fanny FLAMENT : « la stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : note de recherche n°2006-2005 de la chaire de recherche du Canada, mai 2006, p. 29.

Sur ce plan, la structure moins formelle des entreprises familiales peut avoir plusieurs conséquences. Premièrement l'entreprise familiale serait plus sensible aux changements (Allouche et Amann, 2002) et plus agile face à ceux-ci (Neubauer et Lank, 1999). Deuxièmement, elle serait plus flexible, plus souple, et plus élastique. Ainsi, l'entreprise familiale, de par sa flexibilité dans le temps, le travail et l'argent, posséderait un avantage compétitif important.

De plus, les membres de la famille ne seraient toujours en demande d'augmentation de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire effectué et seraient prêts à donner de leur temps lors de contraintes contractuelles ou en réponse aux changements. Ils sauraient s'adapter plus rapidement et plus facilement aux changements. De plus, cette flexibilité, souplesse, élasticité et agilité offrirait l'avantage de faciliter la prise de décision. Ainsi, les entreprises familiales de par leurs structures pourraient être plus rapides lors de la prise de décision car l'ensemble des responsabilités de chacun serait clairement défini et le processus de prise de décision serait toujours identique puisqu'il passe par l'accord du directeur. Ici, on entend par flexibilité, souplesse, élasticité et agilité, la façon dont les employés vont répondre aux directives du dirigeant face aux projets en cours (heures supplémentaires...).

2.3. Caractéristiques sociales et culturelles

2.3.1. Caractéristiques sociales

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leurs dirigeants se sentent responsables socialement. Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise, Astrachan¹ (1988). De plus, la recherche sur les entreprises familiales suggère que celles-ci seraient préférées des consommateurs car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur, possédant une meilleure politique d'emploi et un respect des traditions, Lyman et al.² (1991).

L'entreprise familiale serait aussi souvent un lieu où les individus se sentent davantage engagés. Les personnes travaillant pour des entreprises familiales seraient vraiment passionnées ; pour la plupart des entrepreneurs, leur entreprise est leur vie. Ce sentiment

¹ - Astrachan (1988), in José ALLOUCHE et Bruno AMANN (2000), op.cit, p. 16.

² - Lyman et al. (1991), in José ALLOUCHE et Bruno AMANN (2000), idem..

d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille. Les employés développeraient donc un engagement supplémentaire et une loyauté plus importante que dans les autres types d'entreprises (Leach, 1991)¹. Selon ce même auteur, les entreprises familiales seraient donc caractérisées par une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre. De plus, l'entreprise familiale serait un lieu de travail où de nombreuses émotions sont transmises et vécues. Ces questions émotionnelles sont souvent limitatives pour les actions commerciales.

Toutefois les dirigeants des entreprises familiales seraient sujets à un comportement émotionnel fort, ce qui parfois les aveuglerait dans leur prise de décisions ; ils seraient alors irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Cette émotion est ainsi transmise par le biais d'un sentiment, une signification, une pensée ou une identité que les dirigeants transmettent au management. Bien que présente dans d'autres types d'organisations, l'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales, créant parfois des difficultés à gérer les conflits.

A ces émotions s'ajoute la particularité communicationnelle. Le discours familial n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés. Le discours familial est multidimensionnel. Les significations sont souvent négociées au sein de l'entreprise entre les membres de la famille. Grâce à ces significations, les interprétations de la famille sont socialement construites et aident les individus à donner un sens à la réalité.

2.3.2. Caractéristiques culturelles

D'après Alvesson² (1993), la culture est un monde d'expériences apprises et partagées, de signification, de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques. Dans chaque entreprise s'établit une culture plus ou moins forte que l'on appelle la culture organisationnelle. Cette culture organisationnelle consiste en un partage des croyances, valeurs, normes, traditions avec tous les membres de l'organisation. La culture organisationnelle est créée à travers des mythes, des

¹ - Leach (1991), in Fanny FLAMENT, op.cit, p. 31.

² - Alvesson (1993), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.32.

suppositions, des symboles et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel.

Donc, cette culture dominante des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ces relations sociales présentes. La transmission de ces croyances et valeurs à travers les différentes générations est relativement stable.

La culture organisationnelle n'est pas innée, elle s'est construite à travers le temps et est influencée par l'histoire de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004)¹. Les histoires organisationnelles aident à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille. La culture de l'entreprise a besoin d'être entretenue, elle doit sans cesse évoluer et s'adapter. La longue histoire à laquelle s'ajoutent les expériences partagées et événements passés contribue à influencer la culture, les formes d'activités courantes, les événements et les relations, (Fletcher, 2000)². Elle a besoin d'être très explicite et ouverte afin que chaque employé puisse la concevoir et l'assimiler. Elle se réfère à un membre ou à plusieurs membres dominant de la famille.

La culture d'entreprise crée des réseaux de relations sociales dont les liens entre les individus forment un groupe cohésif. Ces relations entretenues par le biais de la culture sont appelées le capital social de l'entreprise. Ainsi, les aspects culturels partagés favorisent l'interaction sociale.

La culture familiale joue donc un rôle important puisqu'elle permet d'établir la confiance entre les différents membres de l'organisation. La confiance peut à ce moment là s'apparenter à un système rationnel de management. Elle est un facteur de succès et de survie de l'entreprise. De plus, la confiance permet de garder le système social cohésif et aide les individus à être moins opportunistes. Allouche et Amann³(1998) ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- La confiance entre les dirigeants (ou *personal trust*) : il s'agit de la logique institutionnelle familiale. Les dirigeants, qu'ils appartiennent à la famille ou non, adhèrent à la logique de l'entreprise familiale qui se base sur l'interpénétration et la

¹ - Allaire et Firsirotu (1993, 2004), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.33.

² - Fletcher (2000), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.33.

³ - José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Économie et société, série Gestion, N° spécial, septembre 1998, pp. 9-12.

simultanéité des rôles, et qui véhicule une histoire commune, une identité partagée, une implication émotionnelle, une signification symbolique de la société familiale, etc.;

- la confiance inter : il s'agit de la confiance entre l'entreprise et son environnement;
- la confiance intra, c'est-à-dire la confiance entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise.

La confiance est évolutive, elle change à travers les cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en cause lors des successions. Il faut donc toujours investir dans la confiance, développer des activités permettant de construire cette confiance, il faut la préserver et l'entretenir (Steier, 2001)¹.

3. Avantages et inconvénients des entreprises familiales

Comme indiqué dans le développement précédent, les entreprises familiales présentent des caractéristiques qui les différencient des entreprises non familiales. Ces caractéristiques peuvent tout aussi bien influencer positivement ou négativement l'entreprise et se traduire en avantages² ou en désavantages compétitifs. Les principaux avantages et désavantages des entreprises familiales identifiés dans la littérature sont présentés dans le tableau (n°3).

Tableau 3 : Les avantages et les désavantages des entreprises familiales

Avantages	Désavantages
<p><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation; • coûts de transaction inférieurs; • réduction des coûts d'agence; • membres de la famille sont plus productifs que les autres; • implication des générations suivantes dans les processus stratégiques permettant une succession réussie; • réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs; 	<p><u>Stratégiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des coûts d'agence en raison de l'existence de comportements altruistes entre les membres familiaux ; • processus de succession aux générations suivantes difficile ; • enracinement managérial des membres familiaux ; • difficulté à attirer des managers non familiaux de talent ; • risque d'inertie stratégique ; • décisions fondées sur des logiques non économiques,

¹ - Steier (2001), in Fanny FLAMENT, op.cit, p.34.

² - Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200, pp.92-95.

<ul style="list-style-type: none"> • meilleure réputation et crédibilité; • pratiques de travail plus flexibles; • une culture caractérisant leur vision à propos de l'entreprise familiale qui fonde leur pérennité, favorise l'entrepreneuriat; • investissent davantage dans leur capacité de développement; <p><u>Financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources; • capital « patient », investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme • coût du capital plus faible; • plus indépendantes financièrement; • plus performantes économiquement; • utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et <i>monitoring</i> inférieurs • les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise; <p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts de recrutement et des RH inférieurs; • meilleures pratiques managériales; • confiance, motivation et loyauté supérieures; • mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise; • reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations; • maintiennent une stabilité des emplois durant les périodes de crise. <p><u>Organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure créativité; • plus réactives aux changements de l'environnement; • la prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience; • les relations familiales peuvent permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire à davantage innover, à construire une vision stratégique commune. 	<p>non rationnelles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • prise de décision stratégique difficile ou ralentie. <p><u>Financiers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une préoccupation pour l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance ; • soumises à un risque de faillite ; • difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque (pour ces derniers) d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires. <p><u>Ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à fédérer les membres de l'entreprise non familiaux autour des exigences de l'entreprise familiale ; • le recrutement des membres familiaux n'est pas toujours lié à leur compétence ; • les membres familiaux peuvent être moins compétents et/ou moins méritants que les autres ; • les rémunérations des membres familiaux ne sont pas toujours liées à leur compétence. <p><u>Organisationnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respect trop rigide des traditions ; • conflits entre les membres familiaux ; • existence d'un sentiment d'injustice entre les actionnaires familiaux ; • gouvernance des entreprises familiales moins efficace ; • influence des administrateurs extérieurs faible.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Jean-Luc Arrègle et Isabelle Mari (2010), pp.92-95

Section 2 : L'entreprise familiale à travers les théories de la firme

Le phénomène de l'entreprise familiale a été analysé à travers plusieurs conceptions théoriques. Ainsi, bon nombre de contribution ont enrichi la compréhension de l'entreprise familiale à travers son analyse par les prismes des diverses théories de la firme. Dans notre travail on se contentera à certaines de ces théories pour l'étude de ce type d'entreprise.

1. L'entreprise familiale et la théorie des droits de propriétés

1.1. Les origines de la théorie des droits de propriétés

Les origines¹ lointaines de la théorie des droits de propriété peuvent être trouvées en Europe, les années soixante est la date de sa formulation aux États-Unis. Au départ de cette théorie, c'est la considération que, tout échange entre agents peut être considéré comme un échange de droit de propriété sur des objets.

ALCHIAN²(1987), définit un droit de propriété de manière générale comme « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique » et un droit de propriété privé comme « un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens » .

La notion de droit de propriété retenue par les théoriciens néoclassiques est très large. Ils considèrent que la détermination des droits de propriété peut inclure toutes les coutumes, règles et normes qui définissent et délimitent les usages « autorisés » ou « légitimes » des actifs.

1.2. Les hypothèses de la théorie

La théorie des droits de propriété repose sur les hypothèses suivantes :

- Les agents économique maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leur intérêt individuel ;
- les préférences d'un individu sont révélées par un comportement sur le marché ;
- l'information n'est pas parfaite, et les coûts de transactions ne sont pas nuls ;

¹ - Bruno AMANN : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle », ECONOMICA, 1999, p.4.

² - ALCHIAN in Benjamin CORIAT et Olivier WEINTEIN: « Les nouvelles théories de l'entreprise », livre de poche, éd : Références, 1995, p.80.

- les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel ils opèrent ;
- la fonction d'utilité d'un individu peut comporter d'autres arguments que la maximisation du profit ou de la richesse qui n'est pas l'unique argument de la fonction d'utilité des agents économiques.

1.3. Typologie du contrôle de propriété

Berle et Means¹ identifient quatre types de contrôle de propriété :

- Le contrôle absolu : le taux de détention est supérieur à 80% du capital-actions. Les actionnaires minoritaires ne peuvent pas s'opposer aux décisions des actionnaires du contrôle.
- le contrôle majoritaire : les actionnaires de contrôle possèdent plus de 50% du capital-actions. Dans ce cas les actionnaires minoritaires peuvent bloquer certaines décisions, s'ils arrivent à rassembler une minorité de blocage (fixé dans beaucoup de pays au tiers (1/3) du capital) ; ils peuvent bloquer les décisions de la fusion, de cession d'actifs, d'augmentation du capital.

On distingue deux situations :

- Sans minorité de blocage : le capital étant dispersé, les actionnaires minoritaires ne peuvent pas constituer une minorité de blocage. Le pouvoir de décision des actionnaires de contrôle est équivalent à la situation de contrôle absolu.
- Avec minorité de blocage : un groupe d'actionnaires peut réunir suffisamment de vote pour s'opposer à une décision du conseil d'administration. Le groupe d'actionnaires qui détient le contrôle de propriété doit chercher un compromis.

Dans ces deux premiers cas il n'y a pas séparation entre propriété et pouvoir économique.

- le contrôle minoritaire : les actionnaires qui détiennent le contrôle de propriété ne possèdent pas la majorité du capital. Ils peuvent obtenir la majorité des voix à l'AGA par les procurations de vote des actionnaires ne souhaitant pas participer au vote. Ce cas est fréquent dans un grand nombre de grandes entreprises cotées en bourse.

Exemple : les actionnaires de contrôle de Danone possèdent autour de 13% du capital ; ceux de Bouygues autour de 15%. Il y a séparation de la propriété et du pouvoir économique.

¹ - Mohand ouamar OUSSALEM : « cours de séminaire en management des entreprises » UMMTO.

Nous verrons que le contrôle minoritaire peut résulter d'une véritable stratégie de gestion de la structure du capital.

- le contrôle interne (ou managérial) : l'actionnaire le plus important détient moins de 5% du capital. Le CA peut se faire réélire en obtenant une majorité de procurations de vote. Les dirigeants sont des salariés, recrutés pour leurs compétences. Le pouvoir économique est détenu par les dirigeants salariés. Propriété et pouvoir économiques sont séparés.

Berle et Means expliquent l'émergence du contrôle interne par le phénomène de dispersion du capital en raison de la multiplication des héritiers de la famille fondatrice et par les augmentations de capital nécessaire à la poursuite de la croissance.

1.4. L'intérêt de la théorie des droits de propriété pour l'étude de l'entreprise familiale

Dans cette théorie, l'organisation n'est plus l'objet central de l'analyse¹. Ainsi, selon Demsetz (1967), les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent obtenir raisonnablement dans leurs divers échanges avec les autres membres de la communauté, il ajoute que ces anticipations prennent la forme de loi, coutumes, mœurs d'une société.

Partant de l'idée de l'incomplétude des contrats de travail et l'incertitude des comportements des salariés Alchian² (1987), constate que ceux-ci entraînent l'existence d'un droit de contrôle résiduel. Dès lors, le propriétaire de l'entreprise a le pouvoir d'engager, de licencier, de contrôler et diriger ses salariés en échange d'un revenu résiduel. Ceci aboutit donc à la nécessité que l'entreprise doit être dirigée par un créancier résiduel, qui soit incité à maximiser la fonction objectif de l'entreprise.

Le management des entreprises familiales est caractérisé par le long terme, c'est à-dire un horizon beaucoup plus étendue que celui des entreprises non familiales, un horizon qui dépasse généralement une génération.

Ces perspectives à long terme des dirigeants de l'entreprise familiale sont en fait un prolongement naturel de l'appartenance au système familial. Cette extension de l'horizon agit comme une incitation.

¹ - Olivier COLOT, op.cit, p-82.

² - Alchian in Olivier COLOT, idem.

2. L'entreprise familiale et la théorie des coûts de transaction

2.1. Présentation de la théorie

La théorie des coûts de transaction est issue des travaux de Coase. Ce dernier est considéré comme le précurseur¹ de cette théorie malgré que Léon Walras ait travaillé dans ce sens bien avant, lors de l'argumentation relative au marché à la criée.

L'analyse de R. Coase a été développée dans un article de 1937 paru dans *Economica*, intitulé « *The nature of the firme* » dont, il soulève la question principale suivante : Pourquoi la firme existe-t-elle ?

Pour apporter une réponse à cette question, Coase avance que : Dans le monde réel, les acteurs ont le choix entre deux grands modes de coordination ; le marché et la firme. Le premier est un mode de coordination décentralisé reposant sur un mécanisme de prix, par contre le second, est un mode de coordination centralisé reposant sur l'autorité.

Cette réponse part de la question formulée par D.H Robertson² dans les termes suivants : « pourquoi émergent dans l'océan de la coopération inconsciente ces flots de pouvoir conscient ? ».

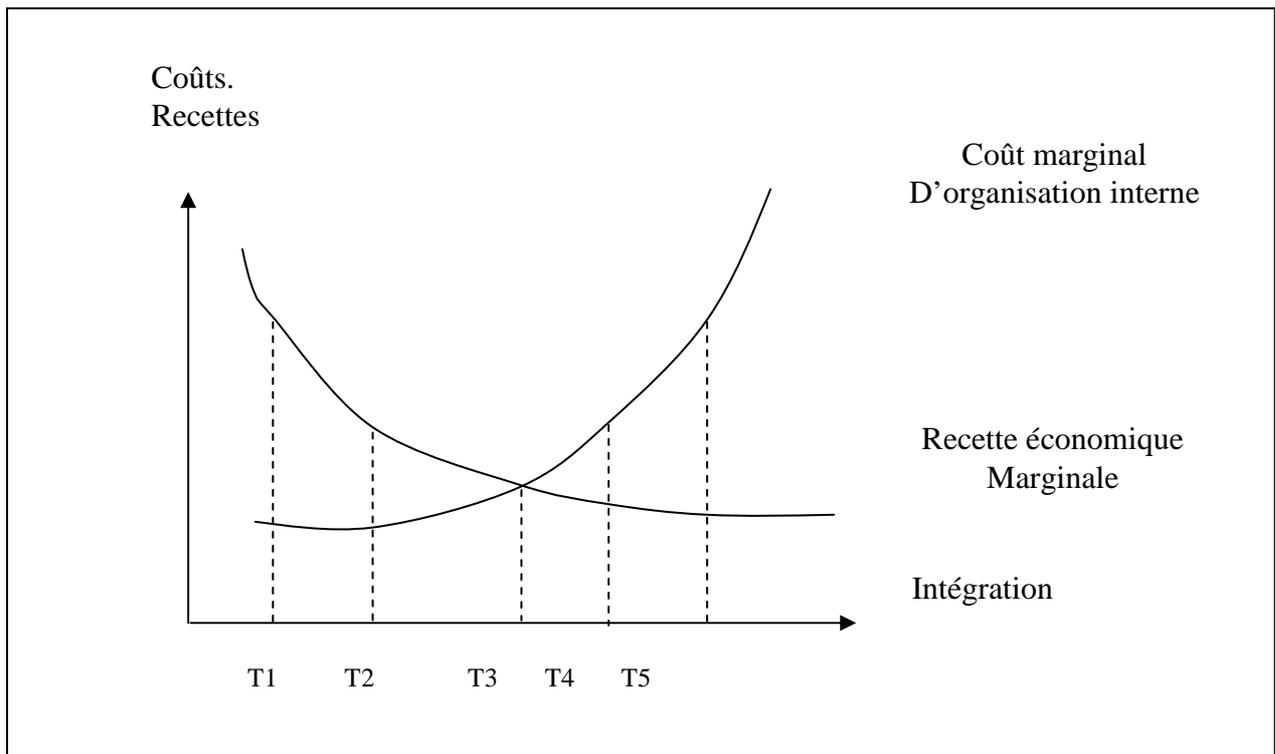
Selon Coase, le recours au marché, la coordination par les prix, entraîne des coûts (coûts de recherche et d'information, coûts de négociation et de décision et coûts de surveillance et de contrôle). La coordination administrative interne à la firme s'impose dans le cas où elle économise ces coûts. Toutefois cette dernière engendre des coûts, lorsque la taille de l'entreprise devienne importante.

Coase essaye à partir de la figure (n°3) de justifier son jugement. Les étapes T1, T2, T3, T4 et T5 sont rangées dans l'ordre décroissant de coût de transaction.

¹ - Olivier BOUBA-OLGBA, op.cit, p-67.

² -Robertson in : Gérard CHARREAUX et al : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise »,Édition: *ECONOMICA*, 1987, p.83.

Figure 3 : Marchés VS Firme dans l'analyse de Coase



Source: Olivier BOUBA-OLGA, (2003), p.69.

Étape T1 : dans cette étape l'entreprise réalise une plus forte recette économique. Elle est caractérisée par des coûts de transactions et des coûts d'organisation interne faibles. Le mode de coordination dans cette étape est centralisé, c'est-à-dire repose sur l'autorité.

Étape T2 : lors de l'intégration de l'étape T2, l'entreprise réalise toujours une recette économique marginale importante mais moins importante que l'étape précédente.

Par contre, le coût d'organisation interne croît. L'entreprise opte pour la coordination centralisée.

Étape T3 : l'intersection de la courbe de la recette économique marginale et celle du coût d'organisation interne représente le point d'équilibre, c'est le point d'indifférence.

Avant ce point la recette marginale est supérieure au coût marginal. L'entreprise intègre l'étape T1 et l'étape T2.

Après ce point, le coût marginal d'organisation interne dépasse la recette économique marginale, le mode de coordination dans cette situation est la coordination décentralisée reposant sur un mécanisme de prix. Au delà de ce point, c'est-à-dire T4 et T5, on aura la même situation (le coût marginal d'organisation interne augmente et la recette économique

marginale diminue), donc l'entreprise a intérêt à passer par le marché (coordination décentralisée) que d'internaliser (coordination centralisée).

En fin, Coase affirme que les coûts d'organisation interne augmentent avec la taille de l'entreprise. Mais le point qu'il lui échappe c'est l'origine de ces coûts, dans quels cas ces coûts seront plus faibles ou au contraire dans quel cas ils seront importants (augmentent).

- l'apport de Williamson

Williamson¹ enchaîne dans le même cadre d'idée et tente de donner des explications sur l'origine de l'augmentation des coûts à un seuil donné. Il identifie les variables clés à la base des différents coûts repérés par Coase.

Pour Williamson donc, les coûts de transaction sont dus à deux types de facteurs qui sont, d'une part les facteurs comportementaux et d'autres parts des caractéristiques (attributs) propres aux transactions :

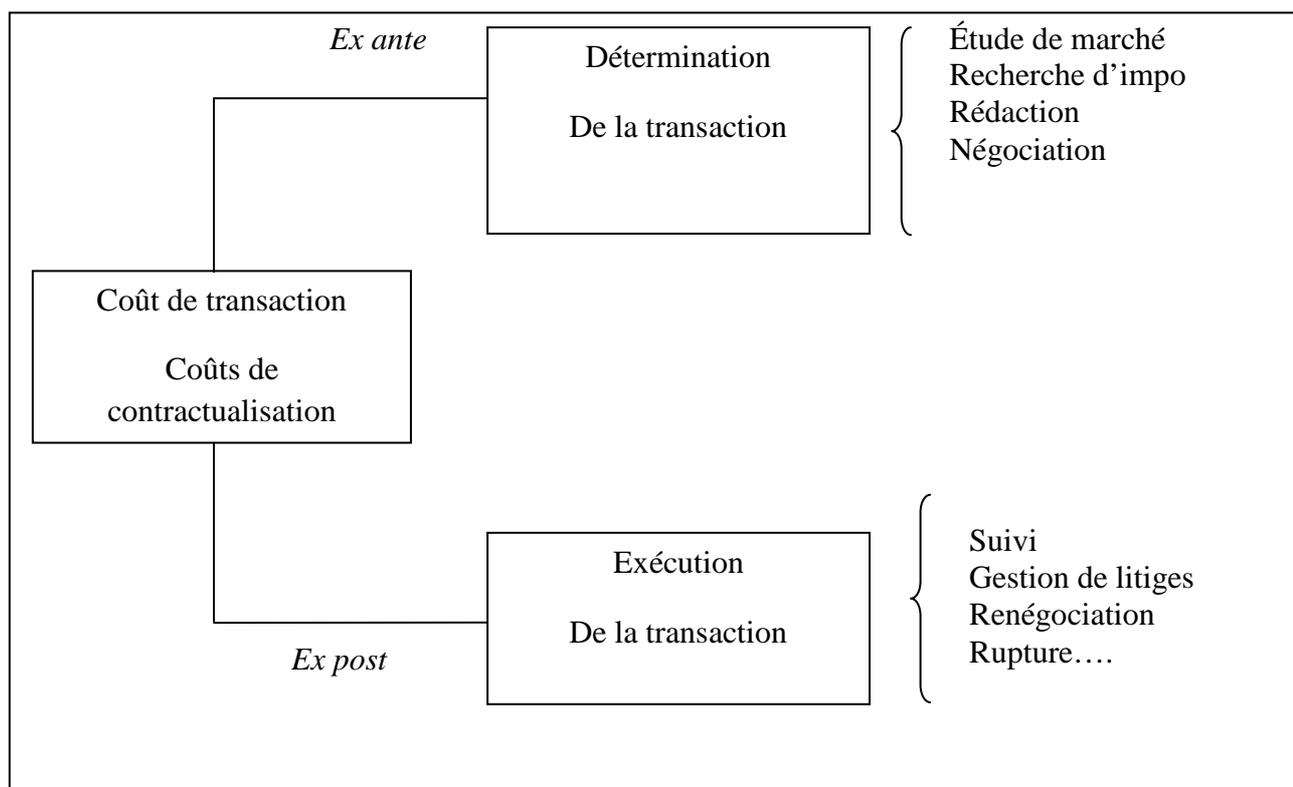
Les facteurs comportementaux : Williamson suppose que les individus aient une rationalité limitée, c'est-à-dire, l'individu ne peut pas recenser toutes les alternatives présentes et futures qui s'offrent à lui. C'est le premier élément comportemental, quant au second élément, c'est ce que Williamson appelle : l'opportunisme des individus. Ces derniers agissent selon leur intérêt personnel et ne prennent pas les décisions qui les desservent.

Cet auteur, distingue deux types d'opportunismes, l'opportunisme *Ex-ante* et opportunisme *Ex-post*, voir la figure (n°4).

Les transactions sont caractérisées par leurs incertitudes, leurs fréquences et la spécificité des actifs. Cette dernière est considérée comme caractéristique essentielle dans son chemin d'analyse.

¹ - Williamson in Olivier BOUBA-OLGA, op.cit, p-70.

Figure 4 : Les coûts de transaction (d'après Williamson, 1975)



Source : Sébastien DUIZABO et Dominique ROUX (2005), p. 32.

2.2. L'intérêt de la théorie des coûts de transaction pour l'étude de l'entreprise familiale

La théorie des coûts de transaction peut apporter un bon nombre d'éclairages dans l'étude des entreprises familiales. Pour Mouline¹ (1999), le coût de transaction trouve son origine dans l'imperfection de l'information, dans l'asymétrie informationnelle entre les agents et dans la rationalité limitée des agents.

Lorsque l'entreprise familiale est gérée par le fondateur, qui cherche à réaliser son objectif principal qui est la survie de son entreprise, les coûts de transaction ne vont pas apparaître, c'est-à-dire, ils n'auront pas d'influence sur la marche de l'entreprise. Ces derniers peuvent apparaître lors de la transmission et de la croissance de l'entreprise. Celle-ci (transmission), peut se caractériser par une double asymétrie informationnelle.

D'une part, le successeur ne dispose pas toujours des informations suffisantes pour qu'il fasse un diagnostic réaliste et pertinent de l'entreprise. Le dirigeant, vu les liens familiaux, risque de ne pas porter un jugement objectif sur le successeur potentiel, d'une autre part.

¹ - Olivier COLLOT, op.cit, p-84.

De ceci, les coûts de transaction interviennent dans toutes les étapes de la succession.

Pour Williamson¹ (1994), les coûts de transaction ex-ante se situent au niveau de la première étape du processus de succession. Ce sont des coûts nécessaires à la réussite de la transmission. Ils sont liés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord.

Les coûts de transaction ex-post correspondent, quant à eux aux coûts de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses du contrat par les agents (Mouline, 1999).

Pour le prédécesseur, ces coûts représentent son immobilisation (et sa rémunération) dans l'entreprise pendant la période de transition. Par contre ce sont des coûts liés à la codirection et à la reconstruction de relations d'affaires avec les partenaires de l'entreprise, pour le successeur.

3. L'entreprise familiale et la théorie de l'agence

3.1. Définition et fondements

La relation d'agence trouve son origine dans les réflexions d'Adam Smith sur l'inefficacité des sociétés dont leur capital est dilué. Jensen et Meckling²(1976) définissent dans un article fameux la relation d'agence comme suit : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent».

Cette relation intervient en fait dans toute forme de coopération : par exemple, entre un consommateur et un fournisseur, entre un salarié et un employeur, entre des actionnaires et des dirigeants.

3.2. Les conditions des relations de coopération

Une relation de coopération donne lieu à un problème d'agence sous plusieurs conditions :

- Les contrats ne sont pas complets, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas prévoir toutes les situations, notamment si l'environnement est instable et complexe ;

¹ - Williamson in Sébastien DUIZABO et Dominique ROUX, op.cit, p-32.

² - Jensen et Meckling in Benjamin CORIAT et Olivier WEINTEIN, op.cit, p-93.

- il y a des problèmes d'observabilité : il est difficile de surveiller l'agent dans l'accomplissement de sa tâche ;
- les informations sont asymétriques : l'agent possède des informations dont ne dispose pas le principal;
- le principal et l'agent ont des intérêts divergents.

Dans ce contexte, l'agent adopte un comportement opportuniste, c'est-à-dire qu'il profite de toutes les failles du contrat pour agir dans son propre intérêt, en détriment du principal.

3.3. Les coûts issus d'une relation d'agence

Dés lors, cette relation entraîne trois types de coûts :

- Les coûts de surveillance supportés par le principal qui tente de limiter le comportement opportuniste de l'agent (des associations des consommateurs, par exemple);
- des coûts d'obligation supportés par l'agent qui met le principal en confiance, afin de préserver ses propres intérêts (la publicité, par exemple);
- un coût d'opportunité : le principal subit une perte du fait de la divergence d'intérêts, car ses buts ne sont jamais atteints de manière optimale.

Chacun des acteurs engage des coûts pour que l'autre agisse dans son propre intérêt. Les solutions envisagées sont donc, celles qui permettent au principal de surveiller et d'obliger l'agent d'agir dans son propre intérêt en minimisant les coûts d'agence.

3.4. L'intérêt de la théorie d'agence pour l'étude de l'entreprise familiale

A partir de l'analyse de Berle et Means (1932), selon laquelle il existe une séparation entre la structure de la propriété et le pouvoir de décision dans la grande entreprise. Cette séparation va engendrer un conflit d'intérêt que ROSS (1973) formalise comme un problème de principal-agent. Ce conflit se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire.

Or, dans une entreprise familiale, les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls, cela peut être expliqué, par le fait que les propriétaires sont souvent en même temps dirigeants.

Pour (Jensen et Meckling, 1976), stipulent que la théorie de l'agence est effectivement basée sur le principe néoclassique, selon lequel les différents types d'agents cherchent avant tout à maximiser leurs intérêts. Or, puisque les actionnaires familiaux sont impliqués dans la gestion de l'entreprise familiale en raison de la faible séparation de la propriété et du contrôle au série de ce type d'entreprises, le risque d'apparition de divergence d'intérêts entre le gestionnaire et les actionnaires est lui aussi très faible.

Par conséquent, le risque de voir émerger des conflits d'agence entre ces deux types d'agents est quasi inexistant. Ce faible risque d'apparition de tels conflits d'agence est accompagné de faibles coûts d'agence des fonds propres. Le fait que les acteurs principaux sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille, la théorie de l'agence serait donc inadéquate. (Solvato, 2002).

Par définition, la séparation des rôles ne s'appliquerait pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence.

L'existence de différents types d'objectifs (financiers, non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial rend le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale singulier. Alors que la théorie de l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations, récompenses monétaires, etc.) et ne prend pas suffisamment en compte les éléments non monétaires qui lie le principal et l'agent.

La théorie de l'agence suppose que les entreprises familiales sont soumises à des coûts d'agence de moindre ampleur que les entreprises managériales au sens ou Berle et Means (1932). Les principaux arguments favorables à cette thèse sont les suivants :

- Une surveillance moins nécessaire, en raison de relation intimes et familiales des membres d'une même famille, d'une communication et d'une coopération facilitées par une relation longue (Fama et Jensen (1983 a));
- le coût de dédouanement des membres familiaux est d'une importance moindre en raison de lien de parenté induisant des normes de réciprocité, des liens sociaux forts, une identité et une histoire commune, se traduisant par une poursuite moindre d'intérêt individuel. Ainsi, selon la théorie de l'agence, les dirigeants propriétaires présentent un plus grand alignement avec les intérêts des actionnaires

extérieurs, en raison notamment de leur double statut et de liens familiaux poussant à la convergence d'intérêts des parties.

3.5. Les sources des coûts d'agence dans les entreprises familiales

Du développement précédent, les coûts d'agence au sein de l'entreprise familiale sont minimisés, voire nuls. Cette absence de ce type de coûts trouve son explication dans la concentration de la gestion et de la propriété dans des mains des personnes ou des membres d'une même famille, et que ces derniers n'ont pas d'intérêts à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine. Toutefois, des problèmes spécifiques peuvent apparaître, parmi ces problèmes, nous pouvons citer :

3.5.1. Les coûts d'agence issus de l'altruisme

L'altruisme du dirigeant-propriétaire se manifeste par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al. 2001)¹. Il encourage les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, à réaliser des sacrifices. En revanche, Schulze et al. (2001, 2003)², observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la confusion des problèmes de la famille et ceux de l'entreprise peut favoriser les intérêts familiaux plutôt que ceux de la firme, à cause de la loyauté envers la famille.

Certaines études montrent que les membres de la famille ne sont parfois motivés que par leur propre intérêt et non par les intérêts familiaux (Morck et Yeung, 2003)³. En effet, avec le temps le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'il l'oblige personnellement à acquérir de nouvelles compétences.

¹ - Schulze et al. (2001), in Sami BASLY « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique », Congrès international de L'AFFI, IAE Poitiers, 26 et 27 juin, 2006, p.12.

² - Schulze et al. (2001, 2003), in Sami BASLY (2006), idem.

³ - Morck et Yeung (2003), in Wiem Elmanaa MADANI: « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et limites », la place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, 2009, p.10.

Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire- dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis. Ensuite, il est commun de trouver les descendants du fondateur à la direction de l'entreprise familiale. A première vue, cela n'a pas vraiment lieu, car pour diriger une entreprise, familiale ou non, il faut des compétences approfondies. Or ces compétences ne sont pas forcément présentes parmi les descendants du fondateur. En effet l'entreprise familiale constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme y est pratiqué sans aucune conscience de dysfonctionnement dangereux qui peut entraîner.

Par ailleurs, les dirigeants- propriétaires pourraient embaucher « un fils ou neveu chéri » pour des postes pour les quels ils ne sont pas compétents et ainsi installer des barrières à l'entrée des managers extérieurs pourtant capables d'induire des changements économiques ou technologiques profitables. L'entreprise peut donc se trouver face à un problème d'altruisme pouvant induire des conséquences néfastes pour l'entreprise (Schulze et al., 2003). Par conséquent, les coûts dus à l'altruisme peuvent être considérés comme une variante des coûts d'agence de l'entreprise managériale.

3.5.2. Les coûts d'agence issus des conflits d'intérêts entre les actionnaires minoritaires et majoritaires

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. Donc, l'éventualité d'un conflit entre dirigeant propriétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes. Dans ce cadre, des phénomènes de népotisme et d'opportunisme sont susceptibles de surgir chez le dirigeant et d'engendrer un comportement de maximisation de son utilité personnelle au détriment des actionnaires minoritaires (Markin, 2004)¹. Cette conséquence est bien exposée par la littérature, relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Les propriétaires extérieurs, c'est-à-dire minoritaires, seraient favorables à la croissance risquée parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale. Ils seraient indifférents au niveau du risque inhérent à

¹ - Markin (2004), in Wiem Elmanaa MADANI: 2009, p.11.

n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles.

Les propriétaires contrôlant une entreprise privée sont prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze et al. 2001). Ces objectifs incluent non seulement les avantages financiers et non financiers, mais également l'utilité que procure la capacité d'exercice de l'autorité, de définition de la stratégie et le choix des investissements.

Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige. Les coûts d'agence ont donc tendance de s'accroître. Dans cette optique, Morck et Yeung (2003), analysant les grands groupes familiaux, observent que le fait que les dirigeants agissent pour les intérêts d'un seul actionnaire, la famille contrôlant la propriété en l'occurrence, mais pas pour les actionnaires en général, entraîne un nouvel ensemble de coûts d'agence. Le contrôle familial induirait, ainsi, un ensemble de problèmes d'agence plus graves que dans le cas d'une entreprise non familiale.

3.5.3. Les coûts d'agence issus de l'enracinement

Dans les entreprises familiales, le dirigeant (fondateur) se caractérise souvent par une forte personnalité et s'est investi au titre personnel dans son entreprise. Le dirigeant ainsi enraciné en fin de carrière peut être amené à consommer son pouvoir en augmentant sa rémunération et/ou ses avantages en nature. Gomez- Mejia et al¹. (2001) ont montré que les coûts causés par l'enracinement peuvent être d'autant plus négatifs pour les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Gallo et Vilaseca (1998) ont constaté des résultats similaires : lorsque le manager est à même d'influencer la stratégie future de l'entreprise, le fait que celui-ci ne soit pas membre de la famille permet d'assurer une performance supérieure. En outre, selon Aman (2003), le contrôle est nettement plus difficile dans une entreprise familiale car la nature des relations familiales risque de biaiser les perspectives de la famille quant aux compétences du dirigeant.

¹ - Gomez- Mejia et al (2001), in Wiem Elmanaa MADANI: 2009, p.12.

4. L'entreprise familiale et la théorie d'intendance

4.1. Origines et fondements

La théorie de l'intendance¹ (*stewardship*) a été développée pour la première fois dans la psychologie et la sociologie. Elle a été proposée à partir de 1989, par DONALDSON et DAVIS, pour étudier les situations dans lesquelles l'exécutif tels que l'intendant « Le Steward » est enthousiaste d'agir dans l'intérêt de son principal. Dans cette théorie, l'agent économique modèle est basé sur un intendant qui donne la primeur à l'intérêt général de l'organisation, aux intérêts collectifs, sur ses intérêts personnels.

En effet, selon les hypothèses de la théorie de l'intendance, le steward est une personne qui affiche un comportement collectif au lieu d'un comportement individualiste (opportuniste). Il considère que sa réussite et son épanouissement sont tributaires de la réussite de l'organisation. Il privilégie une stratégie de coopération et de partenariat. Le steward a pour principal objectif la satisfaction des intérêts de tous les actionnaires en améliorant la performance de l'organisation.

4.2. L'intérêt de la théorie de l'intendance pour l'étude de l'entreprise familiale

La théorie de l'intendance essaye de combler les lacunes de la théorie de l'agence. Melin et Nordqvist² en 2000 illustrent l'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales puisque le capital est concentré entre les mains du fondateur. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance.

Davis, Schoorman et Donaldson³ (1997), quant à eux suggèrent que la théorie de l'intendance est la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale. Contrairement à la théorie de l'agence où l'agent cherche le gain individuel, l'intendant cherche l'intérêt collectif. Ce dernier (l'intendant) protège et maximise la richesse des actionnaires (propriété) en contribuant à la performance de la firme, parce qu'en agissant ainsi, il maximise sa fonction d'utilité.

¹ - Ammar YAHIAOUI : «Le capital investissement en Algérie : État des lieux et contraintes », Mémoire de Magister, UMMTO, 2011, p.104.

² - Melin et Nordqvist in Samy BASLY : « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006, p.10.

³ - Davis, Schoorman et Donaldson in Samy BASLY, op.cit, p.11.

La théorie de l'intendance propose donc une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. C'est-à-dire que même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection.

Cette théorie fait l'hypothèse d'une relation forte entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants. Elle postule l'objectif de maximisation du bien-être social par le service plutôt que par le contrôle des partenaires de la firme (Armstrong, 1997)¹.

Toute fois, la critique qui peut être émise à cette théorie est qu'elle ne se préoccupe pas du partage de la valeur entre les parties prenantes de l'organisation, et considère plutôt un objectif organisationnel global (Trébuq, 2003)².

5. L'entreprise familiale et la théorie du capital social

Dans la tentative de cerner et d'avoir une vision holistique et synthétique sur le capital social, nous commençons par un retour à l'origine de ce concept en présentant quelques éléments de réflexion sur l'archéologie du savoir dédié au capital social

5.1. Origine historique du concept

Bien que le CS n'a connu un intérêt théorique et pratique que récemment notamment en science de gestion (Baret et al., 2004, p.9), l'idée du CS puise ses origines dans des travaux très anciens. Elle remonte à Tocqueville, Weber, Durkheim, Polanyi et on peut encore la trouver au cœur de la pensée Khaldunienne.

5.1.1. La pensée Tocquevillienne

Le sociologue Alexis de Tocqueville³ (1805-1859) est souvent considéré comme l'un des pères fondateurs de la théorie du capital social du fait de l'importance qu'il a accordé aux associations organisées dans le cadre des systèmes démocratiques.

Dans ce cadre, l'association est considérée comme une façon d'agir en commun qui permet de bénéficier du soutien d'un ensemble d'institutions (types d'élections, liberté de la presse, associations...) favorisant le rapprochement entre les individus, le partage des problèmes

¹ - Armstrong in : www.univ-lyon2.fr, visité le 12/11/2013, à 17h.

² - Trébuq in: www.univ-lyon2.fr, visité le 12/11/2013, à 21h.

³ - Michel LALLEMENT : «Capital social et théorie sociologique », in Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen, 6 février 2003, p. 6.

quotidiens et le renforcement des interdépendances réciproques. La volonté et la liberté d'adhésion et d'intégration à des associations offrent l'opportunité de rapprochement et d'interconnaissance des citoyens, d'identification et de réalisation de buts communs et encore de désignation des mandataires pour la défense des intérêts communs¹.

5.1.2. Le modèle « sectaire » de Weber

La théorie du capital social peut puiser ses origines dans le modèle « sectaire » du sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Le constat initial qui a stimulé sa réflexion est le fait qu'aux États-Unis, le nombre de personnes sans confession était faible et ce, en dépit de la lourdeur des charges financières inhérentes à l'appartenance à la communauté religieuse². L'explication d'un tel constat est le fait que l'appartenance religieuse était « presque toujours en cause dans la vie sociale ou professionnelle, lesquelles dépendent de relations durables et de la bonne réputation ».

Weber³ (1906) a montré que l'intégration dans une secte a permis de prendre la place de l'engagement religieux coûteux et de servir ainsi « d'une garantie officielle de probité morale ». L'appartenance à une secte peut être considérée comme l'indice de la possession d'un capital social porteur d'avantages socialement valorisants, alors que « l'exclusion de la secte pour infractions d'ordre éthique signifiait perte du crédit en affaires et déclassement social ».

5.1.3. La pensée Durkheimienne

Si Weber explique la formation des groupes sociaux à partir d'une approche individualiste en se focalisant sur l'action et les motivations individualistes des acteurs, le sociologue français Emile Durkheim (1858-1917) adopte une approche épistémologique radicalement différente dans sa réflexion sur les faits et les systèmes sociaux, à savoir le holisme méthodologique⁴. Selon lui, ce sont les structures sociales qui exercent une action contraignante sur les individus. Ainsi, tout comportement individuel est socialement déterminé. Durkheim tentait d'expliquer les phénomènes sociaux à partir des collectivités et considérait que l'intégration et la participation dans des groupes sociaux est un remède

¹ - Michel LALLEMENT (2003), idem.

² - Michel LALLEMENT (2003), op.cit, p.7.

³ - Weber (1906), in Michel LALLEMENT (2003), op.cit, p.8.

⁴ - Sebastien PLOCINICZAK : « Du pourquoi au comment ? Création de petites entreprises, *embeddedness* et capital social. Enseignements d'une enquête », in Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen, 6 février 2003, p.107.

nécessaire aux anomalies de la société (Baret et al., 2004, p.2). Pour lui, la cellule familiale joue un rôle déterminant dans la protection des individus contre le suicide.

5.1.4. L'analyse de Polanyi

La théorie du capital social peut s'inscrire aussi dans la filiation de la réflexion de l'économiste et l'anthropologue hongrois, Karl Polanyi (1886-1964). En effet, en réaction au courant de l'économie classique qui imprime la vision de *l'homo economicus*, Polanyi préconise dans son ouvrage « La grande transformation »(1944) l'encastrement de l'économie dans la société¹. Récemment, la notion d'encastrement est considérée comme étant à l'origine de la reconnaissance de l'utilité de la formation du capital social et du développement des réseaux sociaux dans les systèmes économiques.

5.1.5. La pensée khaldunienne

Le champ sémantique des théories d'encastrement et du capital social n'est pas assez loin de celui d'un concept développé depuis le début de XIV^{ème} siècle, par l'historien et le sociologue arabe Abd al-Rahman Ibn Khaldun (1332-1406) dans ses œuvres, à savoir l'assabiya. Un tel concept peut nous servir de révélateur clé de la force du capital social dans le monde arabo-musulman au passé. Une telle notion est dotée d'un pouvoir explicatif qui couvre plusieurs domaines : la vie sociale, l'activité économique, la dynamique du pouvoir politique, etc. Selon la pensée khaldunienne, la métamorphose de la société résulte donc d'une coévolution au niveau de plusieurs facteurs : social, religieux, politique, économique, géographique, etc. qui conditionnent et de même sont conditionnés par la force de l'assabyia.

Association, conscience collective, secte, encastrement social et assabyia sont des expressions employées par des théoriciens émanant de sociétés et d'époques distinctes pour désigner une réalité qui converge vers ce que nous appelons maintenant le capital social

5.2. La conception économique du capital social

Le capital social est introduit dans la liste des formes du capital (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 1995).

¹ - Sebastien PLOCINICZAK (2003), op.cit, p. 96.

Pierre BOURDIEU¹(1980), le capital social est défini comme suit : « Le capital social est l'ensemble des ressources réelles et potentielles ou ponctuelles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus au moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ».

Coleman² (1988), introduit le capital social dans le cadre micro-socioéconomique en le considérant comme un actif productif. Selon cet auteur, le capital social, tout comme le capital économique ou le capital humain, peut être vu comme une catégorie particulière des ressources à la disposition des acteurs. La différence réside dans le fait que le capital social ne se situe ni dans les instruments physiques de production (c'est le capital économique), ni dans les individus (c'est le cas du capital humain), mais plutôt dans la structure des relations entre acteurs individuels ou collectifs.

Une analyse plus détaillée du capital social met en évidence trois dimensions (Nahapiet et Ghoshal, 1998)³ qui permettent de le décrire :

- La dimension structurelle: il s'agit du réseau formé par les relations entre les acteurs. Elle s'intéresse à la structure de ce réseau;
- la dimension relationnelle: correspond à la nature des relations que les acteurs ont développées entre eux à travers leur histoire, les sentiments d'obligation, de confiance, de normes ...
- la dimension cognitive: ressources fournissant une représentation partagée et un système de représentations entre les acteurs. Cela peut être un langage partagé, des codes, des histoires ou expériences communes...

Emprunté à l'économie et en particulier à l'entreprise familiale, le capital social a été introduit par Habbershon et Williams (1999), sous le terme « familiness », celui-ci a été traduit par « familiarisme⁴ », proposé par Arrégle, Durand et very (2004), qui désigne les « *ressources uniques que possède une entreprise en conséquence des systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité* ».

¹- Pierre BOURDIEU : « Le capital social », in actes de la recherche en sciences social, vol 31, 1980, pp 2-3.

²- Coleman (1988), in Régis COEURDEROY et Albert B.R.LWANGO : « Capital social de l'entreprise familiale et gouvernance : une approche théorique de la succession entrepreneuriale », 10^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (10 CIFEPME), 2010, p.5.

³ - Nahapiet et Ghoshal in Régis COEURDEROY et Albert B.R.LWANGO, idem.

⁴ - Habbershon et Williams in Jean-Luc Arrégle et al. : « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », Management, 2004/2 vol.7, pp. 13-36.

La théorie du capital social est une théorie fondée sur l'approche par les ressources et les compétences. Par ressources, on entend tous les actifs de l'entreprise, les processus organisationnels (Barney, 1991).

5.3. L'intérêt de la théorie du capital social pour l'étude de l'entreprise familiale

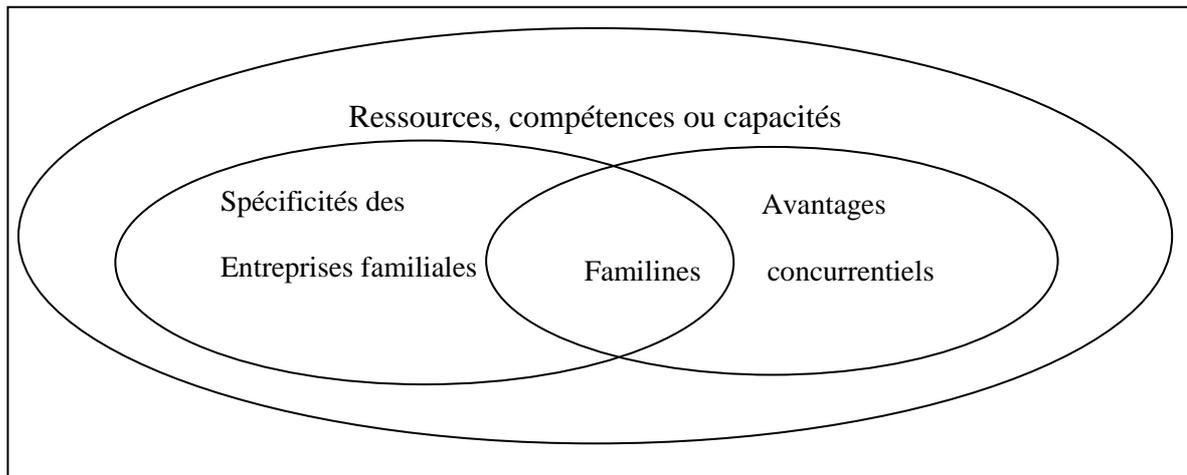
Arrègle et al¹ (2003, 2004, 2007) ont analysé plus spécifiquement le capital social développé dans l'entreprise familiale. Ils affirment la coexistence de deux formes de capital social au sein de ce type d'entreprise. La première forme est celle de l'entreprise, qui appartient à la sphère économique proprement dite, la deuxième forme du capital social est celle de la famille, qui, en revanche, s'inscrit d'abord dans la sphère privée. La sphère du capital social de l'entreprise concerne les relations d'échange avec les différentes parties prenantes (les salariés, les fournisseurs, les clients...). Celle du capital social familial se rapporte à l'ensemble des connaissances, savoir-faire et pratiques et l'ensemble des valeurs sociales, croyances et comportements porté par le groupe familial.

La théorie du capital social peut expliquer l'existence de ressources et d'avantages compétitifs uniques en faveur des entreprises familiales (bonne volonté des membres de la famille, plus grand partage de l'information...). Il s'agit du « familiarisme », résultant de l'imbrication positive de deux capitaux sociaux propres à l'entreprise familiale.

Habbershon, Williams et Mc Milan (2003) utilisent donc le terme « familiness » pour caractériser les interactions qui conduisent aux synergies systématiques pouvant être à l'origine de nombreux avantages concurrentiels.

¹ - Régis COEURDEROY et Albert LWANGO : « Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », AIMS/ Management, 2012, Vol. 15, p. 421.

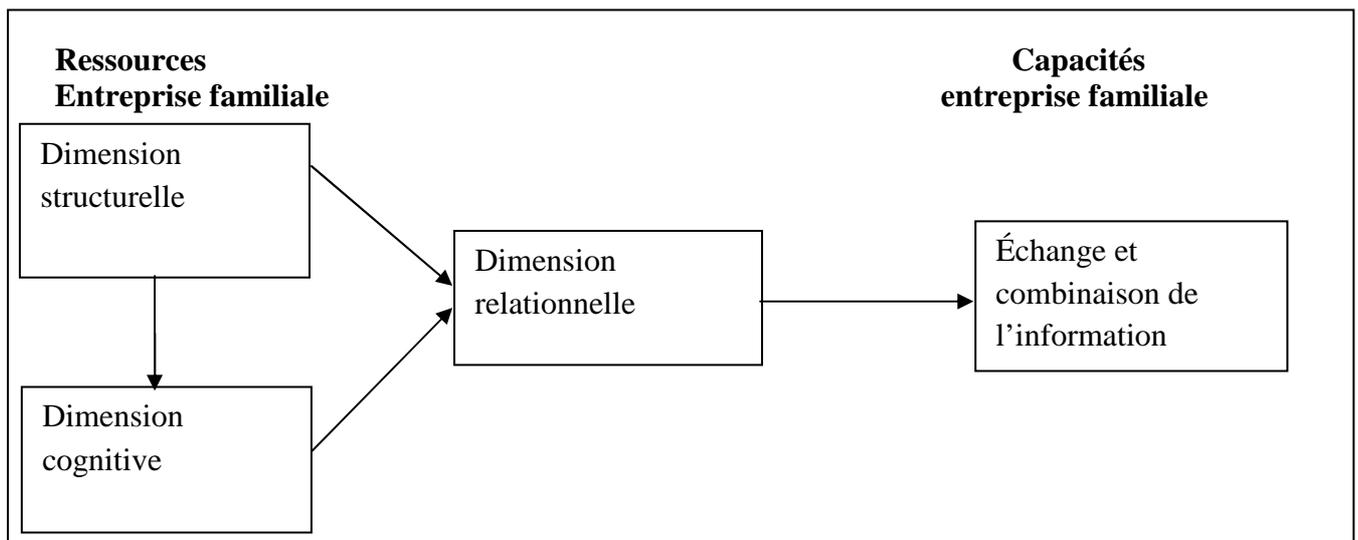
Figure 5 : Avantages concurrentiels et spécificités des entreprises familiales



Source : Arrègle et al,(2001-2002), p.42.

Pearson¹ et.al (2008), suggèrent que les moyens uniques du « Familiness » se composent des trois dimensions du capital social cités plus haut. La dimension structurelle englobe les liens sociaux entre les membres de la famille et qui en forment un réseau interne. La dimension cognitive est formée par la vision séparée de la famille et de l'entreprise, qui est souvent bien enracinée dans l'histoire de la famille. Ces deux dimensions (structurelle et cognitive) influencent la dimension relationnelle, qui repose sur la confiance, les normes, les devoirs et l'identité, figure (n°6).

Figure 6 : Moyen et aptitudes du familiness selon la théorie du capital social



Source : Pearson et al. (2008) in Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay, (2009), p.48.

¹ - Pearson in Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay: « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu », étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale, 2009, p.47.

En partant de l'économie des « coûts de mesure », le capital social familial peut se transformer en avantage de l'entreprise familiale. Selon Barzel¹ (1982), Williams(1985), ces coûts correspondent aux coûts de fonctionnement du régime de propriété privée dans un système marchand.

Pour Coeurderoy² (2007), ces coûts de mesure sont issus « des difficultés qui existent dans l'évaluation de la valeur d'un bien ou de la performance des agents ». Il les décompose en deux composantes : la première composante des coûts de mesure concerne les coûts d'évaluation de la productivité individuelle. Dans un système collectif de profits joints, il s'avère difficile de fixer la contribution de chacun à la productivité de l'ensemble. Ce problème organisationnel nécessite de mettre en place des mécanismes de suivi de l'effort de chacun.

La seconde composante des coûts de mesure se manifeste sous le terme de « coûts d'influence » (Milgrom et Roberts, 1992)³, ceux d'allocation de ressources. Il existe en effet des risques de dysfonctionnement dans le développement de ces processus d'allocation lorsque les agents peuvent détourner l'information à leur profit. Tout cela peut se traduire par de fausses précisions, des omissions, des développements peu utiles à l'entreprise etc.

Toutes choses égales par ailleurs, le capital social familial va permettre à l'organisation de réduire les coûts de mesure liés au fonctionnement de l'organisation. Cela peut être justifié par :

- A travers la dimension relationnelle (confiances, normes, obligations et identifications);
- la confiance générée à travers le réseau constitué par la famille permet de réduire l'effort consacré aux opérations de vérification des transactions effectuées entre les membres de l'entreprise.

¹ - Barzel (1982), in Régis COEURDEROY et Albert B.R.LWANGO (2010), op.cit, p.4.

² - Coeurderoy (2007), in Régis COEURDEROY et Albert B.R.LWANGO (2010), op.cit, p.7.

³ - Milgrom et Roberts (1992), in Régis COEURDEROY et Albert B.R.LWANGO (2010), op.cit, p.7.

Section 3 : La gestion fonctionnelle dans l'entreprise familiale

L'entreprise effectue des tâches multiples. Du point de vue de leur finalité, ces tâches peuvent être regroupées en ensembles homogènes. Ces regroupements de tâches interdépendantes ayant le même objectif s'appellent fonctions.

On entend par fonction¹ les principales tâches qui sont assignées à l'entreprise dans la réalisation de son activité et la poursuite de son objectif. Sur la base de littérature sur l'économie de l'entreprise, on distingue quelques grandes fonctions appelées autrement fonctions principales qui sont : l'approvisionnement, la production, la distribution, elles constituent l'ossature même de l'entreprise, et des fonctions secondaires qui sont l'administration, les ressources humaines, les finances et la comptabilité ainsi que la recherche et développement qui visent à soutenir la réalisation des fonctions principales.

L'entreprise familiale possède des fonctions spécifiques du fait de son caractère collectif et de ses objectifs propres. A cet effet, en nous ne référant pas à la célèbre classification de Fayol, mais selon le degré de spécificité.

Analyser la fonctionnalité de ce type d'entreprise comporte un intérêt évident : celui de mieux faire ressortir les facteurs qui différencient l'entreprise familiale des autres formes d'entreprises et de mieux appréhender en définitive les caractéristiques distinctives de l'entreprise familiale. Parmi ces fonctions, on peut citer :

1. La fonction recherche et développement (R & D)

L'entreprise familiale est confrontée aux mêmes défis que la grande entreprise non familiale. Elle doit donc instaurer, ou faire appel à une politique entrepreneuriale pour développer des nouveaux produits et services dans des marchés existants ou nouveaux. Pour y parvenir, elle doit s'appuyer sur l'investissement en recherche et développement (R et D). Presque tous les chercheurs s'accordent à dire que cet investissement joue un rôle majeur dans la croissance et le maintien de la position compétitive des firmes. La pérennité des entreprises en général et familiale en particulier repose sur leur capacité à générer des innovations.

¹ - jean-christophe BOUNGOU BAZIKA : « l'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans perspective africaine », Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques (CERAPE).

Toutefois, malgré que l'investissement en R et D constitue un facteur de création de valeur (Lev, 1999)¹ et un synonyme de bonnes opportunités de croissance (McConnell et Muscarella, 1985)², mais c'est un investissement à long terme et trop risqué. Ainsi, l'insuffisance de ressources de financement, l'investissement en R et D pourra ne pas être ciblé par les dirigeants de l'entreprise familiale.

1.1. Les missions de la fonction R et D

La mission³ quotidienne de la fonction recherche et développement consiste à évaluer le niveau technologique de l'entreprise par rapport à l'extérieur, à améliorer la qualité de l'outil de la recherche et s'assurer que le savoir technologique est partagé entre les départements concernés. Quant à la mission à long terme et innovante de la fonction R et D est de répondre à la question : tel département prépare-t-il bien son avenir en fonction de ce qui va se passer ? Et d'évaluer l'adéquation de la programmation de la recherche par rapport à la stratégie.

1.2. Les caractéristiques de l'investissement en R et D

L'investissement dans les activités de R et D possède des caractéristiques⁴ qui lui sont propres et qui le différencient des autres investissements de l'entreprise. Ces caractéristiques sont au nombre de quatre :

1.2.1. La spécificité

Selon Williamson (1988), l'investissement en R et D est un actif spécifique. Il nécessite, par exemple, l'acquisition des technologies exceptionnelles. De par sa position centrale au sein de l'entreprise, le dirigeant a intérêt à engager l'entreprise dans une stratégie d'investissement en R et D qui capitalise ses propres capacités et compétences uniques de manière qu'il devient non substituable.

¹ - Basma SELLAMI, ép : MEZGHANNI : « Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance » Thèse de doctorat de l'université de TOULOUSE, 2006, p. 1.

² - Basma SELLAMI, ép : MEGHANNI, idem.

³ - Jean-Pierre SCHMITT : « Manuel d'organisation de l'entreprise », 3^e édition, collection Gestion, 2001, p.213.

⁴ - Basma SELLAMI ép : MEZGHANNI, op.cit, pp. 13-15.

1.2.2. Un horizon temporel long

Les projets de R et D sont considérés comme des investissements à long terme en rapport avec le délai de récupération. En effet, en cas de découverte même rapide d'un nouveau produit ou procédé, il faut un certain temps pour la construction d'une nouvelle capacité productive et la commercialisation des produits.

1.2.3. Le taux de risque d'échec élevé

Du fait de l'existence d'une certaine discrétion quant aux processus de la recherche ou bien à ses résultats (Lev 1999), tous les travaux de recherches s'accordent sur la complexité du processus d'innovation et sur l'ambiguïté des activités de R et D. L'incertitude quant au succès des innovations développées induit un risque technologique et un risque concurrentiel. Ce dernier consiste à ne pas réussir à établir sa découverte comme un standard du marché. Le risque technologique est celui d'une rupture technologique rendant brutalement obsolète la découverte.

1.2.4. Le risque d'imitation

Lorsqu'une entreprise se lance dans un projet de recherche, rien ne lui assure quelle sera la première à trouver et qu'elle pourra imposer les fruits de sa recherche au marché (Kamien et Schwartz, 1978). La recherche donc est une course où seul le gagnant est primé. Il y a donc un risque d'imitation.

Afin de se protéger contre ce risque, deux stratégies peuvent être adoptées par l'entreprise : soit elle décide de ne pas breveter et là, une discrétion totale protégerait la firme d'éventuelles imitations, soit elle opte pour une accélération de ses programmes de recherche afin de minimiser la probabilité d'obtention du brevet par d'autres firmes.

1.3. Processus d'innovation dans l'entreprise familiale

Le processus d'innovation au sein de l'entreprise familiale que Ben Mahmoud-jouini Sihem et Mignon Sophie¹ l'ont qualifié d'innovation prudentielle est caractérisé par :

- Le processus de prise de décision est rapide : même s'il suit un formalisme permettant la concertation et la discussion, le processus ne dérive pas vers la bureaucratie et

¹ - Alain BLOCH et al : « La stratégie du propriétaire », Pearson, 2012, pp-101-102.

permet toujours une réactivité d'autant plus importante dans certains secteurs dynamiques ;

- le processus de prise de décision implique les membres de la famille, qui donne un signal fort au reste de l'entreprise et cela à la place de l'innovation d'une part et à la nécessité de mobilisation des acteurs face aux difficultés, inhérentes à toute innovation d'autre part ;
- les relations collaboratives, partenariales et durables qui permettent de partager les risques liés à l'innovation et d'étendre les sources de cette dernière sont fortement encouragées ;
- la capitalisation des connaissances et l'apprentissage des expériences passées permettent de réduire à long et à moyen terme les coûts et les investissements à chaque nouveau développement. Cet apprentissage, même des erreurs ou des échecs commerciaux, est lié à la forte implication des employés et est favorisé par le climat de confiance et de sérénité des salariés quant à leur avenir, lui-même lié à celui de la firme ;
- la culture d'innovation qui s'adosse à la culture de l'entreprise, généralement forte dans ce type de firmes, est fortement valorisée ;
- l'équilibrage entre l'exploitation des couples produit/marché existants et l'exploration de nouvelles voies d'innovation sans jamais remettre en cause la pérennité de la firme est clairement privilégié, témoignant ainsi d'une ambidextrie affirmée qui combine le court avec le moyen et le long terme.

1.4. Les innovations de l'entreprise familiale : un constat empirique

La littérature académique sur les entreprises familiales met en exergue le caractère ambivalent d'une structure de propriété familiale sur le développement d'activités entrepreneuriales. Ben Mahmoud-Jouini Sihem et Mignon, Sophie (2009) soulignent que ce type de structure offre une continuité et un horizon de long terme, qui encouragent le développement de nouvelles activités et de nouvelles technologies. C'est le cas du groupe Michelin¹, entreprise familiale française de pneumatique. Ce groupe a conquis sa place mondiale en étant le plus gros investisseur en R et D du secteur depuis cinq ans en devançant Goodyear et Bridgestone.

¹ - Alain BLOCH, op.cit, p-91.

Même dans le secteur pharmaceutique les entreprises familiales innover. Elles affrontent les géants des anciens groupes publics comme Sanofi en France, comme indiqué dans le tableau (n°4).

Tableau 4 : Les investisseurs en R&D des laboratoires familiaux

	CA (M £)	R & D (M£)	R &D/CA
Sanofi Aventis	27570	4575	17%
Servier	3600	900	25%
Pierre fabre	1750	275	16%
Insitutmerieux	1347	167	12%
Ipsen	971	182	19%
Moyenne du Panel			18%

Source : Alain BLOCH et al. (2012), p 93.

C'est le même constat en matière de défense où Dassault, aussi bien Dassault Aviation que Dassault système tient la dragée haute à ses concurrents, comme l'illustre le tableau(n°5).

Tableau 5 : Les investisseurs en R& de Dassault (Aviation et système)

Entreprises	CA (M £)	R & D (M £)	R & D/CA
Thales	12700	2500	20%
Safran	10400	1400	13%
Dassault systèmes	1251	302	24%
Dassault Aviation	3420	241	7%
EADS	42822	2825	7%

Source : Alain BLOCH et al, (2012), p. 93.

2. Fonction technique (production)

Si on reprend la définition de l'entreprise telle que présentée par Maurice SALLEE, « l'entreprise est un groupe humain organisé et hiérarchisé, réunissant des moyens matériels et financiers pour produire des biens ou des services en vue de la vente ». L'objectif de l'entreprise est de produire afin de vendre. Qui se charge donc de cette tâche (production) ? C'est sans doute la fonction production. Celle-ci est considérée par les auteurs classiques comme le cœur de l'entreprise industrielle, mais la montée de la mercatique et de la stratégie a placé la production au second rôle et cela durant les années soixante. Le déclin du taylorisme face au succès des techniques japonaises (KANBAN, flux tendu...) et les exigences nouvelles de la demande poussent à avoir une vision renouvelée de l'activité production.

2.1. Définition et mission de la fonction production

2.1.1. Définition

Giard¹, définit la production comme « une transformation de ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création de biens ou de services ». Quant à la gestion de production, Baranger², présente la définition suivante « la gestion de production analyse la manière dont s'effectuent la combinaison et la transformation des facteurs en fonction des objectifs poursuivis ».

2.1.2. Missions

La mission³ quotidienne de la fonction production est de fournir un produit, bien ou service, d'une qualité conforme à la demande (clairement identifiée) du client, au coût prévu, dans le délai prévu, tout en répondant aux attentes du personnel. Par contre la mission à long terme et innovante de la fonction production est d'être une arme stratégique au service de l'entreprise :

- En innovant par l'étude et la mise en œuvre des systèmes techniques, d'organisation et sociaux les plus performants ;
- en participant à la rapidité des lancements de produits nouveaux.

¹ -Giard in Pascal LAURENT et François BOUARD, op.cit, 195.

² - Baranger in Pascal LAURENT et François BOUARD, idem.

³ - Jean-Pierre SCHMITT, op.cit, pp-81-82.

2.2. La fonction production au sein de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale remplit également la fonction technique. Elle est considérée comme une fonction d'incubateur surtout auprès des plus jeunes membres de la famille à qui revient la charge de prendre la relève et pérenniser le patrimoine familial.

L'incubation¹ est un terme emprunté à la biologie. Il signifie l'action de couvrir un fœtus, puis un petit être vivant jusqu'à ce qu'il puisse voler de ses propres ailes. La poule incube ses œufs pendant 21 jours puis, ses poussins avant de les laisser se débrouiller tout seul dans la nature. Cette période est une période d'apprentissage intense afin de transférer les connaissances nécessaires à la survie.

L'économie de l'entreprise et les sciences de gestion ont récupéré ce concept biologique pour traduire le rôle d'assistance que peuvent jouer certains organismes dans la création et le développement des PME.

2.3. L'entreprise familiale source de valorisation des métiers

L'entreprise familiale joue un rôle considérable dans la création de nouvelle entreprise, elle assure l'accompagnement aux futurs entrepreneurs. La première forme d'incubation a été jouée par l'entreprise familiale. Bon nombre de PME et d'entrepreneurs qui existent aujourd'hui ont bénéficié d'une assistance étroite des structures familiales.

Ce sont ces entreprises qui leur ont fourni patiemment, pendant de longues années, dès leurs plus jeune âge l'apprentissage et les compétences nécessaires dans le métier et dans la gestion, dans un double objectif :

- Assurer la relève du père ou de la mère entrepreneur ;
- posséder des compétences contribuant à aider à la création et au développement de sa propre entreprise.

Boungou Bazika² (2003), dans une enquête portant sur 50 PME, a constaté que 30% des entreprises ont reçu leur apprentissage du père dans le domaine de la soudure et celui de la menuiserie. Ces entrepreneurs ont un niveau de formation supérieur, ils sont des chefs d'entreprises et participent directement dans la production. On peut citer l'exemple d'un jeune entrepreneur détenant une maîtrise en économie et possédant en même temps la qualification

¹ - jean-christophe BOUNGOU BAZIKA, op.cit, p.9.

² - jean-christophe BOUNGOU BAZIKA, op.cit, p.10.

dans la menuiserie. A la question de savoir comment a-t-il fait pour avoir deux qualifications, il a répondu que très tôt, son père l'avait poussé à aller le plus loin possible dans les études tout en le formant lui-même dans le métier de menuisier. Actuellement, il gère une entreprise de près de 10 salariés là où son père possédait un ou deux apprentis.

Le rôle d'incubation peut aussi se traduire par la transmission d'une expérience de gestion, de conduite des hommes, de maniement de fonds, etc. Une fois, l'apprentissage mené à terme et les compétences assurées, le jeune membre de la famille est laissé libre de jouer un rôle de responsabilité dans l'entreprise familiale ou alors de voler par ses propres ailes en créant sa propre entreprise.

3. La gestion des ressources humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines (GRH) connaît depuis quelque temps une évolution ininterrompue¹. L'étape, sans doute, la plus importante dans cette évolution est le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines. Au-delà de la réflexion linguistique, l'évolution de la dénotation contient un changement profond dans la conception de l'homme dans l'entreprise.

3.1. Les rôles des ressources humaines

La ressource humaine que représente l'individu a, par rapport aux autres ressources, des caractéristiques très particulières. Elle n'appartient pas à l'entreprise et n'est pas considérée (au moins du point de vue comptable²) comme un élément de son patrimoine³. Les ressources humaines permettent, également la mise en œuvre de toutes les autres ressources de l'entreprise (matière première, techniques, capital...). Étant donné son caractère limité et la difficulté d'en assurer la cohérence nécessaire avec l'entreprise dans son ensemble, la ressource humaine apparaît comme étant non seulement une ressource stratégique parmi d'autres, mais celle qu'elle est, dans l'absolu, le plus.

La prise de conscience de la nécessité d'une gestion plus efficace des ressources humaines s'est sentie, dans un premier temps, par la volonté d'intégrer la fonction ressources

¹ - Michel ARCAND et Victor HAINES : « La Gestion des Ressources Humaines : Une évolution Constante », in *Revue Organisation*, vol.5, n°2, 1996, pp. 49-64.

² - Michel CAPRON : « Vers un Renouveau de la comptabilité des Ressources humaines ? », in *Revue Française de Gestion*, 1995, pp. 46-54.

³ - Robert REIX : « Systèmes d'Information et Management des Organisations », Vuibert, 1995, p. 153.

humaines (RH) dans les projets de toute nature de l'entreprise, mais aussi dans sa politique générale¹.

Ultérieurement plusieurs approches ont été développées dans le but de monter la contribution des ressources humaines : à la capacité d'adaptation de l'entreprise², à la compétitivité de l'entreprise, et à la diffusion de l'innovation au sein de l'entreprise.

3.2. Définition de la GRH

L'expression gestion des ressources humaines peut choquer de nombreux lecteurs qui refusent de considérer le travailleur comme l'une des ressources de l'entreprise. Il est pourtant difficile de nier qu'il le soit réellement. Ne parle-t-on pas du marché de l'emploi, comme on parle du marché des matières premières ?, DUMONT³ (1975).

Cette phrase résume parfaitement le débat actuel sur la notion « ressources humaines ». En effet, la tendance antérieure était de considérer les individus tels des outils ou d'anonymes facteurs de production « ... le facteur humain occupait une position de second rang dans les préoccupations des responsables d'entreprises, étant considéré comme un coût et non comme une ressource⁴ ».

D'autres auteurs refusent l'idée que l'homme constitue une ressource pour l'entreprise. Ils soutiennent que l'être humain possède des ressources telles que « l'intelligence, l'ingéniosité et l'inspiration qui le rendent productif, prospère, et finalement libre ». La juxtaposition des deux termes « gestion » et « ressources humaines » ne fait qu'intensifier le débat.

Pour Grawitz⁵(1996), cette juxtaposition « paraît très regrettable ». Selon cet auteur, « sous l'influence sans doute de l'américain management, (la gestion) a pris un sens plus large et ambigu, qualifiant toute intervention, toute stratégie visant à obtenir un objectif précis avec un maximum d'efficacité... Proclame-t-on maintenant sans hypocrisie que l'entreprise, pour atteindre un rendement maximum, doit exploiter les individus ? ».

¹- Gérard WARNOTTE : « La Gestion des Ressources Humaines face aux Changements », in Annales des Mines, n°44, 1996, pp. 54-60.

² - Dominique-Armelle FARASTIER : « La GRH au Service de la Capacité d'Adaptation de l'Entreprise », in Revue Française de Gestion, 1995, pp. 43-55.

³- Dumont in Daniel CHARTOURY : « La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise familiale : Le cas de la PME », Mémoire D.E.A, 1997, p. 33.

⁴ - Dimitri WEISS : « La Fonction Ressources Humaines », 2^e édition, Les Éditions d'Organisation, 1993, p. 29.

⁵ - Grawitz in Daniel CHARTOURY, op.cit, p. 34.

Le terme gestion a une seconde signification, celle de la maîtrise d'un processus dynamique : direction d'un ensemble varié, évolutif, complexe. Cette seconde acception permet de considérer la GRH comme un processus transverse, interagissant avec les autres dimensions de gestion (commerciale, technologique, financière...) qui envoient au terme de management, ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise¹.

3.3. Les acteurs intervenants au sein de l'entreprise familiale

L'entreprise a besoin de l'adhésion de tous et elle l'obtient en montrant que les hommes sont des acteurs reconnus, correctement rémunérés qui participent pleinement au progrès de l'entreprise².

3.3.1. Les personnages

Inévitablement, les hommes ont une importance primordiale dans l'existence et la survie de toute organisation. Si l'entreprise familiale est une entité unique, qui sont les personnages qui la composent ? Comme le montre les classifications de BONSEN et al. (1990) et de LEACH (1991)³, les personnages deviennent plus nombreux avec la survie de l'entreprise, de génération en génération.

- Le propriétaire
- L'épouse traditionnelle du propriétaire
- Le cas où le propriétaire a une seconde épouse
- Les femmes entrepreneuses
- Le couple traditionnel-mari et femme
- Les fils
- Les filles
- Les beaux-fils
- Les belles-sœurs
- Les employés
- La famille élargie : les enfants (frères et/ou sœurs), les partenaires et les cous

¹ - Claude PIGANIOL-JAQUET : « Analyses et Controverses en Gestion des Ressources Humaines, édition : L'Harmattan, 1994, Préface, p. 21.

² - Alain ETCHEGOYEN : « Le Pouvoir des Mots », édition : DUNOD, 1994, p. 98.

³ - Benjamin BENSON et al, Peter LEACH, in Daniel CHARTOURY, op.cit, p. 43.

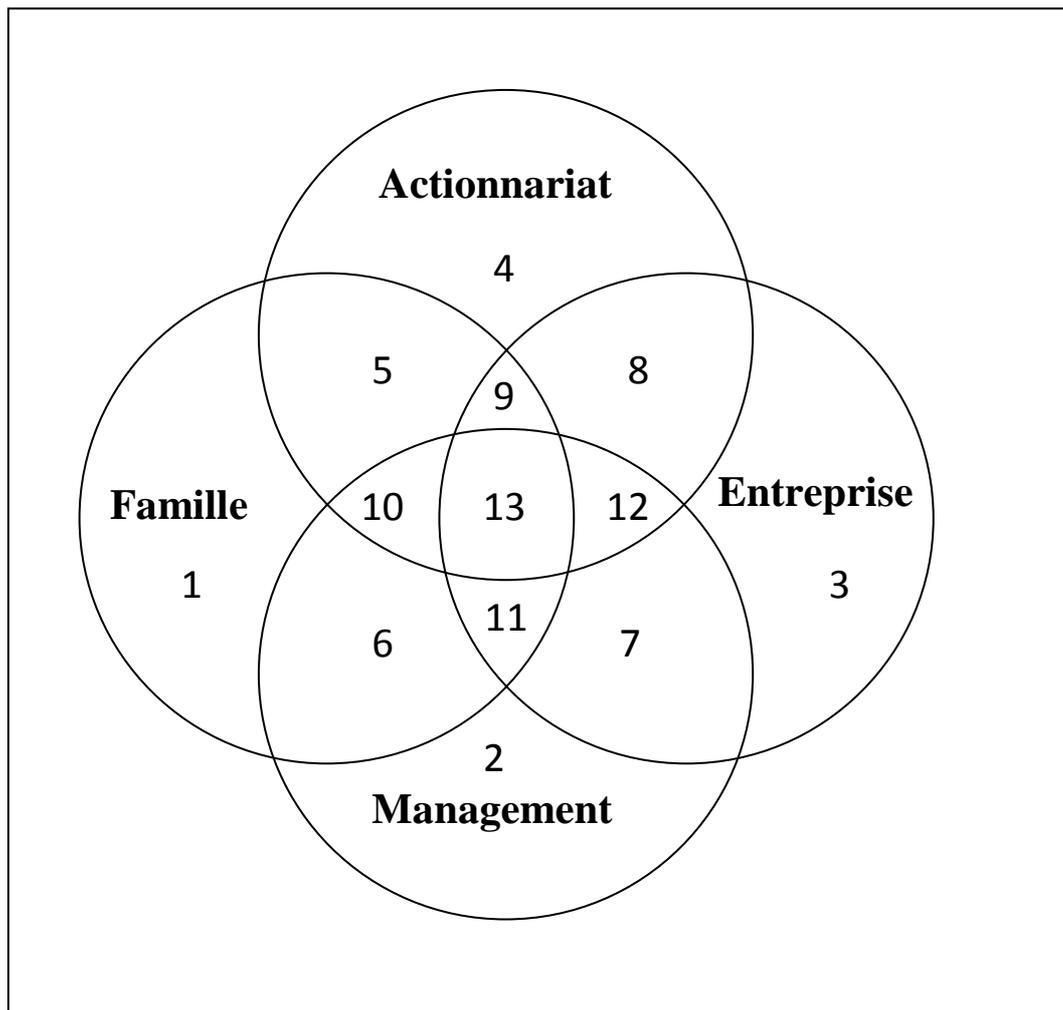
- Les fondateurs
- Le propriétaire-homme
- Le propriétaire-femme
- Les couples traditionnels-mari et femme
- Les fils
- Les filles
- Les beaux fils
- La famille élargie : les enfants (frères et/ou sœurs), les partenaires et les cousins
- Les employés non membres de la famille

3.3.2. La distribution des rôles

La revue de la littérature d'une façon globale et les classifications de LANK¹ (1994) et de DONCKELS et FRÖHLICH (1991) en particulier, nous ont permis d'établir la classification des rôles possibles dans la PME familiale, à partir des quatre dimensions suivantes : famille, management, entreprise et actionnariat (Figure n°7)

¹ - Alden LANK in Bernard CATRY et Airelle BUFF: « Le Gouvernement de l'Entreprise Familiale »,Publi-Union Edition 1996, p. 193.

Figure 7 : les différents rôles possibles dans l'entreprise familiale



Source : LANK (1994).

D'après la figure n°7, les différents rôles qui peuvent exister au sein de l'entreprise familiale sont les suivants :

1. Membres de la famille non impliqués dans l'entreprise
2. Consultants, dirigeants et membres extérieurs du conseil d'administration
3. Employés de l'entreprise : salariés, ouvriers...
4. Actionnaires minoritaires : amis de la famille, conseillers...
5. Membres de la famille et actionnaires dans l'entreprise
6. Membre de la famille et membre du conseil d'administration
7. A- Membres du conseil d'administration et cadre dirigeant
B- Cadres dirigeants de l'entreprise (managers)
8. Participation des employés au capital de l'entreprise : ESOP...
9. Participation des cadres dirigeants au capital de l'entreprise

10. Membres de la famille, actionnaires et membres du conseil d'administration.
11. A-Membres de la famille, du conseil d'administration et cadres dirigeants
B-Membres de la famille et cadres dirigeants
C-Membres de la famille et employés dans l'entreprise
12. A-Actionnaires, membres du conseil d'administration et cadres dirigeants
B-Actionnaires et membres du conseil d'administration
C-Actionnaires et cadre dirigeants
D-Participation des employés au capital de l'entreprise ?
13. Membres de la famille, actionnaires, membres du conseil d'administration et cadres dirigeants : Fondateurs, propriétaires dirigeants...

Il y a une très grande chance que le successeur futur soit désigné parmi les rôles : 6, 7, 10,11 et 12.

Selon les dirigeants, les personnes les plus aptes à prendre leur relève sont, par ordre d'importance : le fils (39,7%), l'associé (20,6%), une personne sans lien de parenté (16,9%), la fille (9,6%), l'épouse (7,9%) et le frère (4,2%). La majorité de l'échantillon (57,2%) a donc une perception « familiale » de l'aptitude à la relève »¹.

3.4. La gestion des pratiques

Dans une PME familiale, la responsabilité de la GRH relève de plusieurs acteurs. Selon Mahé de BOISLANDELE² (1990), les pratiques de la GRH en PME évoluent avec la taille de l'entreprise. Trois niveaux ont été repérés : l'administration du personnel, la politique du personnel, et l'organisation et la direction générale comme cadre et contexte des ressources humaines. Nous verrons plus facilement apparaître des chefs du personnel dans les PME qui emploient 150 salariés et plus. Dans le cas contraire, cette fonction sera généralement assurée par le PDG, ou le comptable.

L'association (ou l'adjonction) du terme familial à la PME ne peut que compliquer la tâche. La distinction des trois niveaux demeure insuffisante.

¹ - Yvon GASSE et al. : « La Continuité dans la PME familiale », in Revue International PME, vol.1, n°1, 1988, p. 53.

² - Henri MAHE de BOISLANDELLE : « Repérage de la Fonction des Ressources Humaines en PME », in Revue International PME, Vol.3, n°1, 1990, pp. 27-37.

3.5. La planification en ressources humaines

« La gestion du personnel de la société familiale est souvent peu professionnelle car trop affective », CATRY et BUFF (1996)¹.

« On met difficilement par écrit les titres et les attributions des gens, on a souvent la fonction sans avoir le titre, et le titre sans avoir la fonction », BONIS² (1972). Ce manque de professionnalisme provient de la nature même de l'entreprise familiale, et de la faiblesse de la formation en management.

3.6. Acquisition des ressources humaines dans l'entreprise familiale

Afin d'acquérir des ressources humaines, plusieurs critères sont pris en considération par les dirigeants de l'entreprise familiale. Parmi ces critères, nous pouvons citer :

3.6.1. Critères de sélection des membres de la famille

Dans certaines entreprises familiales, le fait d'être membre de la famille satisfait les critères d'emploi, BORK³ et al. (1996).

Les positions d'autorité dans l'entreprise familiale sont réservées aux membres de la famille, indépendamment de leur compétence ou de leur expérience. Plusieurs parents ont insisté à ce que leurs enfants travaillent, en premier lieu, en dehors de la compagnie. Dans ce cas, la nouvelle génération sera exposée à d'autres styles de management, à une variété de situation dans les entreprises étrangères. Leur esprit est alors apte à saisir les particularités de ces situations avant de rejoindre l'entreprise familiale.

Les auteurs Catry et Buff (1996)⁴, disent que les nouvelles générations de pères-entrepreneurs reconnaissent qu'il est primordial pour leur descendance de faire leurs premières armes à l'extérieur de l'affaire.

3.6.2. Critères de sélection des managers extérieurs

En l'absence de procédures rigides les propriétaires dirigeants exercent le contrôle à travers la sélection des managers dont la personnalité est compatible avec la leur, GOFFEE et SCASE (1985).

¹ - Bernard CATRY et Airelle BUFF: op.cit, p. 117.

² - Bonis in Daniel CHARTOURY, op.cit, p. 73.

³ - Bork in Daniel CHARTOURY, idem.

⁴ - Bernard CATRY et Airelle BUFF, op.cit, pp. 110-111.

Dans les entreprises familiales, les dirigeants membres de la famille comparés aux dirigeants non membres de la famille, ces derniers sont souvent les plus qualifiés¹ pour gérer l'entreprise que les premiers. Toutefois, les managers membres de la famille sont plus préoccupés de la préservation de la famille que les autres. Les managers familiaux ont une motivation et une compétence spécifique quant à la gestion du patrimoine familial. Cette compétence peut être expliquée par le fait qu'ils ont été nourris du capital symbolique et social de la famille.

En outre l'environnement social dont ils ont grandi influence positivement sur leur comportement. Ces managers locaux reçoivent de celui-ci les premières de leçons du métier de la famille et de son réseau de relations.

Les membres de la famille donc, ont une compétence non seulement différente mais absolument vitale dans la gestion et la continuité du patrimoine. Ce qui encourage l'apparition du népotisme. Celui-ci se révèle d'une importance cruciale pour la survie à la fois de l'entreprise et de la famille.

3.6.3. Critères de sélection des employés étrangers

La flexibilité se trouve dans la gestion du personnel sous deux aspects : La prudence à l'embauche et la polyvalence du personnel. La prudence à l'embauche consiste à ne recruter que lorsque l'on a le sentiment que la personne aura toujours du travail et donc que l'on a de bonnes chances de ne pas être contraint à faire des licenciements secs. La polyvalence permet d'ajuster au mieux le potentiel de travail aux besoins qui naissent de la demande, dans certaines limites bien entendu. Daniel EDGARD et Marielle MICHEL (1987)².

Il est souvent plus rapide, moins coûteux, et plus sûr d'embaucher quelqu'un qui manque d'expérience et participer à sa formation. Réellement, l'entreprise familiale n'embauche pas les employés, elle les adopte. Elle adopte, également, leurs familles et leurs problèmes, ALCORN³ (1982).

Lors de l'embauche, les dirigeants se fondent sur leur expérience et sur leur propre jugement sur la nature humaine, DAILEY et REUSCHLING (1980).

¹ - Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p. 72.

² - Daniel Edgard et Marielle Michel in Daniel CHARTOURY, op.cit, p.82.

³ - Alcorn in Daniel CHARTOURY, idem.

3.6.4. Les sources de recrutement

Les employeurs utilisaient la technique de bouche à oreille comme méthode de recrutement. Généralement, les propriétaires demandaient à leurs employés d'encourager leurs amis et leurs parents à venir travailler dans l'entreprise.

Pour COHN et LINDBERG (1974)¹, les sources de recrutement pratiquées au sein de l'entreprise familiale sont les suivantes :

- 1- Les employés actuels;
- 2- les relations (familles, amis...) des employés;
- 3- les employés ayant déjà travaillé dans l'entreprise;
- 4- petites annonces;
- 5- agence de recrutement;
- 6- les postulants qui n'ont pas été acceptés, dans le temps, mais qui sont éligibles.

3.7. Conservation des ressources humaines dans l'entreprise familiale

La rémunération est l'un des moyens utilisés par l'entreprise pour conserver ses compétences en ressources humaines. Celle-ci diffère d'une entreprise à l'autre. Au sein de l'entreprise familiale, la rémunération se pratique comme suit :

3.7.1. Rémunération des membres de la famille

La rémunération² dans l'entreprise est déterminée par le marché du travail. La contrepartie de la valeur du travail fourni est le salaire, qui comparable, remplaçable, et basé sur la concurrence. Ce modèle représente souvent un défi pour l'entreprise familiale ; particulièrement lorsqu'il s'agit de la rémunération des membres de la famille.

Selon Bork (1996)³, certaines entreprises familiales paient tous les membres de la famille à égalité afin de prévenir une éventuelle jalousie. Selon toujours cet auteur, la rémunération est toujours un problème sensible. Dans l'entreprise familiale, elle prend une plus grande importance, car elle peut être considérée comme un élément de comparaison entre les membres d'une même famille, avec tous les problèmes d'égalité qu'elle implique, c'est un problème si sensible, que la plupart des familles ne font pas d'efforts remarquables pour

¹ - Cohn et Lindberg (1974), in Daniel CHARTOURY, op.cit, p. 83.

² - Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p.49.

³ - Bork (1996) in Daniel CHARTOURY, op.cit, p.83.

élaborer un système de compensation rationnel. Elles confondent souvent les problèmes d'équité et d'égalité en payant, pareillement, tout le monde.

A peu près 20% des entreprises familiales ont admis que les salaires des membres de la famille n'étaient pas alloués en fonction du marché. Les membres de la famille sont parfois moins rémunérés, « car ils ont une obligation d'aider », BENSON¹ et al. (1990).

Pour John L. WARD² et al, afin de permettre une survie à leur entreprise, les membres de la famille perçoivent souvent une rémunération en dessous de celle du marché. Cette politique est très importante dans les premiers temps de l'entreprise, et est essentielle pour sa poursuite à long terme. Certaines familles continuent de rémunérer leurs membres en dessous de la valeur du marché dans le but de maintenir une culture d'entreprise sobre. Pour inciter les futures générations à rejoindre l'entreprise, les membres de la famille sont occasionnellement rémunérés au-dessus du marché ou gratifiés de bonus.

3.7.2. Rémunération des membres non familiaux

Une étude effectuée par Arthur Andersen auprès de 3900 entreprises familiales américaines ayant un chiffre d'affaires supérieur à un million de dollars, montre que les employés membres et non de la famille, reçoivent à peu près les mêmes avantages en volume³.

3.7.3. Motivation des membres non familiaux

Malheureusement, la plupart des propriétaires dirigeants ne voient pas la différence entre leur propre motivation en tant que propriétaires et la motivation de leurs employés. Une action positive serait de permettre aux membres étrangers d'exercer un pouvoir dans la prise de décision. Les entreprises familiales ont un problème dans la motivation des managers non familiaux, LEACH⁴ (1991).

Les rétributions hors salaires sont les dépenses sociales (œuvres sociales, comité d'entreprise, prestations complémentaires, dépenses de formations, dépenses de sécurité et conditions de travail, participation financière), les primes versées pour prestations

¹ - Benson et al. in Daniel CHARTOURY, op.cit.

² - Denise Kenyon-ROUVINEZ et John L. WARD, op.cit, p.72.

³ - Michelle Neely MARTINEZ: Family Business Owners are Fair, in HR Magazine, vol. 40, n°12, 1995, p. 26.

⁴ - Leach in Daniel CHARTOURY, op.cit, p. 84.

complémentaires non obligatoires dans les domaines maladie vieillesse, ALLOUCHE et AMANN¹ (1995).

3.8. Développement des ressources humaines dans l'entreprise familiale

D'après Bork et al. (1996)², les membres de la famille accèdent souvent aux postes supérieurs de direction par « droits de naissance ». Par contre, les managers professionnels non familiaux, accèdent à de tels postes suite à leur compétence. Les membres de la famille restent dans l'entreprise durant toute leur vie active. La faiblesse du taux de rotation du membre de la famille n'est pas sans conséquence, au contraire et selon, COHN et LINDBERG (1974)³, cette faiblesse empêche les employés de voir leur chance progresser dans la hiérarchie, ou d'acquérir une part dans le capital. Selon toujours ces auteurs, la prise de décision unilatérale et la fermeture de la porte de la « suite exécutive » ont un impact négatif sur l'intérêt et l'engagement des membres étrangers.

Plus de 50% des cadres extérieurs à la famille ont eu la conviction d'avoir été, au moins une fois, victimes de discrimination, DAILEY et REUSHLING (1980)⁴. D'après certains auteurs, à leurs tête ALLOUCHE et AMAN (1995)⁵, il existerait dans les firmes familiales un contrat tacite d'appartenance des salariés.

Fidélisation et identification forment ainsi la base de l'esprit maison, et les propriétaires sont assurés de pouvoir s'appuyer dans leurs projets de développement sur une main d'œuvre stable. Selon toujours ces auteurs, les entreprises familiales développent des politiques de formation extensives (nombre de stagiaires) et intensives (durée de la formation) destinée à compenser la faiblesse relative des apports techniques récents les plus appropriées par la mise à niveau des compétences d'une main d'œuvre ancienne.

4. La fonction financière

La fonction financière occupe une place particulièrement importante dans la gestion. En effet toute entreprise a besoin pour assurer sa survie ou son développement de moyens financiers. C'est là la raison d'être principale de la gestion financière que de procurer à

¹ - Allouche et Amann, op.cit, p.276.

² - Bork in Daniel CHARTOURY, op.cit, p.84.

³ - Cohn et Lindberg in Daniel CHARTOURY, idem.

⁴ - Dailey et Reushling in Daniel CHARTOURY, idem.

⁵ - Allouche et Amann, op.cit, pp. 273-277.

l'entreprise les moyens de financement dont elle a besoin. L'originalité¹ de la fonction financière vient de ce qu'elle contribue à la marche en avant de l'entreprise en appréhendant et en prenant en charge les contraintes essentiellement financières. Ces contraintes sont en nombre de deux, il s'agit de la rentabilité et de la solvabilité :

- La rentabilité exprime l'aptitude de l'entreprise à dégager efficacement un excédent par rapport aux moyens mis en œuvre;
- la solvabilité est l'aptitude de l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles.

La fonction financière se définit comme étant l'ensemble des activités de l'entreprise qui assurent la prise en charge des contraintes de rentabilité et de solvabilité.

4.1. Les rôles de la fonction financière

La fonction financière tend aujourd'hui à jouer un triple² rôle : opérationnel, fonctionnel et politique.

4.1.1. Le rôle opérationnel

Le rôle opérationnel de la fonction financière est la collecte des capitaux. Il consiste à assurer la gestion des flux financiers en relation avec l'environnement financier. Le domaine opérationnel de la gestion financière comprend :

- L'encaissement des créances sur la clientèle et le paiement des fournisseurs;
- la gestion de la trésorerie et la négociation des crédits avec les banques;
- les relations avec la communauté financière et la réalisation des opérations d'emprunts.

Dans ce cas (rôle opérationnel), le responsable est appelé à maintenir l'équilibre financier.

4.1.2. Le rôle fonctionnel

Le rôle fonctionnel de la fonction financière est double. D'une part elle participe au traitement et à la diffusion d'information nécessaire à la gestion de l'entreprise, d'autre part elle apporte son assistance technique aux autres fonctions, celui-ci est particulièrement important dans la décision d'un investissement financier et notamment dans les acquisitions d'entreprises. C'est généralement, le financier qui conduit ce type de négociation.

¹ - Pierre CONSO : « la gestion financière de l'entreprise », édition : Dunod, 1981, p.150.

² - www.memoireonline.com, visité le 03/01/2014 à 17h30.

4.1.3. Le rôle politique

Le rôle politique de la fonction financière est d'intégrer dans la politique de l'entreprise les contraintes externes, sociales, économiques, financières et politiques qui s'exercent sur l'entreprise. Sa croissance et son autonomie en dépendent.

Le rôle de représentation de l'entreprise auprès des tiers est associé à celui du rôle politique. Dans ce cas, le niveau de délégation est très variable. Direction générale et directeur financier se partagent le rôle de gardien de capital et de l'autonomie de l'entreprise par la maîtrise des risques qui l'assaillent.

4.2. La fonction financière dans les organisations (organigramme)

La fonction financière¹ fait partie de la fonction administrative au sens le plus large par opposition aux fonctions industrielle, commerciale et sociale. L'ensemble des quatre fonctions principales est coordonné par la direction générale.

La fonction financière ne se retrouve pas dans toutes les organisations avec une même importance. Le principe de base en la matière est qu'un organe spécifique (cellule, service...) ne doit être créé que si un problème se pose. Une entreprise artisanale qui recrute un spécialiste des financements internationaux, c'est sûrement elle va perdre de l'argent. Donc, les moyens en homme et en matériel que la firme consacre à une activité donnée doivent rester proportionnés à l'importance et au volume de cette activité.

Le développement et la différenciation des activités de la fonction financière dépendent de nombreux facteurs propres à l'entreprise, parmi ces facteurs, on cite la structure, la branche d'activité et la taille. Ce dernier est un élément qui apparaît singulièrement important.

4.2.1. La fonction financière dans la petite entreprise

Dans la petite entreprise, la fonction financière existe à l'état latent. Les risques sont relativement faibles et les motivations parfois mal définies. C'est le chef d'entreprise qui prend toutes les décisions (assume les tâches financières).

Un service comptable peut exister dans ce type d'entreprise qui prend en charge les précisions à court terme les équilibres de la trésorerie. L'entreprise individuelle (chef

¹-p. baranger et al. : « Gestion : les fonctions de l'entreprise », Vuibert, 1985, pp. 288-291.

d'entreprise) reste la clé de voûte de l'organisation de la fonction financière. Celui-ci s'adresse généralement à l'expert-comptable, conseiller fiscal et autres pour prêter de l'aide pour résoudre les problèmes financiers ou juridiques.

4.2.2. La fonction financière dans l'entreprise moyenne

Dans la moyenne entreprise, on assiste à un début de décentralisation des décisions. Les décisions financières importantes reviennent au dirigeant-actionnaire principal. Toutefois, certaines tâches de la fonction financière sont confiées à un organe dénommé direction administrative, service comptable et trésorerie, ou encore départements juridiques et financiers.

En plus de tâches financières proprement dites, ces organes s'occupent des activités administratives courantes : gestion des crédits-clients, facturation, comptabilité générale, informatique.

4.2.3. La fonction financière dans la grande entreprise

Dans la grande entreprise, la fonction financière est caractérisée par un regroupement financier par affinités et par une décentralisation de celle-ci dans toute l'entreprise.

- La répartition des activités financières se réalise autour, d'une part, des activités de trésorerie-financement et, d'autre part, de celle de contrôle. Le contrôle de gestion commence à devenir autonome et qui sera sous l'autorité d'un responsable spécifique qui hiérarchiquement, peut-être l'adjoint du directeur financier. Au sein des grandes entreprises cette séparation (dissociation) peut devenir totale. Le contrôle de gestion acquiert alors une autonomie par rapport à la direction financière. Dans ce cas, le directeur du contrôle de gestion et le directeur financier peuvent se retrouver au même niveau hiérarchique. Ce découpage, on le retrouve dans nombreuses grandes entreprises américaines.
- La décentralisation des activités financières visent à lutter contre le cumul des responsabilités inhérent à la concentration des activités financières en une puissante direction fonctionnelle.

Dans une structure par division (fréquente dans les très grandes entreprises et les groupes multinationaux), l'existence des services financiers locaux donne une certaine autonomie de gestion au niveau des divisions. Les activités administratives et financières

décentralisées sont celles qui sont les plus liées aux activités opérationnelles : comptabilité, informatique, contrôle de gestion, gestion clients.

4.3. La fonction financière au sein de l'entreprise familiale

La fonction financière dans l'entreprise familiale ne diffère pas de celle dans l'entreprise non familiale. Elle a pratiquement les mêmes missions. Toutes les décisions, soit de financement ou autres, sont concentrées entre les mains du propriétaire fondateur. L'entreprise familiale est caractérisée par :

- Les membres de la famille s'entraident, c'est-à-dire un membre de la famille, peut faire appel à un autre membre pour lui prêter des fonds (sans intérêt). Ce membre de la famille aidé a vis-à-vis des autres membres une dette morale et devra à son tour être solidaire pour venir en aide aux autres membres en difficulté ou aux plus jeunes. On peut donc considérer cette forme d'entraide comme une forme d'assurance contre les aléas de l'environnement;
- l'entreprise familiale utilise ses surplus pour autofinancer d'autres activités ou pour son développement.

La tâche principale de la fonction financière donc, est d'assurer un équilibre financier pour l'entreprise. A défaut, cette dernière est contrainte de chercher des capitaux pour rétablir cet équilibre et même pour financer son développement. Le deuxième chapitre présentera les pistes possibles pour atteindre ce double objectif.

Conclusion

A partir des développements précédents, nous constatons que, même si la recherche s'intéresse de plus en plus à l'entreprise familiale, mais son concept reste mal cerné. Les définitions proposées sont nombreuses et hétérogènes. Toutefois, les chercheurs s'orientent progressivement vers une définition commune de l'entreprise familiale.

En revanche, ces définitions sont davantage complémentaires que contradictoires, et trois voies principales se dégagent pour définir l'entreprise familiale. L'entreprise familiale est tout d'abord couramment et fondamentalement abordée d'après des critères de propriété. Ce contrôle des actifs de l'entreprise par la famille peut être absolu. C'est la vision traditionnelle de l'entreprise familiale, possédée totalement ou majoritairement par une ou

quelques familles. Mais la propriété peut également être relative s'il existe un pouvoir de contrôle et d'influence réel exercé par la famille.

Le degré d'implication de la famille dans la gestion et la direction de l'entreprise est un second critère. Quant au dernier critère consiste à la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures, celui-ci est un critère récurrent dans la littérature. En effet, l'objectif prioritaire de pérennité de l'entreprise est une particularité fondamentale de l'entreprise familiale, qui en conditionne beaucoup d'autres (le comportement spécifique face au risque et à l'investissement notamment).

En plus de la diversité des définitions, le premier chapitre nous a permis de mettre en évidence les principales caractéristiques de l'entreprise familiale.

L'étude des théories de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction ont mis en lumière les conflits d'intérêts pouvant exister entre les différents partenaires de l'entreprise. De par l'unicité de l'acteur (propriétaire et dirigeant), l'entreprise familiale ne rencontre pas les problèmes engendrés par la séparation de la propriété et de la direction. Lorsqu'il n'y a pas unicité totale, les actionnaires familiaux font en général confiance aux membres de la famille qui dirigent l'entreprise familiale. C'est dire que, les valeurs familiales (confiance, respect,...) priment sur les mécanismes managériaux traditionnels. Par contre, dans l'entreprise managériale, le fait de déléguer les décisions génèrent des coûts d'agence pour l'actionnaire afin de contrôler le pouvoir discrétionnaire du manager.

En outre, à travers l'étude de la théorie du capital social, celle-ci atteste que l'entreprise familiale est dotée d'un capital social spécifique, potentiellement avantageux. Toutefois cet avantage peut s'éteindre, voire s'inverser, avec le départ du membre fondateur de l'entreprise familiale et la dispersion des attributs de la propriété et des pouvoirs entre successeurs. L'inversion de cet avantage peut contribuer à expliquer les difficultés qu'éprouvent de nombreuses entreprises familiales lors du passage à la seconde génération.

La gestion fonctionnelle de l'entreprise familiale a mis en avant l'existence d'un management spécifique à ce genre d'entreprise, c'est-à-dire, elle se dote d'un management bien spécifique à elle. Le critère familial de l'entreprise représente l'une des particularités les plus marquantes. Celui-ci permet de minimiser un bon nombre de coût et procure à l'entreprise des sources originales d'avantages concurrentiels. Cette originalité concurrentielle pourrait d'ailleurs expliquer comment des organisations qui, à un moment donné paraissaient

dépassées sont aujourd'hui considérées de façon favorable, y compris par les milieux financiers, vis-à-vis des autres formes d'entreprises pour prendre toute leur place dans le capitalisme de notre époque.

Chapitre 2 : Prise de décision et modes de financement de l'entreprise familiale

Introduction

Les PME ont longtemps souffert d'un tropisme orienté vers les grands groupes, pourtant leur contribution dans les économies de plusieurs pays ne peut pas être niée. Par ailleurs, la force actuelle des économies des pays développés, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies par un nombre important de PME. Celles-ci sont considérées comme étant acteurs importants de l'économie, vu le nombre d'emploi qu'elles créent, leur flexibilité,...., elles pourraient l'être d'avantage encore si elles parvenaient à trouver les meilleures conditions à leur développement. Parmi ces conditions, les ressources financières, qui sont indispensables à toute entreprise désirante s'aventurer à augmenter sa taille, c'est-à-dire la croissance en taille. Cette dernière permet de satisfaire les aspirations des différents membres de l'organisation. Elle peut renforcer la position de l'entreprise face à ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs et réduire sa dépendance vis-à-vis d'autres entreprises. Elle peut également résulter d'une volonté de maximiser les chances de survie de l'entreprise. En ce sens, elle devient synonyme de plus de sécurité, pour l'entreprise et ses membres.

Sexton et Bowman-Upton¹(1991) soulignent que la croissance, tout comme la non-croissance, sont des choix délibérés du dirigeant. Autrement dit la décision de créer une entreprise relève d'un choix du fondateur, on peut supposer qu'il est valable même pour la décision de croître. L'entrepreneur doit désirer la croissance pour que celle-ci ait lieu. Ce choix n'est pas seulement dicté par des raisons financières.

De ce fait, ce deuxième chapitre va porter sur la prise de décision et les modes de financement de l'entreprise familiale. Il est organisé de manière suivante : la première section va traiter la prise de décision au sein de l'entreprise familiale, la deuxième section présentera la structure financière de ce type d'entreprise et en fin, la troisième section abordera les différents modes de financement de l'entreprise familiale.

¹- Frank JANSSEN : « La croissance de l'entreprise », Édition : De boeck, 2011, p.62.

Section 1 : La prise de décision dans l'entreprise familiale

La structure organisationnelle de l'entreprise familiale apparaît comme une symbiose des acteurs et des fonctions qu'ils opèrent au sein de l'entreprise (à travers leurs attributions, leurs relations les uns vis-à-vis des autres) et avec la hiérarchie. Cette dernière, se limite parfois à la personne seule du dirigeant propriétaire qui assure la coordination de l'activité, la diffusion des informations et les prises de décisions. Le dirigeant de l'entreprise familiale occupe une position centrale dans le processus de prise de décision.

Pour comprendre le processus de décision stratégique notamment le développement de l'entreprise familiale, nous nous appuyons sur les principales théories de la décision stratégique au sein des organisations en tenant compte de leurs objectifs organisationnels.

1. Les théories de la prise de décision

La théorie de la rationalité en sciences de gestion et dans la pensée stratégique est étroitement liée à la théorie de la décision analysée comme un problème à résoudre. Même dans les critiques les plus radicales de la rationalité instrumentale du béhaviorisme économique (Cohen et al, 1972)¹, la rationalité reste inséparable des conditions d'exercice de l'activité managériale dans sa triple dimension représentationnelle, comportementale et processuelle.

En 1978, la contribution aux théories de la décision, Simon a été lauréat du prix Nobel, il estime que les concepts de but et d'intentionnalité sont fondamentaux dans la conception du management stratégique (Stratégor, 1997)². Pour cet auteur, le comportement est intentionnel puisqu'il est guidé par des buts généraux et l'organisation s'efforce d'intégrer les comportements individuels de ses membres. Ce comportement est rationnel dans la mesure où il choisit des alternatives favorables à la réalisation de ses objectifs. Les conduites actuelles sont le résultat des décisions passées et limitent l'horizon des décisions futures. Les décisions dans une organisation sont donc interdépendantes, hiérarchisées et selon le niveau considéré, ils constitueront soit une fin, soit un moyen.

Mais cette rationalité est limitée car d'une part, la rationalité exige la connaissance parfaite et l'anticipation des conséquences de chacun des choix. Or, il lui est difficile

¹ - Cohen M.D., March J.G. et Olsen J. P: « A garbage can Model of organizational choice », Administrative Science Quarterly, 1972, Vol. 17, pp. 8-22.

² - Jean-Pierre DETRIE et al. « Stratégor », 3^{ème} édition, 1997, p. 414.

d'anticiper les évènements futurs. D'autre part, en pratique, on n'envisage qu'un nombre très limité d'alternatives possibles. Dans la lignée de ces travaux, Cyert et March¹(1963) ont élaboré une théorie comportementale de la firme qui avait pour ambition d'expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. L'organisation est alors conçue comme une coalition d'individus qui ont des objectifs différents. Les objectifs de l'organisation sont donc traités par les individus comme des contraintes à satisfaire.

En s'inspirant des travaux de ces auteurs, Mintzberg²(1979) explique que les personnes influentes au sein de l'entreprise se regroupent en coalitions officielles ou officieuses et établissent les structures du pouvoir de l'organisation. Pour cet auteur, les détenteurs d'influence interne forment des systèmes de pouvoir plutôt stables et habituellement centralisés par nature. Ces personnes ont la responsabilité de prendre des décisions et agissent en prenant des mesures d'une manière permanente et régulière. Ce sont elles qui déterminent les résultats, résultats qui révèlent les buts poursuivis par l'organisation, Mintzberg³ (1986).

Ainsi, de multiples modèles rationnels et formels les uns plus complets que les autres, ont été développés afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions. Dans une étude des différents processus de décisions stratégiques, Desreumeaux⁴(1993) rassemble dans la figure suivante (figure 8) les principales dimensions de ce processus.

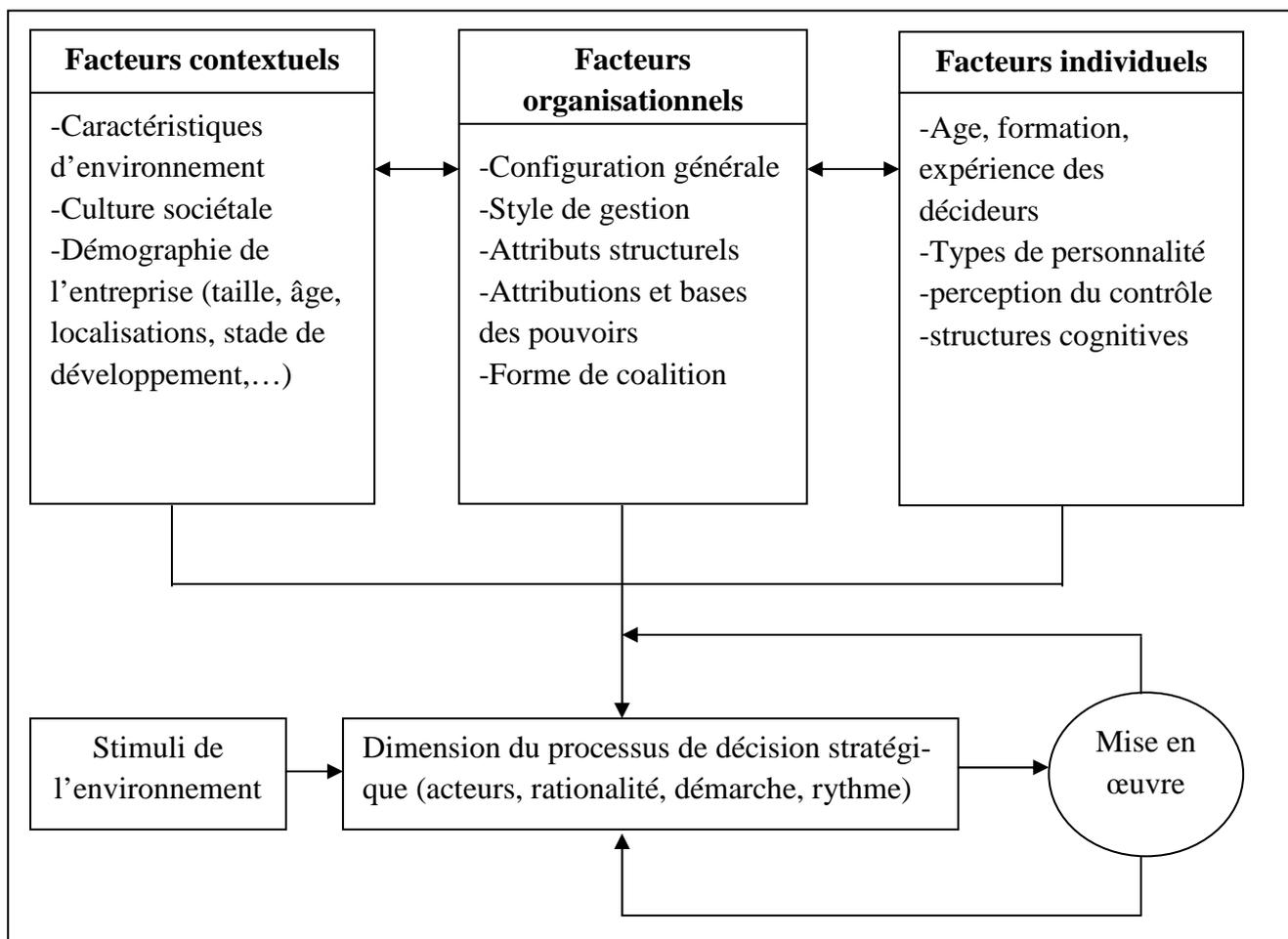
¹ - Cyert et March in James G. March: « Décisions et organisations », les éditions d'organisation, 1991, p. 27.

² - Mintzberg in Ouerdia MOUMOU : « Les déterminants de la croissance des PME Familiale », Mémoire de Magister, université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2008, p. 35.

³ - H Mintzberg (1986), op.cit.

⁴ - Alain DESREUMAUX : « Stratégie », Edition : DALLOZ, p.72.

Figure 8 : Les déterminants potentiels du processus de décision stratégique



Source : Alain Desreumeaux (1993), p.73.

Cependant ce modèle est trop exigeant et trop lourd pour une utilisation vraiment efficace dans les PME, d'Amboise(1997). Bien que les caractéristiques de l'entreprise familiale s'inscrivent dans l'ensemble des facteurs organisationnels (style de gestion, centralisation, distribution et bases des pouvoirs, la forme de la coalition), l'application du modèle de Desreumeaux est encore plus difficile dans le cas des entreprises familiales.

2. La particularité décisionnelle de l'entreprise familiale

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique Harris et al, (1994)¹. Sharma et al (1997)² expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les

¹ - HARRIS et al in Sami BASLY : « Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale », L'Harmattan, 2009, p. 33.

² - Sharma et al in Sami BASLY (2009), idem.

objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Ce qui explique aussi la particularité des processus stratégiques au sein de l'entreprise familiale est qu'une « bonne » décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp et al.2002)¹. Les décisions ne sont donc pas uniquement fondées sur la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille. D'une manière générale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision² très particulière telle que la montre le tableau suivant :

Tableau 6 : Les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

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

Source : Sami Basly (2009), p.33.

L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. L'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre des membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management, (Basly, 2006)³.

Ainsi que l'explique Mintzberg⁴ (1986), cette entreprise apparaît comme une coalition interne du type dominé. Lorsque la famille participe activement à la gestion de l'entreprise, nous pourrions parler, par extension de la terminologie de Mintzberg, de coalition interne

¹ - Kropp et al (2002), in Sami BASLY (2006), op.cit, p. 19.

² - Sami BASLY (2006), op.cit, p. 21.

³ -Sami BASLY (2009), op. cit, p. 34.

⁴ - Henry MINTZBERG (1986), op.cit, p.107.

familiale dans laquelle les buts de la famille sont ceux de l'entreprise (Trehan, 2000)¹. En outre, comme la structure de pouvoir d'une entreprise détermine de quel genre de système de but celle-ci se dotera, l'entreprise familiale aurait un système de but qui lui est propre puisque sa structure de pouvoir est bien particulière. En plus, comme les logiques d'actionnaire, d'employé et de membre de la famille ne convergent pas forcément, la prise de décision relative à la stratégie de développement tend à être difficile (Arrègle, Very et Raytcheva, 2002)².

L'origine de ces divergences est que les membres de la famille sont concernés par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif. D'ailleurs, c'est souvent un des biens principaux de la famille. Un actionnaire familial sera sensible aux objectifs économiques et familiaux. Un autre membre non actionnaire et non employé par l'entreprise sera concerné, avant tout, par les intérêts familiaux liés à l'entreprise car celle-ci fait partie de la richesse commune. Le dirigeant familial pourrait considérer la réputation de l'entreprise et son pouvoir au même titre que la logique familiale et le raisonnement économique. Les relations entre les acteurs familiaux sont souvent conflictuelles à cause des différences entre les priorités de chacun (Gersick et al, 1997)³.

En réalité, les rôles de la hiérarchie familiale dominant souvent les décisions stratégiques (Drozdow et Carroll, 1997)⁴. Le fondateur propriétaire et membre de la famille (généralement le père), a un certain style de management, un ensemble de valeurs et une vision pour son entreprise qui sont difficiles à changer parce qu'ils sont enracinés (Beckhard et Dyer, 1983)⁵. Certains de ces fondateurs vont même à créer des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques assez difficiles surtout que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et aux idées de ce fondateur.

Cette structure limite la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale. En effet, dans ce cadre, il est difficile pour le dirigeant de prendre des décisions pour le développement stratégique de l'entreprise sans avoir l'accord des membres de la famille. Cet accord serait difficile à consentir si les priorités des membres divergent. Le dirigeant sera amené à effectuer

¹ - Natacha TREHAN: « Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat soutenue à l'université de Grenoble, 2000, p. 59.

² - J.L. Arrègle, P. Very & S. Raytcheva, « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in Actes de la 11^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 2002, p. 9.

³ - Gersick et al. (1997), in Sami BASLY (2006), op.cit, p. 21.

⁴ -Imen MZID épouse BEN AMAR : « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypo groupes », université de Sfax, Tunisie, 2009, p. 33.

⁵ - Imen MZID épouse BEN AMAR, idem.

les choix stratégiques qui permettent d'articuler les liens entre la stratégie de développement, la structure et les différents niveaux d'objectifs.

De ce point de vue, le choix d'une stratégie de développement de l'entreprise familiale peut se comprendre comme un ensemble de décisions et de choix, de nature très interdépendante :

- Le choix des finalités auxquelles l'entreprise familiale veut aboutir (généralement c'est de garder le caractère familial). Ce choix conditionne directement la détermination des objectifs personnels et familiaux qui vont lui permettre d'atteindre ses finalités ;
- le choix de la structure organisationnelle qui va permettre à l'entreprise familiale d'atteindre ses finalités dans un environnement donné.

3. La nature du processus stratégique dans l'entreprise familiale

March (1991) explique que les décisions ne sont pas vraiment prises dans une organisation mais qu'elles se développent d'elles-mêmes dans un contexte signifiant. La description du processus de décision serait, donc, incomplète sans une réflexion sur la façon dont se déroule cette décision.

A la suite d'une analyse critique des principaux modes de la prise de décision dans les organisations, Eisenhardt et Zbaracki¹ (1992), recommandent de s'intéresser avant tout à l'intuition des décideurs, la façon la plus réaliste pour aborder les décisions stratégiques. Mintzberg et Waters (1982), soutiennent cette idée. Ils démontrent sur la base d'une étude réalisée sur une entreprise américaine fondée et dirigée par son propriétaire que l'intuition est très présente dans la prise de décision stratégique. Ce type de décision repose sur le processus mental du décideur. C'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes et sentir les choix qui lui semblent opportuns avec ses propres schémas mentaux.

Comme les caractéristiques de cette entreprise semblent s'apparenter à celles des entreprises familiales, nous pouvons donc supposer que la prise de décision de ce type d'entreprise est fondée sur l'intuition. En fait, Mintzberg et Waters² (1982) estiment que dans le cas des entreprises familiales, la planification est élaborée à posteriori mais la vision et

¹ - Eisenhardt et Zbaracki (1992), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, op.cit, p. 34.

² - Mintzberg et Waters (1982), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, idem.

l'intuition sont toujours présentes. D'ailleurs, Mathé et Rivet¹ (1993) affirment que seules 28% des entreprises familiales déclarent mettre en œuvre une planification contre 72% dans les sociétés non familiales. La seule vision du long terme consacrée à l'entreprise est très dépendante de celle du fondateur lors de la création de son entreprise.

Cette absence de planification paraît liée au stade de développement de l'entreprise, aux objectifs du dirigeant et au fait que le dirigeant propriétaire croit qu'il puisse mener seul les processus de l'entreprise familiale.

Harris et Ogbonna² (1999), estiment que le processus de la planification stratégique dans le cas de l'entreprise familiale est loin d'être incrémental. Ceci est dû au fait que les objectifs et la prise de décision stratégique de ce type d'entreprise sont significativement influencés par les objectifs personnels du dirigeant.

Par conséquent, l'ingénierie des choix ne semble pas uniquement résulter d'une complexification de l'entreprise et/ou de son environnement. Elle dépend aussi du profil des dirigeants propriétaires. Un dirigeant d'entreprise familiale avec un profil « artisan » privilégiera plus son intuition dans la prise de décision. Un profil plus « opportuniste » fera davantage confiance à une démarche analytique chiffrée et mettra plus en place des outils de planification (Trehan, 2000)³.

4. La décision du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale

L'interpénétration et la simultanéité des rôles (parents, propriétaires et dirigeants) sont des traits dominants de l'entreprise familiale. Le rôle et la place du dirigeant propriétaire comme élément principal de la notion d'entreprise familiale renvoie à l'hypothèse de l'unicité du centre de décision en matière de choix stratégiques.

Particulièrement, le dirigeant de l'entreprise familiale est mû par des objectifs personnels que son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire. La prise de décision dans cette entreprise est, de ce fait, un processus qui dépend des objectifs personnels du dirigeant. L'entreprise familiale devient l'extension de la propre personnalité de

¹ - Jean-Charles MATHÉ et Alain RIVET : « Décisions stratégiques et structure de la propriété », Revue Française de Gestion, N°95, 1993, p.82.

² - Harris et Ogbonna (1999), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, op.cit, p.35.

³ - Natacha TREHAN (2000), op.cit, p.86.

ses dirigeants propriétaires. Comprendre leurs buts et leurs visions permet donc de mieux cerner la prise de décision stratégique et le développement de ces entreprises.

Selon une prédominance de l'intuition ou de l'analytique, la logique d'action de ce dirigeant est fortement corrélée à ses objectifs. Elle influence le choix de la stratégie de développement.

4.1. Le dirigeant propriétaire : une typologie

Il existe de nombreuses typologies du dirigeant mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. Vega et Kidwell (2007) ont proposé une typologie de dirigeants qui s'appuie simultanément sur la conduite entrepreneuriale et les bénéfices attendus de l'expérience entrepreneuriale. Quant à Jaouen (2008), il met en évidence l'existence d'une typologie au sein de laquelle les entrepreneurs carriéristes, hédonistes, paternalistes et alimentaires émergent.

L'américain Smith¹(1967), identifie deux types d'entrepreneurs : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste:

- L'artisan a peu de compétences techniques et de gestion, et crée son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver un travail. Il profite d'un réseau de relations ou tire parti d'une occasion qui se présente. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il présente une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Son aversion pour le risque est marquée. La crainte de perte de contrôle, a fortiori de pouvoir, est prédominante et aura tendance à refuser la croissance si elle est susceptible de compromettre son contrôle. Il adopte donc une stratégie incrémentale et réactive. La stratégie incrémentale (ou émergente) est celle où aucune intention préalable n'est perceptible : la stratégie a été complètement imposée par un événement extérieur.
- L'opportuniste est l'autre type de dirigeant. Il présente une manière de saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances. Dans ce cas, les créateurs ont mûri leurs projets. Ils ont acquis des compétences, des capitaux et des ressources. En effet, cet entrepreneur est plus orienté vers le futur. Son organisation croît rapidement grâce aux partenaires financiers et à la poursuite d'une stratégie innovante.

¹- N. SMITH in Robert WITTERWULGHE : « LA P.M.E. Une entreprise humaine », édition : De Boeck, 1988, pp. 53-54.

Il s'identifie plus à la gestion. Sa stratégie est proactive et délibérée. La stratégie délibérée est celle réalisée exactement comme elle avait été décidée.

Cette typologie semble intéressante à condition de percevoir les éléments différenciant les opportunistes des artisans sous l'angle d'un continuum (Lorrain et Dussault, 1988)¹. Elle a aussi l'avantage d'être dichotomique et donc plus facilement utilisable. Elle est définie par des variables et des échelles de mesure précises et elle a été testée sur plusieurs échantillons différents.

Quant à Julien et Marchesnay (1987)², eux, déterminent deux types extrêmes de dirigeants et cela en fonction de priorités patrimoniales et managériales:

Un premier type d'entrepreneur appelé PIC (pérennité, indépendance, croissance) a pour but prioritaire de pérenniser son affaire. Son attention est d'avantage portée sur l'avenir de son secteur d'activité et ses préoccupations sont centrées sur des problèmes de reprise et de succession, soit par des membres de la famille soit pas des repreneurs extérieurs. Ce faisant, il souscrit avant tout à une logique d'accumulation du patrimoine, avec une préférence marquée de fait, pour les investissements matériels, voir pour l'immobilier et une répugnance pour les investissements immatériels ou intellectuels (formation, recherche, promotion).

Le deuxième type d'entrepreneur est appelé CAP (croissance, autonomie, pérennité). Il s'inscrit dans une logique de valorisation des capitaux engagés et privilégie les secteurs d'activités pour lesquels il peut espérer pour son entreprise, des marges de profit élevées, même si elles sont plus risquées. Ce type d'entrepreneur, est peu motivé par la recherche de pérennité de son affaire. Ce faisant, son problème majeur tient dans la constitution d'une clientèle ou d'un marché pour un produit donné. C'est la raison pour laquelle il nourrit un intérêt particulier pour les questions marketing. Ses préoccupations sont donc centrées d'avantage sur des problèmes d'autonomie de décision, que de réelle indépendance patrimoniale.

Quelques remarques peuvent être faites au sujet des implications de cette classification sur le processus d'instrumentation de gestion de la PME. Selon Julien (1997), ces deux types d'entrepreneurs se différencient par l'ouverture du champ de vision. Ainsi, l'entrepreneur de type CAP recherche des activités en émergence et il semble peu arrêté par des obstacles tels

¹ - Imen MZID, épouse BEN AMAR, op.cit, p.38.

² - Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY : « La petite entreprise », Edition : Vuibert, 1987, p.70.

que l'acquisition d'un savoir-faire, à travers l'apprentissage. Mais, il lui faut embrasser un champ suffisamment large pour être en mesure de saisir les opportunités. Sa stratégie apparaît donc plus émergente que délibérée, car il lui sera difficile d'établir des plans à long terme. D'un autre côté, pour l'entrepreneur de type PIC, l'introduction de nouvelles compétences pourrait remettre en cause l'entreprise, surtout, au niveau de son mode de direction.

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de son profil (l'âge, son expérience, sa formation initiale et continue, son expérience, le niveau de formation,...). Notre but étant plutôt de percevoir les priorités et les modes de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies.

4.2. Les objectifs prioritaires des dirigeants de l'entreprise familiale

Dans le prolongement des travaux de Laufer (1975)¹ qui s'appuient sur les deux grandes aspirations génériques d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay (1987)² ajoutent l'objectif de pérennité. Les objectifs prioritaires des dirigeants propriétaires sont, selon ces auteurs, au nombre de quatre :

4.2.1. La pérennité

Sur la base d'une littérature, de l'analyse d'une revue de presse et sur les témoignages des chefs d'entreprises (étude empirique), Sophie MIGNON³(2001) propose une typologie qui est susceptible d'améliorer la compréhension et la signification de ce concept. Cet auteur atteste l'existence de deux familles de pérennité : D'un coté la pérennité de projet qui se décompose en une pérennité des activités et une pérennité de l'organisation et d'un autre coté la pérennité du pouvoir qui se décompose à son tour en deux types de pérennité : La pérennité du contrôle et la pérennité de direction. Ces dernières ne sont pas toujours recherchées simultanément. Dans notre cas, en l'occurrence l'entreprise familiale, nous privilégions les cas où pérennité de contrôle et pérennité de direction sont simultanément poursuivies.

Le dirigeant est préoccupé par la préservation du patrimoine et par l'avenir de l'entreprise. Son ultime souci est que son entreprise lui survive et qu'elle demeure entre les mains d'un des membres de la famille. Si cet objectif se trouve prioritaire, le dirigeant ne recherchera pas nécessairement les opportunités de développement hors de son domaine

¹ - LAUFER in Robert WITTERWULGHE, op.cit, p.55.

² - Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY (1987), op.cit, p.70.

³ - Sophie MIGNON : « Stratégie de pérennité d'entreprise », éd : Vuibert, 2001, pp. 11-20.

d'activité. Le problème qui se pose, bien évidemment, est celui de la transmission et de la planification de la relève.

4.2.2. L'indépendance

Le besoin d'indépendance se traduit le plus souvent par le refus d'ouvrir le capital à des fonds extérieurs et à refuser les opportunités de développement susceptibles de mener à la perte du contrôle de l'entreprise. Julien et Marchesnay (1987)¹, le dirigeant désire être son « propre patron » et ceci conditionne l'ensemble des objectifs et des pratiques de la politique générale.

D'une façon générale, les ressources auront un impact sur la direction de l'expansion. Dans le cas de l'entreprise familiale, au problème de liquidité vient s'ajouter l'hostilité du dirigeant à la dépendance financière qui se manifeste aussi dans la logique industrielle (partenariat, diversification et développement). Cette sensibilisation à l'indépendance se matérialise le plus souvent par l'intégration d'activités maîtrisées par le dirigeant par crainte de perte de contrôle de l'entreprise.

4.2.3. La croissance

La croissance consiste, selon Penrose (1995), en un processus interne de développement dont les effets convergent vers le même point. La croissance est alors une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale. C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

Cependant, les modèles de stade de développement prévoient généralement l'évolution de la petite entreprise vers la grande et y associent une caractérisation du management et du développement de l'organisation.

Mais, en abordant le monde des entreprises familiales, la dilution du capital est un aspect critique de la croissance. Pour cette raison, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

¹ - Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY, op.cit, p. 70.

4.2.4. L'autonomie

L'objectif d'autonomie est plutôt lié à l'autonomie financière¹. L'extrême porosité entre le patrimoine familial et le patrimoine de l'entreprise rend très sensible le lien entre entreprise, ressources financières et famille.

Tout au long de sa vie, l'entreprise a besoin de ressources pour se maintenir et surtout pour se développer. La capacité de financement des entreprises présente souvent un facteur clés de succès pour faire face à la concurrence et pour accroître sa part de marché. Dans le cas des entreprises familiales, la famille vient, bien souvent, au secours de l'entreprise. Comme le précise l'étude de Hau (1995)², la grande famille est le lieu de transferts massifs de ressources en faveur d'entreprises en difficultés.

Dès lors, le dirigeant qui recherche la croissance n'aura pas la même attitude que celui qui recherche la pérennité, voire la survie de son affaire.

4.3. Les logiques d'action

Le concept de logique d'action tel que développé par Bernoux (1995) et ensuite par Amblard et al (1996), offre à cet égard un cadre d'analyse tout à fait approprié. Pour ces auteurs, la logique d'action se réfère à l'articulation entre l'acteur, à la fois stratégique et historiquement et culturellement constitué, d'une part, et à la situation d'action, d'autre part. Selon toujours ces auteurs³, la sociologie des logiques d'action peut se définir par équation :
L'acteur + la situation d'action = logiques d'action

En ce qui concerne l'acteur, il se caractérise par une dimension stratégique et est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social, culturel et historique.

La situation d'action, quant à elle, est à la fois moment historique ainsi qu'espace culturel et symbolique. C'est une entité circonstanciée et singulière qui correspond à un dispositif d'objets et de sujets plus ou moins finalisé et marqué par le contexte socio-

¹ - www.strategie-aims.com, consulté le 20/01/2014, à 17h.

² - Michel HAU (1995), « Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles », *Entreprises et histoire* n°9, 1995, pp. 43-51.

³ - Amblard H, Bernoux PH, Herreros G et Livian Y.F : « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Edition : SEUIL, 1997, p. 188.

historique. C'est à partir de la rencontre de l'acteur avec la situation d'action que se développent les interactions qui permettront aux logiques d'action de se matérialiser.

Selon une prédominance de l'intuition ou de l'analytique, la logique d'action est fortement corrélée aux objectifs du dirigeant. Elle influencera le choix de la stratégie de développement.

Afin d'éclaircir ce lien, Marchesnay¹ (2002) propose de distinguer différentes logiques qui sont : la logique patrimoniale, la logique entrepreneuriale et la logique managériale.

- La logique patrimoniale : Elle est axée sur la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens personnels ou familiaux;
- la logique entrepreneuriale : Elle est axée sur le développement d'une activité;

L'identification de ces logiques d'action suppose le repérage et la hiérarchisation des aspirations du chef d'entreprise, c'est-à-dire l'aspiration à la croissance, à l'autonomie, à l'indépendance et à la pérennisation.

- la logique managériale : Elle est évoquée en ce qui concerne les grandes entreprises cotées. Le dirigeant qui adopte une logique managériale s'attache à développer des compétences à travers des réallocations des ressources et compétences. La PME qui suit une logique managériale se trouve confrontée à plusieurs voies stratégiques. Le choix de l'une de ces voies est conditionné par la position concurrentielle de l'entreprise en plus de la nature du couple ressources compétences.

4.4. La vision stratégique du dirigeant de l'entreprise familiale

La vision est l'un des outils les plus récents désigné pour établir une direction de long terme pour l'entreprise. C'est une image désirée de l'entreprise dans un certain nombre d'années et qui peut être communiquée et partagée avec d'autres personnes de l'entreprise.

La vision est un facteur déterminant dans l'orientation et l'évolution de l'entreprise (Gasse et d'Amboise, 1998)². En réalité, l'individu a besoin d'éléments de prise de décision perçus au travers d'un mode de représentation qui lui est propre.

Mais, les études relatives aux visions des dirigeants des entreprises familiales et leur influence sur les choix stratégiques de celles-ci ne sont pas très fréquentes. La plupart des

¹ - Michel MARCHESNAY : « Management stratégique », les éditions de l'ADREG, 2002, p.185.

² - Gasse et d'Amboise (1998), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, op.cit, p. 44.

travaux qui ont étudié les visions et les représentations des dirigeants fournissent des définitions dans de multiples perspectives (stratégique, organisationnelle,...) et se sont réalisées dans le cadre des PME.

Pour les tenants de l'école entrepreneuriale, la vision de l'entreprise toute entière se confond avec celle du chef d'entreprise. Elle est conçue comme une orientation délibérée voulue et imposée au reste de l'entreprise.

Cette vision est considérée par les auteurs de la perspective cognitiviste, dont Cossette (1996), comme une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son entreprise en termes d'organisation, d'activités et d'environnement. La vision met en évidence un système d'explication (causes ou moyens) et de conséquences (effets ou fins) qui guide le dirigeant dans les actions à entreprendre.

Dans ses recherches, Filion (1991)¹ définit la vision comme « *une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* ».

Ce qui nous intéresse dans le concept de vision, c'est la façon dont le dirigeant de l'entreprise familiale envisage son avenir (avenir de la famille et celui de l'entreprise). En effet, celle-ci renvoie à l'idée d'un développement à venir, fondé sur des productions existantes et/ou nouvelles, ne négligeant pas une dimension organisationnelle, par la mise en perspective de la forme d'organisation à mettre en œuvre, pour que cet avenir se réalise.

L'apport de l'analyse de la vision stratégique du dirigeant de l'entreprise familiale est double :

- En se référant à March (1991), « la décision permet de s'adapter à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix », nous pouvons identifier le futur espéré à travers le choix de développement de l'entreprise familiale sous forme de groupe;
- en considérant les travaux de Thornberry (1997) où la vision renvoie à « un mix de stratégie, d'objectifs,... », nous pouvons repérer les objectifs sur lesquels le dirigeant de l'entreprise familiale fonde ses décisions.

¹ - Filion L. J : « Vision et relation : clefs de succès de l'entreprise », les éditions de l'entrepreneur, 1991, p. 110.

5. Les déterminants de la décision stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale

De nombreuses institutions influencent le management de l'entreprise. Les institutions éducatives comme la famille ont une influence davantage normative ou mimétique sur les organisations et leurs membres parce qu'elles contribuent à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité.

Par ailleurs, les institutions de proximité telles que les systèmes politiques ou financiers ou les réglementations exercent une influence essentiellement coercitive sur les pratiques managériales en ce sens qu'elles définissent un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants.

Généralement deux principaux déterminants influencent la prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale. La famille est considérée comme le premier déterminant, le deuxième déterminant, c'est son environnement.

5.1. La famille

La famille, conçue comme une institution devrait affecter les pratiques managériales dans la firme familiale (J.L Arrègle, R. Durrand et P. Verry 2004)¹. Lorsque l'institution éducative est activement impliquée dans le management de l'entreprise, tel est le cas des entreprises familiales, cet isomorphisme peut être spécialement saillant pour le développement de l'entreprise. En fait, la famille possède souvent une part importante de l'entreprise et ceci peut à la fois contraindre le développement de l'entreprise et faciliter la poursuite de nouvelles opportunités. Ainsi, d'une manière coercitive, la famille peut intervenir pour protéger ses intérêts dans l'entreprise, intérêts qui balancent souvent le désir d'obtenir de nouveaux gains, de protéger le patrimoine de départ et de créer des opportunités d'emplois futurs pour les membres de la famille.

Parmi les principaux déterminants qui ont un impact sur le développement des entreprises familiales : la transmission, l'altruisme du fait que le dirigeant cherche le bien être des autres membres, la confiance et la structure de la famille (l'anthropologie).

¹ - J.L. Arrègle, R. Durrand et P. Verry(2004), op.cit, p. 21.

5.1.1. La transmission

Pour Richomme-Huet et De Freyman (2005)¹, La transmission d'entreprise peut avoir trois significations différentes :

- La transmission familiale : où les individus concernés sont de même lignée, essayant par là même de conserver le patrimoine familial ;
- la transmission salariale : où le dirigeant cède son entreprise à un, voire plusieurs salariés de l'organisation qui se regroupent à l'occasion pour la racheter ;
- la transmission (cession) à un tiers : où pour des raisons spécifiques à son contexte immédiat, le chef de famille cherche un successeur issu d'une sphère étrangère.

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser uniquement à la transmission au sein de la famille (transmission familiale). En contexte d'entreprise familiale, la transmission est considérée par Toulouse (1980)² comme étant : « *l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise* ». Cette vision suscite une confusion du fait qu'elle ne précise pas s'il s'agit d'un membre de la famille ou non.

Hugron et Dumas³ (1993) considèrent que la transmission inclut le transfert des pouvoirs et le transfert de la propriété tandis que Handler⁴ (1989) la définit comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété.

Ainsi, Cadieux et Lorrain⁵(2002) définissent la transmission familiale comme « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété*».

¹ - Richomme-Huet K et De Freyman J : « La triade Père fils fille dans la succession familiale : Une approche par le récit de vie », Actes du colloque « L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes », 2005, p.3.

² - Toulouse J.M : « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue commerce, vol. 1, n°6, pp. 124-134.

³ - Hugron et Dumas (1993) in Louise CADIEUX : « La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, 1999, p. 12.

⁴ - Handler (1989) in Louise CADIEUX (1999), idem.

⁵ - Cadieux L et Lorrain J : «Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6^{ème} congrès international francophone sur les PME, HEC, Montréal, octobre 2002, p. 5.

D'après cette définition, deux types de processus de transmission sont identifiables : celui de la direction et celui de la propriété :

- Le transfert de direction s'intéresse au changement du leadership. Dans cette perspective, il s'agit de préparer et d'intégrer le successeur dans ses nouvelles fonctions de gestion, tant au niveau opérationnel que stratégique en même temps que le prédécesseur se défait progressivement de son rôle de dirigeant.
- cependant, le transfert de la propriété porte sur le transfert légal de l'entreprise. La concrétisation finale est la possession du capital actions par le successeur.

En fait, s'inspirant des travaux de Hugron (1992), les deux processus comportent chacun quatre étapes distinctes. Celui de la propriété contient l'amorce de la décision, la décision en elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation. Le processus du transfert de la direction inclut les phases d'incubation, du choix du successeur, du règne conjoint et du désengagement.

Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. Il s'agit alors d'une transmission familiale (interne) dans laquelle le successeur est l'héritier. La logique derrière l'objectif de transmission est la préparation des futurs héritiers à la prise du contrôle patrimonial et managérial. Le souci de préserver l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a été créée puis gérée pendant le règne du dirigeant fondateur incite celui-ci à accorder une attention toute particulière à la formation de son successeur.

Selon Haddadj et Andria¹ (2001), stimulé par son désir de retarder son propre départ de l'entreprise, le dirigeant s'en charge lui-même de cette mission. La transmission de ses compétences est une façon de prolonger intellectuellement sa présence dans la firme. La transmission ne pouvant pas s'improviser, le dirigeant l'englobe dans sa stratégie. Elle consiste à intégrer les héritiers à l'entreprise tout en les ayant assurés d'un capital technique, culturel et relationnel important.

Souvent, la transmission entraîne une rupture des relations particulières du dirigeant avec un certain nombre de parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers) et par conséquent un risque plus important de rupture de la performance de l'entreprise. Le passage de relais des compétences permet d'éviter la dispersion de l'entreprise en cas de disparition

¹ - HADDADJ S et ANDRIA A : « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiale », Revue Française de Gestion, n°132, janvier- février, 2001, pp. 11-22.

brutale du dirigeant ascendant et de rassurer les collaborateurs et les salariés qui ont participé au développement de l'entreprise.

5.1.2. La confiance

Dans l'entreprise familiale, le processus de prise de décision repose sur un ensemble de normes acceptées par les membres de la famille et ceci fait de cette entreprise une organisation de type clanique. Le clan joue le rôle de régulateur à partir d'un degré élevé de conformité des objectifs de ses membres. Au niveau des relations claniques, Allouche et Amann (1998), soulignent le rôle clef de la convergence des intérêts individuels et les objectifs de l'organisation grâce à l'établissement d'un fort esprit de communauté.

En fait, l'organisation familiale pour Ouchi¹ (1980) est l'une des formes de régulation des transactions entre le marché et la bureaucratie. Lorsque la performance devient source d'ambiguïté, le recours au clan devient la forme de régulation la plus adaptée. Ainsi, le clan est un mode de contrôle puissant dont l'efficacité dépend du conditionnement de l'individu et de son adhésion aux buts de l'organisation.

Reprenant les réflexions d'Ouchi (1980), Allouche et Amann² (1998) évoquent trois raisons pour caractériser l'entreprise familiale d'organisation de type clanique : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés.

Les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, coordonnent leurs actions en recourant à la confiance réciproque. Les relations de confiance sont, par conséquent, un moyen pour lutter contre l'incertitude mais également pour éviter l'investissement dans des structures de gouvernement toujours plus sophistiquées afin de réduire les coûts de transaction.

Allouche et Amann (1998), dans l'entreprise familiale, les rapports entre les membres de l'organisation sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et

¹ - Ouchi W. G: « Markets, Bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March 1980, pp. 129-141.

² - J. ALLOUCHE et B. AMANN (1998), *op.cit*, p.11.

caractérisés par l'affection réciproque, l'autorité et le respect. Tout un ensemble d'éléments qui instituent des relations de confiance plus forte qu'ailleurs.

5.1.3. L'altruisme

Comme signalé dans le chapitre précédent sur l'application de la théorie de l'agence dans le contexte d'entreprise familiale. Celle-ci devrait fonctionner de manière remarquable vue que les rôles de principal et d'agent sont confondus ce qui fait que les risques des comportements déviants des agents sont réduits (Arrègle, Durand et Very, 2004)¹.

En effet, le modèle de Becker (1974) repose sur l'hypothèse que la famille contient un membre altruiste, en général le chef de famille, dont les préférences reflètent le bien être social des autres membres. C'est un aspect d'ancrage social propre à l'entreprise familiale et qui aide à mieux comprendre la dynamique de cette dernière.

En tenant compte de l'altruisme, les résultats de Schulze et al (2003) montrent que la propriété familiale ne représente pas le type de gouvernance attribué souvent à l'entreprise familiale par les théoriciens de l'agence. Les problèmes d'agence semblent alors plus importants et les auteurs suggèrent que l'altruisme influence les relations d'agence dans l'entreprise familiale et peut expliquer pourquoi les conduites de ce type d'entreprise diffèrent de celles des autres.

La thèse de ces auteurs est que les relations d'agence dans l'entreprise familiale sont différentes parce qu'elles sont ancrées dans les relations parents - enfants et par la suite caractérisées par l'altruisme. Deux conceptions de ce concept s'affrontent. Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres, (Basly, 2006)².

Simon³ (1993) stipule que l'altruisme pousse les parents à s'occuper de leurs enfants et à encourager les membres de la famille à soutenir les uns les autres. Le dirigeant en fait souvent usage pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé pour l'entreprise. Par exemple, Zahra⁴ (2003), considère que les dirigeants propriétaires constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste.

¹-J.L. Arrègle, R. Durrand et P. Verry(2004), op.cit, p. 16.

² - Sami BASLY (2006), op.cit, p.11.

³ - Nazik FADIL: « L'actionnariat familial et son incidence sur la performance des PME françaises après leur introduction en bourse », 2^{ème} journée Georges Doriot, HEC Paris, 2008, p.10.

⁴ - Zahra (2003) in Sami BASLY (2006), idem.

En effet, malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme. L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise.

En outre, Zahra (2003) montre théoriquement et empiriquement que l'altruisme peut affecter positivement les décisions stratégiques. Un comportement altruiste peut être une force positive pour le développement de l'entreprise familiale. Même si Schulze et al (2003) suggèrent que ce comportement peut aussi avoir des conséquences négatives, ils soulignent la primauté d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres dans la courbe d'utilité des dirigeants.

De ce fait, si à l'altruisme s'ajoute la présence de différentes générations de la famille dans l'entreprise, il se créerait une culture organisationnelle qui rend plausible la prise de risque relative à l'exploitation de nouvelles opportunités de croissance.

Le principe de l'altruisme est que le dirigeant place les objectifs de la famille au sommet des siens étant donné que son rôle consiste à renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise.

5.1.4. La structure familiale

La dimension familiale est largement sous estimée, pourtant certains auteurs constatent que les créateurs d'entreprises à succès se distinguaient des autres par la richesse de leur « vision », par rapport à la place qu'occupera leur future entreprise sur son marché, ainsi que du type d'organisation qu'il faut mettre en place pour y parvenir (Saporta, 2002)¹. Filion (1991)², a observé que cette vision n'était pas le fruit d'une génération spontanée et qu'elle avait ses racines dans le milieu familial paternel qui avait servi en quelque sorte d'« incubateur » à cette vision.

Pour les anthropologues de la famille, comprendre le management de l'entreprise familiale requiert de comprendre les relations sociales au sein de la famille. Inconsciemment mais inévitablement, chaque génération absorbe les valeurs parentales qui définissent les relations humaines élémentaires (entre parents et enfants). Ainsi, le modèle libéral insiste sur

¹ - SAPORTA (2002) in Jérôme CABY et Gérard HIRIGOYEN (2002), op.cit, p.123.

² - FILION (1991), in SAPORTA (2002), idem.

l'indépendance individuelle. Si le patrimoine familial est divisé d'une façon équitable entre tous les frères, ça sera l'expression d'une relation égalitaire. Si au contraire, le système d'héritage se base sur l'indivisibilité de la propriété (un seul héritier), c'est alors un système inéquitable.

Pour Todd¹ (1983), la structure de la famille est le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité.

5.2. L'environnement

A l'instar de toute entreprise, la PME familiale ne vit pas de manière isolée, mais est intégrée dans un environnement plus large dont elle doit faire appréhender au mieux les mutations. Cet environnement est composé lui-même d'un ensemble d'acteurs. En raison de son manque de capacité, la petite entreprise subit les contraintes de l'environnement. Les stratégies les plus appropriées sont celles du suivi de l'environnement. Donc, la petite entreprise familiale, doit pouvoir utiliser son désavantage (petite taille) en atout (flexibilité). En conséquence, elle ne peut ni modifier l'environnement, ni se démarquer de son influence, tout au plus peut-elle en gérer les désagréments?

5.2.1. L'environnement institutionnel

Certains courants de recherche et notamment l'approche institutionnelle, empruntent un certain scepticisme quant à la rationalité des comportements des organisations et la conviction de la prégnance de l'environnement institutionnel sur ces comportements. L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse récent du comportement des organisations. Ce courant de recherche met en avant des cadres institutionnels guidant et structurant les comportements des acteurs sans réellement leur laisser de marge de manœuvre.

Aujourd'hui, néanmoins, les tenants de ce courant accordent de plus en plus d'importance aux stratégies dites institutionnelles, c'est-à-dire aux comportements stratégiques des acteurs en présence d'institutions. C'est ainsi que les normes, les lois, l'Etat et les organismes publics ont en commun de susciter des manières d'opérer qui prescrivent aux individus et aux organisations la façon dont ils doivent se comporter. La prégnance de

¹ - Emmanuel TODD : « La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques, Edition Seuil, 1983, p. 209.

l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels est si forte pour Scott et Meyer (1991) qu'ils avancent que le respect des règles du jeu institutionnel est nécessaire à la survie et au développement des entreprises.

Pour les néo-institutionnels, les organisations sont en compétition non seulement pour les ressources et les clients mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle. Cette recherche de légitimité peut pousser les entreprises à adopter des structures ou des pratiques organisationnelles dans un but cérémoniel plus que dans une optique rationnelle d'amélioration de l'efficacité.

En effet, l'environnement institutionnel est l'ensemble des règles et des obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations. Cet environnement constitue un ensemble de règles, accompagné d'un système de sanctions, qui vise à contraindre les acteurs à les appliquer et influence, donc, les orientations stratégiques des entreprises. En fait, se conformer aux normes sociales fait bénéficier les entreprises de nombreux avantages allant de la légitimité ou d'un prestige accru à un soutien social en passant par la reconnaissance de la profession et le secteur d'activité.

Mais, dans une logique d'intention et de vision sur le long terme, le dirigeant redéfinit les conditions de l'environnement institutionnel à l'avantage de l'entreprise. Le courant de la sociologie néo-institutionnelle ne se limite pas uniquement à une approche passive ce qui en fait sa richesse. Ainsi, pour Oliver (1991), les organisations ne seraient pas de simples réceptacles des normes institutionnelles. Elles ont une capacité stratégique à réagir face à ces normes. Ces entrepreneurs vont tenter de créer des règles qu'ils jugent appropriées et qui sont en phase avec leurs intérêts

5.2.2. Les opportunités de marché

En adoptant une approche volontariste, Chandler¹ (1992) conclut à la prégnance des problèmes stratégiques majeurs liés à des modifications environnementales comme source des principaux changements organisationnels dans l'entreprise.

Mintzberg¹ (1982) affirme qu'une organisation est efficace si elle jouit d'une configuration harmonieuse entre ses traits internes et ceux de l'environnement. Ainsi, le

¹- Alfred CHANDLER : « Organisation et performance des entreprises », tome 1, les éditions d'organisation, 1992.

dirigeant de l'entreprise familiale, devra faire preuve de motivation pour surpasser les contraintes de l'environnement et poursuivre ses objectifs stratégiques. Comme le souligne Messeghem (1999), il convient, lorsqu'on souhaite dresser un portrait de l'entrepreneur, de faire une distinction entre les approches en termes de traits psychologiques (attitude vis-à-vis du risque, contrôle du destin, acceptation de l'ambiguïté,...) et les approches se fondant sur les logiques d'action. Pour ces dernières, l'entrepreneur est vu comme l'acteur d'une stratégie particulière et comme l'investigateur d'un mode de management. Seul le dirigeant peut, donc, percevoir ou anticiper des états de l'environnement et les transformer en opportunités ou en contraintes (Bouchikhi, 1990)².

En suivant une approche plus stricte, Shane³ (2003) définit une opportunité comme « *une situation dans laquelle une personne peut créer de nouvelles structures grâce à une nouvelle combinaison des ressources qui vont donner lieu, selon les convictions de l'entrepreneur, à un profit* ».

Chelly⁴ (2006) suggère qu'une opportunité est un construit qui résulte de plusieurs facteurs et qui dépend aussi bien de l'entrepreneur que de l'environnement dans le sens où ce sont les conditions environnementales qui amènent un entrepreneur (ou une équipe entrepreneuriale) à introduire un nouveau produit (ou service) sur le marché, ou au sein d'une firme déjà existante ou encore en créant une nouvelle organisation. Le dirigeant réagit alors à un problème perçu à travers son expérience passée et ses représentations de son contexte d'action.

5.2.3. La dépendance envers les partenaires

Marchesnay (1979), définit la dépendance comme étant un attribut qualificatif de la relation d'échange des biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunion des conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et à la logique propre de son organisation. A partir de cette définition de la dépendance, nous pouvons envisager que la stratégie de

¹ - Henry MINTZBERG : « Structure et dynamique des organisations » Éditions d'organisation, 1982.

² - Hamid BOUCHIKHI : « Structuration des organisations », Edition : ECONOMICA, 1990, p.77.

³ -Shane (2003), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, op.cit, p.66.

⁴ -Chelly (2006), in Imen MZID, épouse BEN AMAR, idem.

développement est liée au contexte concurrentiel pour accroître le contrôle de l'entreprise sur son domaine d'activité et réduire par là sa dépendance envers des partenaires extérieurs.

Pour Trehan¹ (2000), l'accroissement du pouvoir de marché se concrétise soit par l'acquisition de situation de monopole soit par l'atteinte d'une taille plus grande ou encore par l'acquisition d'éléments manquant à sa stratégie. L'entreprise familiale ne peut pas exercer un effet de monopole sur le marché mais l'accroissement de la taille est une alternative concevable. Par ailleurs, nous avons démontré précédemment que l'entreprise familiale est réticente à la croissance en taille et sa compétitivité est tributaire de ses choix stratégiques. Comme la cohabitation entre cette entreprise et son environnement passe essentiellement par le dirigeant. En effet, le développement par la recherche d'une taille supérieure fait parvenir aux objectifs suivants: diminuer la dépendance et augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis de l'environnement.

Section 2 : La structure financière de l'entreprise familiale

La structure financière des entreprises, élément central de la théorie financière, est un thème qui a suscité depuis longtemps l'intérêt de plusieurs chercheurs en finance. Les travaux qui lui sont relatifs s'intéressent à l'incidence des moyens de financement sur la valeur de la firme et aux déterminants de la structure financière.

1. Définition, objectif et importance de la structure financière

1.1. Définition de la structure financière

Au sens large la structure financière² est définie comme étant l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise. Les ressources sont généralement, les capitaux propres, les dettes à long terme et les dettes à court terme (dettes bancaires et financières).

Pour Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE³, l'analyse de la structure financière est de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

¹ - Natacha TREHAN (2000), op.cit, p. 93.

²- www.memoireonline.com, Analyse de la structure financière d'une entreprise du secteur de transport maritime, visité le 30-04-2014 à 5h30.

³- BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline : « gestion financière », 12^{ed}, DUNOD, 2003, p.144.

Par contre le sens étroit, la structure financière est l'ensemble des proportions qui existent à un moment donné entre les différentes ressources de l'entreprise, propres ou empruntées, permanentes ou provisoires¹.

1.2. Objectif de la structure financière

L'objectif de la structure financière de l'entreprise consiste à faire un diagnostic sur la santé financière d'une entreprise et à travers l'examen de son équilibre financier, son aptitude à faire face à ses engagements à court et à long terme.

1.3. L'importance de la structure financière

L'analyse de la structure financière joue un rôle crucial. Elle est considérée comme étant une source d'information pour les opérations économiques, ainsi que pour les personnes intéressées par la vie de l'entreprise. La structure financière de l'entreprise joue un rôle sur plusieurs plans :

- Pour les bailleurs de fonds, la structure financière constitue un indicateur fiable avant d'accorder un crédit à une entreprise ;
- au sein de l'entreprise, elle permet d'évaluer la santé financière de celle-ci, afin d'orienter les décisions des dirigeants dans l'utilisation rationnelle des ressources limitées dont dispose l'entreprise ;
- enfin pour l'État, dans la mesure où l'impôt est fonction du bénéfice et ce dernier à son tour est tributaire de bonne santé de l'entreprise.

2. Les théories relatives à la structure financière des entreprises

Dans son étude sur la structure financière des PME belges, Van Caillie (1998)² argumente que les théories explicatives du comportement de financement des entreprises peuvent être regroupées en trois grandes approches : classique, néoclassique et moderne.

2.1. Approche classique

L'approche classique se base sur le concept comptable d'effet de levier financier. Elle postule l'existence d'un point neutre de rentabilité de l'entreprise, qui permet de définir deux zones : l'une dans laquelle l'endettement présente un avantage croissant pour l'actionnaire (on

¹- CONSON P. LAVAUD ET FAUSSE, Dictionnaire de gestion, éd. DUNOD, 1985, p.400.

² - Didier VAN CAILLIE : « Étude longitudinale de la structure financière des petites ou moyennes entreprises belges issues de 9 secteurs industriels », CIFPME, octobre 1998, pp.3-4.

parle d'effet de levier positif) et l'autre dans laquelle l'endettement présente un désavantage croissant pour l'actionnaire (on parle alors d'effet de levier négatif) (Van Caillie, 1998)¹.

Autrement dit, ce courant de pensée supporte l'idée que l'entreprise a intérêt à s'endetter tant et aussi longtemps que la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette.

Basée sur des considérations essentiellement empiriques, cette approche fut souvent critiquée pour son caractère excessivement comptable et son manque de fondement théorique (Cobbaut, 1994)².

2.2. Approche néoclassique

L'approche néoclassique est marquée par les travaux de Modigliani et Miller (1958). Ces derniers sont les premiers à avoir proposé une tentative de modélisation du comportement de financement des entreprises. Les principales³ hypothèses du modèle présentées sont les suivantes :

- Toutes les sociétés appartiennent à des classes de risque homogènes et que le taux d'intérêt est constant dans chacune de ces classes;
- les marchés de capitaux sont parfaits : l'information est gratuite, les investisseurs sont rationnels, les transactions s'effectuent sans coût et les entreprises ont un accès illimité aux ressources financières;
- il n'y a pas d'impôts;
- dépend uniquement de la disponibilité d'investissements ayant une valeur actuelle nette positive ;
- les investisseurs peuvent s'endetter au même taux que les firmes ;
- il n'existe pas de coûts de faillite ;
- les actifs sont divisibles et les entreprises ont le choix entre deux types d'actif : les obligations sans risque ou les capitaux propres risqués. Seules les valeurs de marché sont considérées ;
- les entreprises distribuent l'intégralité de leur bénéfice, ce qui implique que le taux de croissance des actifs est nul.

¹ - Didier VAN CAILLIE (1998), idem.

² - Cobbaut (1994), in Didier VAN CAILLIE (1998), op.cit, p.3.

³ -Modigliani et Miller (1958), in Salah Eddine KARTOBI : « Déterminants de la structure financière et réaction du marché boursier aux décisions de financement : Cas des sociétés marocaines cotées à la bourse des valeurs de Casablanca », Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Sciences Économiques à l'université Cadi AYYAD, Maroc, 2013, p.34.

Modigliani et Miller¹(1958) aboutissent à la conclusion suivante : Dans les marchés de capitaux parfaits, le choix d'une structure financière est neutre sur le coût moyen pondéré du capital, et donc sur la valeur de l'entreprise. En d'autres termes, quelle que soit la proportion de dettes ou de fonds propres, d'actions ou d'obligations, il n'y a pas d'incidence sur la valeur de l'entreprise.

Les hypothèses à la base de ce modèle, ont été largement critiquées dans la littérature. Elles ont été qualifiées d'hypothèses « simplificatrices », car elles ne reflètent qu'une infime partie de la réalité en contexte de grande entreprise et pire, elles ne cadrent pas avec la réalité généralement observée chez la PME. Par exemple, on sait que les entrepreneurs n'aiment pas dévoiler les informations pertinentes concernant leurs entreprises ou leurs projets, par crainte de perdre une information stratégique (St-Pierre, 2004)². Cette asymétrie informationnelle qui caractérise les PME entraîne une défaillance des marchés financiers et est une source de conflits entre les PME et leurs partenaires.

Dès lors, la levée progressive de ces hypothèses a donné lieu à une nouvelle approche dite « approche moderne de la firme », qui regroupe les théories telles que: la théorie du compromis, la théorie de l'ordre hiérarchique, la théorie de l'asymétrie informationnelle, la théorie de l'agence, la théorie du signal

2.3. Approche moderne de la firme

Il est généralement admis que la levée des hypothèses qui sous-tendent le modèle de Modigliani et Miller (1958) a une incidence sur la valeur de l'entreprise. Ainsi, dans un premier temps, la prise en compte de la fiscalité et des coûts de faillites adonné lieu à la théorie du compromis. Dans un second temps, l'intégration de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence a débouché sur la théorie de l'ordre hiérarchique, la théorie de l'asymétrie informationnelle, la théorie de l'agence, et la théorie du signal. Nous tenons à présenter que les trois premières théories à savoir : les théories du compromis, de l'ordre hiérarchique et de l'asymétrie informationnelle.

¹- Fatimata LY-BARO : « Structure financière de l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 2002, p.14.

²- St-Pierre (2004), in Ngnikeu Nguebong JULIE LANDRINE : « L'influence de la stratégie d'affaires sur le niveau et les déterminants de l'endettement des PME manufacturières », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, Septembre 2011, p.21.

2.3.1. La théorie du financement par compromis ou du *Trade Off Theory*

La théorie du compromis naît de la prise en compte du rôle joué par la fiscalité et les coûts de faillite dans l'explication de la structure financière des entreprises. Cette théorie est un prolongement du modèle de Modigliani et Miller (1958), qui, depuis les années 1950 prône la neutralité de la structure financière par rapport à la valeur de la firme.

Sur cette base, la théorie du compromis effectue un arbitrage entre l'avantage fiscal de la dette et les coûts de faillite qui y sont associés (Ziane, 2004)¹. En d'autres termes, cette théorie suppose qu'il existe un niveau d'endettement optimal au-delà duquel l'endettement réduit la valeur de l'entreprise. Ce niveau optimal d'endettement serait celui pour lequel on observe une compensation entre l'avantage fiscal de la dette et les coûts qui y sont associés. Il importe de préciser cependant que l'avantage fiscal de l'endettement dont il est question n'est pas un acquis. L'entreprise ne pourra alors en bénéficier réellement que si elle dégage un résultat d'exploitation positif.

Pour ce qui est des coûts de faillite, la littérature soutient qu'ils sont plus élevés en contexte de PME que chez leurs consœurs de grande taille. Les justifications avancées ont trait à l'inexpérience des dirigeants, à l'absence des pratiques de gestions financières, à la prépondérance du dirigeant et à la dépendance envers les partenaires (client ou fournisseur).

Tous ces éléments sont de nature à augmenter le risque de faillite des PME, et par conséquent les coûts qui y sont associés. Par exemple, la prépondérance du dirigeant est un facteur qui peut être très néfaste en cas de carence managériale ou de décès de ce dernier. De même, la dépendance envers les clients ou fournisseurs importants peut entraîner la disparition de la PME, advenant la rupture d'un contrat d'achat ou de vente (St Pierre, 1999)².

2.3.2. La théorie du financement hiérarchique ou *Pecking Order Theory* (POT)

Cette théorie consiste en une combinaison des ressources financières qui, sous un climat d'asymétrie d'information et respectant une certaine hiérarchie (autofinancement, endettement et obligations), maximise la valeur de la firme.

¹ - Ydriss ZIANE : « La structure d'endettement des PME françaises : une étude sur données de panel » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 17, n° 1, 2004, p.126.

² - Josée St-Pierre : « La gestion financière des PME: théories et pratiques », Edition : Presses de l'Université du Québec, 1999, p.101.

A l'inverse de la théorie précédente, la théorie du financement hiérarchique¹ privilège l'élaboration d'une règle de comportement générale sur la détermination d'un montant optimal d'endettement de l'entreprise. Cette règle de comportement se traduit par l'existence d'une hiérarchie des sources de financement établie principalement selon les hypothèses d'asymétrie d'information, cette hiérarchie intègre également des éléments décisionnels relatifs à l'objectif principal poursuivi par le dirigeant d'entreprise et qui sont particulièrement pertinents dans un cadre d'analyse dédié aux PME.

La théorie du financement hiérarchique, développée par Myers et Majluf² (1984), est la conséquence de l'asymétrie d'information qui existe entre les acteurs internes (propriétaires, dirigeants) et des acteurs externes (bailleurs de fonds) à l'entreprise. Les dirigeants adoptent une politique financière qui a pour but de minimiser les coûts associés aux capitaux et ils préfèrent donc le financement interne. Selon cette théorie, le dirigeant doit respecter la hiérarchie suivante : l'autofinancement, la dette non risquée, la dette risquée et enfin l'augmentation du capital.

Le respect de cette hiérarchie a pour avantages d'éviter la réduction des prises des actions de l'entreprise, de limiter la distribution des dividendes pour augmenter l'autofinancement, de réduire le coût du capital en limitant le plus possible le recours aux emprunts. Les entreprises rentables ont donc plus de financement interne disponible.

En voulant adapter la théorie du financement hiérarchique à la spécificité financière des PME, Schnabel (1992) a développé un modèle spécifique de financement des entreprises de petite et moyenne taille basée essentiellement sur le risque des projets à financer. La quintessence de sa proposition repose sur le fait que les projets à risque faible (de bonne qualité) sont à financer par endettement et les projets à risque élevé (mauvaise qualité) sont à financer par émission d'actions.

L'ouverture du capital à des bailleurs de fonds occasionne la diminution de l'effort exercé par l'entrepreneur et aussi la baisse de la valeur des projets. L'état actuel de l'analyse de la structure de capital comprend une grande variété d'approches mais il n'existe pas une approche universellement acceptée et appliquée.

¹ - Ydriss ZIANE (2004), op.cit, p.126.

² - Myers et Majluf (1984), in Fatimata LY-BARO (2002), op.cit, p.48.

Autrement dit, il n'existe pas une théorie universelle concernant le choix entre fonds propres et dettes. Les différentes théories de la structure optimale du capital dépendent de l'aspect économique et des caractéristiques financières de la firme.

2.3.3. La théorie de l'asymétrie de l'information

L'information occupe une place importante dans les échanges. En effet, toute décision optimale repose sur une information précise, pertinente et complète (St-Pierre, 2004)¹. Lorsque l'information est répartie de façon uniforme en termes de quantité et de qualité, entre les agents, on parle d'une situation symétrique de l'information, au cas contraire on parle d'asymétrie de l'information. Dans la réalité, cette dernière situation est la plus observée dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Seulement, plusieurs auteurs admettent que l'asymétrie informationnelle est plus prononcée chez les PME. Compte tenu de leur fort besoin d'autonomie et d'indépendance, les dirigeants de PME se montrent très réticents quant au partage des informations sur leur entreprise. De même, les dirigeants sont également réticents par crainte de perdre une information stratégique au profit de leurs concurrents.

Par ailleurs, l'asymétrie d'informations conduit à deux risques. Un risque *ex ante* et un risque *ex post*. Dans le cadre du financement, le risque *ex ante* est la probabilité que les fournisseurs de capitaux prennent des décisions sous-optimales, c'est-à-dire, d'une part octroient du crédit (ou investissent) aux entreprises ayant une mauvaise solvabilité, et d'autre part refusent du crédit (ou n'investissent pas) aux entreprises ayant une très bonne solvabilité: on parle de sélection adverse.

Le risque *ex post* quant à lui, est la probabilité que les dirigeants d'entreprises utilisent les fonds à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été initialement prévus. Par exemple, l'utilisation des fonds pour des besoins personnels ou l'utilisation des fonds pour des projets autres pouvant être plus risqués: on parle de l'aléa moral.

Considérant ces risques d'anti-sélection et d'aléa moral, les fournisseurs de capitaux, pour se prémunir, vont augmenter le niveau de contraintes financières. Par exemple, ils

¹ - Josée St-Pierre : « La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement », Edition : Presses de l'Université du Québec, 2004, p.175.

peuvent exiger des garanties personnelles, procéder à un rationnement de crédit, ou augmenter les taux d'intérêt (St-Pierre, 2004)¹.

3. Les coûts de faillite et leurs impacts sur la structure financière

L'appréhension de la relation entre les coûts de faillite et la structure financière passe, tout d'abord, par la présentation de ces derniers

3.1. Les coûts de faillite

L'entreprise, en s'endettant davantage, se trouve confrontée au risque de défaut de remboursement². En effet, il suffit que les revenus futurs attendus soient inférieurs aux anticipations pour que l'entreprise soit confrontée au défaut de paiement. Les entreprises qui ne sont pas loin de la cessation de paiement sont dites potentiellement en faillite. Ces dernières supportent généralement des coûts additionnels qui réduisent leur valeur de marché. Il s'agit essentiellement des dépenses réalisées par les dirigeants de l'entreprise pour éviter la faillite, des frais de notaire, d'avocats et surtout des coûts liés à la perte de confiance des tiers clients, fournisseurs et créanciers qui se manifestent, essentiellement par une baisse des résultats ou des ventes, une difficulté à faire un appel public à l'épargne et par la perte de parts de marché. Les coûts de faillite qui dépendent de chaque entreprise sont d'origine très diverses et sont difficiles à mesurer. Malécot (1984) les décomposent en coûts directs et en coûts indirects (tableau n°7):

Tableau 7 : Les coûts de défaillance

Désignation	Coûts directs	Coûts indirects
A priori (risque de défaillance)	Coûts administratifs Coûts de réorganisation Coûts financiers (prime de risque exigée...)	Coûts d'image (crédibilité financière et commerciale)
A posteriori	Coûts de délégation Coûts de réorganisation Coûts de vente forcée et urgente des actifs Coûts sociaux	Coûts d'opportunité (manque à gagner, crédits d'impôt,...)

Source : Malécot (1984)

¹ - Josée St-Pierre (2004), op.cit, p. 177.

² - Michel ALBOUY: « Décisions financières et création de valeur », Edition : ÉCONOMICA, 2^{ème} édition, 2000, p.73

Warner (1977) affirme que les coûts de faillite seraient de très faible ampleur et les évalue, sept ans avant la déclaration de faillite, à 1% de la valeur de marché de la firme.

White (1983) affirme que les coûts de faillite sont très lourds et représentent 60,33% du passif des entreprises américaines.

Malécot (1984)¹ les évalue à 63,7% du passif des entreprises françaises et les assimile à des coûts de liquidation. En effet, la liquidation est le cas le plus fréquent des modes d'achèvement des procédures judiciaires.

3.2. Influence des coûts de faillite sur la structure financière

Modigliani et Miller (1963) affirment qu'une valeur maximale de la firme va de paire avec un endettement maximum. Cependant, ce résultat n'est plus valable s'il y a probabilité de faillite des entreprises. En effet, un endettement excessif engendre un accroissement du risque de défaut de l'entreprise qui s'accompagne par des difficultés financières qui surgissent lorsque l'entreprise ne remplit plus ses promesses à l'égard de ses créanciers ou quand elle y parvient avec difficulté. Ces difficultés financières inquiéteront les investisseurs et vont se refléter dans la valeur de marché des titres de l'entreprise endettée. La théorie de compromis affirme que l'arbitrage entre les économies d'impôt et les coûts des difficultés financières détermine la structure optimale du capital (Stiglitz et al. 1969).

Kan, Marcus et Mc Donald (1984) ainsi que Malécot (1985) relèvent, cependant, que cet arbitrage ne permet pas de justifier la présence d'une structure optimale du capital.

4. La structure financière de l'entreprise familiale

Pour Allouche et Amann (1998)² la structure financière des firmes familiales apparaît différente de celles des non familiales pour deux ratios. Ils dressent un tableau comparatif de ces deux ratios.

¹ - Malécot (1984), in Salah Eddine KARTOBI (2013), op.cit, p.58.

² - José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « Le retour triomphant du capitalisme familial », op.cit, p.11.

Tableau 8 : l'analyse comparée de la structure financière

Ratios	Familiales Moyenne 1989/1992	Non familiales Moyenne 1989/1992	ECARTS MOYENS %				
			M/ 1989/1992	1989	1990	1991	1992
Effet de levier (<i>Gearing</i>)	90,10%	150%	-39,90	-46,30	-22,40	-48,50	-64,50
Ratio de liquidité (<i>Liquidityratio</i>)	1,30	1,10	18,20	9,20	18,20	36,40	9,10

Source : Allouche et Amann (1988), p.12.

Le constat majeur réside dans la réserve affichée des entreprises familiales à l'égard de l'endettement : c'est ce qui ressort de l'observation d'un écart négatif au détriment des entreprises familiales du point de vue de l'effet de levier. Ce dernier mesure l'incidence positive ou négative de l'endettement de l'entreprise sur sa rentabilité financière en fonction de deux éléments : le différentiel (la différence entre la rentabilité économique et le taux d'intérêt) et le bras de levier (dettes/capitaux propres). C'est pourquoi on peut avancer que les entreprises familiales s'endettent moins que les entreprises non familiales.

Par ailleurs, le ratio de liquidité générale (liquidité générale calculé par le bas du bilan) qui a pour but d'exprimer la capacité de l'entreprise à transformer des actifs circulant en liquidités pour faire face aux exigibilités courantes, est supérieur en moyenne au sein de l'échantillon des firmes familiales. Ce résultat laisse supposer une plus forte aversion pour le risque dans les entreprises familiales. Même la théorie de l'agence reçoit confirmation quand elle postule que l'un des moyens de résoudre, au sein des entreprises non familiales, le conflit dirigeants/actionnaires, consiste à recourir à l'endettement.

Selon Jensen et Meckling (1976), l'émission de la dette implique une incitation supplémentaire à la performance, en ralentissant la tentation des dirigeants de "consommer sur place" au détriment des actionnaires.

Inversement, en l'absence d'endettement, avec un risque de défaillance limité, les dirigeants ne recherchent pas la performance maximale. Ainsi, dans les structures non familiales, les actionnaires ont intérêt à avoir une structure mixte composée à la fois de dettes et de capitaux propres, alors que dans les structures familiales, avec absence de conflit

dirigeants/actionnaires, il est logique que l'émission de la dette soit plus réduite, et en toute hypothèse qu'elle résulte d'autres motivations.

5. L'équilibre de la structure financière comme élément d'une saine politique financière

Didier VAN CAILLIE (1993)¹, la conduite d'une saine politique financière implique dans un premier temps de maintenir une structure financière équilibrée, dont :

- le volume total est adapté à la nature et au volume des activités de l'entreprise familiale;
- et la répartition entre « fonds propres/endettement » tire au mieux parti des moyens financiers propres de l'entrepreneur et de sa famille, des capacités d'autofinancement de l'entreprise et de la rentabilité finale de l'affaire familiale.

La sous capitalisation des entreprises et notamment des entreprises familiales est considérée comme un important facteur de risque financier. Cette faiblesse en capital propre est souvent soulignée par les partenaires extérieurs de l'entreprise et par les dirigeants eux-mêmes. Dans la majorité de temps, cette situation de relative faiblesse des capitaux propres caractérise les entreprises nouvellement créées, notamment familiales. L'explication qui peut être avancé est le fait que les entrepreneurs débutants disposent généralement, à titre personnel, de fond peu important susceptible d'être investis dans la nouvelle entité économique, ils doivent par ailleurs veiller à se conserver, dans un souci de minimisation de leur risque financier global. De plus, la confusion, partielle à défaut d'être totale dans l'esprit de l'entrepreneur, entre son patrimoine propre et le patrimoine de l'entreprise apparait sans conteste être une des raisons essentielles de l'insuffisance des fonds propres que l'on constate parfois dans les PME.

Apporter une solution, dès la création de l'entreprise, au problème de l'insuffisance des fonds n'est pas une chose facile, car, au sein des entreprises familiales, tout nouvel apport de fonds propres s'avère souvent difficile, le chef de l'entreprise risque de compromettre son autorité et son indépendance, et dans le cas d'un personnel (l'apport vient du propriétaire ou de sa famille), il entraîne une concentration accrue de sa fortune personnelle sur un seul risque.

¹ - Didier VAN CAILLIE : « les points-clés de la gestion financière des PME familiales », Roularta Books et KMO Studie centrum Editeurs, 1993, p.21.

Si l'entreprise familiale opte pour le financement par fonds propres peut paraître important une fois rapporté au total du bilan, mais parallèlement peut conduire le dirigeant de l'entreprise à opter pour une taille bilantaire insuffisante compte tenu du volume d'activité (mesurer par son chiffre d'affaires) de l'entreprise. Un risque non négligeable qui accélère le parcours de l'entreprise vers la déconfiture financière. L'émergence de ce risque est due au déséquilibre entre la taille bilantaire de l'entreprise familiale et son chiffre d'affaires.

Donc, l'entreprise doit dégager très rapidement un autofinancement important qui lui permette d'arriver à une taille bilantaire conforme à son niveau d'activité

6. Les déterminants de la structure financière

Sonia BENJEMAA¹(2008), sélectionne deux catégories de déterminants qui sont susceptibles d'influencer la structure financière de l'entreprise familiale : les déterminants dépendants et les déterminants indépendants.

6.1. Les déterminants dépendants

Les déterminants dépendants sont choisis en prenant en compte de la structure financière des entreprises familiales. Deux mesures du niveau d'endettement sont utilisées par la majorité des études empiriques sur les déterminants de la structure financière.

La première mesure est fondée sur une évaluation purement comptable, quant à la deuxième mesure utilise les valeurs de marché des fonds propres et des dettes. Cette distinction s'avère nécessaire dans le cas où les dirigeants de ce type d'entreprises fixent des niveaux des fonds propres et d'endettement sensiblement différents en terme comptable et de marché en raison de la valeur des options de croissances de l'entreprise.

Les mesures comptables sont considérées plus pertinentes que les valeurs de marché des fonds propres et dettes, vu la distinction qui existe entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Ces mesures doivent permettre de saisir la répartition entre fonds propres et dettes au sein du passif de l'entreprise. La variable de la structure financière retenue pour appréhender le choix entre les deux modes de financement qui sont les fonds propres et l'endettement total est le taux d'endettement rapporté au total des dettes, sans

¹ - Sonia BENJEMAA : « l'entreprise familiale tunisienne : Structure financière et problème de financement » Cahiers électroniques de l'ERCCI, 2008, pp.5-14.

distinction de nature (dettes financières et dettes commerciales) et d'échéance (dettes à court terme et à moyen termes), au total du passif figurant au bilan.

6.2. Les déterminants indépendantes

Parmi les déterminants indépendants, nous pouvons citer :

6.2.1. La taille

L'influence de la taille de l'entreprise sur la structure financière n'est pas clairement définie même si de nombreux chercheurs s'accordent à penser que ce facteur est l'un des plus discriminants des choix de financement des entreprises.

Plusieurs arguments conduisent à supposer une relation positive entre la taille et l'endettement. Tout d'abord la probabilité de faillite est réduite dans les entreprises de taille importante car la diversification des activités réduit la volatilité des cash-flows et donc la probabilité de faillite. Par ailleurs, (Ferri et Jones, 1979) notent que les grandes entreprises ont plus accès aux marchés financiers et peuvent emprunter à de meilleures conditions. Finalement, pour les petites entreprises, les conflits d'agence entre actionnaires et créanciers peuvent être plus sévères puisque les dirigeants sont souvent des actionnaires importants et que ces firmes disposent de plus de souplesse dans leur choix d'investissement. Ce problème peut être limité en octroyant aux petites entreprises des crédits à court terme.

La plupart des études empiriques montrent que la taille est positivement liée à l'endettement. Fama et French (2002)¹ obtiennent une relation positive entre l'endettement et la taille de l'entreprise d'une part et le paiement de dividendes et la taille de l'entreprise, d'autre part. Ces deux auteurs trouvent aussi le même résultat en utilisant le logarithme du chiffre d'affaires comme mesure de la taille de l'entreprise.

Titman et Wessels (1988)² trouvent que le ratio d'endettement à long terme est positivement lié à la taille de l'entreprise, ce qui reflète relativement les coûts élevés de transaction pour les dettes à long terme. C'est valable même pour Coleman et Carssky (1999), qui, trouvent eux aussi une relation positive entre l'endettement en général et la taille des entreprises familiales, ces deux auteurs ont répertorié la dette en plusieurs types d'endettement.

¹ - Fama et French (2002), in Sonia BENJEMAA (2008), op. cit, p. 6.

² - Titman et Wessels (1988), in Sonia BENJEMAA (2008), op.cit, p.6.

Certains auteurs, à leur têtes Ang (1992), Riding et al. (1994), expliquent que les bailleurs de fonds préfèrent prêter aux entreprises d'une certaine taille et bien établies plutôt qu'aux petites entreprises. Aussi, on peut expliquer ce résultat par le fait que les petites entreprises n'ont pas un besoin de financement très important, donc elles se contentent de leurs fonds propres.

6.2.2. Le secteur d'activité

Le secteur d'activité peut aussi avoir une influence sur le niveau d'endettement d'une entreprise. D'ailleurs, Van Caillie (1998) concluait son étude longitudinale de la structure d'endettement des PME belges issues de neuf secteurs en affirmant que l'étude des comportements financiers des PME ne peut que se faire sur une base sectorielle, du fait de la diversité des évolutions sectorielles constatée.

Selon le GREPME (1997), la PME est d'autant plus vulnérable que son secteur d'activité est complexe, turbulent (en fonction du rythme et l'ampleur des changements, la conception des produits) ou facilement accessible par les concurrents. Ces caractéristiques du secteur ne sont pas neutres sur les décisions d'octrois de crédit à la PME (St-Pierre, Beaudoin et Desmarais, 2002), car elles peuvent être associées à un niveau de risque plus ou moins grand.

Par exemple, Abor (2008) trouve les entreprises du secteur de l'agriculture, de l'information et de la communication ont un niveau d'endettement relativement supérieur à celui des entreprises du secteur manufacturier, qui à leur tour ont un niveau d'endettement supérieur à celui des entreprises des secteurs de construction et mine, hôtel et hospitalité, commerce de gros et de détail et service. Ce constat pourrait s'expliquer par la différence du degré de risque de chaque secteur.

Dans le même ordre d'idées, Fathi et Gailly (2003) observent que les PME de la haute technologie ont un niveau de contraintes financières élevé comparativement à celles non technologiques, du fait de l'incertitude qui caractérise leur activité, et de l'absence de garanties à offrir en contrepartie des emprunts demandés.

L'appartenance à un secteur a une grande influence sur la perception du risque des banquiers. Plus une PME œuvre dans un secteur où l'incertitude est grande, plus elle a des difficultés à obtenir du financement bancaire. IL est donc, important de prendre en compte cette variable dans l'explication des comportements financiers des PME.

6.2.3. L'âge de l'entreprise

Les différentes formes de financement sont aussi liées au cycle de vie de l'entreprise. Dollinger (1995) remarque que les sources du capital dépendent, jusqu'à un certain point, du fait que l'entreprise soit en phase de croissance ou en phase de maturité. En effet, les entreprises en croissance tendent à compter plus sur des capitaux propres et ce à cause de la difficulté de lever des fonds auprès des institutions de crédits qui privilégient les entreprises en phase de maturité. Dans ce sens, Kimki (1997) soutient l'idée selon laquelle les entreprises familiales se tournent essentiellement vers leurs économies personnelles, l'aide des amis et des parents pour financer les start-up de leurs affaires à cause des difficultés de contracter des crédits au niveau de cette phase du démarrage.

Berger et Udell (1998) affirment que les dirigeants propriétaires des petites et jeunes entreprises ne peuvent compter que sur le financement interne tel que les prêts familiaux et les crédits commerciaux. Collins et Moore (1964) constatent que les premières générations de propriétaires s'opposent plus au financement externe.

Aussi Berger et Udell (1998) trouvent que les petites entreprises dans les secteurs à forte croissance et à risque élevé, utilisent plus de capitaux propres, en revanche les petites entreprises dans les secteurs à faible croissance utilisent plus de dettes.

On peut donc conclure que l'âge de l'entreprise affecte la possibilité d'obtention de crédits par l'entreprise dans la mesure où une entreprise âgée a prouvé sa capacité de survivre à la période d'établissement d'une position sur ses marchés et donc a développé des effets de réputation. L'âge de l'entreprise depuis sa constitution en nombre d'années est la mesure retenue pour cette variable.

Les résultats des études de Bourdieu et Colin-Sedillot (1993), ainsi que de Johnson (1997), montrent une relation négative entre l'âge de l'entreprise et son degré d'endettement. Le signe négatif de cette relation peut être expliqué par le fait qu'une entreprise plus âgée a pu réussir à accumuler, au cours de son existence, un montant important de fonds propres via l'autofinancement et que, par conséquent, elle doit moins recourir à l'endettement.

D'autres auteurs tels qu'Edwards et Fischer (1994) montrent, par contre, l'existence d'une relation positive entre l'âge de l'entreprise et son degré d'endettement. Ces deux auteurs expliquent cette influence via l'intensification de la relation de confiance entre

l'entreprise et ses créiteurs. Par conséquent, une entreprise âgée peut faire état d'une relation de confiance de longue durée avec ses créiteurs et dès lors bénéficier de meilleures conditions de crédit.

6.2.4. Le caractère familial

Neubauer et Lank (1998) stipulent que la propriété, l'indépendance et les facteurs liés au contrôle familial affectent les décisions financières du propriétaire. D'autres auteurs expliquent que les entrepreneurs qui veulent préserver leur indépendance tendent à utiliser des capitaux propres dans la mesure où ceux-ci n'impliquent pas des outsiders, ou l'autofinancement. Dans ce sens, Strey (1994) affirme que les propriétaires des petites entreprises préfèrent se financer par des dettes à court terme car ils sont contre tout partage de la propriété.

Le caractère familial est mesuré par le pourcentage du capital détenu par la famille et le degré d'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise à travers le nombre d'enfants travaillant dans l'entreprise

6.2.5. Les caractéristiques de la succession

Dans le monde, seulement 30% des entreprises familiales survivraient à leur transfert à la seconde génération et moins de 10% survivraient à la troisième génération. La durée moyenne d'un mandat de chef d'entreprise familiale oscillant entre 25 et 30 ans (contre 7 à 10 pour les autres entreprises).

La transmission des entreprises, notamment lorsqu'elles ont un caractère familial, constitue une opération délicate pour leur survie. La loi de finances a prévu toute une rubrique spécifique relative à la fiscalité de transmission des entreprises familiales ce qui reflète une prise de conscience des pouvoirs publics de l'importance des entreprises familiales et l'enjeu et les risques de leur transmission à travers l'adoption de mesures destinées à adoucir le coût fiscal. Dans ce contexte, il est intéressant de voir, si les chefs d'entreprises anticipent ce problème et la répercussion de ceci sur la politique de financement. Cette variable est appréhendée à travers l'intention du dirigeant propriétaire de passer l'affaire aux générations suivantes et sa préparation de la succession.

6.2.6. Les caractéristiques du dirigeant

Plusieurs travaux antérieurs montrent que les décisions financières des entreprises familiales dépendent largement des caractéristiques et de la personnalité de son dirigeant.

Plusieurs recherches d'inspiration stratégique, proposent une grille explicative des choix de financement adoptés par les dirigeants-propriétaires (Barton et al. 1988, Thompson et al. 1993). L'idée de départ qui fonde ces travaux énonce que « les décisions financières, en tant que composante de la stratégie, seraient soumises aux mêmes facteurs qui façonnent les orientations stratégiques » (Miller et al. 1986). Ces facteurs recouvrent principalement les valeurs et les objectifs du dirigeant.

Dans la même lignée, d'autres auteurs se sont focalisés sur le lien qu'il peut y avoir entre les valeurs du dirigeant et la nature des décisions financières prises (Kotey et al. 1997). Dans cette perspective, on tente d'établir une segmentation des entreprises selon les valeurs des dirigeants et de mettre en exergue ensuite d'éventuels liens avec les comportements. On distingue globalement entre « deux types de dirigeants-propriétaires en se fondant sur leurs attitudes vis-à-vis de la croissance et de l'endettement ». D'un côté, apparaissent des dirigeants fortement motivés par l'aspect patrimonial et qui développent en l'occurrence une aversion vis-à-vis de l'endettement, de l'autre, ceux privilégiant la performance économique de leur entreprise.

L'âge du dirigeant doit également être pris en considération lors de l'analyse des ratios d'endettement des entreprises. Effectivement, selon Tufano (1996), plus le dirigeant est âgé et proche de la retraite, plus son aversion pour le risque est grande. Cela pourrait également signifier que plus le dirigeant de l'entreprise est âgé, moins il voudra endetter l'entreprise qu'il dirige et ce, afin de ne pas augmenter le niveau de risque de cette entreprise.

Le niveau d'instruction du dirigeant, son degré d'aversion vis-à-vis du risque, son attitude vis-à-vis de l'ouverture du capital ainsi que ses objectifs à travers l'entreprise peuvent refléter la personnalité du dirigeant

6.2.7. Les relations bancaires de l'entreprise

La banque prend quotidiennement des décisions d'octroi ou de refus de prêts. Elle est conduite à apprécier en permanence le risque attaché à chacune de ses opérations (techniques

de diagnostic) et à se couvrir financièrement (prises de garanties). Il s'agit de se protéger avant toute chose contre le risque.

Pallas (2002) stipule que la forte interférence entre le patrimoine social de l'entreprise et le patrimoine familial du dirigeant est une source de craintes pour les banquiers. Ceux-ci ne disposent pas du même niveau d'information sur les opportunités d'investissement que le dirigeant de l'entreprise familiale. Les établissements bancaires et financiers prendront alors en compte des critères qui favorisent les crédits de nature objective et les clients qui leur paraissent les plus sûrs, tant du point de vue de l'information fournie que des investissements réalisés, on retrouve l'analyse faite sur l'endettement, en termes de coûts d'agence et d'asymétrie d'informations. Dans ce sens et selon Lang et Nakamura (1989), les banques cherchent à développer un avantage informationnel sur leurs clients et à produire un savoir bancaire spécifique par un processus d'apprentissage.

Selon Macaulay (1963) et Macneil (1974), les entreprises familiales engagées dans une stratégie de croissance devraient développer avec leurs banques une relation durable fondée sur l'ensemble des transactions répétées. En effet, Fried et Howitt (1980) affirment que les entreprises s'inscrivant dans une relation de long terme avec leurs banques sont les moins rationnées et Petersen et Rajan (1994) expliquent que ces entreprises bénéficient de conditions plus favorables en termes de taux de crédit, de disponibilité de fonds, Berger et Udell (1995) montrent que ces mêmes entreprises bénéficient aussi de conditions plus favorables en termes de garanties exigées.

Aussi, Stiglitz (1985) avance que le contrôle des dirigeants est effectivement effectué non pas par les actionnaires, mais plutôt par les créanciers et plus particulièrement les banquiers. Ainsi, les dirigeants seraient mieux contrôlés si les créanciers n'étaient pas très dispersés. Dans ce sens les coûts d'agence de la dette seraient minimums lorsqu'il y a un seul créancier par rapport à une situation où les créanciers sont très dispersés.

Berglof (1990) estime que le niveau d'endettement serait moins important dans les entreprises où les créanciers sont très dispersés par rapport aux entreprises où les créanciers sont concentrés. Il explique cette situation entre autres par le climat de confiance qui peut s'instaurer entre un seul propriétaire dirigeant et un seul créancier représenté par le dirigeant de la banque. En fait dans cette situation extrême, c'est-à-dire un niveau de concentration

extrême de, à la fois, la propriété et la dette (structure de propriété et dettes) les coûts de faillite sont réduits et les problèmes financiers de l'entreprise peuvent être résolus en interne.

Dans l'autre cas c'est-à-dire une structure de propriété diffusée et une structure de la dette aussi (plusieurs créanciers), le climat de confiance entre les deux parties devient plus difficile à instaurer dans la mesure où il y a une grande divergence d'intérêt entre les différentes parties. Ainsi, devant la première difficulté de l'entreprise, chaque créancier va agir individuellement dans le sens d'une liquidation prématurée des actifs de l'entreprise afin de récupérer ces fonds, surtout dans les pays où la loi de faillite le permet.

Gallo et Vilaseca¹(1996), dans leur étude sur l'impact du comportement de financement sur l'investissement et le risque et l'impact de la politique de dividendes sur la performance, révèlent que la taille de l'entreprise familiale est liée au nombre d'établissements financiers avec lesquels l'entreprise opère et au nombre de produits financiers de financement et que les entreprises familiales tendent à avoir un ratio de dettes/capitaux propres faible et particulièrement celles qui ont une position de leader sur le marché.

Selon Sonnenfeld et Spence (1989), les entreprises familiales ont un ratio d'endettement faible pour éviter d'endommager la réputation de la famille et les garanties personnelles et aussi pour éviter de perdre n'importe quoi en cas de faillite. D'un autre côté, les établissements financiers semblent donner plus d'importance à la richesse de la famille qu'à la capacité de remboursement de l'entreprise. Berger et Udell (1998) confirment que les banques et les compagnies financières prennent surtout en considération la productivité de l'actif de l'entreprise qui peut être perçus comme garanties.

Dans une étude descriptive sur le financement à long terme des petites entreprises en Australie, Renfrew, Sheemann et Dunlop (1984) trouvent que les banques sont la principale source de financement pour les petites entreprises et 4/5 des propriétaires avaient droit au découvert bancaire. Une autre étude en Australie montre que les banques sont les principales sources de financement pour les petites entreprises, suivies par les compagnies financières et les crédits commerciaux et ces entreprises paient plus cher leurs dettes que les grandes entreprises. Ce résultat est conforme à celui reporté aux USA.

La relation qu'entretient l'entreprise avec ses banques est évaluée à travers le nombre de relations bancaires, la durée de la relation avec la principale banque, l'accessibilité des crédits

¹ - Gallo et Vilaseca (1996), in José ALLOUCHE et Bruno AMANN (2000), op.cit, p.24.

bancaires, le type de garanties exigées ainsi que la nature de difficultés pour accéder aux crédits bancaires.

Section3 : Les principaux modes de financement des entreprises familiales

Dans les économies contemporaines trois modes de financement fondamentaux coexistent. D'une part, l'autofinancement ou le financement « interne », permet à chaque entreprise ou unité économique de dégager, sur sa propre activité, les ressources nécessaires à son financement, en évitant ou en limitant ainsi l'appel aux ressources du système financier. D'autre part, le financement « externe » apporte à l'autofinancement un complément, parfois décisif et parfois marginal, sous les deux formes de la finance directe et de l'intermédiation financière

1. Le financement interne : l'autofinancement

L'autofinancement constitue de façon générale, le pivot¹ du financement des entreprises et, pour certaines d'entre elles, la source exclusive du financement dans les phases décisives de leur développement. Le caractère fondamental de cette ressource tient au fait qu'elle ne vient pas seulement s'additionner à des ressources externes d'un montant déterminé mais constitue « l'amorce », le pivot à partir duquel le financement externe pourra être sollicité et attiré par l'entreprise. Ce statut privilégié de l'autofinancement tient à deux raisons fondamentales. D'une part, son montant (en valeur absolue et en valeur relative) fournit une indication relative aux performances de l'entreprise : un autofinancement élevé rassure les apporteurs de capitaux externes sur les possibilités de rémunération et de mise en valeur des fonds qu'ils peuvent fournir. D'autre part, c'est l'autofinancement qui crée la capacité de remboursement de l'entreprise. Son importance donne ainsi une mesure du risque de non recouvrement que les apporteurs de capitaux supportent du fait de l'entreprise.

1.1. Définition et mesure de l'autofinancement

L'autofinancement² correspond à des ressources nouvelles engendrées par l'activité de l'entreprise et que celle-ci parvient à conserver durablement pour financer ses opérations à

¹ -Elie COHEN : « Gestion Financière de l'entreprise et Développement Financier », Edition : EDICEF, 1991, p.194

² - Elie COHEN, op.cit, p.194.

venir. On dit également parfois qu'il s'agit du « résultat brut » ou du « profit brut » réinvesti dans l'entreprise. Mais cette formulation pose d'abord des problèmes terminologiques et peut susciter des confusions parce qu'il y a plusieurs notions de résultat, et parce que l'épithète « brut » appelle des précisions (l'autofinancement est « brut » d'amortissement, mais « net » d'impôts et de dividendes). C'est pourquoi il est sans doute plus clair d'énoncer que l'autofinancement correspond à un surplus monétaire, dégagé par l'entreprise sur son activité propre, et conservé par elle pour financer son développement futur. Mais une définition plus technique de l'autofinancement exige à la fois que soient précisés ses composantes et son mode de calcul. A cet égard, deux démarches convergentes peuvent être proposées. La première procède d'une approche soustractive et présente l'autofinancement comme un résidu, comme la différence entre des flux d'encaissement et de décaissement potentiellement induits par l'activité de l'entreprise. La seconde relève d'une définition additive : l'autofinancement apparaît bien comme une part du surplus monétaire (« cash flow » ou capacité d'autofinancement) dégagé par l'entreprise.

1.2. L'importance de l'autofinancement pour le financement de l'entreprise

À certains égards, l'autofinancement¹ apparaît comme une ressource financière parmi d'autres. Pourtant il ne constitue pas tout à fait une source de fonds «comme les autres ». L'autofinancement conserve un statut privilégié dans la politique de financement de l'entreprise dont il n'est pas seulement une composante ordinaire mais, à proprement parler, le pivot. Dans la mesure où l'autofinancement traduit l'aptitude de l'entreprise à assurer la reproduction de capitaux qui lui sont confiés, il permet seul de constituer un financement indépendant et stable et de sécréter les fonds grâce auxquels seront remboursés les emprunts souscrits. À ce titre, il constitue la fondation sur laquelle pourra s'édifier une politique de financement viable.

L'autofinancement traduit en premier lieu l'aptitude de l'entreprise à assurer la reconstitution simple (c'est-à-dire la conservation), et si possible, la reconstitution élargie, c'est-à-dire la croissance, du capital qui s'y trouve engagé. Selon sa définition habituelle, l'autofinancement correspond à des ressources qui permettent tout d'abord la compensation de l'usure physique ou morale des actifs durables (dotations aux amortissements). Il assure en deuxième lieu la compensation des risques portant soit sur certains éléments de l'actif (provisions pour dépréciation de créances, des stocks ...), soit sur l'ensemble du patrimoine

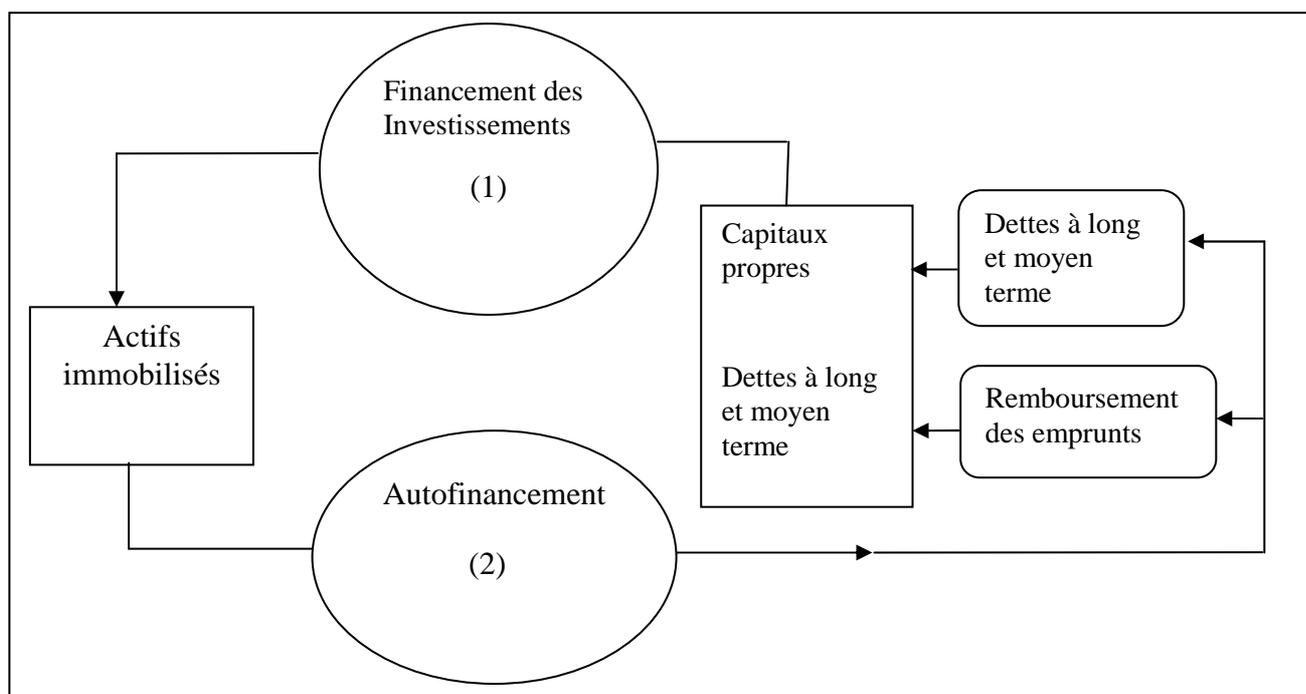
¹ - Elie COHEN, op.cit, p.198.

(provisions pour pertes et charges). Enfin, il comporte la part du résultat qui se trouve maintenue et réinvestie dans l'activité de l'entreprise.

Les deux premières composantes constituent bien une évaluation des ressources nécessaires pour reconstituer les capitaux engagés durablement dans l'entreprise (on parle parfois à leur sujet « d'autofinancement de maintien »). La troisième constitue l'apport additionnel qui permettra d'élargir l'outil de travail et donc de développer l'activité (on désigne parfois cette composante sous la dénomination « d'autofinancement de croissance »).

En cas de perte, l'autofinancement ne permet pas de maintenir à niveau constant les fonds engagés par l'entreprise : il y a donc destruction de capital. Le cycle de l'accumulation peut dès lors être représenté de la façon suivante (figure n° 9):

Figure 9 : L'autofinancement et cycle des capitaux « Longs » engagés dans l'entreprise



Source : Elie COHEN(1991), p.200.

En tant que surplus monétaire sécrété et réinvesti dans l'entreprise, l'autofinancement peut faire l'objet de deux affectations fondamentales. D'une part, il peut être engagé durablement dans le financement d'actifs immobilisés (il s'agit des investissements au sens le plus traditionnel du terme). D'autre part, il peut être affecté au remboursement d'emprunts. La comparaison entre le montant des dettes à long et moyen terme et celui de l'autofinancement

(ou de la capacité d'autofinancement) fournit ainsi une indication précise sur la capacité de remboursement d'une entreprise.

1.3. Autofinancement et autonomie financière

Dans la mesure où l'autofinancement est engendré par l'activité de l'entreprise elle-même, il apparaît enfin comme le seul gage possible d'une autonomie et d'une stabilité suffisante dans le financement. Bien sûr, il existe d'autres ressources¹ stables que l'autofinancement, par exemple l'augmentation de capital ou l'emprunt à long et moyen terme.

Mais l'insuffisance d'autofinancement risque de tarir les sources externes de financement à terme. L'autofinancement constituera donc en toute hypothèse l'amorce inévitable de tout plan de financement à terme : les bailleurs de fonds externes n'accepteront d'apporter des ressources durables que si le montant de l'autofinancement engendré par l'entreprise les rassure sur sa viabilité et ses performances.

De même, il existe d'autres ressources autonomes que l'autofinancement puisque tout apport en capitaux propres ne semble pas accroître la dépendance de l'entreprise à l'égard de prêteurs. Mais, d'une part, une entreprise présentant des résultats et un autofinancement insuffisants risque de décourager les apports en capital de nouveaux actionnaires, voire même des actionnaires déjà associés au capital. D'autre part, en cas d'insuffisance de l'autofinancement, le recours à l'augmentation de capital peut être l'occasion d'une perte de contrôle, totale ou partielle, pour les associés actuels contraints de faire appel à des ressources externes pour reconstituer les capacités de financement de l'entreprise.

1.4. Les inconvénients de l'autofinancement

Le principal inconvénient² de l'autofinancement est qu'il limite la croissance de la PME à sa capacité bénéficiaire diminuée de l'impôt qui affecte les résultats. En effet, « la croissance des fonds propres par dotation aux réserves suppose la mise en évidence d'un bénéfice qui subit un prélèvement fiscal »³. L'inconvénient⁴ le plus grave de l'autofinancement résulte du fait qu'il est en apparence gratuit. Cette croyance entraîne

¹ - Elie COHEN, op.cit, p.202.

² - Robert WTERWULGHE, op.cit, p. 128.

³ - L. GIOT : « Pourquoi le second marché est-il un échec en Belgique ? Remèdes et suggestions », Revue de la banque, 1987, T. 58, n° 9, p. 37.

⁴ - Rémy-Louis Budoc : « Les PME-PMI et le sous-développement », éd : PUBLISUD, 1987, pp. 58-59.

souvent l'entreprise à une certaine négligence dans le choix de ses investissements. L'autofinancement a donc trois types de coûts qui sont les suivants :

- Un coût en intérêt : un coût en intérêt existe puisque les sommes disponibles auraient pu être placées à l'extérieur dans des emplois lucratifs (coût d'opportunité);
- un coût en profit : selon C. Gaillochet(1976)¹, en période de forte expansion, le gouvernement établit un système de contrôle des prix pour limiter l'inflation, et les entreprises ne peuvent profiter financièrement de la croissance du marché ; en période de faible expansion, la liberté des tarifs est plus grande, mais l'état du marché ne permet pas de dégager des bénéfices substantiels. En conséquence, beaucoup d'entreprises voient leurs marges baisser et sont dans l'incapacité d'accroître leurs ressources internes;
- un coût en capital : l'autofinancement est considéré par certains, du fait de son insuffisance fait reculer le moment où l'entreprise doit faire son investissement, ou la pousse à choisir les investissements de taille modeste. Donc, elle se traduit par un ralentissement du développement de l'entreprise.

2. Le financement externe

Une fois les ressources internes épuisées, l'entreprise est contrainte de se tourner vers des pourvoyeurs de capitaux externes. Parmi les sources de financement externe nous pouvons distinguer : les sources de dettes à long terme et moyen terme, les sources de capitaux propres, et l'introduction en bourse.

2.1. Le recours aux banques et établissements spécialisés

L'endettement constitue la deuxième alternative de financement offerte aux entreprises. Il constitue un instrument de croissance dans la mesure où il permet de collecter des fonds, dans la limite des capacités financières de l'entreprise, plus facilement et plus rapidement que les capitaux propres externes. Ginglinger (1991)² ajoute que ce mode de financement est moins sensible à la conjoncture du marché boursier que les émissions d'actions, même si l'évolution de la structure des taux d'intérêt n'est pas négligeable.

Les banques s'adressent à toutes les catégories d'entreprises, sans distinction de taille ou de secteur d'activité, les établissements financiers non bancaires sont spécialisés dans

¹ - C. GAILLOCHET : « Le financement en fonds propres des PME », Thèse de droit, Paris, 1976, p. 164.

² - Ginglinger (1991), in Salah Eddine KARTOBI (2013), op.cit, p. 184.

certain types d'opérations et certaines catégories de clientèles. Le crédit-bail constitue enfin une alternative à l'emprunt classique.

2.1.1. Les crédits à long terme

Ils sont essentiellement le fait des établissements spécialisés, qui utilisent les ressources de l'épargne longue pour accorder des prêts à plus de sept ans. Les crédits à long terme sont le domaine d'intervention privilégié de l'État par l'intermédiaire de bonifications d'intérêt¹. Les banques distribuent des prêts à long terme aux entreprises. Ces prêts, qui bénéficient d'un taux d'intérêt favorable, sont réservés aux entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à un certain montant.

2.1.2. Les crédits à moyen terme

Ces crédits, d'une durée de deux à sept ans, sont offerts par toutes les banques :

- Non mobilisables, ils ont vocation à répondre à tout besoin de financement de l'entreprise;
- mobilisable auprès de divers organismes, et permettant alors le refinancement des banques, ils sont le plus souvent réservés aux investissements physiques productifs.

2.1.3. Le crédit-bail

Le crédit-bail (ou leasing) permet un financement original² des investissements de l'entreprise, qu'il s'agisse de biens d'équipements ou d'investissements immobiliers.

2.1.3.1. Les modalités de crédit-bail

Les étapes d'un financement par crédit-bail sont les suivantes :

- La firme choisit le bien qui lui convient, et en examine toutes les spécifications avec le fournisseur;
- mais c'est la société de crédit-bail qui acquiert le bien, et le loue à l'entreprise sur une période égale en général à celle de l'amortissement fiscal, moyennant un loyer. Durant cette période, l'entreprise n'a pas la possibilité de mettre fin à la location;
- à la fin de la période de location, l'entreprise a la possibilité d'acheter le bien pour un prix initialement convenu, ou de proroger le contrat;

¹ - Edith GINGLINGER: « Gestion financière de l'entreprise », Edition: Dalloz, 1991, p. 85.

² - Edith GINGLINGER (1991), op.cit, p. 86.

- le matériel reste la propriété de la société de crédit-bail pendant toute la durée du contrat, et ceci limite son risque, sans le faire totalement disparaître : un matériel très spécialisé a un marché potentiel très restreint.

2.1.3.2. Crédit-bail et situation financière de l'entreprise

Le recours au crédit-bail permet ainsi à la firme de retrouver une situation correspondant à un achat financé par un recours à l'endettement. Mais l'opération de crédit-bail ne figure pas dans le bilan de l'entreprise, et ne modifie pas en apparence la structure de ses ressources. Pour autant, elle ne laisse pas intactes ses possibilités d'endettement ultérieures. En effet, les banques prennent en compte le montant du financement par crédit-bail pour apprécier le degré d'endettement de la firme.

Toutefois le crédit-bail n'est pas sans inconvénients, l'inconvénient majeur est son coût¹ : les loyers payés par l'entreprise, qui comportent la charge d'amortissement, le coût des capitaux immobilisés, dont une prime de risque, le prix des services fournis par l'établissement financier, sont souvent élevés.

2.1.4. L'emprunt obligataire

L'emprunt obligataire² diffère de l'emprunt indivis. Le premier est contracté auprès d'un établissement financier, le second met en rapport un ensemble d'investisseurs et un seul emprunteur. Les investisseurs reçoivent des titres de créances, les obligations qui sont cotées et négociables sur le marché financier.

Il existe plusieurs formes d'obligations³ : les obligations ordinaires, les obligations à taux variables et les obligations convertibles en actions et à bons de souscription d'actions.

2.1.4.1. Les emprunts obligataires ordinaires

Ce type d'emprunt est destiné juste à une catégorie d'entreprise qui remplit certaines conditions. Il est caractérisé par un ensemble de caractéristiques.

2.1.4.1.1. Conditions et modalités d'émission

Les sociétés par actions sont les seules qui peuvent émettre les obligations. Mais, ces

¹ - Edith GINGLINGER (1991), op.cit, p. 87.

² - Gérard CHARREAUX : « Finance d'entreprise », éditions EMS, 2000, p. 200.

³ - Gérard CHARREAUX : « « Finance d'entreprise » idem.

sociétés doivent avoir au moins deux années d'existence et qu'elles aient établi deux bilans régulièrement approuvés par les actionnaires, en plus, le capital doit être entièrement libéré. La décision d'émission est de ressort de l'assemblée générale ordinaire.

D'une manière générale, la réalisation de l'emprunt est déléguée au conseil d'administration ou aux dirigeants et doit être effectuée dans un délai de cinq ans. Le placement des titres est réalisé par un syndicat bancaire qui en garantie la bonne fin. Les obligataires sont organisés collectivement en une *masse* qui jouit de la personnalité civile et est représentée par des mandataires élus et rémunérés par la société émettrice.

2.1.4.1.2. Les caractéristiques principales

Un emprunt obligataire est caractérisé par les éléments suivants : nom de l'emprunteur, montant de l'emprunt, nombre de titres, valeur nominale, prix d'émission, valeur de remboursement, durée de vie de l'emprunt, date de souscription, taux d'intérêt nominal, mode de calcul des intérêts, conditions d'amortissement et clause d'achat anticipé.

❖ les primes

Le rôle des primes consiste à adapter les caractéristiques de l'emprunt à l'évolution des conditions du marché, entre leur définition initiale et la date effective de l'émission. Il existe deux types de primes ; le prime d'émission qui est égale à la différence entre la valeur nominale et le prix d'émission, la prime de remboursement, quant à elle, est égale à la différence entre la valeur de remboursement et la valeur nominale.

❖ Taux nominal et mode de calcul des intérêts

Le taux d'intérêt nominal est le taux qui permet de calculer le montant des intérêts à partir de la valeur nominale du titre. Ce taux ne doit pas être confondu avec le taux actuariel qui représente la rentabilité du placement pour le porteur de l'obligation.

❖ Les modalités d'amortissements

Trois modalités d'amortissement sont particulièrement utilisées :

- L'amortissement par annuités constantes : la société émettrice verse annuellement un montant constant, égal à la somme des intérêts et du remboursement en capital;

- l'amortissement par séries égales : il se traduit par le remboursement d'un même nombre d'obligations chaque année. Le service de l'emprunt comprend un remboursement d'un capital constant et un montant d'intérêts décroissant avec le temps. La charge financière est plus lourde en début de vie de l'emprunt ;
- l'amortissement in fine : dans ce type d'amortissement, le remboursement du capital se fait en une seule fois, à la fin de la vie de l'emprunt. La seule charge supportée avant l'échéance est le paiement des intérêts.

2.1.4.1.3. La notation

L'objet de la notation est d'évaluer le risque de défaillance de l'emprunteur. La note obtenue a une incidence sensible sur les conditions de l'émission, notamment sur le taux.

2.1.4.2. Les emprunts obligataires à taux variables, à warrants et à coupon zéro

Les obligations à taux variables sont apparues dans une période d'accroissement des taux lié à la hausse de l'inflation, afin de protéger la rentabilité du capital investi par les investisseurs. En période de baisse des taux, elles permettent à l'entreprise d'ajuster le coût de son endettement aux nouvelles conditions du marché plus favorables.

Le taux d'intérêt utilisé pour évaluer le coupon est fixé en fonction de l'évolution des taux sur les marchés financiers. Les références sont des taux monétaires ou obligataires selon le type d'emprunt. Les ajustements se font soit a priori, le coupon étant prédéterminé, c'est le principe utilisé pour les obligations à taux flottants ou à taux révisable ; soit a posteriori, au moment du détachement du coupon, le coupon étant post déterminé. Le choix du type d'indexation dépend des anticipations en matière d'évolution des taux.

Les emprunts à warrants en obligations ou obligation à bon de souscription d'obligation OBSO constituent également des instruments permettant de se prémunir, dans une certaine mesure, contre le risque de fluctuation des taux. Ces emprunts sont assortis d'un droit d'acheter une autre obligation de même caractéristiques que la première, à un prix déterminé à l'avance. L'exercice du droit dépend de l'évolution des conditions du marché.

Les obligations à coupon zéro présentent la particularité de ne pas donner lieu au paiement d'un coupon d'intérêt manuel. La rémunération se fait in fine par différence entre le prix d'émission et le prix de remboursement.

2.1.4.3. Les emprunts obligataires convertibles en actions et à bons de souscription d'actions

Les emprunts obligataires convertibles en actions et les OBSA permettent à leurs souscripteurs de devenir actionnaires de façon optionnelle.

2.1.4.3.1. Des emprunts assortis d'une option d'achat d'action

Ces deux formes d'emprunts s'analysent économiquement comme des emprunts assortis d'une option d'achat d'action. Une option d'achat (de vente) d'action donne le droit à son acquéreur à une date donnée, à un prix prédéterminé. Une option constitue un actif conditionnel ou contingent, dans le sens où sa valeur dépend de l'exercice facultatif d'un droit de l'évolution du cours de l'action.

La valeur d'une obligation convertible peut, en conséquence, s'analyser comme la somme des valeurs d'une obligation ordinaire et d'une option d'achat sur action. Si le cours évolue dans des conditions favorables, pour l'obligation convertible, le droit de conversion donne la possibilité à l'obligataire de convertir son obligation en action.

La conversion s'effectue de deux façons : soit de façon spontanée, dans ce cas, l'obligataire convertit son obligation car la rentabilité qu'il obtient en tant qu'actionnaire, sous forme de dividende, est plus élevée que celle obtenue en qualité d'obligataire, sous forme d'intérêt ; soit de façon forcée, dans ce cas, la conversion s'effectue, car l'obligation est appelée au remboursement. Le prix de remboursement proposé étant inférieur à la valeur des actions reçues en contrepartie la conversion de l'obligation, le porteur de l'obligation convertible a intérêt à convertir.

L'OBSA donne à son détenteur le droit d'acheter une action grâce au bon de souscription qui constitue une option d'achat et qui est détachable et négociable. Contrairement à l'obligation convertible, en cas d'exercice du bon, le porteur ne perd pas sa qualité d'obligataire.

2.1.4.3.2. Les conditions d'émission

L'émission des obligations convertibles est réservée aux seules sociétés par actions. Leur prix d'émission ne peut être inférieur à la valeur nominale des actions que les obligataires recevront en cas d'option pour la conversion. La décision de l'émission appartient

à l'assemblée générale extraordinaire. Le contrat d'émission fixe les conditions et les bases de la conversion, ainsi que les délais de conversion.

2.1.4.3.3. Les avantages pour la société émettrice

L'entreprise émettrice des obligations convertibles ou des OBSA, bénéficie des avantages suivants :

- Elles offrent aux entreprises un taux d'endettement plus faible que celui des obligations ordinaires ;
- elles limitent l'effet de dilution du capital ;
- elles conduisent à réaliser de façon différée une augmentation de capital, à un moment où il peut éventuellement être impossible de procéder à une telle augmentation dans de conditions normales.

2.2. L'augmentation de Capital

L'augmentation de capital est une opération très courante dans les sociétés anonymes et les SARL. Elle consiste à accroître une entité qui est quelque peu mystérieuse pour le profane¹.

2.2.1. La prise de décision d'une augmentation de capital

La décision d'augmentation de capital diffère d'une forme juridique de l'entreprise à une autre. Dans le cas d'une SARL, la décision d'augmentation de capital résulte d'une décision des associés, consultés par écrit ou réunis en assemblée, prise à la majorité des $\frac{3}{4}$ des parts sociales².

La décision d'augmentation de capital dans la société civile est du ressort des associés statuant aux conditions de majorité prévues par les statuts, ou à défaut, à l'unanimité : la décision prise, l'assemblée peut déléguer au gérant le soin de fixer les modalités de l'opération. Dans les sociétés en nom collectif (SNC), la décision d'augmentation de capital est prise tantôt en assemblée, tantôt via une consultation écrite : La loi ne prévoit que deux hypothèses dans lesquelles la réunion d'une assemblée est obligatoire³.

¹ - Alain COURET et Jean-Louis MEDUS : « Les augmentations de capital », Edition ECONOMICA, 1994, p.5.

² - Alain COURET et Jean-Louis MEDUS, op.cit, p. 17.

³ -Alain COURET et Jean-Louis MEDUS, op.cit, p. 22.

Les décisions collectives sont en principe adoptées à l'unanimité, certaines décisions devant obligatoirement être ainsi prises ; dans tous les autres cas, dont l'augmentation de capital, l'unanimité n'est requise qu'à défaut de règle statutaire prévoyant une adoption à la majorité, cette majorité est calculée en nombre d'associés et/ou en capital.

Toutefois, aucune décision augmentant les engagements des associés ne peut être prise sans le consentement de ceux-ci.

2.2.2. Les modalités d'augmentation de capital

L'apport en numéraire ou en nature, l'incorporation de réserves, primes et comptes de report bénéficiaire, aussi la compensation de dettes de la société (ou conversion de créances de tiers) constituent les procédés fondamentaux permettant de réaliser une augmentation de capital.

2.2.2.1. L'augmentation du capital par apports

Deux types d'apports sont envisageables à toute entreprise désirante augmenter son capital par apports : l'apport en numéraire et l'apport en nature.

2.2.2.1.1. L'augmentation de capital en numéraire

L'augmentation de capital en numéraire est le mode d'augmentation le plus répandu dans la pratique¹. Il correspond à un mécanisme extrêmement simple : en contre partie des sommes d'argent qu'il fournit, l'apporteur reçoit des titres de la société qui procède à l'augmentation. Ce procédé modifie très sensiblement la situation financière de l'entreprise.

❖ L'incidence d'une augmentation de capital en numéraire sur la situation financière de l'entreprise

L'augmentation du capital social renforce l'importance des fonds propres et accroît par conséquent le crédit de l'entreprise auprès de ses créanciers sociaux. L'incidence financière peut se résumer à une augmentation des capitaux permanents et partants du fonds de roulement, tandis que les immobilisations restent inchangées. Si cette augmentation du fonds de roulement ne compense pas un accroissement des besoins de financement nés du cycle d'exploitation, il en résultera une amélioration de la trésorerie.

¹- Alain COURET et Jean-Louis MEDUS, op.cit, p.57.

❖ L'objectif de l'augmentation de capital en numéraire

D'un point de vue économique, les études faites par la commission des opérations de bourse (COB) montrent que les augmentations de capital, plus particulièrement en numéraire, ont trois formalités essentielles :

- Financier des programmes d'investissement;
- améliorer la structure des sociétés;
- apurer des pertes.

D'un point de vue économique qui également, l'augmentation de capital en numéraire peut être caractérisé par trois particularités :

- Il s'agit d'un mode de financement résiduel, employé seulement en dernier ressort en raison de son coût élevé;
- il s'agit également d'un mode de financement conjoncturel, pour émettre les actions nouvelles, les entreprises attendent un climat bancaire aussi favorable que possible;
- c'est un mode de financement stratégique puisque les actionnaires supportent de manière accrue le risque de l'activité de l'entreprise.

2.2.2.1.2. Augmentation du capital par apports en nature

L'opération d'apport en nature contribue véritablement à apporter des ressources à l'entreprise, celles-ci ne consistant pas en du numéraire mais en un ou plusieurs biens utiles au fonctionnement de l'entreprise. Cette opération se caractérise par sa complexité et par la nécessité de préserver les droits des actionnaires actuels mais aussi ceux des créanciers qui pourraient considérer que la valeur attribuée aux apports est frauduleusement majorée.

❖ Incidence sur la situation financière de l'entreprise

L'augmentation de capital en nature est une opération indirecte de financement, mais qui permet de renforcer les capitaux financiers de l'entreprise.

Cette opération est un effet sur le fonds de roulement. Cet effet diffère selon la nature des biens apportés.

- **Apports de valeurs immobilisées**

S'il s'agit de valeurs immobilisées (terrains, titres de participations, matériels permettant d'accroître les moyens de productions...etc.), le fonds de roulement reste

inchangé, l'augmentation des valeurs immobilisées étant compensée par une augmentation des capitaux permanents.

- **Apports d'actifs circulants**

L'incidence sur le fond de roulement est notable. Celui-ci s'accroît puisque l'augmentation du capital (et donc des capitaux permanents) ne compense pas un accroissement des valeurs immobilisées.

- ❖ **Objectif de l'apport en nature**

Le financement de ses investissements est considéré comme étant l'une des principales finalités de l'entreprise, qui est dans une situation de besoin en capital.

2.2.2.2. L'augmentation du capital sans apport supplémentaire

Contrairement à l'augmentation du capital par apports, cette forme d'augmentation ne va pas changer le montant des capitaux permanents, il s'agit de l'augmentation du capital par incorporation de réserves et par reconversion des dettes.

2.2.2.2.1. L'augmentation du capital par incorporation de réserves

Cette modalité de renforcement du capital social de l'entreprise a pour effet principal de modifier la structure et non le montant des capitaux permanents. Par un simple jeu d'écriture, un changement de libellé au bilan, des sommes antérieurement désignées sous le vocable « Réserves » seront appelées « capital social ». Par conséquent, elle n'apporte aucun argent frais à l'entreprise et ne modifie en rien la répartition du capital entre les associés.

- ❖ **L'incidence de l'incorporation de réserves sur la composition du capital social**

L'augmentation de capital par incorporation de réserves, primes et comptes de report bénéficiaire n'entraîne aucune introduction de valeurs d'actifs nouvelles dans le patrimoine de l'entreprise. Il s'agit d'une simple manipulation comptable qui consiste en un virement direct au compte « capital » d'une somme prélevée sur un ou plusieurs comptes de réserves. Les valeurs ainsi incorporées seront gelées définitivement et cessent donc d'être distribuables aux actionnaires.

- ❖ **Méthodes d'augmentation de capital par incorporation de réserves ou bénéfices**

L'augmentation de capital par incorporation de réserves ou bénéfices est considérée comme opération simple, le plus souvent appelée augmentation de capital à « titre gratuit » peut se réaliser suivant deux méthodes :

- L'élévation du nominal des titres anciens

C'est le procédé le plus simple qui se traduit seulement par une écriture comptable. Il contribue à améliorer (augmenter) la confiance des partenaires. Cependant cette opération a peu d'intérêt et n'est utilisée que dans des cas très particuliers.

- L'attribution de titres gratuits

Cette méthode est certainement la plus connue. La distribution de titres nouveaux « gratuitement » au profit des associés en proportion de leur quote-part dans le capital ancien, présente aussi l'avantage d'améliorer le crédit de l'entreprise.

2.2.2.2. L'augmentation du capital par reconversion des dettes

Cette forme d'augmentation de capital consiste à « virer » en capitaux propres un montant qui figurait antérieurement dans des comptes des dettes. Cette opération ne modifie pas l'enveloppe globale des ressources, c'est-à-dire le montant du passif.

Donc, l'augmentation de capital par conversion (compensation) de dettes est comme l'augmentation de capital par incorporation des réserves, elle n'a pas d'incidence sur le financement de l'entreprise.

Toutefois, cette augmentation peut influencer indirectement sur le financement, dans la mesure où une dette se trouve (transformée) en participation au capital, l'entreprise se trouve libérée d'une échéance future et accroît ainsi la stabilité de son financement. En effet, puisque le montant des dettes diminue et que celui des capitaux augmente, l'entreprise paraît désormais moins endettée; elle a ainsi amélioré sa structure financière. En cas de besoin, elle pourra donc solliciter plus aisément de nouveaux emprunts : la conversion de dettes ainsi permis de reconstituer la capacité d'endettement (et la capacité de financement) de l'entreprise.

2.2.3. Les obstacles à l'augmentation du capital

Malgré la valeur de l'augmentation du capital en tant que source de financement, dans la pratique, rares sont les entreprises qui envisagent de procéder à des augmentations de capital. Cette faiblesse s'explique par un certain nombre de causes. Les obstacles susceptibles d'entraver la réalisation de l'opération semblent être les suivants :

- Le cadre juridique patrimonial et financier;
- les problèmes d'entrée et de sortie;
- le coût de l'opération;
- l'endettement.

2.3. La bourse

Pour l'entreprise qui affiche un besoin de financement, la bourse¹ est considérée comme la troisième alternative pour le financement. Elle peut être définie comme étant un lieu d'échange des titres émis. C'est un marché « de l'occasion », mais elle joue un rôle essentiel pour assurer le fonctionnement des marchés financiers. Sans l'existence de la bourse le marché primaire aurait des difficultés à fonctionner du moins du niveau des épargnants individuels. La raison principale du rôle joué par la bourse réside dans le fait que c'est le lieu de confrontation de l'offre et de la demande.

2.3.1. L'introduction en bourse

L'introduction en bourse² peut être définie comme étant une opération financière qui permet à une société d'augmenter sa capacité de financement en ouvrant son capital sous la forme d'actions. Celles-ci sont vendues aux investisseurs sur un marché boursier. Cette opération lui permet de se développer en finançant sa croissance et ses investissements.

2.3.2. Les protagonistes de l'introduction en bourse

L'introduction en bourse demande l'implication de trois acteurs³ principaux : l'entreprise, qui fait la demande d'introduction en bourse ; l'intermédiaire introducteur par lequel elle doit obligatoirement passer pour l'admission de ses titres à la cotation ; les investisseurs dont la souscription aux parts de l'entreprise est sollicitée.

2.3.2.1. L'entreprise

On trouve le premier acteur de l'introduction en bourse l'entreprise candidate. Celle-ci,

¹ - Pierre CONSO, op.cit, p.274.

² - www.lesechos.fr, visité le 25 05 2014, à 21h.

³ - Patrick Sentis : « Introduction en Bourse, quelles stratégies pour l'entreprise candidate », Revue Française de Gestion, N° 158, 2005, pp. 226-228.

est composée elle-même de plusieurs parties prenantes du jeu desquelles résulte la nécessité de s'introduire en bourse. Les dirigeants, les actionnaires existants, les créanciers et les employés sont tous directement impliqués par l'introduction en bourse.

2.3.2.2. Les intermédiaires

Au moment de l'opération, l'entreprise doit s'entourer de plusieurs intermédiaires. Parmi ces intermédiaires on peut citer : les juristes, les conseillers, les auditeurs, les agences de communication, les banques et l'intermédiaire-introducteur. Ce dernier est indispensable lorsque l'entreprise a recours à la procédure du livre d'ordre (book building) pour le placement des titres. Ce livre est tenu par l'intermédiaire et répertorie les intentions d'achat par quantité et par prix des investisseurs. Il est utilisé pour définir le prix d'offre et pour l'allocation discrétionnaire des titres.

Biais et Faugeron (2002), Ljungqvist et al (2003), ont souligné la tendance de la procédure du livre d'ordres à supplanter les autres méthodes d'introduction sur la plupart des places boursières dans le monde. C'est-à-dire que le rôle des intermédiaires-introducteurs se renforce dans le processus d'allocation des titres.

2.3.2.3. Les investisseurs

Les investisseurs, en leur qualité de nouveaux actionnaires potentiels, constituent la troisième catégorie d'acteurs directement impliqués dans l'opération. La réussite de l'introduction en bourse dépend de leur participation. Celle-ci est influencée par plusieurs facteurs, tels que l'environnement économique, le climat de confiance sur l'évolution des marchés et enfin par d'autres facteurs plus intrinsèques à l'opération. Ces facteurs d'influence ont trait au processus de marketing de l'offre, au marché d'introduction, à la méthode d'introduction et à l'entreprise elle-même. Cette dernière ne doit pas se contenter de « séduire » les investisseurs pour garantir la réussite de l'opération, mais elle doit définir une politique rigoureuse de gestion à long terme de la valeur afin de susciter une participation durable de ces futures actionnaires. Ainsi, elle doit se prémunir de l'action des *flippers oustraggers* dont l'objectif est de réaliser des opérations d'aller-retour (achat vente rapide) profitables mais déstabilisatrice de la valeur.

2.3.3. Les avantages de l'introduction en bourse

L'introduction en bourse est une opération qui présente plusieurs avantages pour l'entreprise candidate, parmi ces avantages, nous pouvons citer :

2.3.3.1. Assurer la mobilité du capital

L'introduction en bourse permet d'assurer la mobilité¹ du capital. Les actionnaires peuvent, à tout moment, vendre tout ou partie de leurs participations et trouver acquéreur à un prix de marché non contestable fixé en fonction de l'offre et de la demande. Seul le marché boursier apporte une telle souplesse. Cette grande mobilité du capital permet aux actionnaires minoritaires de se désengager rapidement sans compromettre la pérennité de l'entreprise.

2.3.3.1.1. Le désengagement des actionnaires minoritaires

Contrairement, pour une société non cotée, la plupart du temps, le rachat de titres des actionnaires est assuré, soit par les autres actionnaires, soit par des personnes agréés par ceux-ci. Cette procédure implique une entente sur le prix de cession, un temps non négligeable passé à l'administration des rachats de titres. Même le prix fixe peut faire l'objet d'une contestation, le fait qu'il est établi à base de données essentiellement comptables. De plus l'actionnaire qui veut céder sa participation est contraint de le faire en blocs et ne peut pas le réaliser de manière continue.

L'actionnaire minoritaire d'une société cotée en bourse peut d'un coté céder le nombre de titres qu'il désire à tout moment et d'autre coté, bénéficier d'un prix de marché objectivement constaté : le cours de bourse, basé sur l'évolution des résultats futurs de l'entreprise et non plus sur une valeur comptable arbitraire. En outre, elle favorise la diversification de l'actionnariat en permettant l'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital de la société.

2.3.3.1.2. Garantir la pérennité de l'entreprise

Cette problématique concerne beaucoup plus les entreprises familiales². En effet, les actionnaires de la deuxième génération sont confrontés à un dilemme qui est : garder le contrôle de l'entreprise, mais ils doivent payer des droits importants qui sont les droits de

¹ - Bertrand Jacquillat : « L'introduction en Bourse », Que sais-je ?, 1994, p. 6.

² - Bertrand Jacquillat, op.cit, p. 7.

succession, ou se dégager complètement de la société. Dans le premier cas, la cotation en bourse permet de faciliter le règlement des droits de succession dans la mesure où l'actionnaire familiale peut vendre jusqu'à 49% de ses actions pour régler ces frais, tout en gardant le contrôle de l'entreprise. Dans le deuxième cas, il peut se désigner facilement, car la partie du capital qu'il possède devient totalement liquide et le prix des actions est fixé par le marché de façon objective.

L'introduction en bourse résout, donc, les problèmes de succession en permettant, soit à la nouvelle génération, soit à des actionnaires externes d'assurer la poursuite de l'activité de la société, lorsque les anciens dirigeants doivent céder la place.

2.3.3.1.3. Faciliter la réalisation de plus-values pour les anciens actionnaires

Pour une société non cotée, il lui sera difficile de réaliser en partie, leur plus-value. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le désengagement est une procédure très lourde qui ne peut se réaliser que par blocs et à des prix rarement objectifs. La cotation en bourse permet à l'actionnaire de céder juste la fraction d'actions qu'il désire, au moment où il le souhaite.

2.3.3.1.4. Faciliter la participation des salariés

Une société non cotée peut mener une politique de participation de ses salariés en leur distribuant une partie du capital social. Cependant, cela pose des problèmes lorsque ceux-ci désirent se désengager ou simplement réaliser une partie de leur plus-value.

La cotation en bourse favorise la participation des salariés dans la mesure où les actions qu'ils reçoivent sont beaucoup plus liquides.

2.3.3.2. Accroître les possibilités de financement

Pour financer son exploitation et ses investissements, l'entreprise utilise, en premier lieu, ses ressources propres. Mais, au-delà, elle fait appel à des concours extérieurs. Les sources de financement privilégiées ne manquent pas, qu'il s'agisse des concours bancaires ou par des organismes spécialisés. Mais ces sources présentent deux limites : la première limite concerne les conditions imposées par les organismes de crédits, celles-ci ne sont pas nécessairement remplies par toutes les entreprises ; quant à la deuxième limite concerne les crédits, en volume comme en charge, qui ne peuvent pas dépasser certains seuils. En

particulier, le recours aux concours bancaires ne doit pas dépasser un certain pourcentage des fonds propres.

2.3.3.2.1. Renforcer les fonds propres de la société

L'introduction en bourse ne permet pas d'obtenir plus de capitaux en volume, mais permet surtout de se procurer plus facilement des capitaux frais¹.

L'entreprise a la possibilité de faire appel à ses actionnaires à tout moment, y compris en cas de conjoncture défavorable. Dans cette situation, le financement ne s'exercera pas aux meilleures conditions, le cours de l'action étant sous coté et entraînant, de ce fait, une dilution plus grande du capital.

En revanche, lorsque les ratios économiques de l'entreprise sont bons (surévaluation du titre en comparaison des valeurs du secteur) et que la conjoncture est favorable (faible prise de risque sur le marché), l'entreprise a intérêt à se financer par ouverture de son capital, même si son besoin en capital n'est pas immédiat. En effet, le financement est alors réalisé à meilleures conditions de rentabilité, avec une dilution minimale du capital.

2.3.3.2.2. Multiplier les possibilités de financement

En plus du volume important des fonds mobilisables sur un marché d'actions, l'entreprise candidate à l'introduction en bourse dispose également d'un large choix de produits financiers² pour financer son développement. Les principaux produits et leurs intérêts respectifs sont récapitulés dans le tableau suivant (tableau n° 9):

Tableau 9 : Les principaux produits et leurs intérêts

Produit	Intérêt principal
-Actions à dividendes prioritaires (ADP)	Augmentation des fonds propres sans dilution du contrôle des actionnaires initiaux.
-Païement du dividende en action	La rémunération des fonds propres est assurée sans mouvement de trésorerie, cette légère augmentation de capital évite notamment les lourdeurs de procédures, propre à une véritable augmentation de capital.

¹ - Maïr Fereres et Gérard Rivière : « L'introduction en bourse : mode d'emploi », Éditions d'organisation, 1999, p.17.

² - Maïr Fereres et Gérard Rivière, op.cit, p.18.

- Obligations convertibles ou remboursables en actions (OCA ou ORA) - Obligations à bons de souscription d'actions (OBSA)	Ceux sont des instruments optionnels qui garantissent à l'investisseur une rémunération propres aux produits fixes, tout en lui offrant la possibilité de réaliser éventuellement un potentiel de plus value.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Mair Fereres et Gérard Rivière, (1999), p.18.

2.3.3.2.3. Améliorer son pouvoir de négociation

La diversification des sources de financement permet à l'entreprise de gagner une plus grande indépendance¹ vis-à-vis de ses principaux partenaires financiers (partie prenante du capital ou fournisseurs de capitaux d'emprunts). Cela se traduit concrètement par l'obtention de meilleures conditions de financement.

2.3.3.3. Renforcer la notoriété

Il est souvent attribué à l'introduction en bourse la vertu d'accroître la notoriété de l'entreprise. L'admission² à la cote contribue à renforcer la notoriété de l'entreprise dans la mesure où elle la fait mieux connaître, accroît son renom et celui de ses produits. Le renforcement de la notoriété se traduit à plusieurs niveaux :

- l'introduction en bourse peut permettre à l'entreprise de mieux asseoir sa marque, notamment lorsque la marque porte le même nom que l'entreprise ;
- l'introduction en bourse permet également aux entreprises de consolider leur image auprès de leur clientèle ou de leurs fournisseurs, en renforçant leur crédibilité économique et financière. Elle implique, en effet, une très forte transparence financière, ce qui permet à rassurer les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers...);
- enfin, souvent synonymes de stade élevé de développement et de maturité, l'introduction en bourse permet, d'une manière générale, de véhiculer une image positive et performante de l'entreprise.

La cotation en bourse présente donc de nombreux avantages à la fois pour l'entreprise, pour ses actionnaires anciens et nouveaux, mais aussi pour ses salariés.

¹ - Mair Fereres et Gérard Rivière, op.cit, p.18.

² - Bertrand Jacquillat, op.cit, p. 14.

2.3.4. Les problématiques de l'introduction en bourse

Si la cotation en bourse présente des avantages importants pour l'entreprise, elle soulève en revanche plusieurs contraintes. Trois problématiques¹ sont habituellement reconnues en matière d'introduction en bourse. Elles peuvent être résumées :

- La rentabilité initiale d'une introduction en bourse est une moyenne positive. Cette rentabilité peut s'établir de quelques pourcents à plusieurs dizaines de pourcents selon les places d'introduction, les périodes, les modalités,...etc. Cela signifie que les entreprises acceptent de se sous-évaluer et donc de lever, en proportion, moins de fonds. Cela signifie également que la commission des intermédiaires-introducteurs, calculée en pourcentage des fonds levés, s'amenuise en conséquence;
- la deuxième problématique a trait à la performance boursière à long terme des introductions en bourse. Plusieurs études concluent à une diminution significative de ces performances sur une période de 3 à 5 ans (Ritter et Welch, 202);
- la troisième problématique s'agit des phénomènes de regroupement d'introduction en bourse. Ritter (2004) constate que les phases où les rentabilités initiales sont élevées s'accompagnent d'un plus grand nombre d'entreprises introduites en bourse. Cette observation suggère un comportement opportuniste de la part des entreprises. Ce comportement est contraire à la philosophie de l'introduction en bourse, celle-ci devant être guidée par des nécessités propres à l'entreprise (financement de l'activité, désendettement,...).

¹ -Patrick Sentis, op.cit, pp. 228-229.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, on a pu remarquer le rôle primordial du dirigeant propriétaire. Il possède un pouvoir important qui peut influencer les représentations des autres acteurs de l'entreprise.

Au sein des PME familiales, la prise de décision est généralement centralisée dans les mains de son dirigeant. Sa cognition a, de ce fait une influence prépondérante sur la politique et le développement de l'entreprise. Donc, toutes les décisions importantes ont tendance à être prise par le dirigeant propriétaire. Ce rôle clé peut être autant un atout pour la rapidité des décisions qu'un désavantage, car faire dépendre toute la stratégie d'une seule personne est une manœuvre très périlleuse. En d'autres termes, dans la mesure où le dirigeant de PME en général et de PME familiales en particulier, joue un rôle déterminant pour son entreprise, il est susceptible de représenter aussi bien un point fort qu'un point faible. Cela le soumet au quotidien à un poids psychologique important.

Donc, l'entreprise familiale est dépendante à un degré élevé de son fondateur et serait inapte au changement tant qu'il ne provienne pas de ce dernier.

Les entreprises familiales disposeraient des structures efficaces leurs permettant une meilleure gestion financière. Ce constat peut être justifié par le fait qu'elles ont une vision de long terme et ne sont pas redevables de résultat à court terme, surtout pour celles non cotées. La majorité des entreprises familiales souffrent de l'insuffisance en ressources financières. D'une part cette insuffisance est due aux marchés financiers. En effet, les investisseurs auraient beaucoup de réticences à investir dans ces entreprises, ces dernières ne sont pas capables de remplir les conditions nécessaires, ou parfois non désireuses de mettre en place les réponses organisationnelles adéquates pour faciliter leurs accès au capital externe. Une structure financière et patrimoniale solide et transparente est nécessaire pour gagner la confiance des partenaires et des organismes de financement. D'autre part, c'est dû aux obstacles internes.

Pour atteindre son objectif de pérennité, l'entreprise familiale tente d'évoluer dans un univers plus ou moins hermétique. Aussi, l'intervention financière extérieure est redoutée, car elle peut altérer l'indépendance si précieuse de l'entreprise. En définitive, l'entreprise familiale, semble résistante à l'adoption des modes de financement autres que ceux internes.

Elle semble fortement prédisposée à appliquer ou du moins à respecter les préconisations de la théorie de financement hiérarchique.

Donc, le dirigeant-proprétaire privilégiera le recours à l'autofinancement dans la mesure où ce mode de financement lui permet des coûts liés à l'endettement et surtout ceux qui sont provoqués par l'ouverture du capital.

Si l'autofinancement généré apparaît insuffisant, le recours à l'endettement sera préféré à l'ouverture du capital. Ce dernier ne sera utilisé qu'en dernier recours compte tenu des coûts élevés qu'il entraîne pour les deux parties (le dirigeant et le prêteur).

Chapitre 3 : La place de l'entreprise familiale en Algérie (Cas de NCA-Rouiba)

Introduction

L'économie algérienne exporte un seul produit et importe tout. C'est une économie mono-produite. Ses recettes dépendent du prix de ce produit. Pour cette raison, la diversification de l'économie nationale demeure la priorité « *number one* », une urgence absolue si les pouvoirs publics veulent espérer sortir le pays de sa forte dépendance aux hydrocarbures.

Des efforts ont été certes entamés par ces derniers mais beaucoup reste encore à faire pour pouvoir engager une véritable dynamique capable d'infléchir la quasi-dépendance aux seuls « stimulants » économiques, qui sont le gaz et le pétrole. Au regard du potentiel que recèle le pays, une réelle prise en charge de divers domaines d'activités peut aboutir à des résultats meilleurs. Parmi eux, on trouve à leur tête l'industrie agroalimentaire, qui peut contribuer et d'une manière durable à l'amorce d'une réelle croissance économique forte d'une production nationale diversifiée. Le développement de celle-ci revêt une importance majeure pour assurer une sécurité alimentaire qui, elle, reste à ce jour otage d'une politique de l'importation tous azimuts et, par conséquent, fortement liée au marché mondial et ses fluctuations.

Dans ce troisième chapitre, nous allons procéder à l'étude de cas d'une entreprise qui exerce son activité dans ce secteur, c'est l'entreprise « NCA-Rouiba ». Ce chapitre est structuré en trois sections.

La première présentera d'une part la justification et l'explication du choix de la méthode de collecte et d'analyse des données, ainsi les techniques utilisées pour l'enquête de terrain que nous avons mené et d'autre part, le secteur de l'industrie agroalimentaire et la sous-filière boisson, ainsi l'entreprise familiale NCA-Rouiba.

La deuxième section est réservée à l'enquête de terrain et les principaux résultats obtenus.

La troisième section sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation du cas d'étude

1. Le choix méthodologique

Notre objectif est de comprendre, encore plus que ne le permet la littérature, l'évolution d'une entreprise familiale dans un environnement en pleine mutation, sachant que ce type d'entreprises sont contraintes d'une part, par leur caractère familial et de l'environnement dont elles évoluent de l'autre part.

Nous avons privilégié pour ce travail de recherche l'utilisation de la méthode qualitative et inductive. « Les données qualitatives permettent des descriptions et des explications solidement fondées, de processus ancrés dans contexte local » (Miles et Hubermann)¹.

Donc, le choix, que nous avons effectué, est fondé sur l'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée. Yin² (1990) précise que « la méthode des cas est une stratégie de recherche adéquate quand la question de recherche débute par « pourquoi » ou « comment » ».

Pour Martine Hlady RISPAL³(2002), l'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données très diverses, tel est le cas dans l'entreprise familiale étudiée. Distincte, en sciences humaines, de l'enquête, de l'expérimentation et de l'étude historique, Yin⁴ (1990) la considère aussi comme étant une enquête empirique qui « examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ». Son intérêt majeur est d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et sociales.

Anne GOMBAULT⁵ (2005) ajoute que « l'étude de cas comporte en effet une dimension diachronique puisqu'elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans

¹- Miles et Hubermann in Sophie MIGNON, op.cit, p.120.

² - Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX : « Management des ressources humaines », Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, édition : De Boeck Université, 2005, p.32.

³ - Martine Hlady RISPAL : « La méthode des cas » Application à la recherche en gestion, édition De Boeck Université, 2002, p.48.

⁴ - Yin in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, idem.

⁵ - Anne GOMBAULT : « la méthode des cas » chapitre 2 in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX, op.cit, p.33.

le temps, mais en ajoutant d'autres sources de « preuves », qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique ».

De sa part, Frédéric WACHEUX¹ (1996) note que la méthode des cas se définit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les auteurs et les implications ».

Enfin, en la comparant à d'autres méthodologies, HARTLEY² (1994), atteste que la méthode des cas offre l'avantage, précieux dans les champs de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de la stratégie, de pouvoir de s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte, sa force repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations.

Toutes ces raisons nous ont alors incitées à nous engager dans la méthode des cas à partir de laquelle nous allons essayer d'étudier l'entreprise NCA-Rouiba.

1.1. Le recueil des données

Pour résoudre la problématique de recherche, nous avons choisi de mener une étude qualitative d'un cas d'entreprise familiale qui s'est engagée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation des jus de fruits. Les données ont été collectées sous trois formes : documentation (traces écrites), archives et entretiens (face-à-face avec les acteurs). Ces données peuvent être classées sous deux formes : primaires et secondaires.

1.1.1. Les données primaires

Elles ont été recueillies sous forme d'entretiens. L'entretien pour Wacheux (1996) correspond à un projet de connaissance des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Selon toujours cet auteur, il existe quatre formes d'entretiens : directif, semi-directif, non directif et entretien de groupe.

Pour notre travail, nous avons opté pour la technique des entretiens semi directifs. Cette méthode nous est parue plus judicieuse pour répondre aux besoins de notre enquête, car elle permet d'orienter l'enquêté vers un sujet précis tout en lui laissant libre cours pour nous livrer

¹- Frédéric WACHEUX : « Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion », Edition : ECONOMICA, 1996, p.89.

² - Hartley in- Anne GOMBAULT, op.cit, pp.33-34.

son expérience personnelle tant au niveau de l'entreprise qu'à l'extérieur sur le même sujet. En effet, ceci n'est pas possible avec un questionnaire.

Au cours de notre travail de recherche, les responsables de la NCA- ROUIBA ont accepté de nous recevoir à plusieurs reprises. Ainsi, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec eux en face à face, ou par courriers électroniques ou même par communication via internet. La durée de chaque entretien varie d'un minimum d'une demi-heure à deux heures.

1.1.2. Les données secondaires

Ce type de données se compose, pour l'essentiel, de données internes (une documentation générale sur l'entreprise, notice d'information et les états financiers) à l'entreprise ainsi que de quelques données externes (articles de journaux, monographies et vidéos).

Dans notre travail, nous avons exploité les documents comptables de l'entreprise (bilans, comptes de résultats, etc.) des exercices allant de 2009 à 2013. Ces documents nous ont permis d'effectuer une analyse financière de l'entreprise : sa structure financière, ses équilibres financiers, sa rentabilité, etc.

Le nombre d'entretiens s'élève à dix neuf (19). Les réponses ont été enregistrées et entièrement retranscrites. La liste des personnes interrogées est présentée dans le tableau (n°10).

Tableau 10 : Liste des entretiens réalisés au sein de la NCA-Rouiba

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Président du conseil d'administration	2 directes + 1 via Skype	1h15mn + 30 mn
Directeur Recherche et Développement	5 entretiens	7h
Directeur financier et comptable	4 entretiens	3h
Directeur industriel	1 entretien	45mn
Directeur Ressources et Humaines	3 entretiens	2h30mn
Responsable Qualité	1 entretien	30mn
Juriste	2 entretiens	1h30mn
Total	19 entretiens	17h05mn

Source : Élaboré par nous- mêmes.

Les entretiens se sont déroulés lors de plusieurs visites entre octobre 2014 et mai 2015 dans les locaux de l'entreprise, sauf un entretien effectué avec le président Slim OTHMANI par Skype. Celui-ci, est effectué sans se déplacer au sein de l'entreprise (à distance).

1.2. Le choix de l'entreprise familiale étudiée : NCA-Rouiba

Notre étude porte sur un cas d'entreprise familiale appartenant au secteur agro-alimentaire et exerce son métier dans la ville de Rouiba, à 30 Km d'Alger. Cette ville est considérée comme étant un pôle industriel, qui abrite une centaine d'entreprises employant 22 000 travailleurs, constituait jadis la fierté de l'économie nationale. La nouvelle conserverie algérienne évolue dans la filière boisson. Le nom de son produit porte le nom de la région (ville), NCA « ROUIBA ».

Les conditions de sélection (choix) de NCA-Rouiba reposent sur les critères suivants, à savoir :

- Les critères de définition de l'entreprise familiale préalablement retenus ;
- le passage de la dite entreprise par différents stades de développement ;
- l'esprit de son président du conseil d'administration (esprit entrepreneurial et professionnel) ;
- l'utilisation par l'entreprise d'un mode de financement qui est redouté par la majorité des entreprises familiales. Cette situation peut orienter la résolution de la problématique de ce travail exploratoire.

2. Le secteur d'activité de l'entreprise NCA-Rouiba

L'entreprise NCA-Rouiba évolue dans le secteur agro-alimentaire. Ce secteur est stratégique¹ dans l'économie d'un pays sur le quadruple plan : agricole, industriel, de la consommation et, enfin, de la sécurité alimentaire. Il se situe entre l'agriculture et la distribution, et regroupe toutes les industries de transformation des produits issus de l'agriculture (produits vivants élevés, plantes ou fruits cultivés) en bien alimentaires.

2.1. Aperçu de l'industrie agroalimentaire en Algérie

Le secteur des industries agroalimentaires (IAA) est considéré comme un secteur en forte croissance : à titre d'exemple, pendant une année, (de 2000 à 2001), il a évolué de près

¹ - Mourad GOUMIRI : « Partenaires : revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-française », n°15, janvier/février 2014, p. 48.

de 26 %.¹ En outre, le secteur agro-industriel, appuyé par le Programme National de Développement Agricole (PNDA) mis en place par les pouvoirs publics algériens depuis juillet 2000, recèle d'importants gisements de croissance et présente une forte position compétitive, au regard des avantages comparatifs dont il peut disposer.

2.1.1. Définition de l'industrie agroalimentaire (IAA)

L'industrie agroalimentaire² (IAA) désigne « l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole destinés à l'alimentation humaine et animale. En tant que telles, elles constituent un champ sectoriel intégré au système agro-alimentaire ».

2.1.2. État des lieux

Le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays. Ainsi, selon l'office national des statistiques (ONS), il a contribué en 2006, entre 20 et 25% à la formation du PIB dont 12% pour l'agriculture et 3 à 5% pour l'industrie. Le secteur a assuré dans la même période, plus de 30% de l'occupation totale de l'emploi, dont 25% dans l'agriculture. Selon toujours la même source (ONS), le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) a connu une augmentation³ de l'activité durant le troisième trimestre 2014. Il emploie plus de 150.000 travailleurs, soit environ 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 20.000 entités économiques de différentes tailles, représente 50 à 55% du PIB industriel et 40 à 45% de la valeur ajoutée (hors hydrocarbures). C'est un secteur qui connaît une dynamique permanente, créant chaque année depuis 2010 un millier d'entreprises viables et qui enregistre l'émergence de groupes industriels⁴. Cette dynamique a favorisé la création de consortiums comme outils de promotions d'un nombre d'entreprises mais, cela ne règlerait pas le problème auxquels sont confrontés les exportateurs algériens.

2.1.3. Un secteur importateur

L'Algérie est aujourd'hui le premier importateur africain de denrées alimentaires avec

¹ - Étude filière boisson, 2005 :Il s'agit d'une étude réalisée par Olivier De Velp, directeur du programme MEDA, Michel Boidin, Abdenour ABTROUN et.al, et la participation de l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB), sur la filière boisson en Algérie 2005, p.9.

² - Mourad BOUKELLA : « Les industries agro-alimentaire en Algérie : politiques, structures et performances depuis l'indépendance », CIHEAM, Vol.19, 1996, p.4.

³ - Office National des Statistiques (ONS), disponible sur : www.ONS.dz.

⁴ - Ministère du commerce, chambre de commerce et d'industrie, DAHRA Mostaganem, publié dans Actualité.

75% de ses besoins assurés par les importations¹ (ubifrance, 2009). L'insuffisance de la production agricole algérienne, couplée à une demande massive et croissante de produits agroalimentaires, fait de l'Algérie un pays structurellement importateur.

Selon les chiffres des douanes algériennes, les importations² de produits alimentaires s'élèvent à 7,319 milliards de dollars pour les neuf premiers mois de 2013, équivalent d'une hausse de 11,45 % par rapport à la même période de 2012. Cette hausse est due à une augmentation des importations des différents produits, en particulier les légumes secs et autres dont la facture est passée de 206,69 millions de dollars à 312,41 millions de dollars soit une hausse de 51.15%, et il en est de même pour les céréales, semoules, farine dont l'augmentation de la facture d'importation s'élevait à 09 %. A titre indicatif, le secteur « biens alimentaires » représente, dans les neuf premiers mois de 2013, un taux de 17.71 % de la valeur du total des importations. Il est à signaler que ce taux est resté relativement inchangé, fluctuant dans une fourchette de 16 % à 20%. Avec 3 275 millions de dollars en 2012, les céréales occupent le premier rang de toutes les importations alimentaires³ (douane, 2012).

2.2. Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire

Parmi les caractéristiques⁴ du secteur agro-alimentaire, nous pouvons citer ce qui suit :

- Dans notre pays, l'industrie agroalimentaire est déconnectée de son amont (agricole);
- elles intègrent trop faiblement les productions nationales et sont fortement dépendantes de l'importation de matières premières et de la grande majorité des intrants;
- les industries agroalimentaires sont orientées vers le marché local et totalement déconnectée du marché extérieur, elles sont marquées par un faible degré d'intégration verticale en amont et en aval, l'absence d'intégration des méthodes modernes d'organisation et de management;
- les industries agro-alimentaires jouent un rôle primordial dans le système alimentaire du pays mais ne participent que marginalement à l'amélioration de la sécurité alimentaire du pays;

¹ - UBIFRANCE (2009), la filière agroalimentaire en Algérie, disponible sur : www.financesmediterranée.com, visité le 22/02/2015 à 19h25min.

² - Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, neuf premiers mois 2013, disponible sur : www.douane.gov.dz, visité le 22/02/2015 à 23h00min.

³ - Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, neuf premiers mois 2012, disponible sur : www.douane.gov.dz, visité le 22/02/2015 à 23h30min.

⁴ - Sihem TOUARI : « Technopoles Agroalimentaires en Algérie- Perspectives et Défis- », Colloque international, Chlef, le 23-24 Novembre 2014, p.4.

- la compétitivité dans ce secteur est faible;
- un secteur pénalisé par une absence de régulation du marché;
- absence ou faiblesse des organisations professionnelles ou interprofessionnelles;
- la concurrence déloyale et son poids sur les entreprises qui évoluent dans le formel.

3. La filière boisson en Algérie

La filière des boissons est l'une des filières les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés au plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière particulière.

3.1. Présentation générale de la filière boisson

L'histoire du marché des boissons gazeuses et alcoolisées remonte à très loin en Algérie. L'entreprise HAMOUD Boualem, est la plus ancienne en Algérie, elle a été fondée en 1878 par la famille HAMOUD. En 1889, elle a été récompensée d'une médaille d'or, lors de l'exposition universelle de Paris. Aujourd'hui, elle continue à être un des leaders sur le secteur des boissons gazeuses en totalisant un volume¹ annuel de 370 millions de litres, et en générant un chiffre d'affaires de 11 milliards de dinars. Par la suite, de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses ont vu le jour sur tout le territoire, le plus souvent saisonnières. Puis ce fut le tour des centres d'embouteillage d'eaux minérales, qui produisaient également la plupart du temps des boissons gazeuses aromatisées.

Enfin, avec l'instauration d'une économie d'État dans les années 1970/1980, le groupe GBA fut nationalisé. Un groupe d'État, travaillant dans les secteurs de l'eau, des boissons gazeuses, des jus de fruits et de la bière fut mis en place. Dénommé Cojub SGP holding, il est constitué de deux groupes : Groupe Boissons d'Algérie (GBA) et Enajuc. Ces entreprises ont entamé depuis plusieurs années un programme de réforme et de partenariat avec des groupes nationaux et étrangers afin de préserver leurs parts de marché, (étude APAB)².

On peut également citer le groupe d'État ETK « Entreprise Touristique de Kabylie » qui a développé son eau minérale sous la marque Lalla Kedhidja. En outre, de nombreux autres embouteillages d'eaux à structure privée à El Golea, Jijel etc. ont vu le jour.

¹ - www.emploiatic.com, visité le 3/3/2015 à 21h30min.

² - Rapport APAB, Étude filière boisson, 2005, op.cit, p.15.

Quant à la sous filière des vins, la production vitivinicole est sous le contrôle, depuis 1968, de l'ONCV (Office National de Commercialisation des Vins) qui a encore 42 caves opérationnelles.

Au début des années 1990, l'Algérie a vu naître dans toutes les wilayas des limonaderies¹. Ces dernières ne fonctionnent pas toute au long de l'année mais d'une manière saisonnière. La majorité d'entre elles, ne sont pas recensées, parce que, d'un côté, elles ne sont pas inscrites au registre national du commerce (RNC) et quand c'est le cas, l'objet ne porte pas sur la boisson et d'autre côté, l'atelier à caractère artisanal reste totalement informel.

Le secteur privé² s'est développé très rapidement surtout depuis 1996/1998, soit avec des marques nationales comme NCA, IFRI, SIDI-EL- KEBIR, soit avec des franchises comme Coca-Cola, Pepsi-Cola, Orangina, déjà présents en Algérie depuis 50 ans, ainsi qu'avec des groupes étrangers comme Castel. Cet ensemble de producteurs représente 40 à 45 unités réparties sur tout le territoire, surtout sur la frange nord.

3.2. Caractéristiques de la filière boisson

La filière boisson est caractérisée par un ensemble de caractéristiques et contraintes³, qui sont :

- Le secteur privé est désormais dominant dans la production;
- la consommation nationale est couverte en quasi-totalité par la production locale;
- des exportations étaient réalisées mais restaient marginales;
- le système d'information sur les activités du secteur est insuffisant;
- la réglementation est insuffisante et, en même temps, peu appliquée;
- la filière est caractérisée par une concurrence déloyale et un marché informel important;
- le secteur est caractérisé par une structure oligopolistique et une multitude d'opérateurs locaux;
- l'accompagnement bancaire demeure insuffisant.

¹ - Ouassila LAMANI et Foued CHERIET : « Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie : Cas de NCA » in les cahiers du CREAD, n° 96, 2011, p.116.

² - Rapport APAB, Étude filière boisson, 2005, op.cit, p. 15.

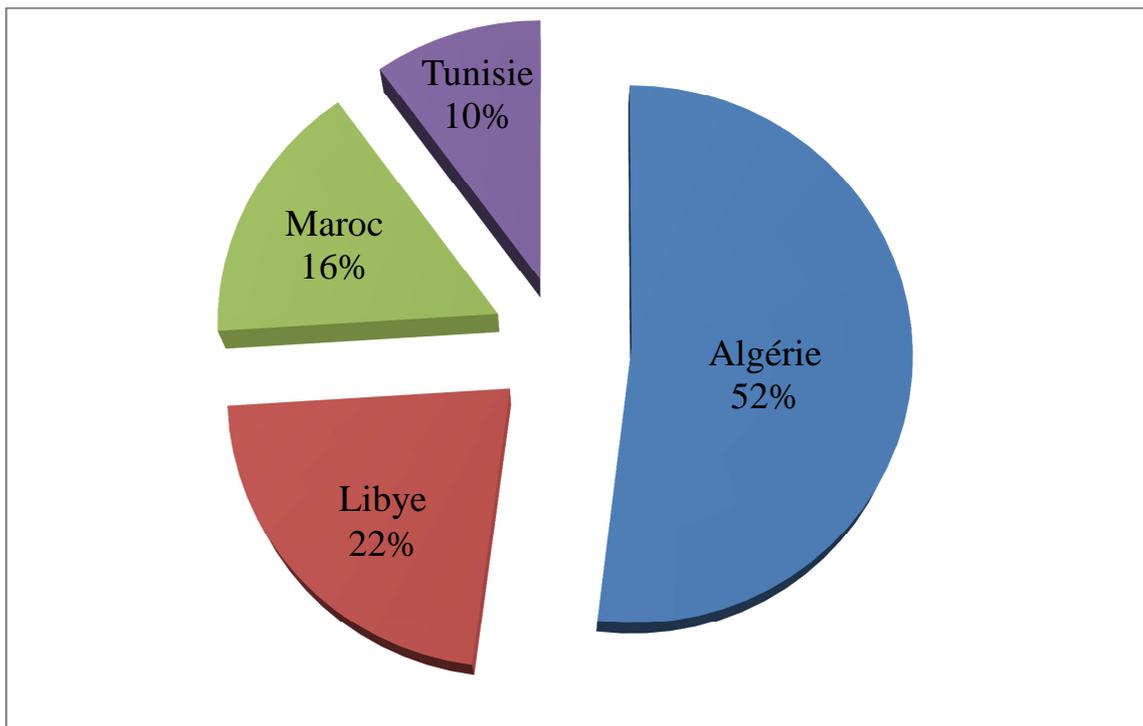
³ - Mohammed KACI et Abdenour ABTOUN : « Étude de la filière boissons en Algérie, mars-juillet 2012 », l'étude a été réalisée dans le cadre du programme PME II, 2012, p.9.

3.3. Le rôle de la filière boisson dans le secteur agro-alimentaire

La filière boisson joue un rôle relativement dynamique dans le commerce extérieur¹. La part des importations des boissons comparée à celle des produits agro alimentaires est pratiquement insignifiante (moins de 1% sur 6 ans). Par contre les exportations en valeur sont croissantes. Leur valeur a été multipliée par 5 en 6 ans. Globalement, les boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) dominent² la production et la valeur ajoutée de l'industrie avec des poids respectifs de 91% et 93%.

Le marché algérien³ des BRSA se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc et de la Tunisie. Celui-ci a accaparé un peu plus de la moitié du marché maghrébin, avec un taux de (52%), en devançant la Libye qui vient en deuxième position avec un taux de (22%), le Maroc et la Tunisie qui viennent respectivement en troisième et quatrième position avec un taux de (16 et 10%), comme illustré dans la figure (n°10).

Figure 10 : Structure du marché maghrébin des jus et boissons (en volume)



Source : Notice d'information, NCA Rouiba, 2012, p.39.

¹ - Le quotidien Liberté « Supplément Économie », du Mercredi 9 juillet 2014, p.11. (Article de Saïd SMATI).

² - Le quotidien Liberté « Supplément Économie », op.cit, p.11.

³ - Notice d'information NCA-Rouiba : « Document interne à l'entreprise Rouiba, 2013, p. 38.

3.4. La consommation des boissons en Algérie

Les Algériens ont intégré depuis longtemps la consommation de boissons dans leurs habitudes de consommation. Durant la période coloniale, les habitants des villes avaient introduit dans leurs habitudes de consommation les boissons (sodas dans les ménages, boissons alcoolisées hors foyers). Les Algériens, tout en imitant le consommateur européen, se démarquaient ainsi par l'adoption d'une marque « communautaire ». Ce succès a impulsé le développement de marques locales dans d'autres villes¹.

Cependant, jusqu'à l'indépendance du pays, la consommation des boissons est demeurée longtemps un usage urbain essentiellement réservé aux classes aisées. Pour les couches de population à faible revenu, la boisson était considérée comme un produit festif.

A partir de 1962, la consommation a connu un développement prodigieux, tirée par l'accroissement des populations urbaines et le développement de l'industrie. Cependant, durant plus de trois décennies, l'offre des produits est demeurée limitée en raison de la faiblesse de l'investissement privé.

La libéralisation de l'activité et l'ouverture du marché ont entraîné à la fois une diversification de l'offre et un accroissement des volumes. L'étude² menée par les experts de l'Union Européenne a situé la consommation à 1,9256 milliard de litres de boissons gazeuses, 1,032 milliard de litres d'eau embouteillée et 239 millions de litres de jus de fruits en 2011. Concernant la consommation par habitant, le niveau de consommation en Algérie était de 55,3 l/hab./an pour 2008 et de 57,4 l/hab./an pour 2011, marquant ainsi un progrès considérable par rapport à la période précédant l'ouverture économique.

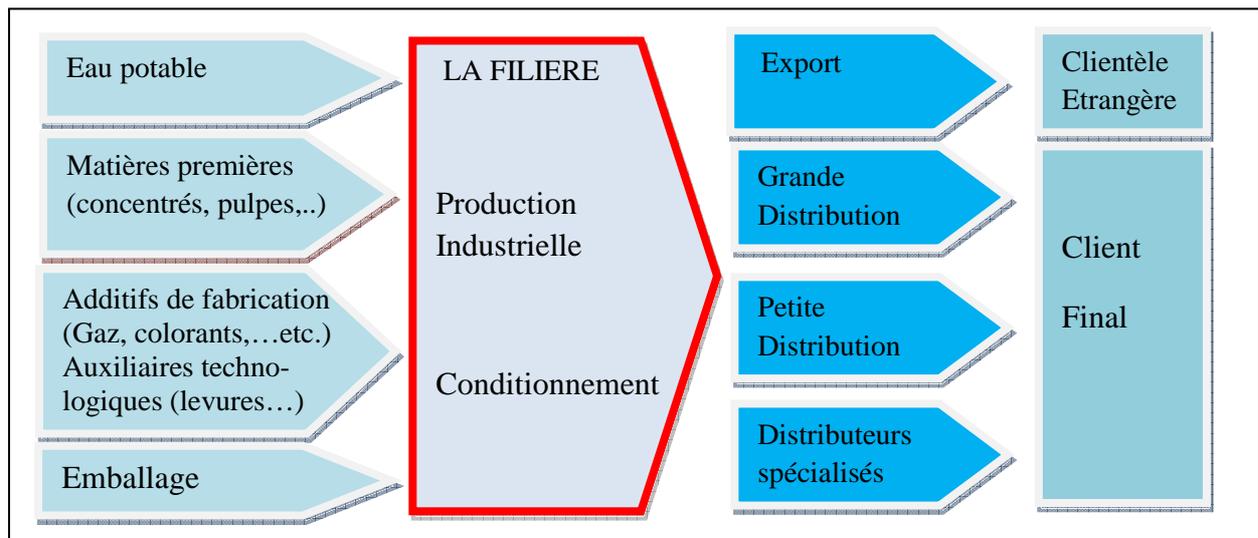
3.5. Les acteurs de la filière boisson

La filière globale boisson peut être représentée de la façon suivante (figure n° 11) :

¹ - Étude de la filière boissons en Algérie, mars-juillet 2012, op.cit, p.112.

² - Étude filière boisson, 2005, in quotidien Liberté : « Supplément Économie », op.cit, p.11.

Figure 11 : Présentation de la filière boisson



Source : Rapport APAB, Étude de la filière boisson, 2005, p.14.

A travers la figure précédente, trois principaux acteurs peuvent être distingués au sein de la filière boissons, qui sont les suivants :

- les acteurs de l'Approvisionnement en matières premières ou semi-finis ;
- les producteurs / Conditionneurs ;
- les distributeurs.

Toutefois, un seul et même organisme peut cumuler les fonctions au sein de la filière, c'est le cas de l'Office National de Commercialisation des Vins (ONCV). Cet organisme, détient au sein de la sous filière vins le quasi-monopole dans le conditionnement et la commercialisation et une partie de l'approvisionnement.

4. Les sous-filières de production

La sous-filière de production consiste à la production des boissons (boissons gazeuses, les jus de fruits, les eaux minérales...etc.) et leurs conditionnements.

4.1. Les différents acteurs de production de la filière boisson

Il y a à peine quelques années, la filière des boissons de façon générale, à l'instar de presque toutes les filières d'activités industrielles, était le quasi-monopole de l'État. Les quelques entreprises privées, qui coexistaient avec un secteur public très puissant et protégé contre l'invasion des multinationales, profitaient de la protection macroéconomique de l'économie dite socialiste. A côté des grandes entreprises d'État, on retrouvait une multitude

de petits acteurs privés très localisés, avec de véritables marchés captifs, aux capacités de production très limitées et avec une absence totale de volonté d'amélioration... par faute de concurrence.

Cette situation a été fortement modifiée par l'ouverture de l'économie engagée à partir de la fin des années quatre vingt. Progressivement, le marché a impulsé une très forte dynamique d'investissement, reconfigurant ainsi la structure concurrentielle nationale. Des franchises internationales sont apparues, introduisant de nouveaux modèles de production s'appuyant sur une pratique du marketing. C'est le cas de Coca-Cola, le géant mondial de l'agroalimentaire, qui a vite été attiré par la main d'œuvre bon marché, source d'économies d'échelle importantes.

Aujourd'hui, le secteur public a décliné tandis que de nombreuses entreprises privées ont intégré cette nouvelle dynamique d'investissement permettant à certaines d'émerger en tant que majors de la filière. Donc, la production des boissons est répartie entre plusieurs opérateurs, de statuts juridiques et de tailles différentes, publics et privés, (tableau n° 11).

Tableau 11 : Principaux acteurs de production dans la filière boisson

Origines Types	Nationaux publics	National privé	Étrangers (importations)
Boissons gazeuses	Groupe GBA	Hamoud Boualem, Ifri, SBC, Coca-Cola, Pepsi, Fruitall, Royal, Orangina, Star, ABC, SBOA, Exquise.	Existantes mais marginales.
Boissons plates	JUCOB	Flash, Ifri, Toudja.	
Jus de fruits	Groupe ENAJUC (5filiales)	NCA, Vitajus, Ifri, Royaljus JUTOP, Tchina, Pulpo, Star	Existantes mais marginales.
Bières	Groupe GBA	Tango, Castel, ALBAV, SNB, ALGAD.	Heinken, Kronenbourg 1664, autres marques.
Vins	ONCV		Contrôlées
Eaux embouteillées	Groupe GBA (Saida, Mouzaia, Batna, etc.)	Ifri, Sidi el kebir, Youkos, Guedila, Messerghine, Lala khedidja.	Existantes mais marginales. Cristaline, Perrier, Evian.

Source : Rapport APAB, Étude de la filière boisson, 2005, p. 59.

4.2. La nomenclature des produits de la filière boisson

L'industrie des boissons fabrique un ensemble de produits concourant à une même fonction d'usage. Il s'agit de produits rafraîchissants, en substitut à l'eau et, parfois, aux fruits grâce à leur goût. Cet ensemble de produits connaît cependant une segmentation sur deux niveaux, repérable dans les pratiques industrielles et confirmée par la réglementation¹.

Le premier niveau de segmentation distingue les BRSA et les boissons alcoolisées. En Algérie, les BRSA sont des boissons de large consommation alors que les secondes ne sont consommées que par une partie limitée de la population, en raison, essentiellement, de l'interdit religieux.

Le second niveau de segmentation s'établit à l'intérieur de chacune des deux catégories. Pour la suite de notre travail, nous nous intéressons juste à l'étude de la filière BRSA.

On distingue ainsi dans les BRSA :

- Les eaux embouteillées (eau minérale, eau de source, gazéifiée ou non);
- les boissons gazeuses (limonades, colas, etc.);
- les jus de fruits;
- les boissons fruitées qui sont, en quelque sorte, des dérivés des boissons précédentes.

4.2.1. Les boissons gazeuses

Ce sont des boissons non alcoolisées, non fermentées ou ne comportant pas, à la suite d'un début de fermentation, de traces d'alcool supérieures à 0,5% degré d'alcool.

On retrouve dans cette catégorie :

4.2.1.1. Les limonades

« Limonade » est une appellation réservée aux boissons gazéifiées, sucrées, limpides et incolores, additionnées de matières aromatiques, provenant du citron et, éventuellement, d'autres hespéridés, acidulées au moyen d'acides citriques, tartriques ou lactiques. L'emploi de sucre et de sirop de glucose comme édulcorants, ainsi que d'acides ascorbiques et phosphoriques sont autorisés.

¹ - Étude de la filière boissons, 2012, op.cit, p.

4.2.1.2. Les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses

La dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion comprise entre 10% à 25% de jus.

4.2.1.3. Les sodas

Dans cette catégorie, nous retrouvons les boissons à base d'extraits naturels de fruits ou de plantes et qui contiennent du gaz carbonique et du sucre, mais également des édulcorants ou faux sucres. Elle comprend deux types : les colas et les tonics et bitters. Les premiers sont caractérisés par la présence de cola, de caramel comme colorant, d'acide ortho-phosphorique et de caféine. Les seconds sont caractérisés par la présence d'extraits amers et de quinine ou sels. Ils peuvent être limpides (comme Schweppes) ou troubles (comme Gini).

4.2.2. Les Jus de fruits

Les jus de fruits sont définis par le *Codex Alimentarius*. Le terme désigne un liquide non fermenté, mais fermentescible, tiré de la partie comestible de fruits sains, parvenus au degré de maturation approprié et frais ou de fruits conservés dans de saines conditions par des moyens adaptés et/ou par des traitements de surface post-récolte. Dans la catégorie des jus de fruits, on retrouve cinq familles :

4.2.2.1. Les pur jus obtenus à partir de fruits

Ce sont des jus obtenus à partir de fruits par des procédés mécaniques, fermentescibles mais non fermentés, possédant la couleur, l'arôme et le goût caractéristiques du ou des jus de fruits dont ils proviennent. Les jus de fruits frais ne subissent pas de traitement thermique.

4.2.2.2. Les pur jus obtenus à partir de concentrés

C'est le produit obtenu à partir de jus de fruits concentrés, par :

- Restitution de la proportion d'eau extraite du jus lors de la concentration. L'eau ajoutée représentant les caractéristiques appropriées, notamment du point de vue chimique, microbiologique et organoleptique, de façon à garantir les qualités essentielles du jus;
- restitution de son arôme au moyen de substances aromatiques récupérées lors de la concentration du jus de fruits concerné, ou de jus de fruits de la même espèce, et qui

possèdent des caractéristiques organoleptiques équivalentes à celles du jus obtenu à partir des fruits de la même espèce.

4.2.2.3. Les jus de fruits concentrés

C'est le produit obtenu à partir de fruits par élimination physique d'une partie déterminée de l'eau de constitution. Lorsque le produit est destiné à la consommation directe, la concentration est d'au moins 50%.

4.2.2.4. Les nectars de fruits

C'est le produit non fermenté mais fermentescible, obtenu par addition d'eau et de sucres au jus de fruits concentré, à la purée de fruit concentrée ou à un mélange de ces produits, et dont la teneur minimale en jus, éventuellement en purée, et l'acidité minimale sont fixés comme suit : 25% à 50% en teneur minimale en jus et 4 à 9 g/l. en acidité (exprimé en acide tartrique).

4.2.2.5. Les jus de fruits déshydratés

C'est le produit obtenu à partir de jus de fruits par élimination physique de la quasi-totalité de l'eau de constitution. La restitution des composants aromatiques est obligatoire.

4.2.3. Les boissons plates

En Algérie, les boissons plates sont traditionnellement, incluses, dans la famille des jus de fruits. Elles intègrent les boissons aux fruits qui ne respectent pas les caractéristiques des jus de fruits. Sont comprises dans cette classe les boissons aux fruits, les boissons aromatisées, ainsi que les sirops, thés glacés, boissons énergétiques et produits à base de lait :

4.2.3.1. Les boissons aux fruits

La dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion égale ou supérieure à 10% de jus. Dans le cas des boissons plates, cette teneur est supérieure à 25%. (Pour les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses, la proportion est égale ou supérieure à 10% de jus et inférieure à 25%).

4.2.3.2. Les boissons aromatisées

Cette dénomination est consacrée aux boissons ne comprenant pas de jus de fruits. Elle est composée d'eau, sucre, émulsion, arôme naturel ou artificiel, antioxydant, conservateur, colorants, acide, épaississant... Cette catégorie est, de par sa composition et les besoins satisfaits, plus proche des sodas (sans le gaz) ou des mélanges eau + sirop que des jus de fruits.

4.2.3.3. Les sirops

La dénomination sirop est réservée aux produits concentrés et aromatisés obtenus par dissolution de matières sucrantes glucidiques dans de l'eau, thés glacés ...

4.2.3.4. Les boissons énergétiques

Ces boissons sont constituées d'eau, de sucre, de vitamines (C, B1, B2), de caféine, d'acides aminés (L-Phénylalanine).

4.2.3.5. Les boissons à base de lait

Ces boissons sont constituées de lait (en général écrémé), de sucre, de stabilisant, d'aromatisant et de fruits.

4.2.4. Les Eaux embouteillées

Trois familles de produits peuvent être distinguées, les eaux minérales naturelles, les eaux de source et les eaux aromatisées :

4.2.4.1. Les eaux minérales naturelles

Il s'agit d'eaux possédant des caractéristiques de nature à apporter des propriétés favorables à la santé. L'eau minérale naturelle se distingue par sa composition physico-chimique (teneur en minéraux, oligoéléments ou autres constituants) et ses conditions hydrogéologiques, qui font que ses caractéristiques sont constantes dans le temps, en garantissent sa qualité et la différencient des Eaux de Source. Les deux caractéristiques sont conservées intactes en raison de l'origine souterraine de cette eau qui est en principe à l'abri de toute pollution. Elle provient d'une nappe ou d'un gisement souterrain exploité en principe également à partir d'une seule émergence. Elle témoigne, dans le cadre des fluctuations

naturelles connues, d'une stabilité de ses caractéristiques essentielles, notamment de composition et de température à l'émergence qui ne sont pas affectées par le débit de l'eau prélevée.

4.2.4.2. Les eaux de source

Il s'agit d'eaux d'origine souterraine, microbiologiquement saines et protégées contre les risques de pollution, propres à la consommation humaine, sans traitement, ni adjonction autres que ceux autorisés. L'eau de source se différencie de l'eau minérale par son absence de propriétés physiologiques particulières. Les eaux minérales comme les eaux de sources peuvent être carbonatées (gazeuses) ou non carbonatées (plates). Le gaz provient des failles profondes de l'écorce terrestre, et se dissout dans l'eau en remontant vers la surface. Dans certains cas, le gaz peut être enlevé au moment de l'exploitation puis rajouté par la suite, ou bien introduit dans une eau à l'origine non carbonatée.

4.2.4.3. Les eaux aromatisées

Les eaux aromatisées sont fabriquées par adjonction d'arômes de fruits à base d'essences sans sucre.

5. Présentation de l'entreprise familiale, NCA-Rouiba

La Nouvelle Conserverie Algérienne est une entreprise privée qui a été fondée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (SARL) par la famille OTHMANI (Salah OTHMANI, accompagné de son père Mohamed-Saïd). Elle est située dans la zone industrielle de Rouiba. Elle a axé sa première activité sur la production de concentré de Tomates, d'Harissa et de Confitures sous la marque Rouiba. En 1984, il y a eu diversification pour offrir une gamme de produits de plus en plus large, en proposant des boissons et nectars de fruits dans des boîtes métalliques de 33 cl.

L'évolution du marché Algérien et des techniques d'emballage et de conditionnement, ont amené les décideurs de l'entreprise à l'acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton. Ils ont adopté un choix stratégique qui est le « *tetra brik aseptique* ». Intervenu en 1990 pour le conditionnement des jus, boissons et nectars aux fruits,

ce partenariat, entre Tetra Pack¹ et la NCA Rouiba, visait à s'adapter aux normes internationales et répondre aux nouvelles exigences du consommateur. En 2003, l'entreprise a changé sa forme juridique, en passant d'une société à responsabilité limitée (SARL) à une société par actions (SPA).

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouiba ».

L'entrée en Bourse de NCA-Rouiba, qui verra des consommateurs de jus Rouiba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds *Africinvest*², permettra d'écrire une nouvelle page d'histoire de cette entreprise familiale. Cette Offre Publique de Vente s'inscrit en ligne droite des valeurs d'équité et de responsabilité en présentant aux souscripteurs un business plan à la fois attractif et conservateur.

5.1. Fiche signalétique

- Raison sociale : NCA-ROUIBA SPA
- Date de création : Mai 1966
- Registre de commerce : 16/00 0008627
- Président du conseil d'administration : Slim OTHMANI
- Directeur général : Mohamed Sahbi OTHMANI
- Statut juridique : Société Par Action (SPA), depuis Mars 2003
- Objet : Production et commercialisation JNSD
- Adresse : Route National n°5, zone industrielle de Rouiba, Alger
- Capital social : 849 195 000 DA
- Nombre d'effectif : 523 salariés
- Site internet : www.rouiba.com.dz
- Email : nca@rouiba.com.dz
- Tel/Fax : 021 50 70 88 / 021 50 70 95

¹- Tetra Pack est une entreprise suédoise, fondée par Ruben Rausing en 1951, et spécialisée dans la fabrication d'emballages aseptique en carton pour les boissons. La société fabrique également les machines de conditionnement aseptique en carton.

² - AFRICINVEST est un fonds panafricain de capital-investissement de 34 millions d'euros opérationnel depuis septembre 2004. Le fonds intervient en capital et/ou quasi-capital et de manière significative mais généralement minoritaire dans des entreprises en croissance. Le fonds vise prioritairement les entreprises en développement dont le chiffre d'affaires est inférieur à 15 millions d'euros au moment de son intervention. Le fonds peut également intervenir dans des entreprises de tailles plus importantes présentant de bonnes opportunités de croissance et de rentabilité. Source : www.Caurismanagement.com/africinvest.Htm, visité le : 16 /12/2014.

5.2. Objet social de l'entreprise NCA Rouiba

Conformément aux statuts de la société, l'objet social couvre les activités suivantes :

- Fabrication de conserves ;
- production des eaux gazeuses et boissons diverses non alcoolisées ;
- fabrication de conserves de viande, Volaille, foie gras ;
- préparation de plats cuisinés ;
- fabrication de bouillons, potage et arômes ;
- fabrication de produits pour l'alimentation des animaux à l'exception de la farine destinée à l'alimentation de poissons;
- production de lait et produits laitiers (laiterie), biscuiterie, confiserie et produits destinés au régime alimentaire;
- transformation de produits alimentaires ;
- la production et la transformation, l'import-export, soit directement ou indirectement, de tous les produits liés aux légumes et aux fruits secs et frais ainsi qu'aux poissons ;
- production et transformation d'autres produits liés directement ou indirectement à l'objet social de la société ou susceptibles de le favoriser ;
- importation de matières élémentaires liées directement ou indirectement au bon fonctionnement de la société ainsi que les produits conservés ou transformés par la Société ;
- conservation et emballage de matières liées aux denrées alimentaires ;
- préparation de plats cuisinés extraits des viandes rouges, de volaille, des poissons et des légumes ;
- distribution de l'eau minérale et diverses boissons non alcoolisées ;
- distribution des denrées alimentaires ainsi que de tous les autres produits ;
- commerce en gros de boissons non alcoolisées ;
- commerce en gros de produits liés à l'alimentation humaine.

Par ailleurs, la société peut aussi, en vertu de ses statuts, entreprendre tout acte, lié directement ou indirectement, à son objet social, en mesure de faciliter et de développer ses activités.

Il convient de préciser que depuis sa constitution en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- la production et la distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- la production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

5.3. La gamme des produits finis

Le développement de la gamme de produits de la NCA durant ces dix dernières années a influé d'une manière positive sur l'évolution du chiffre d'affaires, cette gamme très diversifiée se compose de cinq catégories de produits destinés à couvrir l'ensemble des besoins et des préférences de ses consommateurs, elle est présentée comme suit :

- « Mon énergie » : cette gamme, synonyme d'énergie apporte aux consommateurs une boisson alliant le plaisir gustatif à un apport en énergie et en vitalité.
- « Light » : cette gamme synonyme de bien-être s'adresse aux consommateurs qui cherchent à apprécier le bon goût des fruits sans sucre ajouté.
- « Premium » (Pur Jus et Nectar) : cette gamme synonyme de naturalité s'adresse aux consommateurs qui cherchent le goût authentique et l'apport calorique du pur jus de fruits.
- « Fresh » : cette gamme s'adresse aux consommateurs qui cherchent une boisson désaltérante et rafraichissante ayant des caractéristiques organoleptiques supérieures. Cette gamme est déclinée en emballage carton et en bouteille plastique (PET).
- « Fruits Mixés » : cette gamme synonyme de goût supérieur s'adresse aux consommateurs adeptes des produits riches en pulpe.

L'offre de la société se décline en deux formats. Le format « single serve » d'une contenance de 20 cl (carton) et les formats « multi serves » d'une contenance de 100 cl (carton), 125 cl (PET) et 150 cl (carton).

5.4. Les marchés de l'entreprise

Pour écouler ses produits, l'entreprise familiale NCA-Rouiba s'adresse à deux types de marché : le marché local et le marché étranger.

5.4.1. Le marché local

Le marché local de l'entreprise est structuré en trois catégories :

5.4.1.1. La première catégorie : les ventes directes

Il s'agit d'approvisionner directement les détaillants ; elle ne concerne que la Wilaya d'Alger. Ils représentent en moyenne 25% du marché de NCA. Cette catégorie de clientèle est livrée par les moyens de NCA à travers des tournées qu'effectuent les agents commerciaux.

Les commandes sont prises en charge directement par l'agent et le paiement se fait à la livraison.

5.4.1.2. La deuxième catégorie : Les ventes indirectes

Elles représentent en moyenne 65% du marché de NCA et sont réparties à travers une quinzaine de Wilayas. Ces clients sont dépositaires de toute la gamme des produits de l'entreprise NCA-Rouiba. Ils sont approvisionnés par les moyens de NCA et les paiements se font au comptant. Par ailleurs, une prime pouvant aller jusqu'à 4% du volume réalisé peut être octroyée au dépositaire si les objectifs négociés sont réalisés.

5.4.1.3. La troisième catégorie : Les comptes clés

Cette catégorie représente en moyenne 10% du marché de NCA et concerne certaines grandes entreprises telles que le Ministère de la défense nationale, les bases SONATRACH, les grands hôtels. Les paiements de cette catégorie de clients se font à terme (2 à 3 mois).

5.4.2. Le marché étranger

En plus du marché local, la société compte développer ses activités à l'exportation. A ce jour, celles-ci sont limitées à quelques opérations ponctuelles vers onze pays en Afrique, l'Europe et l'Amérique du nord (Canada).

L'opportunité stratégique de faire de NCA-Rouiba un des acteurs principaux du marché maghrébin a été identifiée et se met progressivement en œuvre. La perception très positive des consommateurs marocains et tunisiens pour les produits « Rouiba » a été confirmée lors des études qualitatives menées localement.

Anticipant cette ouverture sur les marchés internationaux, la société a procédé à l'enregistrement de la marque « Rouiba » en Tunisie depuis le 1er Août 2001, au Maroc depuis le 29 mars 2005, en Europe depuis le 25 janvier 2007 et en Libye depuis le 9 juillet 2007.

5.5. Les fournisseurs de l'entreprise

Les matières premières utilisées par la société sont principalement les concentrés de fruits, le sucre et l'emballage. Les concentrés de fruits sont achetés localement pour les fruits

cultivés localement tel que l'abricot. Pour ce qui est des autres fruits, les concentrés sont importés de divers fournisseurs internationaux spécialisés.

5.6. Les emballages utilisés par l'entreprise

Au démarrage, la nouvelle conserverie Algérienne a utilisé l'emballage en métal, mais actuellement les emballages utilisés par la société se répartissent en trois grandes rubriques :

5.6.1. Le carton alimentaire

NCA-Rouiba a opté, dès son démarrage, pour la technologie Tetra-Pack avec qui elle a bâti un partenariat solide. Tetra-Pack s'est fortement engagé avec NCA-Rouiba dans plusieurs programmes d'accompagnement aussi bien sur le plan technique que commercial.

5.6.2. Les préforme PET

Les préformes utilisées pour le conditionnement de JNSD en bouteilles plastiques sont achetées localement. Il existe en effet un certain nombre d'opérateurs de grande qualité en Algérie dans ce secteur avec qui la société maintient de très bonnes relations.

5.6.3. Les cartons ondulés de suremballage

La société s'approvisionne essentiellement auprès de producteurs nationaux de cartons ondulés.

Section 2 : Déroulement de l'enquête et principaux résultats

1. Le profil du premier responsable de NCA-Rouiba

Si, l'on se réfère à la typologie des entrepreneurs développée par Mohamed MADOU¹ (2012), l'on pourrait classer le PCA de NCA-Rouiba parmi les entrepreneurs « héritier ». Pour cet auteur, cette catégorie d'entrepreneur est caractérisée par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations.

1.1. La vie privée du Président du Conseil d'Administration

Slim OTHMANI, Président du Conseil d'Administration de NCA-Rouiba, il est né le 03

¹ - Mohamed MADOU : « Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration », Éditions Karthala, 2012, p. 74.

Mars 1957 en Tunisie, où il a obtenu son baccalauréat à l'âge de 20 ans (1977). Ensuite, il est diplômé en 1980, d'un D.E.S en Mathématiques et Physiques de la faculté des sciences de Tunis. Quatre ans après, c'est-à-dire en (1984), cette même faculté lui délivre le titre d'Ingénieur en Réseaux Informatiques. En 2005, il est titulaire d'un *Executive MBA* de la *south Mediterranean School of Business* de Tunis.

Slim OTHMANI est père de deux enfants (une fille et un garçon), il a une sœur et deux neveux, il a aussi cinq oncles et quatre tantes.

1.2. La vie professionnelle du Président du Conseil d'Administration

SLim OTHMANI, s'est lancé dans le monde des affaires en créant en Tunisie, une start-up dans le domaine des TIC, durant la période 1985/1987.

Il a quitté la Tunisie le mois de juillet 1987 pour le Canada, où il a participé avec l'un de ses amis, à une aventure, en créant une start-up dans les technologies de l'information, (*Alis Technologies, Ltd Canada*). Il a exercé en qualité de directeur régional marketing et ventes pour l'Afrique du Nord.

La création de cette start-up lui a permis de réaliser de très bonnes performances. Parmi ses principales réalisations, nous pouvons citer la vente de licence à Microsoft pour la réalisation de la version arabe de Windows et la participation au développement et à la conception d'*arabic MS-DOS* (Microsoft).

Sous la pression de son père Salah, Slim OTHMANI a décidé en 1991 d'entrer en Algérie et de rejoindre l'entreprise familiale NCA-Rouiba. Il a été désigné en 1999 au poste de Directeur Général de NCA, lorsque son père était Gérant. Avant cette date, il s'est lancé dans la production et distribution de Coca-cola avec FRUITAL, Spa (Embouteilleur Coca-Cola en Algérie), où il était directeur des opérations et actionnaire fondateur de 1992 à 1998. Il s'est retiré de cette entreprise, en laissant sa place à son cousin Moncef OTHMANI.

C'est le fondateur de SELECTAIRE, Spa, une entreprise spécialisée dans l'exploitation de distributeurs automatiques de boissons. Il était Administrateur au sein de cette entreprise depuis sa création en 2000 à ce jour.

En 2004, il a créé LAPAL pro, Spa, une entreprise qui produit des palettes et emballages en bois destinés à l'industrie. Actuellement, il est administrateur dans cette entité.

Slim OTHMANI est également fondateur et actionnaire d'une Sarl, DIS Algérie, de 2006 à ce jour. Il est administrateur et Vice-président dans l'un des leaders mondiaux dans la production d'huiles végétales et de sucre, AFIA, Algérie Spa, depuis 2008 à ce jour et administrateur dans Alliance assurance.

En 2010, il a été désigné président du conseil d'administration de NCA-Rouiba, il occupe toujours ce poste de présidence et cela malgré l'entrée de nouveaux actionnaires étrangers à la famille.

1.3. La vie associative du Président du Conseil d'Administration

Le premier responsable de NCA-Rouiba ne s'intéresse pas seulement à des affaires, mais aussi, il participe dans des associations professionnelles et sportives.

S'agissant d'associations professionnelles, il est membre fondateur de l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB), vice président et membre fondateur du Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE). Il était membre du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE)¹. Il a contribué activement à la rédaction du code Algérien de bonne gouvernance (Hawkama El-Djazair). Quant aux associations sportives, il est président de la fédération algérienne de golf.

2. L'évolution de l'entreprise NCA Rouiba

Depuis sa création à ce jour, la NCA-Rouiba a évolué d'une manière considérable. Cette évolution a touché d'un côté l'entreprise elle-même et de l'autre côté le capital social de l'entreprise.

2.1. La reconstitution de l'historique de l'entreprise NCA-Rouiba

En 1966, Mohamed-Said OTHMANI s'est engagé avec son fils Salah dans le monde des affaires en créant une entreprise familiale (la Nouvelle Conserverie Algérienne) « A ». Initialement l'unité ne fabriquait que les conserves alimentaires à base de fruits et légumes, à savoir la tomate, la harissa, puis, très vite, le nombre de produits s'est multiplié pour offrir une gamme de conserves alimentaires de plus en plus large. Citons à titre d'exemple : les

¹ - Suite au soutien électoral du président de cette association (FCE), Slim OTHMANI, a déposé sa démission de cette association, le 15 mars 2014

confitures de fruits variées et diversifiées (Abricot, Oranges, Mandarine, Pomme, Poire et Fraise).

Voulant assurer la succession de l'entreprise à ses enfants vers les années 1978, il y a eu l'entrée de nouveaux associés héritiers et ayant droits de Feu Mohamed-Said OTHMANI. A partir de cette date le capital social est entièrement détenu par les membres de la famille (frères et sœurs de Salah OTHMANI).

Les associés (frères et sœurs) ont senti la nécessité d'élargir l'activité de cette entreprise par la création de nouveaux produits. Pour ce faire, ils ont introduit en 1984, l'activité de fabrication des boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons). Ces différents produits sont commercialisés sous formes de boîtes métalliques « B ».

En 1989, ils ont procédé à l'acquisition d'équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton « C ».

L'année 2000 est caractérisée par la certification de l'entreprise ISO 9002 « D ». C'est la première entreprise privée algérienne à être certifiée. Cette certification a permis à l'entreprise de gagner en termes de confiance vis-à-vis de ses partenaires.

Les responsables de NCA-Rouiba ont délocalisé la distribution vers un nouveau site qui est situé à Oued-Smar. Cette délocalisation est due au séisme de 2003 « séisme de Boumerdès », qui a occasionné des dégâts importants à l'entreprise. Durant cette année (2003), la NCA-Rouiba a changé sa structure juridique d'une SARL à une SPA « E ».

Dans le but de satisfaire la forte demande sur le lait, NCA, a étendu son portefeuille d'activité en lançant la production de lait UHT (Ultra Haute Température), l'activité a débuté en 2004 « F ».

Suite à la forte hausse des prix de poudre de lait, l'activité de production de lait n'a malheureusement vécu qu'une seule année, c'est-à-dire que, en 2005 elle a cessé de fonctionner « F[☆] ».

Durant la même année, il y a eu un autre arrêt d'activité, c'est celle des conserves alimentaires « A[☆] ».

L'année 2005 est caractérisée donc, par la réticence du portefeuille d'activité de l'entreprise familiale en abandonnant les activités précitées qui ne sont plus stratégiques, ainsi que la construction d'une plateforme logistique aux normes internationales «G ».

Une année après (2006), il y a eu l'entrée d'un actionnaire externe à la famille OTHMANI, c'est le fond d'investissement non résident « Africinvest », « H ».

Elle a également opté pour une deuxième certification de l'entreprise, c'est la certification ISO 14001, en 2007 « I ».

En 2010, on assiste au démarrage et à la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET « J », une étude a été faite durant cette année sur la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et de modalités pour assurer l'introduction des produits Rouiba sur ces marchés.

Le producteur de jus a procédé en 2011, à l'installation d'une nouvelle ligne de conditionnement Tetra-Pack Speed « K ».

Une seconde ligne de conditionnement Tetra-Pack A3 Speed a été créée et des mises à niveau ont été effectuées pendant l'année 2012 « L ».

Les éléments concernés par ces mises à niveau sont : les ateliers de production, afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000 (le réaménagement des sols, l'organisation des flux matières et du personnel) et la ligne de conditionnement en bouteilles PET « M ».

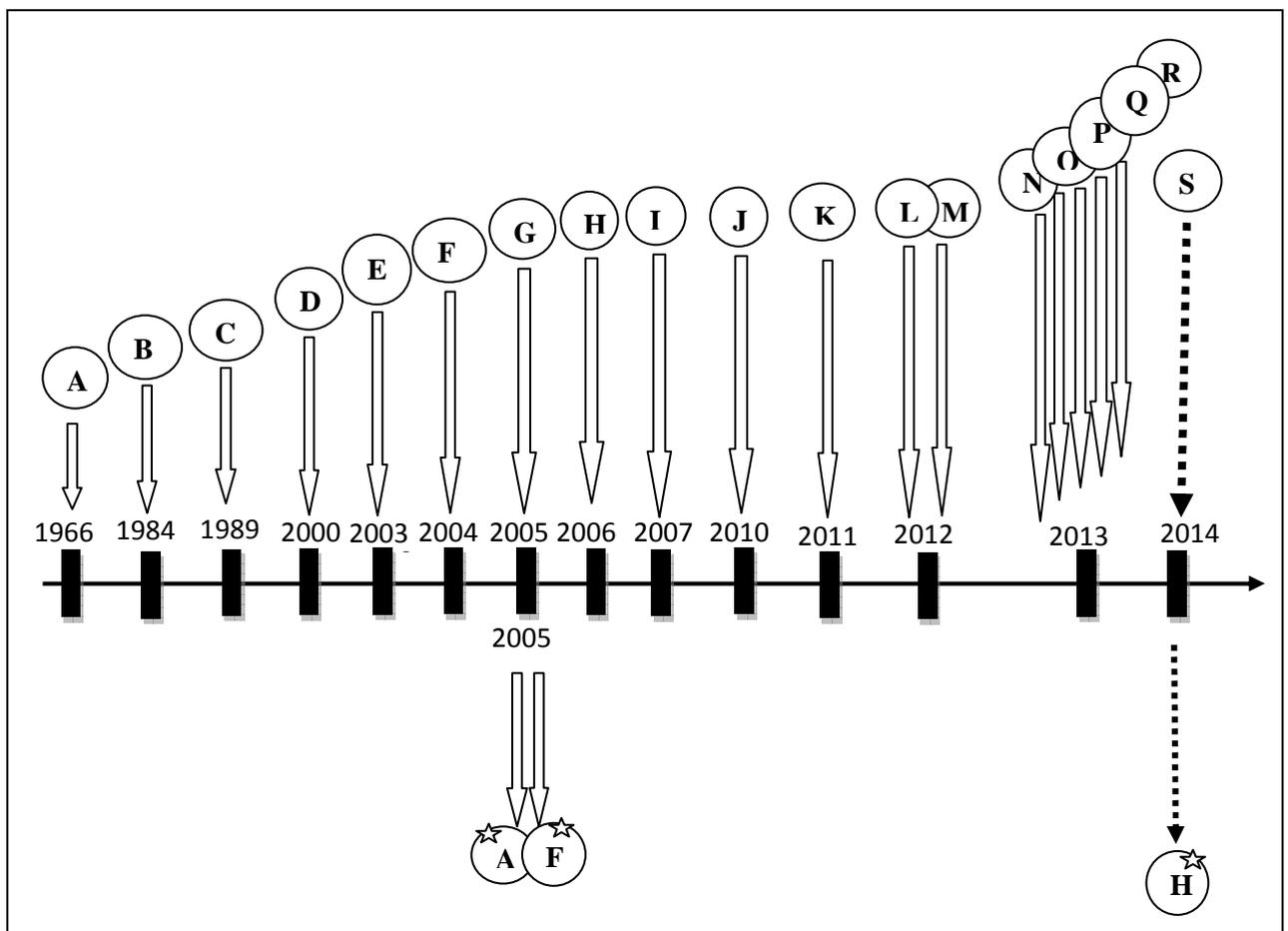
Les principales orientations stratégiques pour l'année 2013 se présentent comme suit :

- Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra-Pack A3 Speed « N » ;
- remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique « O » ;
- certification ISO 22000 « P » ;
- acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques « Q » ;
- sortie partielle du fond d'investissement et introduction en Bourse « R ».

Enfin, un éventuel achat de 15% du capital social de NCA-Rouiba par le leader de l'agro-alimentaire algérien (CEVITAL) « S », ce qui permettrait au fond d'investissement étranger de sortir du capital de l'entreprise d'une manière définitive « H[★] ». (Sachant que l'État Algérien s'est opposé à cette transaction).

L'ensemble des orientations (voies) stratégiques de l'entreprise familiale NCA-Rouiba, sont résumées dans la figure suivante (figure n°12) :

Figure 12 : Le continuum entrepreneurial de NCA-Rouiba



Source : Élaborée par nous-mêmes.

Cette figure retrace l'activité entrepreneuriale des dirigeants-propriétaires de l'entreprise familiale « NCA Rouiba », et témoigne d'une logique entrepreneuriale poussée de ses preneurs de décisions. Ses successeurs ont pris plusieurs décisions et ont dû faire des orientations et des choix stratégiques motivés par une multitude de raisons.

2.2. L'évolution du capital social et modification statutaire de NCA Rouiba

Au moment de sa création, le capital social de l'entreprise familiale « la Nouvelle Conserverie Algérienne », s'élevait à trois cent mille dinars algériens (300 000 DA) divisé en trois cents (300) parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune. Les parts sociales ont été souscrites en espèces et intégralement libérées par les deux associés fondateurs selon la répartition ci-dessous (tableau n° 12):

Tableau 12 : Répartition du capital initial à la constitution (en 1966)

Nom et prénom	Nombre de parts sociales	Pourcentage (%)
M. Salah OTHMANI (fondateur et père de Slim OTHMANI)	250	83%
M. Mohamed Said OTHMANI (père de M. Salah OTHMANI, fondateur de la société)	50	17%
Total	300	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Le 15 mars 1974, une augmentation en numéraire de 500.000 DA a été effectuée par la famille propriétaire.

Une autre augmentation d'un montant de 444.000 DA a été effectuée le 21 juillet 1985, ce qui porte le capital social de l'entreprise à 1.244.000 DA.

Environ une décennie après, en 1994, les actionnaires familiaux ont procédé à deux augmentations du capital social, la première augmentation intervenue le 17 juillet d'un montant de 5.598.000 DA, quant à la deuxième augmentation (intervenue le 14 décembre de la même année) d'un montant de 47. 894.000 DA. A la fin de cette année le capital social de NCA Rouiba s'élève à 54.736.000 DA. Une année après, le 30 décembre 1995, l'entreprise a doublé son capital qui devient 109.472.000 DA.

En 2006, il y a eu augmentation du capital social de la société de 42.572.000 DA. Cet apport a été effectué par un actionnaire étranger à la famille, il s'agit d'un actionnaire institutionnel étranger : la société de capital investissement non résidente (Africinvest).

Chapitre 3 : La place de l'entreprise familiale en Algérie (Cas de NCA Rouiba)

Une année plus tard, en 2007, ce fond d'investissement a effectué un nouvel apport de 43.943.000DA. Une augmentation de capital suite à la réévaluation légale des actifs prévue par l'article 56 de la loi de finances pour l'année 2007. Seuls les actifs fonciers ont été réévalués et la plus-value de réévaluation a été incorporée dans le capital en franchise d'impôt pour le porter de 195.987.000 DA à 729.195.000 DA.

La dernière augmentation du capital social de la NCA Rouiba a été réservée à Slim OTHMANI, accompagnée d'un ajustement de la distribution des actions gratuites au moyen d'une réaffectation au profit de Slim OTHMANI de 8 725 actions ordinaires prélevées parmi les actions gratuites affectées initialement à Africinvest, à l'occasion de l'incorporation des réserves de réévaluation de l'actif dans le capital social.

Avec ce dernier apport, le capital social de ladite entreprise a atteint 849.195.000 DA. Le tableau suivant nous récapitule les différentes augmentations du capital social de NCA Rouiba.

Tableau 13 : Évolution du capital social de NCA Rouiba

Dates	Opérations sur le capital
Le 15 mars 1974	Augmentation du capital social de la société de 300.000DA à 800.000 DA.
Le 21 juillet 1985	Augmentation du capital social de la société de 800.000 DA à 1.244.000 DA
Le 17 juillet 1994	Augmentation du capital social de la société de 1.244.000 DA à 6.842.000 DA.
Le 14 décembre 1994	Augmentation du capital social de la société de 6.842.000 DA à 54.736.000 DA.
Le 30 décembre 1995	Augmentation du capital social de la société de 54.736.000 DA à 109.472.000 DA.
Le 16 janvier 2006	Augmentation du capital social de la société de 109.472.000 DA à 152.044.000 DA.
Le 11 juin 2007	Augmentation du capital social de la société de 152.044.000 DA à 195.987.000 DA.
Le 30 décembre 2007	Augmentation du capital social de la société de 195.987.000 DA à 729.195.000 DA.
Le 23 décembre 2008	Augmentation du capital social de la société de 729.195.000 DA à 849.195.000 DA.
Au 31 décembre 2014	Le capital social de NCA Rouiba est de 849.195.000 DA

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

3. L'évolution de la famille OTHMANI

De même que le management évolue, de même que l'actionnariat évolue, la famille suit aussi une évolution qui lui est propre. L'organigramme de l'entreprise offre souvent la meilleure image pour comprendre le système de management. Par contre, pour comprendre comment fonctionne l'actionnariat, il est plus utile de regarder comment se distribuent les actions et les voix. Enfin, pour comprendre le système familial, un autre schéma est possible : le génogramme¹ familial. Cet outil a été développé en médecine et en psychologie pour rendre compte de la nature et de la qualité affective des liens entre les membres d'une même famille.

Le génogramme² est défini comme étant « *un arbre généalogique, qui comporte certains faits de vie et met en évidence les liens entre enfants, parents et grands-parents. Il peut couvrir jusqu'à cinq à sept générations* ». Il retrace les dates de mariage, de naissance, de décès et les faits importants de l'histoire familiale.

Concernant notre cas, celui de la famille OTHMANI, comme nous l'avons signalé plus haut, l'entreprise familiale NCA Rouiba a été créée par deux membres de la famille OTHMANI, en l'occurrence, Mohamed-Said et son fils Salah. Au fil des années et avec l'évolution de l'entreprise, les autres membres de la famille ont commencé à intégrer et à accompagner leur entreprise dans cette aventure.

La première génération est constituée par les deux fondateurs. Durant cette génération, l'entreprise est détenue majoritairement par la famille (100% familiale).

La deuxième génération est constituée par le fondateur Salah, ses frères ainsi que ses sœurs. C'est valable même pour cette génération, le management et la propriété sont détenus par les membres de la famille (l'affaire est toujours à 100% familiale).

Actuellement la troisième génération a pris le relais. Celle-ci est constituée par Slim OTHMANI en qualité de président du conseil d'administration et de Mohamed Sahbi OTHMANI en qualité de directeur général. Par contre les autres membres de la famille participent en tant qu'actionnaires, c'est-à-dire, ils participent avec leur argent sans occuper des postes de direction. Au cours de cette génération les membres de la famille détiennent

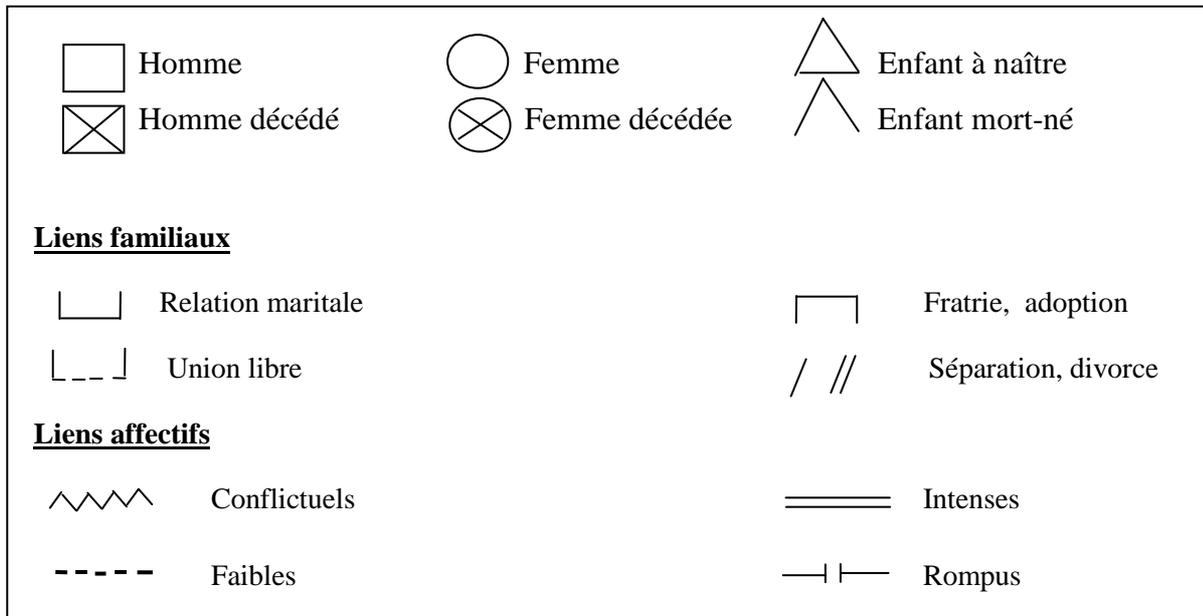
¹ - Denise Kenyon-Rouvinez et John L. Ward, « Les entreprises familiales », op.cit, p.31.

² - ValerieTandeau de Marsac : « Guide pratique des entreprises familiales », op.cit, p.20.

Chapitre 3 : La place de l'entreprise familiale en Algérie (Cas de NCA Rouiba)

64% seulement du capital de la NCA-Rouiba, le reste est détenu par les actionnaires non familiaux. Le génogramme de la famille OTHMANI est représenté comme suit (figure n° 13).

Le génogramme utilise une symbolique graphique normée pour décrire la nature et la qualité des relations intrafamiliales. Cette symbolique, qui est devenue un standard international, est reproduite ci-dessous :



Source : Valérie Tandeau de MARSAC (2011), p.21.

Pour distinguer entre les membres de la famille, nous avons utilisé \oplus et \ominus , et pour distinguer les générations nous avons utilisé les couleurs :

\oplus : Les membres de la famille impliqués dans la gestion et dans le capital

\ominus : Les membres de la famille qui participent dans le capital

 Première génération

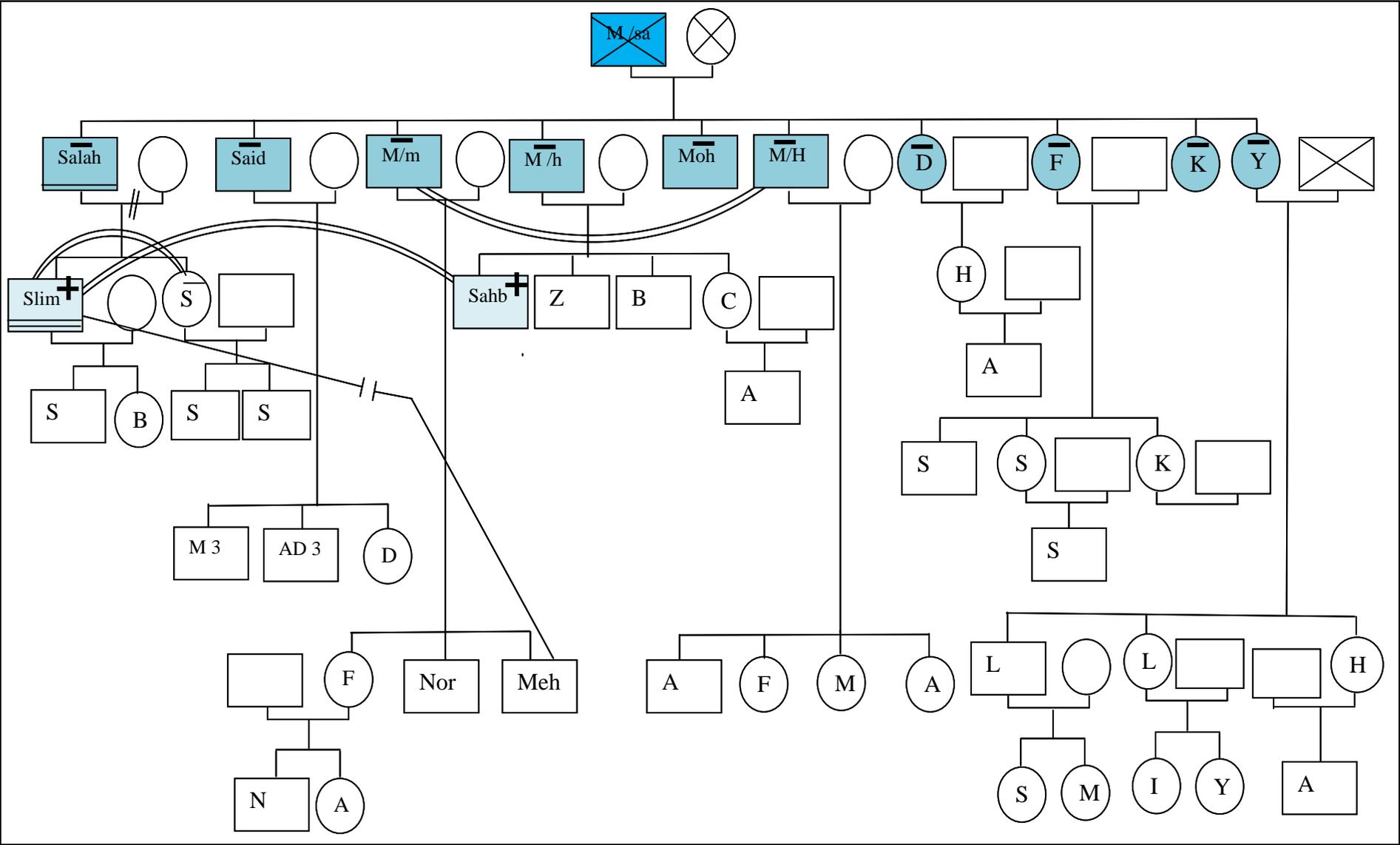
 Deuxième génération

 Première et deuxième génération

 Troisième génération

 Deuxième et troisième génération

Figure 13 : Le génogramme de la famille OTHMANI



4. La gestion fonctionnelle au sein de NCA-Rouiba

L'entreprise est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique représenté en annexe (n° 1). Celui-ci est constitué de huit directions, à savoir : la direction recherche et développement, la direction marketing, la direction engineering, la direction des ressources humaines, la direction finances et comptabilité, la direction industrielle, la direction commerciale et en fin audit et contrôle. Les différents organes que comprend la NCA adhèrent à une politique commune de planification et d'organisation à l'effet d'atteindre et de réaliser ses objectifs.

4.1. La fonction recherche et développement

La fonction R&D a été créée officiellement en 2006. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Cette fonction regroupe les cadres qui définissent la stratégie de recherche et de développement en lien avec les grands objectifs stratégiques de l'entreprise. La direction R&D assure l'interface avec les différents départements de l'entreprise (marketing et commercial, production, qualité, achat,...). Pour le directeur R&D de l'entreprise NCA, le budget alloué à cette fonction est au taux de 0,5% du chiffre d'affaires. Les missions principales assignées à cette fonction sont les suivantes:

- Définir la stratégie d'innovation ;
- piloter et coordonner les projets R&D ;
- gérer les ressources dédiées aux projets.

4.1.1 Les tâches de la fonction R&D

La fonction R&D a pour fonctions :

4.1.1.1. Relation avec les universités

La direction R&D est en étroite collaboration avec les universités et instituts. Elle procède à la réalisation de différents projets d'études en relation directe avec son secteur d'activité. Ainsi, la direction accueille plusieurs étudiants dans le cadre de leurs projets de mémoires de fin d'études ou de recherches. Les étudiants travaillent sur des problématiques posées par l'entreprise. Cette collaboration vise avant tout à maintenir cette relation

université-entreprise, et permettre aux étudiants d'approfondir leurs connaissances pratiques dans un milieu industriel.

4.1.1.2. Relation avec les organismes publics

La Nouvelle Conserverie Algérienne, par l'intermédiaire de la direction R&D et la direction qualité, participent dans plusieurs programmes, en relation avec son secteur d'activité. Nous pouvons citer :

- Participation aux discussions relatives à l'élaboration des normes qualité produits ;
- participation aux programmes de mise à niveau, etc.

4.1.1.3. Engagement pour le label « buvez tranquille »

Dans le cadre de son programme d'amélioration continue, la NCA s'engage dans la démarche d'acquisition du label buvez tranquille, initié en collaboration avec l'APAB. Lancée sous le label « *Buvez tranquille* », cette initiative a pour but de rassurer le consommateur quant à la qualité de la boisson. Ce label vise à élever les standards de production, valoriser les boissons présentant des critères de qualité, préserver la santé du consommateur et faciliter son choix.

4.1.1.4. Participation aux séminaires et colloques sur l'industrie des jus de fruits

Ces participations constituent une véritable veille stratégique et permet de se mettre à jour quant aux avancées technologiques et scientifiques dans le domaine des jus de fruits.

4.1.2. NCA-Rouiba et l'innovation

Aujourd'hui relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente dans les entreprises. Cette préoccupation est attestée par l'importance des budgets consacrés à la recherche, au développement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'amélioration constante de l'efficacité de tous les maillons de la chaîne de valeur.

Un contexte économique contraint par l'offre, une forte concurrence, des évolutions techniques rapides sont autant de facteurs qui incitent la NCA à innover.

Depuis sa création, la NCA n'arrête pas de défier la chronique avec le lancement de nouveaux produits (voir annexe 2). Au cours de la période de 1966 à 1983, la gamme des produits NCA était réduite au double concentré de tomates, harissa et confitures. Les

investissements réalisés durant la période de 1984 à 1990 ont permis à la société de mettre sur le marché de nouveaux produits : les nectars d'oranges, de mandarine... etc.

A partir de 1990, la NCA a élargi de façon significative sa gamme de production en privilégiant l'investissement relatif à la fabrication des jus, renversant ainsi la primauté de ce dernier produit sur les produits traditionnels qui sont le concentré de tomates et la confiture. La NCA a fait beaucoup d'efforts pour innover.

En 2003, la NCA a lancé un nouveau jus de fruits baptisé « ZOOM » qui est désormais la star de la nouvelle génération des produits Rouiba. Un concept novateur « une canette en carton » d'une contenance de 25 cl conçue et commercialisée par la multinationale Tetra - Pack leader mondial de l'emballage.

En 2004, l'événement était le lancement d'un nouveau jus au lait sous la marque « Léo », une saveur nouvelle en trois variantes : pêche mangue, fraise cassis, pomme framboise allié à la saveur du lait.

L'innovation dans la NCA est complétée par une stratégie de communication performante, par laquelle la NCA affirme la notoriété de la marque Rouiba et de ses produits. La publicité assure à l'entreprise une visualisation permanente dans le quotidien des consommateurs via la presse, la radio, l'affichage urbain et les points de vente.

4.2. La fonction production

La fonction production est représentée dans l'organigramme de l'entreprise NCA dans la direction industrielle. Cette dernière est subdivisée en deux directions : la direction *supplychain* et la direction d'exploitation dans laquelle on trouve la production et la maintenance. La direction fabrication a pour mission de fournir à la direction vente et marketing des produits conformes à la qualité spécifiée, dans les délais requis et au moindre coût. Elle permet d'élaborer le programme de production des recettes en fonction du programme préétabli, d'exécuter le programme de production et ordonnancer le programme de production prévu par le commercial. En plus de toutes ces activités, cette fonction a également pour mission l'analyse de la performance des équipements et veille à leur constante amélioration ainsi qu'à l'émission des demandes des matières nécessaires pour le bon fonctionnement de la production.

Quant à la structure bureau des méthodes son rôle consiste à élaborer les politiques de maintenance, créer et suivre les dossiers des équipements et en fin créer et suivre l'inventaire de tout le matériel et installation à entretenir. Une autre structure qui intervient au sein de la direction exploitation, c'est la structure maintenance opérationnelle, celle-ci a pour mission principale, le maintien du parc machine en état de fonctionnement constant. Elle gère les équipes et exécute les plannings d'intervention.

4.2.1. L'évaluation de l'appareil de production et son mode d'organisation

4.2.1.1. La planification de la production

Le leader de jus présente sur le marché local et étranger une gamme large de produits allant de la boisson au pur jus de fruit. Le processus de planification de la production suit un processus qui prend en compte les données liées à la demande commerciale et les contraintes de l'approvisionnement. Cette planification s'étend à la gestion des stocks.

La NCA lance en moyenne un à deux nouveaux produits par deux à trois ans. Mais en parallèle, elle met en veilleuse des produits existants soit à cause de leurs coûts de production ou à cause de leur rotation lente. Le développement d'un nouveau produit doit répondre à des conditions liées à l'expression d'un besoin soit du consommateur, soit de l'élargissement de la gamme

4.2.1.2. Les moyens de production et le niveau technologique

Les moyens de production mis en place sont composés d'équipement très performant. Le Parc machine a été renouvelé, il y a quatre ans, ce qui offre une meilleure performance à l'entreprise. Et ce qui assure l'efficacité de rendement, et la réalisation des meilleures qualités de produits.

4.2.1.3. Les capacités de production

La capacité installée est d'un million de litres par jour. Actuellement le site est exploité à 70%. La NCA possédait à sa création une seule ligne de production pour chaque calibre (20cl-100cl). Mais, vu la demande croissante de ses produits, elle a été appelée à augmenter sa capacité de production à travers l'acquisition de deux lignes supplémentaires. L'entreprise possède actuellement trois ateliers de production, deux ateliers dédiés à la production carton et un autre pour la fabrication de produit PET.

Quant aux ateliers d'emballages, l'entreprise possède deux ateliers : un pour le segment carton (Tetra-pack) et un autre pour le segment plastique (PET).

Le tableau suivant montre l'évolution du taux d'utilisation des capacités de production de la NCA de 2009 à 2014.

Tableau 14 : L'évolution du taux d'utilisation des capacités de production de la NCA

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capacités	52 %	54 %	55 %	58 %	60 %	70 %

Source : réalisé par nous même à partir des données de l'entreprise.

D'après le tableau ci-dessus, on constate une évolution de l'utilisation des capacités de production qui est passée de 52% en 2009 à 70% en 2014. Cette augmentation est essentiellement due à l'augmentation des ventes, et donc, à l'augmentation de la demande.

4.2.1.4. L'évolution de la production de NCA-Rouiba

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production de la NCA de 2009 à 2014.

Tableau 15 : L'évolution de la production de NCA-Rouiba (en millions de litres)

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Production	47	56	72	87	84	104

Source : Établi par nous même à partir des données de l'entreprise.

A la lecture du tableau (n°15), nous constatons que la production de l'entreprise NCA-Rouiba augmente d'une année à l'autre, au bout de quatre ans, l'entreprise a doublé sa capacité de production. Excepté l'année 2013, où la production a légèrement diminué en enregistrant un déficit de trois million de litres par rapport à l'année 2012. Cela est dû à l'arrêt de l'atelier de conditionnement en plastique (PET) au premier semestre de l'année 2013, ce qui a permis aux responsables de l'entreprise de procéder à l'installation d'une nouvelle ligne plus performante et plus moderne que l'ancienne. L'année 2014 le justifie, durant cette année la quantité produite dépasse largement celle produite en 2012.

4.2.2. Les points forts et les points faibles de la fonction production

La fonction production présente un ensemble de points forts (qualités) qui méritent d'être cités :

- L'utilisation d'emballages de bonne qualité (Tetra –Brik);
- l'utilisation de nouvelles technologies dans le processus de production ;
- modernisation de l'outil de production ;
- gamme large pour développer une bonne image de marque ;
- la possibilité de développement de nouveaux produits ;
- un demi-siècle d'expérience dans le domaine ;
- les moyens de production mis en place sont composés d'équipements très performants ;

Toutefois cette fonction présente quelques défaillances qui sont :

- La cherté de la matière première ;
- l'irrégularité de l'approvisionnement ;
- dépendance de l'entreprise vis-à-vis du marché extérieur pour l'approvisionnement en matières premières et emballages ;
- dépendance de la matière première d'origine agricole des saisons, ce qui a un effet sur la rentabilité de l'entreprise ;
- les fluctuations du marché mondial du sucre, qui se répercute sur les coûts de production et donc le prix de ses produits sur le marché ;

4.3. La fonction ressources humaines dans la NCA-Rouiba

Le facteur humain est l'une des préoccupations principales des dirigeants de la NCA-Rouiba. Conscients de l'importance jouée par ce dernier, soit sur la performance ou encore sur la pérennité, et de par son implication de manière positive dans la nouvelle réorganisation de leurs entreprises, ils ont installé toute une direction qui s'intitule direction ressources humaines.

L'enquête terrain nous a permis d'approcher le premier responsable de cette structure, qui nous a informés que la NCA possède un potentiel humain très important, qui lui permet de réaliser ses activités principales. Cela est dû principalement à la politique instaurée par les responsables de l'entreprise.

4.3.1. L'état des ressources humaines de NCA-Rouiba

Les effectifs de l'entreprise de production de jus ont connu une évolution à la hausse de l'effectif global et un changement de la structure socioprofessionnelle.

4.3.1.1. L'évolution de l'effectif

Le tableau suivant nous montre la situation (l'évolution) de l'effectif de la NCA pour la période allant de 2008 à 2014.

Tableau 16 : L'évolution de l'effectif de la NCA-Rouiba de 2008 à 2014

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effectifs	292	319	401	421	479	489	523
Évolution indiciaire	100	109,25	137,33	144,18	164,04	167,46	179,11

Source : Établi pour nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que l'effectif de la NCA a connu une hausse durant la période étudiée (2008-2014) passant de 292 salariés en 2008 à 523 salariés en 2014, soit un passage de l'indice 100 en 2008 à 179,11 en 2014. Cette augmentation trouve son explication essentiellement dans l'acquisition de l'entreprise de nouveaux investissements, ce qui pousse les dirigeants au recrutement externe, pour satisfaire ce besoin. Malgré l'introduction des équipements automatisés à commandes numériques, l'entreprise est toujours contrainte de recruter.

4.3.1.2. La structure des effectifs de NCA-Rouiba

4.3.1.2.1. La structure par catégorie socioprofessionnelle

L'évolution de l'effectif de la NCA-Rouiba par catégorie socioprofessionnelle pour la période allant de 2008 à 2014 est présentée dans le tableau (n° 17).

Tableau 17 : L'évolution de l'effectif de la NCA-Rouiba par catégorie socioprofessionnelle

Désignation	2010		2011		2012		2013		2014	
	Nbre	%								
Cadres	55	13,71	58	13,78	58	12,11	61	12,47	65	12,43
Maîtrises	132	32,92	141	33,49	170	35,49	280	57,26	337	64,43
Exécutants	214	53,37	222	52,73	251	52,40	148	30,27	121	23,14
Total	401	100	421	100	479	100	489	100	523	100

Source : Notre conception à partir des données de l'entreprise.

L'évolution concomitante à la hausse des effectifs est la transformation de la structure par catégories socioprofessionnel, avec la baisse des exécutants et l'accroissement de la maîtrise. Quant à l'encadrement, une légère augmentation a été enregistrée durant cette période. Les agents de maîtrise ont connu une évolution rapide sur la période 2012/2014, passant de 132 en 2010 à 337 agents en 2014 avec un accroissement de l'ordre de 255%. Concernant les exécutants, ils ont connu une chute de l'ordre de 56%, passant de 214 exécutants en 2010 à 121 exécutants en 2014. Une telle évolution dénote une transformation des ressources humaines de la NCA-Rouiba. Cette situation peut se justifier par l'utilisation de cette dernière des équipements modernisés et de haute technologie.

4.3.1.2.2. La structure par ancienneté des effectifs

La structure de l'effectif de la NCA-Rouiba par ancienneté pour l'année 2014 est présentée dans le tableau (n° 18).

Tableau 18 : L'ancienneté des employés de la NCA-Rouiba en 2014

Ancienneté	2014	Structure en %
< 7 ans	163	31,17
> 7ans	360	68,83
Effectif total	523	100%

Source : Service personnel.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la structure par ancienneté se caractérise par le poids élevé de la catégorie des « plus de 7ans » de presque 70%. Une telle structure implique deux effets contrastés : effet positif sur la courbe d'expérience, mais un poids lourd de la masse salariale en raison du système de rémunération.

Toutefois, il faut souligner que deux tiers de l'effectif ont plus de sept ans d'ancienneté, ce qui indique la capacité de l'entreprise à fidéliser ses collaborateurs.

4.3.2. La mobilité du personnel de NCA-Rouiba

Pour le responsable ressources humaines, la mutation, la promotion, et l'intérim, sont des motifs qui peuvent mouvoir le personnel de NCA-Rouiba.

4.3.2.1. Mutation

La mutation est définie comme étant un changement de travail ou du lieu du travail. Parmi les raisons d'une mutation, nous pouvons citer:

4.3.2.1.1. Mutation pour pourvoir un poste vacant

Une fois le DRH a fait la publication de la vacance du poste, le travailleur intéressé doit motiver sa demande sur la fiche technique de redéploiement qui sera accompagnée de sa fiche de carrière. Après évaluation des compétences et lorsque les conditions d'accès au nouveau poste de travail sont totalement réunies par le candidat, sous réserve de l'acceptation du service demandeur, la DRH établit la décision de mutation spécifiant le nouveau poste à occuper, sa classification et la structure d'affectation.

4.3.2.1.2. Mutation pour raison de service

La direction de l'entreprise, peut pour des nécessités de service, affecter un travailleur, qui est tenu d'accepter, sur un autre poste de travail correspondant à ses qualifications. A cet effet, la DRH reçoit le travailleur pour l'informer sur les raisons de la mutation et vérifier que le mouvement en question ne perturbe pas les activités de structures concernées. Après vérification, la DRH établit la décision en conséquence.

4.3.2.1.3. Mutation pour des raisons médicales

Sur recommandation du médecin de travail, l'entreprise peut être amenée à procéder à la mutation d'un travailleur à la condition de vacance d'un poste. C'est la DRH qui se charge, de rechercher un poste vacant correspondant à ses nouvelles qualifications.

4.3.2.2. La promotion

Le travailleur qui réunit les critères d'accès à un poste de classification supérieure, et après avis de la hiérarchie habilitée à se prononcer dans pareil cas, une décision réglementaire de positionnement dans le nouveau poste est établie par les services de la ressource humaine signifiant :

- Le poste à occuper ;
- la date d'effet de l'occupation ;
- la durée maximale de la période d'évaluation pendant laquelle les capacités professionnelles doivent être évaluées.

Pendant toute la période d'essai, le travailleur percevra le salaire ainsi que les primes et indemnités afférents au nouveau poste de travail. Lorsque l'évaluation des capacités professionnelles du travailleur se révèle positive, ce dernier est alors confirmé dans ses nouvelles fonctions par l'établissement d'une décision réglementaire. Dans le cas contraire (insuffisances), il est réaffecté à son poste de travail d'origine ou à un poste de rémunération équivalent.

4.3.2.3. L'intérim

L'intérim consiste à remplacer un collègue absent d'une façon programmée ou non. Le recours à l'intérim est lié à diverses raisons : décès, absence au poste du titulaire, abandon de poste, congé du titulaire, licenciement ou démission sans préavis.

Lorsqu'un poste de travail se libère d'une façon inopinée ou pour une courte durée, le responsable de la structure concernée saisit la DRH pour signaler la vacance et proposer de confier l'intérim à un travailleur qu'il aura choisi. La DRH, établit une décision d'intérim valable pour la période d'absence du titulaire du poste. A l'issue de la période d'intérim, l'intéressé est soit, confirmé et à ce titre la DRH lui établit une décision de la confirmation au poste, soit il rejoint son poste d'origine.

4.3.3. La politique de recrutement

Le recrutement du personnel est l'une des actions à travers laquelle une entreprise s'assure une compétence qui peut donner un plus ou occuper un poste pour lequel un besoin est exprimé. L'entreprise NCA-Rouiba adopte une politique basée particulièrement sur la confiance envers les jeunes diplômés et investi dans leurs capacités. Les conditions et les modalités de recrutement au sein de la NCA sont les suivantes :

4.3.3.1. Anticiper les besoins de son unité en quantité et en compétence

Le recrutement doit s'intégrer dans une vision stratégique et de prévoir par unité opérationnelle, les besoins en ressources à 24 mois au minimum. Il appartient ensuite à la DRH de consolider par grande fonction au sein de l'entreprise les volumes estimés nécessaires pour atteindre les objectifs globaux de croissance fixés par la DG.

4.3.3.2. Expression de besoin en recrutement

Le processus de recrutement débute habituellement lorsqu'il faut pourvoir un poste vacant figurant dans un organigramme dûment approuvé ou nouvellement créé, ou lorsque pour des raisons impérieuses de service d'appel au recrutement devient indispensable.

L'unité, ayant constaté un déficit en personnel, exprime le besoin en dotation en moyen humain, sur la fiche de réquisition du personnel, qu'elle transmet à la direction des ressources humaines.

4.3.3.3. Prospection de candidats

Pour ses besoins en ressources humaines, la NCA favorise le recrutement interne, sa DRH engage en premier lieu la prospection interne par voie d'affichage. Les postes à pourvoir sont affichés et communiqués en interne durant une période de 10 jours civils, afin de donner l'occasion aux employés actuels de présenter leurs candidatures et d'offrir des perspectives d'évolution au personnel à condition que la personne ait les compétences requises par le poste.

Les candidats intéressés déposent leurs candidatures au niveau de la direction des ressources humaines, pour étude et examen, en renseignant la fiche technique de redéploiement qui sera accompagnée de sa fiche de carrière.

Si, la première source (interne) ne satisfait pas les besoins de l'entreprise, le responsable des RH procède au recrutement externe. Généralement ce dernier se fait via internet. Dans ce cas, l'entreprise lance une offre d'emploi sur son site « Rouiba emploi », et les personnes intéressées par l'offre, envoient leurs dossiers pour l'étude. IL y a que les personnes retenues qui seront convoquées.

4.3.3.4. Sélection de candidats potentiels

La direction des ressources humaines mènera une première entrevue avec les candidats présélectionnés, une deuxième entrevue sera organisée avec le responsable de la structure, la décision à retenir le candidat est portée sur fiche d'appréciation du candidat.

Le candidat retenu doit fournir un dossier administratif en vue de formaliser le recrutement.

Le travailleur nouvellement recruté n'est installé dans son poste de travail qu'après avoir signé le procès-verbal d'installation et la fiche de poste.

4.3.3.5. La période d'essai

La société convient que les nouveaux employés doivent disposer d'une période de temps pour se familiariser avec l'organisme et s'acquitter avec compétence des fonctions de leur poste.

La durée de la période d'essai ne peut pas dépasser six mois. Toutefois, cette durée peut être portée à douze mois pour les postes de travail de haute qualification. Pendant cette période, la relation de travail peut être résiliée par l'une ou l'autre partie sans indemnité ni préavis.

L'évaluation durant la période d'essai doit être effectuée avant la fin de la période d'essai, la fiche d'appréciation du candidat doit être remplie, signée et transmise à la direction des ressources humaines.

Si les résultats au cours ou à l'issue de la période d'essai sont satisfaisants, l'employé est confirmé. Il reçoit à cet effet, une notification de confirmation. Mais dans le cas contraire, c'est-à-dire, les résultats au cours de la période d'essai ne sont pas satisfaisants, il est alors mis fin au contrat de travail, à confirmer par écrit.

4.3.4. La politique de formation

Conformément à l'article 7 de la loi 90.11 du 21 avril 1990, les travailleurs ont l'obligation fondamentale au titre des relations de travail de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage.

Au sein de la NCA-Rouiba, la formation se fait en interne, externe et à l'étranger. Pour le directeur des ressources humaines, et le responsable de la formation, cette procédure vise à identifier et combler les besoins en formation pour le personnel ayant une incidence directe sur la qualité, environnement et la sécurité alimentaire et de relever et d'améliorer le niveau de compétence de la ressource humaine en vue de la rendre plus performante.

4.3.4.1. Analyse des besoins et plan de formation

Toutes les structures de la société sont donc impliquées pour une identification précise des besoins en formation, ces derniers sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation sur la fiche d'analyse des besoins en formation. La direction des ressources humaines élabore les outils permettant une identification exhaustive des besoins en formation.

Il s'agit notamment des fiches d'identification et d'évaluation. Elle assiste l'ensemble des structures opérationnelles durant toute l'opération d'identification des besoins en formation et met à la disposition de toutes les unités opérationnelles les outils et les informations nécessaires pour une identification claire.

4.3.4.2. Approbation du plan de formation

La direction des ressources humaines est chargée de la consolidation et de l'élaboration du plan annuel de formation, qui sera soumis à la direction générale pour approbation.

Dès l'approbation du plan de formation par la direction générale et la notification du budget, la direction des ressources humaines actionnera le plan de formation.

4.3.4.3. Conditions de mise en formation

Deux exigences doivent être remplies pour inscription à une action de formation (perfectionnement, recyclage, formation qualifiante) qui sont :

- Tout salarié inscrit à une action de formation doit être confirmé à son poste de travail et ce, conformément aux dispositions réglementaires en la matière;
- le travailleur inscrit à une action de formation doit répondre aux critères d'accès à la formation.

Les salariés retenus pour une formation doivent obligatoirement signer un contrat de formation avant le démarrage de l'action de formation et s'engager à servir la société pendant une période dite de fidélité.

4.3.5. La rémunération au sein de la NCA

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La politique de rémunération de la NCA porte sur le salaire fixe garanti, appréhendé en général en annuel : Le salaire de base, subsidiairement les primes et indemnités complémentaires au salaire et la rémunération variable : Individuelle ; primes exceptionnelles, primes sur objectifs et bonus, et collective ; primes collectives sur objectifs et primes de résultats.

Pour le PCA¹, les rémunérations au sein de NCA-Rouiba sont en ligne avec les pratiques des multinationales qui exercent leur activité en Algérie.

4.4. La fonction finance et comptabilité

Parmi les principales missions de la direction finances et comptabilité, l'établissement et le suivi du budget, l'analyse et l'évaluation des écarts ainsi que la tenue et l'enregistrement des écritures comptables, elle est constituée de deux structures : la structure comptabilité et la structure finance.

4.4.1. Structure Comptabilité

Cette structure assure la tenue des comptes comptables. Elle assure aussi le contrôle et la vérification des opérations d'inventaires par le rapprochement comptable/physique. La structure comptabilité met à la disposition de l'entreprise l'analyse et l'explication des soldes comptables. Elle procède à l'arrêt des bilans de l'entreprise ainsi ses comptes de résultats.

4.4.2. Structure Finance

La structure finance est comme la structure comptabilité, elle aussi assure un ensemble de tâches au sein de l'entreprise. Parmi ces tâches, on trouve entre autre la participation aux simulations financières et à la définition des budgets annuels ou pluriannuels ; cette structure assure la réalisation du budget sous ses aspects financiers (plan de financement et compte des résultats) et le traitement de l'ensemble des opérations des trésoreries. Elle évalue et analyse les écarts constatés. La structure finance contribue dans l'entreprise en planifiant les actions correctives par rapport aux exigences du contrôle de gestion. Elle élabore les procédures comptables et veille à leurs applications et en fin établit les situations de trésorerie hebdomadaires et assure le rapprochement nécessaire avec la banque

¹ - Notre entretien avec Slim OTHMANI (PCA de NCA-Rouiba) du 30 mars 2015 dans son bureau, à 11h.

5. La prise de décision au sein de NCA- Rouiba

Après un demi-siècle d'existence environ, trois principaux stades d'évolution de l'entreprise NCA-Rouiba peuvent être distingués: le stade du fondateur, celui du partenariat fraternel et celui de la confédération des cousins.

5.1. Le stade du fondateur

Durant la première génération (stade), la gestion de la Nouvelle Conserverie Algérienne est caractérisée par une gestion patriarcale, la prise de décision est concentrée entre les mains du fondateur Mohamed-Said OTHMANI, qui est assisté par son fils Salah. Le fondateur dans cette époque est considéré comme étant un dirigeant charismatique, homme-orchestre. Il détient la majorité des pouvoirs-en droits ou en fait-, prenant les décisions ultimes. Le père a donc, une autorité prépondérante et une structure de gouvernance relativement simple.

Dans cette étape les objectifs sont différents, pour le fondateur le plus important est de faire passer le témoin à la génération future et cela même au détriment de la croissance de l'entreprise.

Au cours de cette période, et sur la base de la théorie d'agence, les coûts d'agences étaient quasiment nuls, du fait que la gestion et la propriété sont détenues par les membres de la famille (fondateurs, issus de la famille OTHMANI).

5.2. Le stade de partenariat fraternel

Ce stade est caractérisé par le transfert de la gestion et de la propriété de Mohamed-Said OTHMANI à son fils Salah ainsi pour les autres fils et filles (ceux ayant droits). Les actionnaires étaient plus nombreux, plus détachés de la personnalité charismatique du fondateur, ils souhaitent entamer leurs propres aventures entrepreneuriales.

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

Le stade de partenariat fraternel ressemble au stade précédent en ce qui concerne les coûts d'agences, cela peut être expliqué par la détention des membres de la famille de la propriété et de la gestion (tous les actionnaires sont de la même famille) et l'inexistence des gérants étrangers à la famille.

Toutefois quelques conflits entre les membres de famille peuvent être surgir, c'est le cas de la détention de l'information. Celle-ci est détenue généralement par Salah. Ce dernier est considéré comme aîné et ancien gérant de l'entreprise. Il est le premier et le mieux informé par rapport aux autres membres (frères et sœurs). Donc cette asymétrie informationnelle peut être à l'origine des problèmes dans l'avenir (lors du passage à la génération future).

5.3. Le stade des confédérations des cousins

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage, des membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle famille et l'existence de l'actionnaire étranger à la famille (Africinvest). Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée. Mais, Slim OTHMANI a anticipé ce genre de conflits en assurant la présidence du conseil d'administration et en désignant son cousin Mohamed Sahbi en tant que Directeur Général. En voulant rompre avec la gestion précédente (stade du fondateur et celui de partenariat fraternel), il a exigé de soumettre toutes les décisions stratégiques de l'entreprise au conseil d'administration.

Donc, la prise de décision dans cette époque est soumise à ce dit conseil. C'est dire que toute prise de décision au sein de l'entreprise NCA-Rouiba doit passer par les membres du son conseil pour négociation. C'est le cas du nouveau projet proposé par le président du conseil d'administration qui consiste en l'acquisition d'un nouvel investissement et l'achat d'un foncier qui coûtent la somme de 2,2 milliards de dinars, équivalents (22 millions d'euros). Ce projet n'est pas passé comme disait « comme une lettre à la poste », c'est-à-dire avec une grande facilité, au contraire il a fallu deux rounds pour convaincre les autres actionnaires pour en fin concrétiser le projet.

6. Les modes de financement utilisés par l'entreprise Rouiba

Pour financer leur entreprise, les dirigeants de NCA-Rouiba ont fait appel à divers modes de financement qu'on peut énumérer comme suit :

6.1. L'autofinancement

L'autofinancement était la première source de financement utilisée par la famille pour financer ses investissements. Étant donné que l'entreprise a été créée durant les années où le secteur privé est marginalisé, cette époque est caractérisée par l'existence d'un seuil à ne pas dépasser, l'entreprise était dans l'obligation de réinvestir les résultats (positifs) réalisés au cours de ses exercices précédents.

Ce type de financement présente certaines vertus intéressantes, mais il s'est avéré insuffisantes pour assurer le développement de l'entreprise. Celle-ci est contrainte de dépasser le périmètre familial pour combler le manque de financement nécessaire à la croissance, elle a fait recours aux banques.

6.2. L'endettement

La deuxième source de financement utilisée par les dirigeants de NCA-Rouiba est la banque. Ils ont entretenu des relations avec plusieurs banques locales et étrangères. Ces dirigeants contractaient des prêts auprès de ces institutions en contre partie des garanties qui sont généralement abusives et contraignantes pour l'entreprise et pour les membres de la famille.

Parmi ces garanties on peut citer à titre d'exemple les cautions personnelles plus nantissement des équipements au profit de Fransa bank pour un emprunt de 51 MDA. Pour la même banque, l'entreprise a hypothéqué un terrain de premier rang d'une superficie de 5000M². Une autre garantie sous forme d'hypothèque de premier rang d'un terrain de 7625M² plus nantissement des équipements, cette fois-ci au profit de la BNA pour un emprunt de 771MDA.

6.3. L'augmentation du capital social

Le capital social de NCA-Rouiba a fait l'objet de plusieurs augmentations. Ces dernières ont été effectuées par : les membres de la famille et un fond d'investissement étranger.

6.3.1. L'augmentation du capital par apports en numéraire par les membres de la famille

Lors de sa création, l'entreprise NCA-Rouiba disposait d'un capital social de 300 000 DA. Ce dernier a fait l'objet de plusieurs augmentations effectuées par les membres de la famille pour le porter à 109 472 000 DA en 2005 et de 792 195 000 DA à 849 195 000 DA en 2008.

6.3.2. L'augmentation du capital par apports en numéraire par un fond d'investissement étranger

Pour soutenir sa croissance qui augmente d'une année à l'autre, la famille OTHMANI a utilisé un financement inédit pour les PME algérienne d'une manière générale et les PME familiales algérienne en particulier. Elle a fait appel à un fond d'investissement étranger (Africinvest). C'est la première entreprise privée qui a fait recours à ce genre de financement.

Ce fond d'investissement est entré dans le capital social de NCA mais avec une condition de sortie. C'est-à-dire au bout de certaines années, il doit quitter l'entreprise, sachant que les deux parties étaient liées par un pacte¹ d'actionnaires.

¹- Ce pacte d'actionnaires régit les relations entre la famille OTHMANI (Salah, Saïd, Mohamed El Hadi, Mohamed, Slim et Thouraya) et Africinvest, il a été conclu entre ces deux parties le 21 février 2005, et modifié par un avenant le 28 MARS 2005, et contient les principales stipulations suivantes :

- L'engagement des actionnaires de la famille OTHMANI, parties de ce pacte, à désigner Africinvest comme administrateur et à maintenir cette désignation durant toute la période de validité du pacte ;
- Un droit d'audit permettant à Africinvest de charger un expert-comptable d'effectuer des missions de contrôle comptable et financier ;
- Une clause de liquidité prévoyant l'introduction de la société en Bourse ou à défaut le rachat de la participation d'Africinvest par les actionnaires parties de ce pacte sur la base de paramètres de valorisation et d'un calendrier préétablis ;
- Une clause prévoyant un droit de retrait au bénéfice d'Africinvest avec des conditions financières spécifiques en cas :
 - De perte de la position de contrôle par les actionnaires parties du pacte;
 - Du non-respect de certaines obligations incluant l'obligation de non-concurrence ou de l'intérêt de la société, de respects des règles relatives aux conflits d'intérêt ;
 - De non reconduction de la désignation d'Africinvest au Conseil d'administration.

La sortie de ce fond a poussé les dirigeants de NCA à opter pour un autre mode de financement qui est la cotation en bourse.

6.4. L'introduction en bourse

Pour rembourser la quote-part d'Africinvest, l'entreprise NCA-Rouiba est introduite en Bourse. C'est la quatrième entreprise et la deuxième entreprise privée algérienne après Alliance Assurances à être cotée. Le dernier mode de financement utilisé par cette entreprise est la bourse.

6.4.1. Les décisions et les objectifs de l'introduction en bourse

L'introduction en Bourse de la Société NCA-Rouiba a été décidée par le Conseil d'Administration de la Société réuni le 27 mai 2011. Un rétro-planning a été approuvé au cours de la même réunion et le suivi de l'avancement du processus d'introduction a été inscrit à l'ordre du jour des conseils d'administration subséquents et notamment ceux tenus le 30 décembre 2011 et le 17 avril 2012.

La décision d'introduction a également été entérinée par les actionnaires de la société NCA-Rouiba, réunis en séance extraordinaire le 31 janvier 2012 ayant approuvé la mise en conformité des statuts de la société avec la réglementation régissant la Bourse d'Alger.

L'entreprise s'est introduite en bourse pour atteindre certains objectifs, parmi ces objectifs on peut citer :

- Ouverture d'un canal permanent, « levée de fonds propres », permettant à l'entreprise de disposer d'alternatives de financement adaptées à ses ambitions ;
- permettre une plus grande liquidité des titres des actionnaires et notamment la sortie de l'investisseur institutionnel « Africinvest » conformément aux termes et aux conditions de son entrée au capital de l'entreprise en 2006 ;
- confirmation de l'engagement irréversible de l'entreprise dans un processus de mise en place de bonnes pratiques de gouvernance favorisant sa performance et sa pérennité ;
- renforcement de la notoriété de l'entreprise auprès de ses clients ainsi que de l'ensemble de ses partenaires économiques.

6.4.2. Les caractéristiques de l'opération

L'introduction du producteur de jus en bourse est caractérisée par :

6.4.2.1. Le montant de l'offre

L'opération consiste en l'offre à prix fixe de 2 122 988 actions ordinaires provenant de la cession, par les actionnaires actuels d'actions de valeur nominale de 100 dinars chacune et représentant 25% du capital social. Pour le premier responsable de NCA, ce montant se répartit comme suit : 20% réservé pour le fond d'investissement « Africinvest », et 5% restant sont des actions historiques¹.

Les actions sont réglées à la demande d'achat. Elles sont inscrites en compte auprès des Teneurs de Comptes de Conservation de Titres (TCCT), dûment habilités par la COSOB, et qui sont admis aux opérations d'Algérie Clearing.

6.4.2.2. Le prix de l'offre

L'action ordinaire de NCA-Rouiba est offerte à un prix ferme de 400 dinars tous frais compris. Les salariés de la société NCA-Rouiba bénéficieront d'un prix bonifié de 380 dinars. Chaque action donne droit, dans les bénéfices et dans l'actif et le passif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales dans les conditions prévues par la loi et les statuts. Les actionnaires ne sont responsables qu'à concurrence du montant nominal des actions qu'ils possèdent, au-delà, tout appel de fonds est interdit. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux Statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires.

6.4.3. Les charges relatives à l'opération

Le montant des charges relatives à cette opération est estimé à 61 839 686,1 DA. Le tableau suivant résume les différentes charges relatives à cette cotation en bourse.

¹ - You tube, vidéo de Slim OTHMANI lors d'une émission sur la chaîne télévision algérienne, vue le12/03/2015 à 23h30mn.

Tableau 19 : Les charges de NCA- Rouiba relatives à l'introduction en Bourse (en DA)

Les charges	Montant hors taxe
Redevances réglementaires et assimilées	17 139 686,10
- Redevance de la COSOB	636 896,40
- Rémunération d'Algérie Clearing	84 919,50
- Commissions de la SGBV	2 406 149,40
- Commission IOB (chef de fil et syndicat de placement)	14 011 720,80
Rémunération de commissions et honoraires conventionnés	44 700 000,00
- Commissions et honoraires d'accompagnement, de placement, de conseil financier et conseil juridique	4 700 000,00
- Publicité et communication	40 000 000,00
Total	61 839 686,10

Source : Notice d'information, p. 20.

6.4.4. Période et segmentation de L'offre

La période de l'offre était du 07 avril 2013 au 25 avril 2013. Après cette date aucune demande d'achat de titres aux conditions de l'offre ne peut être acceptée. Les intéressés pourront néanmoins acquérir des titres, aux conditions de marché, lorsque ceux-ci seront cotés, et ce par le biais de leur Intermédiaire¹ en Opérations de Bourse. L'entreprise peut proroger la période de l'offre mais après l'accord de la COSOB.

L'offre des actions de la Société NCA-Rouiba est répartie en deux (02) segments :

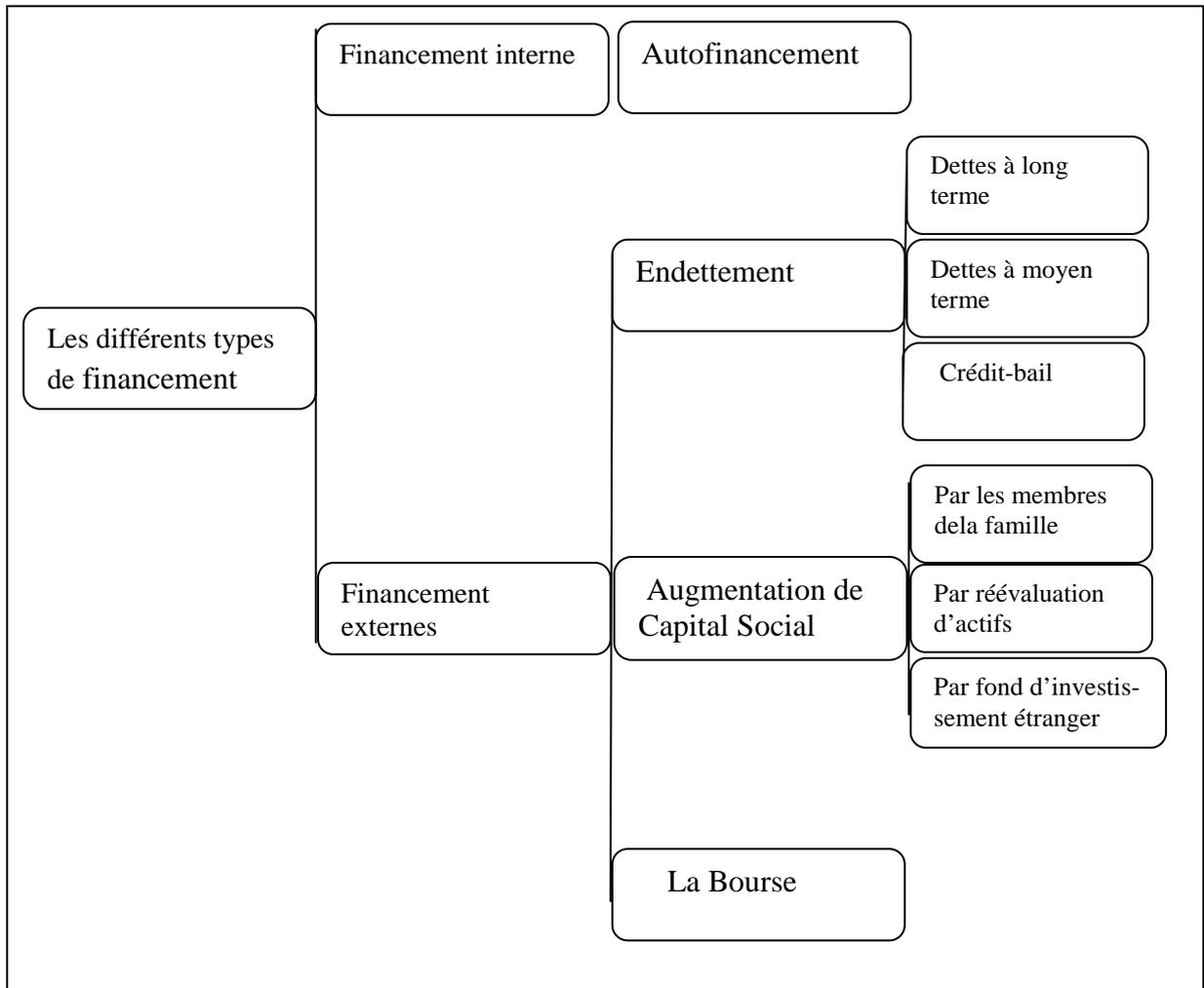
- Les salariés de la société : un quota maximum de 85 000 actions, soit 4% des actions offertes, est réservé aux salariés de la société ;

¹- les intermédiaires sont : BNP Paribas El Djazaïr (Chef de file), Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Banque Nationale d'Algérie (BNA), Banque Extérieure d'Algérie (BEA), Banque de Développement Local (BDL), Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance-Banque (CNEP-Banque), Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), Société Générale Algérie (SGA).

- les non-salariés de la société : le reliquat des actions offertes soit 2 037 988, est réservé aux nationaux résidents personnes physiques et personnes morales.

Un seuil est fixé pour l'achat des actions de Rouiba, c'est-à-dire les personnes intéressées par l'achat doivent acheter au minimum 75 actions et au maximum 85000 actions. Les modes de financement utilisés par NCA-Rouiba sont présentés dans la figure (n°14).

Figure 14 : Les différents types de financement utilisés par la NCA-Rouiba



Source : Élaborée par nous-mêmes.

Section 3 : Analyse et interprétations des résultats

1. Les orientations stratégiques et contexte environnemental de NCA-Rouiba

La Nouvelle Conserverie Algérienne a été créée quelques années après l'indépendance de l'Algérie par la famille OTHMANI. Durant cette période, rares sont les gens qui avaient l'idée d'investir après une période de guerre. Elle a débuté en faisant de la conserve de fruits et légumes.

Tranquillement, l'entreprise évoluait, mais elle ne grandissait pas beaucoup. Au milieu des années 1970, quand le processus de la nationalisation s'est déclenché, elle faisait potentiellement partie des entreprises à nationaliser. Mais les autorités se sont vite rendu compte qu'il s'agissait d'une petite entreprise familiale. Donc, l'État n'a pas nationalisé l'entreprise, mais sa production totale était vendue dans son réseau de distribution. A cette époque même les investissements étaient aussi contrôlés par l'État et soumis à des autorisations ainsi que des études. Il était impossible pour les dirigeants de l'entreprise de réaliser la croissance. Pendant cette période l'entreprise se contentait juste dans la fabrication des conserves de tomates, confiture et harissa.

Vers le début des années 1980, il y a eu quelques allègements et assouplissements en matière d'investissement. Profitant de cette situation, l'entreprise s'est engagée dans la stratégie de diversification, elle a élargi sa gamme de production en s'engageant à l'acquisition des investissements pour la production des jus de fruits, des boissons aux fruits et des nectars de fruits. Cette voie stratégique lui a permis de répartir le risque. Après cet engagement, en 1989, la NCA a décidé de faire un nouveau choix stratégique qui est l'adoption du nouveau conditionnement Tétra Brick Aseptique (emballage en carton). L'intérêt de ce choix stratégique, lui a permis d'assurer une différenciation sur le marché national.

A partir de 2005, l'entreprise a adopté une nouvelle stratégie, c'est la stratégie de concentration. Elle a abandonné plusieurs activités pour ne concentrer ses forces que sur un seul domaine d'activité qui est celui des jus et boissons de fruits, avec une orientation vers le « conditionnement et la distribution ». Toutefois cette concentration, ne l'a pas empêchée d'investir davantage pour moderniser son matériel, ou pour l'achat du foncier (les terrains).

2. Hiérarchisation des financements et l'objectif de pérennisation du caractère familial de la NCA-Rouiba

Au sein de l'entreprise familiale, en plus de l'objectif de la réalisation des profits, la raison d'être de toute entreprise, s'ajoute un autre objectif, c'est celui de garder le caractère familial. Elle peut mettre ce dernier en péril lorsque pour des besoins de financements, un bailleur de fonds devient associé. Pour éviter cette situation, qui devient de plus en plus difficile et non maîtrisable avec l'entrée de plusieurs associés, l'entreprise doit donc, faire preuve de prudence dans le choix de son financement.

2.1. La hiérarchie des financements de l'entreprise NCA-Rouiba

Pour financer leurs investissements et accompagner leur entreprise dans son développement, les responsables de NCA-Rouiba ont respecté une certaine hiérarchie. Cette dernière consiste à :

2.1.1. L'autofinancement

Les premières opportunités de financement de l'entreprise NCA-Rouiba, consistent dans l'autofinancement, c'est-à-dire le réinvestissement du résultat et des charges non décaissées dans la firme. Dans cette optique, l'entreprise a initié une politique de distribution de dividendes à partir de 2008. Le tableau ci-dessous montre le pourcentage des montants réinvestis après l'affectation de la part des réserves légales qui est de 5%, ainsi, l'affectation du résultat sur la période de 2008 à 2014 se présente comme suit (tableau n° 20) :

Tableau 20 : Répartition des bénéfices de NCA-Rouiba pour la période 2008-2014

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dividendes	28%	20%	21%	34%	30%	39%	35%
Réserves facultatives	72%	80%	79%	66%	70%	61%	65%

Source : Élaboré par nous-mêmes

Ce tableau permet de faire ressortir que, l'entreprise NCA-Rouiba a toujours adopté une vision sur le long terme dans la distribution des bénéfices en allouant, en moyenne, sur la période de 2008 à 2014, 70% de ses bénéfices à l'investissement, le reste, c'est-à-dire 30% sont distribués sous formes de dividendes.

Bien que l'entreprise réinvestisse ses bénéfices, ce mode de financement s'est avéré insuffisant pour financer sa croissance. C'est dire que le rythme de la croissance de NCA est plus élevé que celui des fonds générés par ce mode de financement. L'entreprise était donc, dans l'obligation de s'ouvrir sur l'extérieur.

2.1.2. Crédits bancaires

La première source externe utilisée par la famille OTHMANI pour financer sa croissance est l'endettement. Pour financer ses investissements, les dirigeants de NCA sollicitent les banquiers pour des crédits à long et moyen termes, par contre le crédit-bail (leasing), pour financer leurs matériels roulant. L'entreprise arrive à négocier avec des banques diverses pour le financement de ses opérations d'exploitations et d'investissements.

Tableau 21 : Les différentes banques de Rouiba de 2007 à 2015

Date	Banque	Montant	Taux	Nature d'investi
17/12/2007	BEI	300 000 000	14,00%	Équipement
31/08/2008	BNA	236 347 929	05,25%	Plateforme+équipement
14/10/2009	BEI	163 974 800	14,00%	Plateforme
30/09/2010	BNA	60 000 000	05,25%	Plateforme + équipement
30/11/2011	BNA	272 500 000	05,25%	Plateforme + équipement
29/02/2012	BNA	199 800 000	05,25%	Plateforme + équipement
30/06/2014	SGA	262 416 499	05,5%	Équipement
30/09/2014	SGA	1 200 000 000	03,50%	Achat d'un terrain
30/09/2014	SGA	1 177 583 501	03,50%	Équipement
30/09/2014	BNP	1 019 000 000	03,50%	Équipement
30/06/2015	NATXIS	220 000 000	03,50%	Équipement

Source : direction finance et comptabilité, NCA-Rouiba

D'après le tableau ci-dessous, nous pouvons remarquer que diverses banques acceptent d'accompagner l'entreprise dans son développement. Ce qui caractérise l'endettement de

NCA-Rouiba est l'existence des banques étrangères, c'est le cas de NATIXIS, BNP PARIBAS El Djazaïr et la banque européenne d'investissement (BEI). Cette dernière en date de 17 décembre 2007, a accordé un crédit de trois millions d'euros, assorti d'une durée de huit ans et matérialisé en monnaie locale, soit trois cent millions de dinars, au profit de la NCA. C'est un accord de financement inédit contracté directement auprès de la (BEI) qui intervenait pour la première fois en faveur d'un agent privé en Algérie. La principale nouveauté réside dans le fait qu'il s'agit d'un prêt à long terme, dont le taux d'intérêt est compris entre 7 et 14%. Pour Philippe de Fontaine Vive¹, « le taux d'intérêt est lié à la performance de l'entreprise ». Le niveau du développement de la NCA et sa croissance sont donc déterminants pour la fixation du taux sur lequel est indexé le prêt. Il enchaîne, en disant que l'indice de confiance et la notoriété de l'entreprise, ainsi que la valeur de son plan de développement ont clairement pesé sur la décision de la BEI de s'engager pour la NCA. L'accord de financement en question a permis à cette dernière de concrétiser son programme de modernisation et de croissance.

En outre, les montants accordés par les banques sont très importants, ils varient entre 60 000 000 DA contractés auprès de la BNA et 1 200 000 000 DA contracté auprès de la Société Générale Algérie.

De ce qui précède, nous pouvons déduire que le caractère familial de l'entreprise a considérablement favorisé le financement bancaire de NCA, et pour ce qui suit :

- D'une part, le financement bancaire permet à la famille de garder le contrôle de l'entreprise même après son développement². En effet, cette nouvelle génération de la famille est marquée par un niveau d'instruction assez élevé qui lui permet de mieux négocier des concours bancaires;
- d'autre part, les membres de la famille ont contribué à la bonne marche de leur entreprise en hypothéquant leurs biens personnels pour mettre en confiance les banquiers à partir de garanties conséquentes et favoriser l'accès de l'entreprise aux prêts bancaires, donc sans ouvrir le capital aux étrangers à la famille.

De la dernière déduction et vu que l'entreprise a énormément emprunté, l'accompagnement bancaire est arrivé au maximum légal (règles prudentielles) ce qui a poussé, en 2004, le « board » de NCA à réunir les membres du conseil d'administration en

¹ - Vice président de la banque européenne d'investissement.

² - Nous pouvons remarquer de la littérature que les PME familiale de première génération manquent de se développer à cause de la réticence du fondateur à recourir à l'endettement.

leur disant¹ : « *Voilà Messieurs, l'entreprise commence à bien se porter. Elle se développe bien...mais elle a besoin d'argent pour financer sa croissance. Les ratios de la solvabilité de l'entreprise, de part le fait de sa croissance, l'a débridée au point où nous ne pouvons plus emprunter du système financier. Il fallait ramener de l'argent frais. La question qui a été posée aux actionnaires était la suivante : « avez-vous l'envie de soutenir la croissance ? » Nous cherchions donc un partenaire qui soit à la fois financier et technique sur le plan managérial et qui puisse nous apporter de l'argent et du savoir faire ».*

L'endettement ne modifie pas la structure de l'actionnariat et permet à l'entreprise de réaliser des économies d'impôt du fait de la déductibilité fiscale des charges d'intérêt. Cependant, ce mode de financement accroît le risque de la firme et réduit son autonomie.

2.1.3. L'augmentation du capital social par apports en numéraires par les membres de la famille

L'entreprise NCA-Rouiba a procédé à l'augmentation de son capital social à plusieurs reprises. Pour le premier responsable² de cette entreprise, ces augmentations sont intervenues dans le but de suivre l'entreprise dans son développement, la prise de décision d'augmenter le capital social est du ressort de l'assemblée générale extraordinaire.

Durant la période 1966/2003, les différentes augmentations ont été effectuées par les membres de la famille sous forme d'apports en numéraires. Cette forme d'apport a pour objectif de financer les investissements réalisés pendant cette période. Celle-ci a un impact sur les ressources financières de l'entreprise. Elle permet donc d'augmenter les ressources financières et d'améliorer ses capacités d'endettement. De par qu'elle ne fait pas appel aux actionnaires étrangers à la famille, elle est considérée comme étant un mécanisme de protection contre le risque de perte de contrôle.

2.1.4. L'augmentation du capital social par apport en numéraire par le fond d'investissement étranger

Contrairement à l'augmentation enregistrée pendant la période précédente, celle de 2006 à 2007 est caractérisée par l'augmentation du capital effectuée par un fond d'investissement étranger « Africinvest ». En plus de l'argent investi, ce fond a apporté une aide sur la réflexion stratégique et l'organisation de l'entreprise. Il a joué un rôle important

¹ - Livrescq : « Cahier économique » 2013, N° 23, dans son supplément, p.4.

² - L'entretien accordé le 09/02/2015 à 11h 30 mn

dans la gouvernance, il a servi d'arbitre entre les actionnaires actifs et non-actifs de la famille. L'entrée de ce fond dans le conseil d'administration de NCA a augmenté la confiance de ses parties prenantes envers elle, surtout les banques. Ces dernières octroient des fonds à l'entreprise sans trop d'exigences (il y a une certaine souplesse en termes de conditions, du montant, du taux et surtout des délais).

Donc, l'accès facile au concours bancaires donne à l'entreprise un avantage concurrentiel que les autres PME n'ont pas. De ce fait l'entreprise prend de l'avance vis-à-vis de ses concurrents, ce qui lui permet de réaliser des résultats positifs. Toutefois l'apport en numéraire de ce fond, lui a permis de participer dans le capital social de l'entreprise à hauteur de 36%, et d'être membre dans le CA, ce qui a engendré l'augmentation du nombre d'actionnaires. L'entrée donc de cet actionnaire étranger dans le capital de l'entreprise entraîne une légère dilution du contrôle : réduction du taux de détention du capital pour les anciens actionnaires et une réduction du bénéfice par action. Nous tenons à signaler que dans cette situation, le risque de perte du caractère familial de l'entreprise est minime, car cette entrée était conditionnée par une sortie.

2.1.5. L'augmentation du capital social par réévaluation des actifs

Le 30 décembre 2007, la NCA-Rouiba a bénéficié d'une augmentation du capital suite à la réévaluation légale de ses actifs prévue par l'article 56 de la Loi de finances pour l'année 2007. Cette réévaluation ne concerne que les actifs fonciers et la plus-value a été incorporée dans le capital. Bien que cet apport n'ait pas d'impact sur les ressources financières de l'entreprise, car ces dernières n'ont pas subi de changement, mais il permet d'augmenter la confiance des partenaires de l'entreprise (banques, fournisseurs,... etc.).

Le capital social de l'entreprise familiale de Rouiba a fait l'objet de plusieurs augmentations avec des modalités différentes, à titre de rappel, il était de 300 000 DA en 1966, il a atteint 849 195 000 DA en 2008, depuis cette date, ce capital n'a jamais subi d'autres augmentations. L'augmentation du capital de NCA-Rouiba était essentiellement par apport en numéraire. Ces augmentations ont permis à l'entreprise de financer sa croissance.

2.1.6. L'introduction en bourse

La dernière source de financement utilisée par l'entreprise NCA-Rouiba est la bourse. La valeur de l'entreprise a été quasiment multipliée par quatre et comme il a été avancé plus

haut, les fonds d'investissement mettent de l'argent, mais ils ne restent pas indéfiniment dans le capital (exigence de sortie). Donc, la sortie du fond va obliger les membres de payer la valeur réelle, la valeur qui a été créée. Ils ont fait appel à des cabinets d'expertise pour l'évaluation. C'était trop cher pour le premier responsable et les autres membres de sa famille de racheter les parts du fond d'investissement, même à travers les banques, c'était aussi difficile pour l'entreprise de mettre en œuvre un endettement pour acheter les parts de ce fond.

La Bourse était l'instrument idéal pour la sortie du fond d'investissement. Elle a permis d'ouvrir une source permanente de levée de fonds propres qui permettra à l'entreprise de disposer d'alternatives de financement. La bourse a permis également, de renforcer la notoriété de l'entreprise auprès de ses partenaires économiques. Cette ultime voie qui s'est présentée à l'entreprise lui a permis de bénéficier en termes de fiscalité.

Le recours de l'entreprise familiale, NCA-Rouiba à ce mode de financement peut mettre en péril le caractère familial de l'entreprise, parce qu'il permettra l'entrée d'un éventuel actionnaire étranger à la famille d'acheter un nombre important d'actions et deviendra alors l'actionnaire majoritaire non familial.

Toutefois, à partir de la bourse, les membres de la famille OTHMANI peuvent récupérer l'intégralité du contrôle dans la mesure où ils se présenteront comme futurs acheteurs.

2.2. L'étude de la pérennité du caractère familial de NCA-Rouiba

NCA-Rouiba est une entreprise multi-générationnelle, elle est actuellement à sa troisième génération. Le passage de la première génération (celle du fondateur) à la troisième génération (celle des confédérations des cousins) a généré quelques modifications en termes de pérennité. Mais cette dernière, comme il a été déjà développé en chapitre deux, est subdivisée en deux formes de pérennités : pérennité du projet et pérennité du pouvoir. Dans notre cas, celui de l'entreprise familiale OTHMANI, nous nous intéressons à la pérennité du pouvoir.

Comme tout chef d'entreprise qui cherche la survie de son entreprise pour une longue durée possible, il est de même pour la famille OTHMANI. Dans ce qui suit nous étudions les différents types de pérennité du pouvoir : pérennité de contrôle et pérennité de direction.

2.2.1. La pérennité du contrôle

Pour Allouche et Amann (2007)¹, la pérennité du contrôle familial est en partie déterminée par la situation financière de l'entreprise, Il y a lieu donc avant d'étudier la pérennité du contrôle de NCA-Rouiba, de présenter tout d'abord sa structure financière et l'étude de ses différents équilibres financiers.

2.2.1.1. L'autonomie financière de NCA-Rouiba

Pour étudier l'autonomie financière de l'entreprise du jus Rouiba, nous avons opté pour le calcul de l'endettement total et l'endettement à long terme.

2.2.1.1.1. L'endettement total

Le niveau d'endettement de l'entreprise est confronté aux normes bancaires habituellement admises. Le ratio le plus fréquemment utilisé est Capitaux propres/passif total. Ce ratio traduit le degré de financement de l'entreprise par ses capitaux propres et donc son autonomie financière. Les normes bancaires fixent un plancher de 1/3. Le tableau (n°22) nous donne les résultats obtenus pour la période 2009/2013.

Tableau 22 : L'endettement total de NCA-Rouiba de 2009 à 2013 en milliers de dinars

Années	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres (A)	1 127 390	1 365 025	1 476 869	1 585 472	1 754 898
Passif total(B)	2 696 485	2993170	4059896	4594799	5482582
C= A/B	0,42	0,45	0,36	0,34	0,32

Source : Établit par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise (Annexes : 3, 4, 5 et 6).

A partir des résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, le ratio obtenu pour les années 2009 et 2010 répond aux normes, c'est-à-dire, l'entreprise assure une autonomie financière. Mais à partir de 2011, ce ratio commence à diminuer .pour atteindre 0,32. Ce qui nous permet de dire que, en 2013, la NCA assure difficilement son autonomie financière. Cela peut être expliqué par le fait que le total du bilan de la société s'est apprécié de plus d'un milliard de dinars. Cette évolution s'explique essentiellement par les investissements physiques réalisés

¹ - José ALLOUCHE et Bruno AMANN : « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », 26^{ème} Conférence International de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p.4.

en 2011, ainsi que par l'accroissement des actifs circulants et notamment les stocks et les créances clients qui ont augmenté proportionnellement à l'accroissement de l'activité à partir de l'année 2011.

L'augmentation du total passif s'explique par l'accroissement des ressources à moyen terme, ayant permis de faire face aux emplois à long terme. Il s'agit des nouveaux crédits bancaires à moyen terme ayant permis de financer les investissements engagés à partir de 2011. Le compte fournisseurs a également connu une augmentation proportionnelle à l'accroissement de l'activité.

2.2.1.1.2. L'endettement à long terme

Il est calculé par le ratio suivant : dettes à long et moyen termes (DLMT)/ capitaux propres. Ce ratio traduit le niveau d'endettement à terme de l'entreprise. Il indique si l'entreprise conserve une capacité d'endettement à terme, ou si elle est contrainte, pour croître, de faire appel à des fonds propres. Les normes bancaires habituelles fixent un plafond de 1. Pour étudier l'endettement à long terme de NCA-Rouiba, nous calculons ce ratio pour la même période, c'est-à-dire de 2009 à 2013. Le tableau n°23, nous présente les résultats de ces calculs.

Tableau 23 : L'endettement à long terme de NCA-Rouiba en milliers de dinars

Années	2009	2010	2011	2012	2013
DLMT (1)	522 955 915	520 797 233	850 916 643	828 821 207	1 506 576690
Capitaux propres (2)	1 127390718	1 365 025313	1 476869797	1585472496	1 754 898385
C= (1/2)	0,46	0,38	0,57	0,52	0,85

Source : Établit par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise (Annexe 3, 4, 5 et 6).

A la lecture du tableau ci-dessus, nous déduisons, que l'endettement à long terme de l'entreprise NCA n'a pas atteint son plafond et cela durant la période étudiée. Toutefois, il est très faible pour les deux années (2009 et 2010). Mais à partir de 2011, le ratio d'endettement à long terme a commencé de grimper pour atteindre un taux de (0,85), il rapproche du plafond. Cette situation confirme ce qui a été dit plus haut. (Des nouveaux crédits bancaires à moyen terme ayant permis de financer les investissements engagés à partir de 2011).

2.2.1.2. La capacité d'autofinancement de NCA-Rouiba

La capacité d'autofinancement mesure un surplus potentiel, dans l'hypothèse d'une absence totale de distribution de dividendes.

La CAF peut être calculée par deux méthodes¹. La première est la méthode dite explicative, et la deuxième, méthode dite vérificative. Nous basons sur cette dernière méthode² pour mesurer la capacité d'autofinancement de NCA-Rouiba. La capacité d'autofinancement de cette entreprise pour la période allant de 2010 à 2013 est présentée dans le tableau (n°24).

Tableau 24 : L'évolution de la capacité financière de NCA-Rouiba

Années	2010	2011	2012	2013
Résultat net (en DA)	255 634 596	188 041 941	168 602 699	228 869 539
Dotations aux Amortissements et provisions (en DA)	1 235 735 297	1 417 666 432	1 584 376 373	1 847 807 096
CAF (en DA)	1 491 369 893	1 605 708 373	1 752 979 072	2 076 676 635
Taux de croissance (en %)	100	107,66	117,54	139,25

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Nous constatons, à partir du tableau ci-dessus que la capacité d'autofinancement de NCA-Rouiba augmente d'une année à l'autre. Elle était de 1491369893 en 2010 (100%, année de base), et elle a atteint 2076676635 en 2013 (139,25). Cette augmentation trouve son origine des dotations aux amortissements et provisions, parce que la diminution du résultat net pour les périodes 2011 et 2012 n'a pas engendré une diminution dans la capacité d'autofinancement.

Cette situation nous permet de dire que l'autofinancement de NCA-Rouiba n'est pas constitué que par les résultats positifs réalisés au cours de ses exercices d'exploitations, mais aussi, par les amortissements et les provisions et que l'entreprise investisse davantage.

¹ - Gilles MEYER : « Finance d'entreprise », Édition hachette, 2010, p. 28.

² - CAF=résultat net+dotations aux amortissements et provisions – reprises sur amortissements et provisions.

2.2.1.3. Structure financière de NCA-Rouiba

La structure de l'actif de l'entreprise est assez équilibrée (voir annexes 3, 4, 5 et 6). En effet, le haut de son bilan représente un peu plus de la moitié du total de son patrimoine. Ceci est une situation normale pour une entreprise industrielle qui doit avoir une part significative d'immobilisation dans son actif. De plus, cette situation se maintient tout au long des exercices étudiés, allant d'un minimum de 50% en 2011 à 58% en 2013. Il apparaît ainsi que l'entreprise est dans une bonne dynamique d'investissement. Les proportions enregistrées indiquent qu'il n'y a ni situation de sous-investissement ni même de surinvestissement.

Toutefois, il est important de souligner qu'entre 2009 et 2011, il y a eu une situation de surliquidités avec des proportions de valeurs disponibles supérieures à la norme de 5%. Il y a alors trop de capitaux « dormants » que l'entreprise n'exploite pas dans des placements intéressants. Depuis 2012, les responsables de l'entreprise parviennent à mieux maîtriser les liquidités de l'entreprise en ramenant leur proportion au-dessous de la norme.

Le passif de l'entreprise est bien structuré dans la mesure où les fonds propres dominent sa structure dans certains exercices et touchent le tiers dans d'autres. En somme, l'importance des fonds propres constitue un bon signal aux créanciers de l'entreprise qui sont beaucoup plus enclins à prêter à ce type d'entreprise.

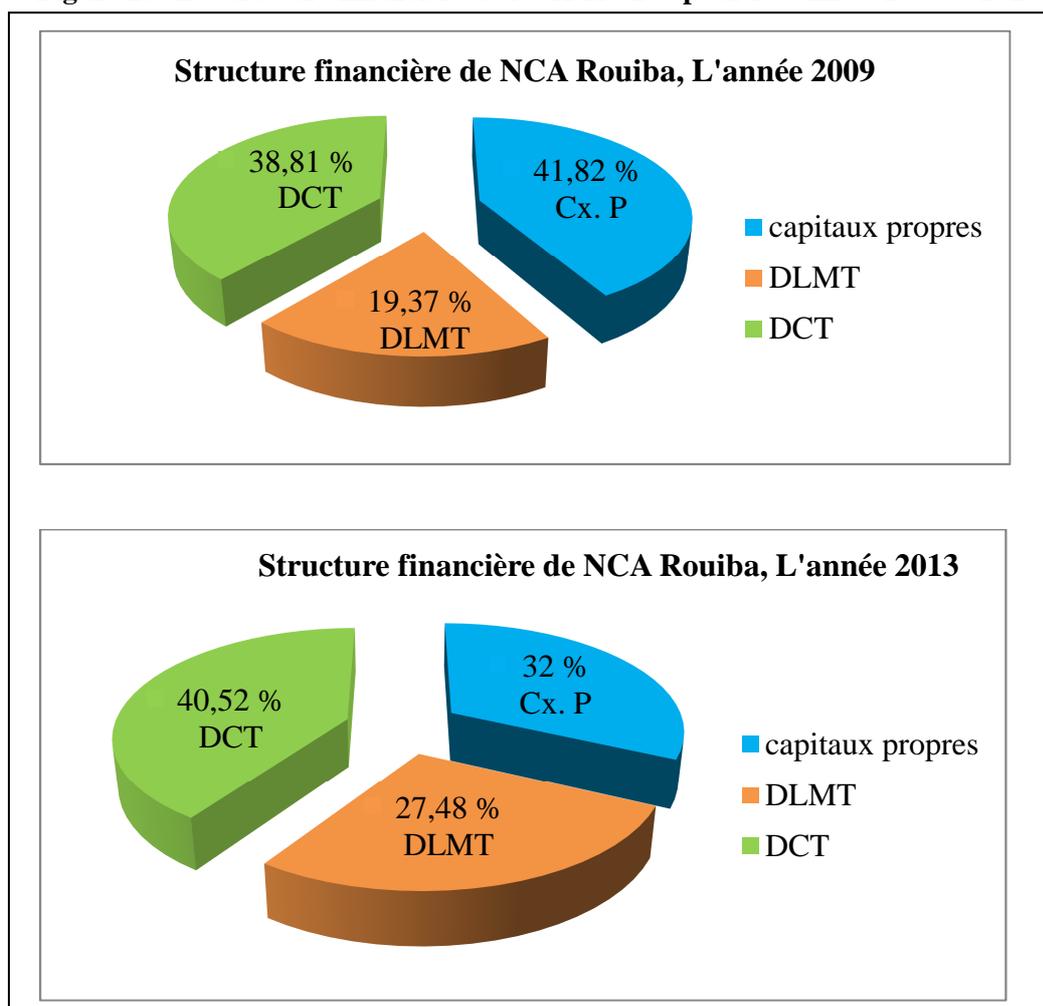
L'endettement de l'entreprise est assez équilibré puisque les dettes à long et moyen termes affichent des proportions raisonnables allant de 20 à près de 30% du total des ressources. Il est de même pour les dettes à court terme qui sont à des proportions un peu plus importantes que les dettes à long et moyen termes mais sans pour autant engendrer une situation de surendettement pour l'entreprise. Les structures financières de NCA-Rouiba pour les années 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013 sont présentées dans le tableau (n°25).

Tableau 25 : Bilans passifs de NCA-Rouiba en millions de dinars

Éléments	2009		2010		2011		2012		2013	
	Montants	%								
Total des capitaux propres	1 127	41,82	1 365	45,61	1 476	36,36	1 585	34,50	1 754	32,00
Total des passifs non courants	522	19,37	520	17,37	850	20,94	828	18,02	1 506	27,48
Total passifs courants	1 046	38,81	1 107	36,99	1 732	42,67	2 180	47,45	2 221	40,52
Total passif	2 695	100,00	2 993	100,00	4 059	100,00	4 594	100,00	5 481	100,00

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise

La structure financière de NCA-Rouiba pour les années 2009 et 2013 est présentée dans les figures suivantes :

Figure 15: La structure financière de NCA-Rouiba pour les années 2009 et 2013

Source : Élaborées par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

Sur la base d'une comparaison des deux exercices 2009 et 2013, nous constatons qu'en 2009, les fonds propres dominent la structure financière de NCA- Rouiba avec un taux de 41,82%. Les DLMT viennent en deuxième position avec un taux de 38,81%. En dernière position, les DCT, avec un taux de 19,37%.

Par contre en 2013, c'est les DLMT qui dominent la structure financière avec un taux de 40,52%, en devançant les fonds propres qui viennent en deuxième position avec un taux de 32%. Les DCT occupent toujours le troisième rang avec un taux de 27,48%. Ces dernières se rapprochent des fonds propres.

Nous déduisons que l'importance des DLMT dans la structure financière de l'entreprise (NCA-Rouiba) en 2013 est un signe d'une très grande confiance que celle-ci a su gagner auprès de ses banquiers.

En outre, l'introduction¹ d'Africinvest a considérablement amplifié la surface financière de NCA-Rouiba.

2.2.1.4. Étude des équilibres financiers

La règle de l'équilibre financier stipule que le long doit financer le long et le court doit financer le court. Par le long, on sous-entend tous les éléments de l'actif et du passif dont l'échéance est lointaine (7 à 20 ans).

Ainsi, une entreprise est équilibrée à long terme, si seulement si la totalité des capitaux permanents couvre largement les valeurs immobilisées (les actifs de même durée de vie).

Par le court terme, on sous-entend les éléments de l'actif et du passif dont l'échéance est inférieure à une année.

Les différents équilibres financiers de NCA-Rouiba, pour la période allant de 2009 à 2013 sont présentés dans le tableau (n°26).

¹ - Voir à ce sujet, nos développements antérieurs (l'apport en numéraire par le fond d'investissement étranger), pp. 192-193.

Tableau 26 : Les équilibres financiers de NCA-Rouiba de 2009 à 2013

Équilibres	Formules	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement	$FRN = CP - VI$	66 604 623	233 848 141	278478 379	-26 394 472	70 536 661
Besoin en fond de roulement	$BFR = (VE + VR) - DCT$	-318 954 076	-112 754 699	149 015 837	291 635 426	94 002 538
Trésorerie nette	$T = FRN - BFR$	385 558 699	346 602 840	129 462 542	-318 029 898	-23 465 877

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise

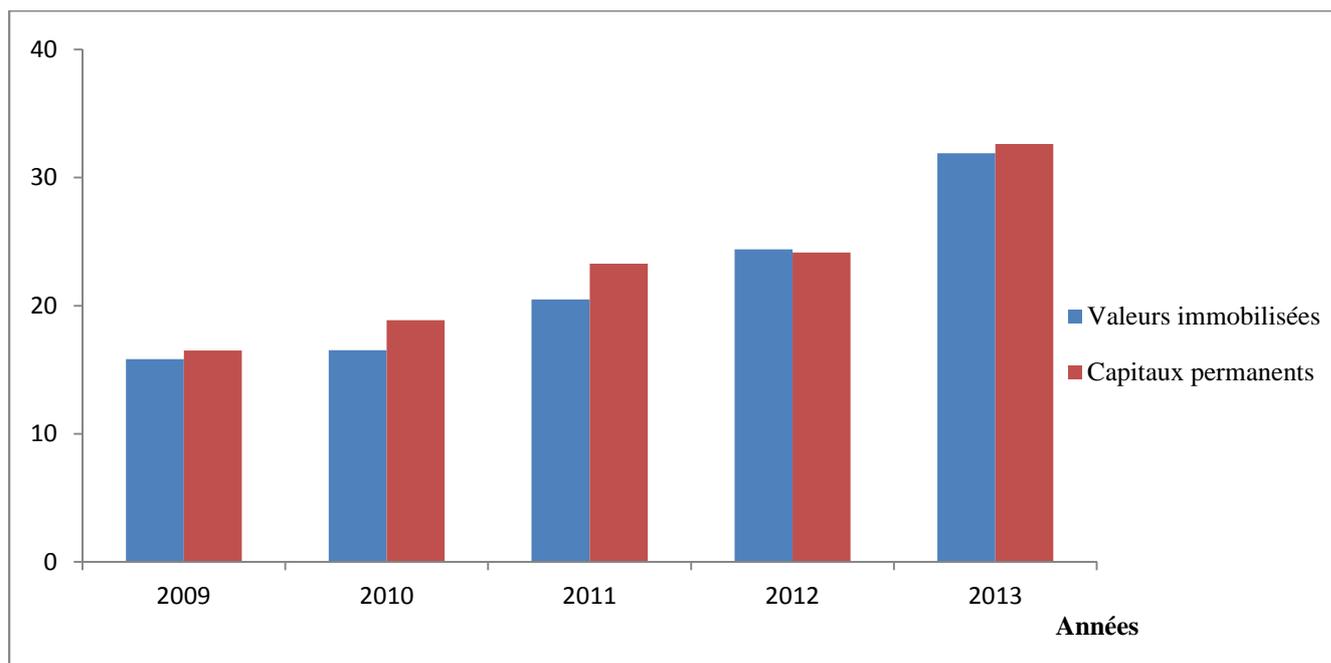
D'après les résultats obtenus des calculs des différents équilibres financiers, il apparaît que :

- La NCA ROUIBA est une entreprise qui est en situation d'équilibre financier à long terme avec un fonds de roulement positif sur la plupart des exercices étudiés, à l'exception de l'année 2012. En ce sens, il s'agit d'une situation d'équilibre financier à long terme et cela représente un avantage conséquent pour l'entreprise à l'égard des tiers. En effet, un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise maîtrise le financement de son haut du bilan, en d'autres termes, celle-ci parvient à financer ses valeurs immobilisées par des fonds appropriés (des capitaux à long terme).
- Sur le plan de son équilibre à court terme, l'entreprise affiche un BFR négatif pour les exercices 2009 et 2010, il y a alors excédent de ressources à court terme sur les besoins d'exploitation. Par contre, de 2011 à 2013, l'entreprise affiche un BFR très élevé qui aura des répercussions sur la trésorerie nette. Cette situation est principalement due à la très forte activité de l'entreprise qui a manqué de ressources pour son financement.
- La trésorerie nette de l'entreprise est négative durant les deux derniers exercices étudiés (2012 et 2013). Ceci confirme ce qui a été dit ci-dessus, les très forts BFR qui n'ont pas été entièrement couverts par les fonds de roulement, malgré l'importance de ceux-ci. Cette situation est en réalité très risquée pour l'entreprise dans la mesure où celle-ci se trouve en situation de déséquilibre financier immédiat qui lui fait courir le risque de défaillance. Toutefois, il est important de souligner le fait que ce déséquilibre financier tend à s'atténuer de 2012 à 2013 et que la trésorerie nette est

positive pour les premiers exercices. Il s'agit, en fait, d'une période de très forte activité, pour l'entreprise, qui est difficile à maîtriser à court terme.

La comparaison entre les fonds permanents qui figurent au passif des bilans et les valeurs immobilisées nettes, qui figurent à l'actif des bilans de NCA-Rouiba, nous a permis d'établir la figure suivante (figure n° 16) :

Figure 16 : L'évolution des capitaux permanents et les valeurs immobilisées de NCA



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise

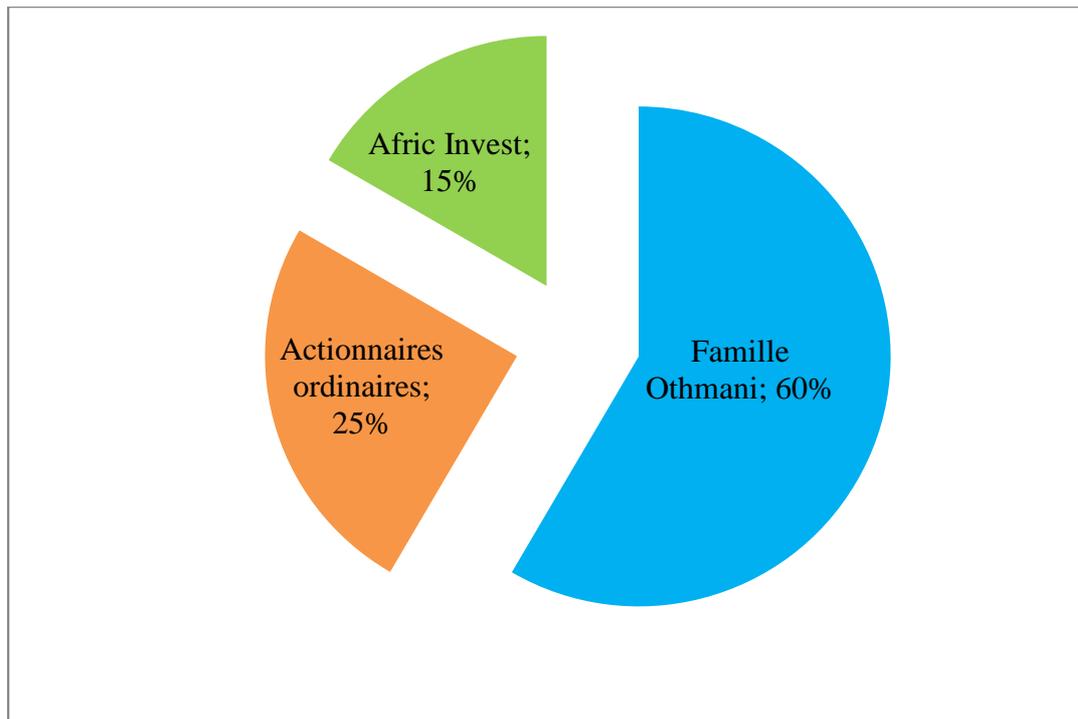
À travers la figure ci-dessus, nous constatons que les capitaux permanents de NCA-Rouiba augmentent d'une année à l'autre. Cette augmentation trouve son explication des résultats positifs d'exploitations ainsi que des apports en numéraires effectués par les actionnaires de l'entreprise et les emprunts contractés auprès des banques.

Nous constatons également, que les valeurs immobilisées de NCA ont été financées par les capitaux permanents et cela pour toute la période étudiée, sauf l'année 2012. Durant cette année, les valeurs immobilisées nettes ont été financées par les capitaux permanents et une part des dettes à court termes (DCT).

2.2.1.5. La structure du capital social de NCA-Rouiba

Le capital social de l'entreprise NCA à la date 31 décembre 2014 est de 849 195 000 DA, il est détenu par trois types d'actionnaires, sa structure est représentée par la figure suivante :

Figure17 : La structure du capital social de NCA-Rouiba



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

D'après la figure précédente, le capital social de la NCA est constitué par les actionnaires locaux et étrangers. Il est moins dispersé, et les trois principaux actionnaires qui le détiennent sont les suivants :

Le premier est l'actionnaire familial représenté par la famille OTHMANI, il a un taux de détention de 60%. Les seconds, sont les actionnaires ordinaires représentés par les citoyens, les consommateurs, ainsi que les salariés et les cadres de l'entreprise. Cette catégorie d'actionnaires représente 25% de ce dit capital et le reste (15%) est détenu par l'Africinvest.

La majorité du capital social de NCA-Rouiba est contrôlé par le conseil d'administration. Avant l'introduction en bourse, ses membres détenaient plus de 90% du capital. Actuellement, la part des administrateurs est plus de 75%, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce algérien.

La famille reste donc majoritaire dans le capital, et le président du conseil d'administration est issu de la famille, ils détiennent plus de 50% de participation, ce qui constitue un premier pôle de stabilité. De cette façon, l'entreprise NCA-Rouiba est une entreprise familiale.

Le Président du Conseil d'Administration (PCA), issu de la famille OTHMANI détient la majorité du capital de l'entreprise (environ 35%), ce qui constitue un deuxième pôle de stabilité. Cette détention du capital par un membre de la famille nous permet de confirmer que la structure de propriété de NCA-Rouiba est concentrée et le caractère familial de l'entreprise.

Un autre point qui peut renforcer le caractère familial de l'entreprise NCA-Rouiba, est la signature d'un pacte d'actionnaires le 17 avril 2012, entre Slim OTHMANI, Mohamed El Hadi OTHMANI, Thouraya OTHMANI, épouse KAMOUN, et Mohamed Sahbi OTHMANI. Ces membres détiennent ensemble la majorité relative du capital social de NCA. Ils ont décidé de se constituer en noyau dur d'actionnaires.

Lors de notre dernier entretien avec le premier responsable de l'entreprise, celui-ci nous a avancé que le pacte signé entre lui et les autres membres de sa famille a prévu l'incessibilité pendant trois ans des actions détenues par les membres du noyau dur, à l'exception des cessions entre les membres du noyau dur qui sont autorisées, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, régissant les transactions de bloc.

2.2.2. La pérennité de direction

Si la pérennité de contrôle est quasiment acquise, ce n'est pas le cas pour la pérennité de direction. A partir de 2003 et dans une optique de conformité aux règles de gouvernance d'entreprise, NCA-Rouiba a opéré la séparation de la fonction de président du conseil d'administration et de directeur général. Ces postes de responsabilité ont été assurés par les membres de la famille, Slim et Mohamed Sahbi OTHMANI. Les autres postes de direction sont assurés par des managers (directeurs) externes à la famille. L'existence de managers externes à la famille peut se justifier par :

- la politique instaurée par le président du conseil d'administration consiste à faire primer la compétence sur l'âge, limiter le nombre des membres actifs de la famille et faire venir des talents de l'extérieur. Ces derniers ont été choisis au détriment des

autres membres de la famille qui ne sont pas à la hauteur de l'entreprise, c'est-à-dire ils n'arrivent pas à apporter un plus à l'entreprise.

- Dans une entreprise familiale de troisième génération, il n'est pas rare de trouver des membres de la famille qui ne s'intéressent nullement à l'entreprise. Et c'est le cas dans la famille OTHMANI dont les membres sont dotés de très bons niveaux d'instruction. Ceux-ci peuvent alors voir leurs avenir plutôt dans d'autres domaines que dans la NCA Rouiba. Pour cela, ils pourraient être amenés à vendre leurs actions afin de financer leurs propres entreprises. D'autres personnes, se sentant marginalisées par rapport à d'autres plus impliquées dans l'entreprise, peuvent également réagir par la cession de leurs actions. Et là encore, le président du conseil d'administration insiste sur le fait que les affaires dans l'entreprise doivent impérativement être formelles et professionnelles.
- La pression de la concurrence a orienté l'entreprise vers la qualité; La concurrence agit sur la famille en l'obligeant à diminuer ses interactions avec l'entreprise via son influence sur le management. Ainsi, la famille a décidé de céder son droit à la direction de son entreprise au profit de dirigeants plus compétents (gestion des ressources humaines, gestion de la production, finance et comptabilité, recherche et développement...etc.).

Cependant la direction demeure familiale en la présence de la personne de Mohamed Sahbi OTHMANI. Ce dernier et d'après notre e-entretien avec Slim OTHMANI, est la personne la plus méritante à assurer la fonction de direction générale, en raison de son ancienneté, de sa forte implication dans l'entreprise et surtout de sa haute compétence.

Par contre, et d'après nos entretiens avec Slim OTHMANI, les autres fonctions de l'entreprise ne trouvent pas de compétences techniques au sein de la famille. En effet sur le plan de la qualité, l'entreprise a eu besoin de personnes suffisamment compétentes pour faire réussir la certification ISO.

Sur le plan commercial, le marché algérien des boissons est très concurrentiel (Ramy, Hamoud, Tchina, Toudja,...etc). L'entreprise a donc besoin de responsables marketing très qualifiés pour pouvoir écouler ses produits et maintenir ses parts de marché.

Globalement, la famille OTHMANI, s'est vue obligée de rechercher des compétences pointues en dehors de la famille comme présenté dans le tableau (n° 27).

Tableau 27 : Les différents directeurs de NCA-Rouiba

Nom et prénom	Fonction	Appartenance à la famille
Mohamed Sahbi OTHMANI	Directeur général	Oui
Zaher MESSAOUDI	Directeur R&D	Non
Redhouane DJEBBI	Directeur Finance & Comptabilité	Non
THIERRY MERCIER	Directeur commercial	Non
Nadia FERHAT	Directrice Audit & contrôle	Non
Elyes GHORBEL	Directeur Industriel	Non
Hassiba KHELLOUFI	Directrice production	Non
Smail OUENDI	Directeur des Ressources Humaines	Non
Kahina TOUNSI	Directrice Management et système intégré	Non

Source : Élaboré par nous-mêmes

Dans une entreprise familiale de première génération la théorie de l'agence¹ n'est pas applicable et ce, en raison de la confusion entre principal et agent (stade du fondateur). Toutefois cette confusion tend à se dissiper au fil des générations. En effet, à un certain stade, la famille ne trouvant pas en son sein des compétences managériales adéquates doit se résigner à les rechercher à l'extérieur du cercle de la famille. C'est le cas de l'entreprise familiale OTHMANI, comme indiqué dans le tableau (n°27), à la troisième génération, les postes de direction sont occupés par les directeurs externes à la famille, mis à part le poste de direction générale. Celui-ci est occupé par un membre de la famille. Il y a alors l'apparition d'une relation d'agence (le principal étant la famille OTHMANI et l'agent, le chargé d'une direction de l'entreprise). En ce sens la famille propriétaire craignant des comportements opportunistes de la part des agents sera obligée d'engager des actions de contrôle coûteuses (diverses structures qui animent la gouvernance).

3. Structure juridique, gouvernance et performance de l'entreprise NCA- Rouiba

3.1. Changement de statut : passage de SARL à SPA

Lors de sa création, l'entreprise NCA-Rouiba a opté pour la SARL, sachant que cette structure juridique présente des avantages pour l'entreprise et pour les dirigeants (membres de la famille). Elle permet à ces derniers d'un coté d'augmenter le capital social de leur

¹ - voir section deux du premier chapitre.

entreprise autant de fois voulu sans porter atteinte à l'entreprise (dissolution), et d'autre coté de choisir les associés avec lesquels ils vont partager les mêmes cultures et traditions en évitant au maximum un associé indésirable avec qui ils peuvent avoir des divergences d'intérêts.

Cependant la sortie d'un associé va entraîner la dissolution de l'entreprise, c'est-à-dire en tant que SARL, le retrait de l'un des associés (frères de Salah OTHMANI) l'entreprise va se dissoudre et les associés restant sont obligés de reconstituer une nouvelle entreprise s'ils désirent continuer dans le monde des affaires. Heureusement, les associés dans cette entreprise sont des frères, malgré que l'envie de se retirer se manifeste de temps à autre, de l'un d'eux, en fin de compte il rebondit et continue à travailler et cela pour l'avenir de l'entreprise et de ses frères. Donc, un associé (frère) à cause de l'intérêt de la famille et de l'entreprise peut sacrifier son intérêt personnel, ce qui est rare dans l'entreprise non familiale.

Pour remédier à cet handicap (entrée et sortie d'actionnaires), l'entreprise a changé sa structure juridique, elle est devenue à partir de 2003 une société par action (SPA). En outre, cette modification de structure peut se justifier par l'évolution des besoins organisationnels de l'entreprise. Cette nouvelle structure a permis au fond d'investissement d'entrer dans le capital social de NCA et sa sortie (programmée) n'a pas causé la dissolution de l'entreprise, mais a permis l'entrée des actionnaires minoritaires lors de sa sortie partielle.

Donc, au démarrage de l'activité de NCA-Rouiba, sa taille et son objectif de garder le caractère familial de l'entreprise justifient le choix d'une structure juridique dont le capital requis est faible : SARL. Au fil des années de nombreux marchés se sont ouverts à l'entreprise et des investissements importants sont devenus indispensables. Les responsables de NCA ont été contraints de recourir à des capitaux non familiaux, ce n'était pas possible de conserver la SARL, ils ont changé la forme juridique de leur entreprise pour devenir SPA.

3.2. Gouvernance d'entreprise

Le changement de statut, d'une SARL à une SPA a permis aux responsables de la NCA d'instaurer un système de bonne gouvernance. En effet, les SPA sont régies par un conseil d'administration ou un directoire et un conseil de surveillance. De plus, elles sont dans l'obligation de nommer un commissaire aux comptes qui va procéder au contrôle légal des comptes sociaux, ce qui contribue à la qualité et à la transparence de l'information financière et comptable émise par NCA-Rouiba.

Comme il a déjà été souligné au chapitre un de ce travail, dans sa première section, la caractéristique principale des entreprises familiales, au-delà des définitions précises qui peuvent en être données par tel ou tel organisme, est l'imbrication entre le patrimoine privé (famille) et le patrimoine professionnel (entreprise). Certains parlent même d'absence de séparation des patrimoines. Cette particularité nécessite que des règles d'organisation strictes soient définies sous peine de mettre en risque, à la fois, l'entreprise et ses dirigeants actionnaires familiaux. L'ensemble de ces règles est aujourd'hui très généralement appelé « gouvernance ». Ce terme désigne aussi bien le mode de prise de décision, de « gouvernement »¹.

3.2.1. Principaux aspects de la gouvernance dans la NCA Rouiba

La NCA-Rouiba est la première entreprise privée algérienne à mettre en place une structure de gouvernance. Celle-ci est structurée comme suit :

3.2.1.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires

L'Assemblée Générale est composée des actionnaires ou de leurs représentants légaux juridiquement capables. Les Assemblées Générales, Ordinaires et Extraordinaires, sont tenues et organisées conformément aux dispositions du code de commerce et des statuts de la société. Ainsi, chaque actionnaire est informé des assemblées, il peut y assister ou se faire représenter.

3.2.1.2. Le Conseil d'Administration

3.2.1.2.1. Caractéristiques du conseil d'administration de NCA-Rouiba

En termes de définition des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration, la société s'est dotée d'un règlement intérieur du conseil d'administration, sur recommandation des équipes MENA, *Corporate Governance* de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). Le rôle du conseil vis-à-vis du top management est clairement défini. Il procède à l'approbation du budget annuel depuis 2005. Ce conseil se réunit, au moins une fois par an, sur convocation officielle avec un ordre du jour préétabli. Depuis l'entrée d'Africinvest, le CA se réunit mensuellement sous forme de *business meeting*.

Par ailleurs, la politique générale de l'entreprise est modélisée dans le cadre d'un business plan quinquennal. Le premier business plan a été élaboré en 2006, à l'occasion de

¹ - Valérie Tandeau de MARSAC, op.cit, p. 14.

l'entrée du fond d'investissement étranger non résident dans le capital et a couvert les années 2006 à 2010. Le deuxième business plan, couvre la période 2012 à 2016.

Toutefois, les décisions majeures sont discutées et adoptées par les assemblées générales des actionnaires. L'ensemble des transactions entre parties liées sont soumises à l'approbation des actionnaires et font l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes.

3.2.1.2.2. La taille du conseil d'administration

Le conseil d'administration de NCA-Rouiba est composé de onze membres. Ces membres sont élus par l'assemblée générale ordinaire (AGO). Leur durée d'exercice est de six ans. L'entreprise est en train de sélectionner un actionnaire pour représenter les actionnaires minoritaires. Elle privilégie un administrateur qui pourrait apporter une valeur ajoutée au conseil d'administration, celui qui dispose des compétences techniques nécessaires.

3.2.1.2.3. Qualités des administrateurs

La NCA-Rouiba bénéficie d'une représentativité élargie avec des représentants des actionnaires et du management et un administrateur salarié. L'entreprise avait eu recours de 2011 à 2013 à un expert en stratégie en qualité d'observateur indépendant. Le secrétariat du conseil a été confié à un cabinet d'avocats indépendants.

Le conseil d'administration a élu parmi ses membres trois membres du management de l'entreprise, six membres de la famille représentant des actionnaires, un salarié actionnaire et un observateur indépendant.

3.2.1.2.4. La composition du conseil d'administration en 2012

En 2012, une année avant l'introduction de l'entreprise en bourse, son conseil d'administration est structuré de la manière suivante :

Tableau 28 : Les administrateurs de NCA-Rouiba

Nom et prénom	Fonction
Salah OTHMANI*	Président d'honneur
Slim OTHMANI *	Président
Mohamed Sahbi OTHMANI *	Membre-directeur général
Mohamed Mokhtar OTHMANI*	Membre
Saïd OTHMANI ^{1*}	Membre
Mohamed El Hadi OTHMANI *	Membre
Mohamed OTHMANI *	Membre
Africinvest Fund représenté par Mohamed Aziz MEBAREK *	Membre
Maghrebinvest Algérie SPA, représenté par Mehdi GHARBI *	Membre
Thoraya OTHMANI **	Membre
Zaher MESSAOUDI ***	Membre
Jean pierre DE MONTALIVET ****	Observateur indépendant

Source : Notice d'information NCA-Rouiba spa, 2013, p.80.

En fonction de leur participation au capital, la famille OTHMANI détient 60% des actions votantes ce qui lui confère une stabilité au sein du conseil.

3.2.1.2.5. Administrateur salarié

Dans le but de rendre le conseil d'administration opérationnel, lui donner une dimension

^{1*} - ces membres ont un mandat de six ans à partir du 29 juin 2009 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015.

** - ce membre est mandaté à partir du sept juin 2010 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015.

*** - ce membre est nommé le 18 octobre 2012, et prendra ses fonctions dès l'acquisition d'une action de garantie (au moins).

****- En 2013, l'entreprise a gardé la même composition du conseil d'administration. Cependant, l'observateur indépendant a mis fin à son mandat

stratégique et apporter une valeur ajoutée à la direction de l'entreprise, NCA-Rouiba a nommé, parmi les administrateurs un salarié qui renferme d'une expérience très élevée, elle est de 27 ans. Cet administrateur a occupé plusieurs positions à NCA-Rouiba.

3.2.1.2.6. Les comités émanant du Conseil d'Administration

Pour respecter les règles de gouvernance qui assurent le fonctionnement de la société, les responsables de la NCA-Rouiba ont mis en place des comités dont chacun est investi d'une mission spécifique. C'est le cas, par exemple des comités suivants :

❖ Le comité stratégique

Il a été créé en 2005¹, ce comité regroupe les cadres-clés de la société ainsi que des experts indépendants et qui est convoqué chaque mois par le Directeur Général. Ce comité n'a aucun pouvoir de décision, et son travail consiste en :

- La préparation de décisions stratégiques à soumettre au conseil d'administration ;
- le suivi des orientations discutées et consignées sur les PV des anciennes réunions ;
- et le suivi des réalisations du mois et leur comparaison au budget.

❖ Le comité d'Audit

Le comité d'audit a été mis en place en 2010. Il est présidé par Monsieur Mehdi GHARBI qui est expert-comptable². Son rôle est d'opérer des audits opérationnels et émettre des recommandations pour les différents managers de l'entreprise.

❖ Autres comités

D'autres comités ont été créés et sont en cours de mise en place. Il s'agit notamment :

- Du comité des nominations, dont le rôle est d'étudier les nominations aux postes-clés de l'entreprise ;
- du comité de rémunération chargé d'examiner les rémunérations des cadres-clés de l'entreprise et proposer au Conseil d'Administration les enveloppes de bonus annuels pour l'ensemble des employés ;
- et du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.

¹- Ce comité est présidé par Monsieur Jean-Pierre DEMONTALIVET qui est un expert reconnu des produits de grande consommation, et qui a plus de 40 années d'expérience acquise dans des grands groupes tels que Danone et Henkel.

²- Ancien Auditeur senior chez Price water house Coopers.

3.2.1.3. Le cumul des mandats

Mis à part l'administrateur salarié qui ne cumule pas de mandats dans d'autres entreprises algériennes, les autres administrateurs siègent dans au moins un conseil d'administration d'une autre entreprise algérienne. C'est le cas par exemple de Slim OTHMANI, qui, en plus de celui de NCA-Rouiba, exerce quatre autres mandats dans des entreprises différentes, c'est valable même pour Mehdi GHARBI, qui a, lui aussi quatre mandats d'administrateur en dehors de NCA-Rouiba. Quant à Aziz MEBAREK, il exerce en tout sept mandats d'administrateur (y compris celui de NCA-Rouiba).

3.2.2. Gouvernance familiale

D'après les déclarations du premier responsable du conseil d'administration de l'entreprise, il n'y a pas encore de gouvernance familiale formelle. Toutefois, les membres de la famille se rencontrent lors d'occasions diverses. Lors de ces réunions familiales, les sujets relatifs à l'entreprise sont bien évidemment évoqués, mais sans plus¹.

En effet, dans la NCA Rouiba, il n'est pas question de préparer les prises de décisions (ou le travail en général) pendant les réunions familiales. Toutes les tâches sont rigoureusement réservées aux différents responsables dans leur lieu de travail. Pourtant, une structure de gouvernance familiale peut s'avérer d'une très grande utilité selon certains auteurs. Celle-ci, sans se substituer aux structures de gouvernance de l'entreprise, peut jouer le rôle d'intermédiaire entre celles-ci et la famille. Ainsi, les membres de la famille intéressés, mais externes au conseil d'administration, par exemple, peuvent lui faire parvenir leurs propositions à partir de leur représentant mais la décision revient au conseil d'administration.

Tout de même, l'absence d'une structure de gouvernance familiale peut trouver plusieurs justifications. Ainsi, d'après les déclarations de Slim OTHMANI, la priorité est aux compétences, à la professionnalisation et élimination de toute source de conflit. Donc, pour le moment, il semblerait qu'une gouvernance familiale peut prêter à confusion et donc aboutir à des résultats néfastes².

¹- En fait, Slim OTHMANI, lors de nos entretiens, insiste régulièrement sur le fait que ce sont deux aspects à ne pas mélanger. La famille, pour lui, est certes très importante, mais il est impératif de séparer le fait d'être en famille et celui d'être au travail.

²- Les membres de la famille peuvent, par exemple, comprendre à tort qu'une structure de gouvernance familiale peut se substituer au conseil d'administration. Ceci pourrait donc être à la source de conflits.

3.3. Évolution de la performance de NCA-Rouiba de 2009 à 2013

La NCA-Rouiba est une entreprise privée qui évolue dans l'environnement algérien depuis longtemps. De ce fait, les successeurs qui ont pris le relais dans son pilotage avaient la lourde responsabilité de maintenir, voir renforcer, la performance de l'entreprise.

3.3.1. Les performances financières de NCA-Rouiba

3.3.1.1. Taux de rentabilité financière

Ce taux de rentabilité est calculé selon la formule suivante : Taux de rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres

Tableau 29 : Ratios de la rentabilité financière (en millions de dinars)

Désignation	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat net ^{1*}	112	255	188	168	228
Capitaux propres*	1 127	1 365	1 476	1 585	1 754
Rentabilité financière	09,9	16,4	12,7	10,6	13,0

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise

La NCA-Rouiba affiche des taux de rentabilité financière assez intéressants pour les actionnaires. Nous constatons que ces taux ont fluctué pendant la période étudiée.

En 2010, l'entreprise a généré une rentabilité financière supérieure aux autres années. Cela peut être expliqué par :

- Le lancement de l'entreprise dans un nouveau segment, c'est le segment de conditionnement en plastique (PET);
- la séparation des fonctions de contrôle et celle de direction.

Par contre, durant l'année 2011 et 2012, cette rentabilité a diminué. Cette diminution s'est étalée jusqu'au premier semestre de l'année 2013. Les raisons de cette diminution sont les suivantes :

- La croissance de plus de 14% de la masse salariale;
- l'adoption de la nouvelle grille des salaires;
- les dépenses sur les investissements;
- les pertes de changes réalisées;
- les charges relatives à la cotation en bourse.

¹ - *voir annexes 3, 4, 5 et 6.

A la fin de l'année 2013, le taux de rentabilité de NCA a atteint 13%, cette augmentation est due au retour sur investissements.

3.3.1.2. L'évolution du chiffre d'affaires(en millions de dinars)

Selon l'étude ITMO¹, les efforts en matière de distribution ont permis à l'entreprise d'atteindre des niveaux de distribution numérique (disponibilité des produits dans les points de vente) proche de 100%. L'évolution du chiffre d'affaires de NCA-Rouiba pour la période 2009/2013 se présente comme suit :

Tableau 30 : L'évolution du chiffre d'affaires (en million de dinars)

Éléments	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires	2 883	3 998	4 633	5 669	6 032
Tx de croissance (en %)	100	138,67	160,70	196,63	209,22

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise.

D'après le tableau ci-dessus, il apparaît que, l'entreprise est en bonne santé financière. En effet, le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une évolution croissante durant toute la période étudiée. Ainsi, l'entreprise arrive de plus en plus à écouler ses produits sur un marché qui est très concurrentiel. Entre 2009 (l'année de base) et 2013, le chiffre d'affaires de l'entreprise a plus que doublé, passant de 2883 millions de dinars (100%) à pratiquement 6032 millions de dinars (209,22%).

3.3.1.3. Autres indicateurs financiers

Les différents résultats de l'entreprise familiale sont affichés dans le tableau (n°31). Pour toute la période étudiée, ils sont positifs sauf le résultat financier.

Tableau 31 : Les principales rubriques du compte de résultat (en millions de dinars)

Éléments	2009	2010	2011	2012	2013
Excédent brut d'exploitation*	372	626	674	771	778
Résultat opérationnel*	232	405	361	336	382
Résultat financier*	-94	-58	-96	-97	-92
Résultat ordinaire avant impôt*	137	346	265	238	290
Résultat net de l'exercice*	112	255	188	168	228

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise (*voir annexes 7, 8, 9 et 10)

¹ - ITMO: *In Trade Market Opportunity*. Les études ITMO sont réalisées par les équipes de merchandising de l'entreprise de manière périodique dans le but de remonter des informations du terrain en termes de disponibilité du produit et de rotation de la gamme.

D'après le tableau (n°31), il apparaît que :

- le résultat financier de l'entreprise est négatif durant toute la période étudiée. Ceci est principalement dû au fait que l'entreprise ne recourt que très peu aux placements financiers à court terme (susceptibles de lui générer des produits financiers), et que celle-ci doit supporter des charges financières assez conséquentes. Tout de même, le résultat financier négatif est très vite absorbé par les résultats d'exploitation de l'entreprise.
- Dans l'ensemble, la NCA ROUIBA arrive à afficher des résultats bénéficiaires, durant toute la période étudiée. Un résultat final positif indique une rentabilité très intéressante surtout pour les actionnaires. En effet, la réalisation de bénéfice permet à l'entreprise de distribuer des dividendes à ses actionnaires et les maintenir ainsi toujours intéressés. La génération de bénéfices permet également à l'entreprise de constituer des réserves pour préparer l'autofinancement de projets d'investissements dans le futur. De plus, la réalisation d'exercices bénéficiaires permet de donner une très bonne image de l'entreprise vis-à-vis des tiers (banquiers, fournisseurs, personnels, État, etc.), et d'en tirer avantages (financements, délais de paiement, etc.).

3.3.2. La performance économique de NCA-Rouiba

3.3.2.1. La part du marché

Au sein de la filière jus, NCA-Rouiba s'est toujours positionnée sur des produits de qualité supérieure. La marque « Rouiba » a été toujours perçue comme un produit « premium » par rapport à la concurrence, justifiant ainsi un prix de vente plus cher.

La part de marché des produits de NCA-Rouiba sur le segment des jus de fruits en carton ne cesse de croître, passant de 35% en 2005 à 42% en 2011. Actuellement, elle avoisine les 60%.

Contrairement au segment de PET, l'entreprise ne s'accapare que 15% des parts de marché, cela peut se justifier par le lancement tardif de l'entreprise dans ce segment. Quant au segment des jus en verre, l'entreprise est totalement absente.

3.3.2.2. Le degré d'innovation de NCA-Rouiba

Depuis son introduction en 1989 de l'emballage Tetra-pack, le produit de NCA-Rouiba n'a cessé d'envahir le marché algérien des jus, et cela sur deux plans : quantité et diversité.

Sur le plan quantité, en 2007, le nombre de packs qui ont été consommés a atteint 70 millions d'unités (packs). Ce nombre a été porté à 140 millions de packs en 2010. A la fin de l'année 2013, la NCA-Rouiba a mis sur le marché plus de 235 millions de packs. Ce qui est amené à dire que l'entreprise double sa production chaque trois ans, cela justifie sa position de leader.

Sur le plan de la diversité de produits, l'entreprise NCA-Rouiba présente sur le marché une panoplie de produits, plusieurs nouvelles références ont été lancées. Elles sont le résultat d'un processus d'innovation résolument entrepris par l'entreprise. Ses équipes ont effectué pendant toute une année, des recherches et des sondages poussés afin d'adapter ses breuvages aux attentes des consommateurs algériens. Les formules des boissons Rouiba ont été profondément revisitées de manière à atteindre le profil sensoriel idéal pour ces derniers. Rouiba reconsidère ainsi son cœur de métier, tant au niveau des contenus, avec une optimisation des références classiques et le lancement de plusieurs nouvelles références, qu'au niveau des contenants qui répondent à de nouvelles normes et affichent une nouvelle identité visuelle et un nouveau logo aux contours plus généreux.

L'objectif de ces réaménagements qualitatifs étant de préserver un maximum d'attrait et d'anticiper en leader de son marché, les attentes des consommateurs aussi bien en termes de modernité que d'innovation. Les responsables de la compagnie Rouiba, ont, de la sorte, présenté la nouvelle gamme comme l'aboutissement d'un projet novateur et ambitieux, impliquant une équipe de recherches et développement local et des spécialistes étrangers qui ont combiné leurs techniques et leur savoir-faire au service d'une étude sensorielle inédite, visant à comprendre au mieux les préférences organoleptiques des consommateurs algériens. Les premiers résultats de cette étude ont servi avant tout, ont-ils déclaré, à redynamiser la recette du produit star de Rouiba, le fameux «cocktail de fruits», en y apportant les ajustements nécessaires pour encore mieux satisfaire le client final. Ces efforts en R&D (Recherche et développement) ont influé sur l'ensemble de la gamme qui voit l'émergence de saveurs nouvelles comme le pur jus de raisin, le nectar de poire et autres breuvages plus riches en fruits.

Les jus Rouiba qui sont enrichis en vitamines (B1, B2, B6, A, C et E), voient enfin l'apparition du «Tetra Slim Aseptic» qui vient renforcer la gamme des petits packs de 20 cl. NCA Rouiba a aussi présenté une nouvelle gamme de boissons en bouteilles PET, à la marque Fresh qui offre des goûts originaux et rafraîchissants. L'on y trouve des parfums aux fruits rouges, pomme-kiwi, citronnade et orangeade.

3.3.2.3. Création de la valeur ajoutée

La NCA Rouiba crée de plus en plus de richesses dans l'économie nationale comme le témoigne sa valeur ajoutée positive est croissante d'année en année. Le tableau (n° 32), nous résume l'évolution de la valeur ajoutée créée par NCA-Rouiba entre 2009 et 2013.

Tableau 32 : L'évolution de la valeur ajoutée de NCA-Rouiba de 2009 à 2013, en DA

Éléments	2009	2010	2011	2012	2013
Valeur ajoutée	776 749 682	1 104 261 176	1 213 488 280	1 391 405 743	1 534 271 527
Taux de croissance	100%	142,26%	156,31%	179,25%	197,68%

Source: Élaboré par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

A travers le tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur ajoutée créée par la NCA-Rouiba évolue d'une année à l'autre. Elle est passée de 776 749 682 DA en 2009 (année de base) à 1 534 271 527 DA en 2013. Donc, pendant cinq ans, la valeur ajoutée a presque doublé, de 100% en 2009 à 197,68% en 2013.

3.3.3. L'engagement social

Pour la nouvelle génération des managers familiaux, la performance n'est plus exclusivement financière, mais concerne divers aspects environnementaux et sociaux.

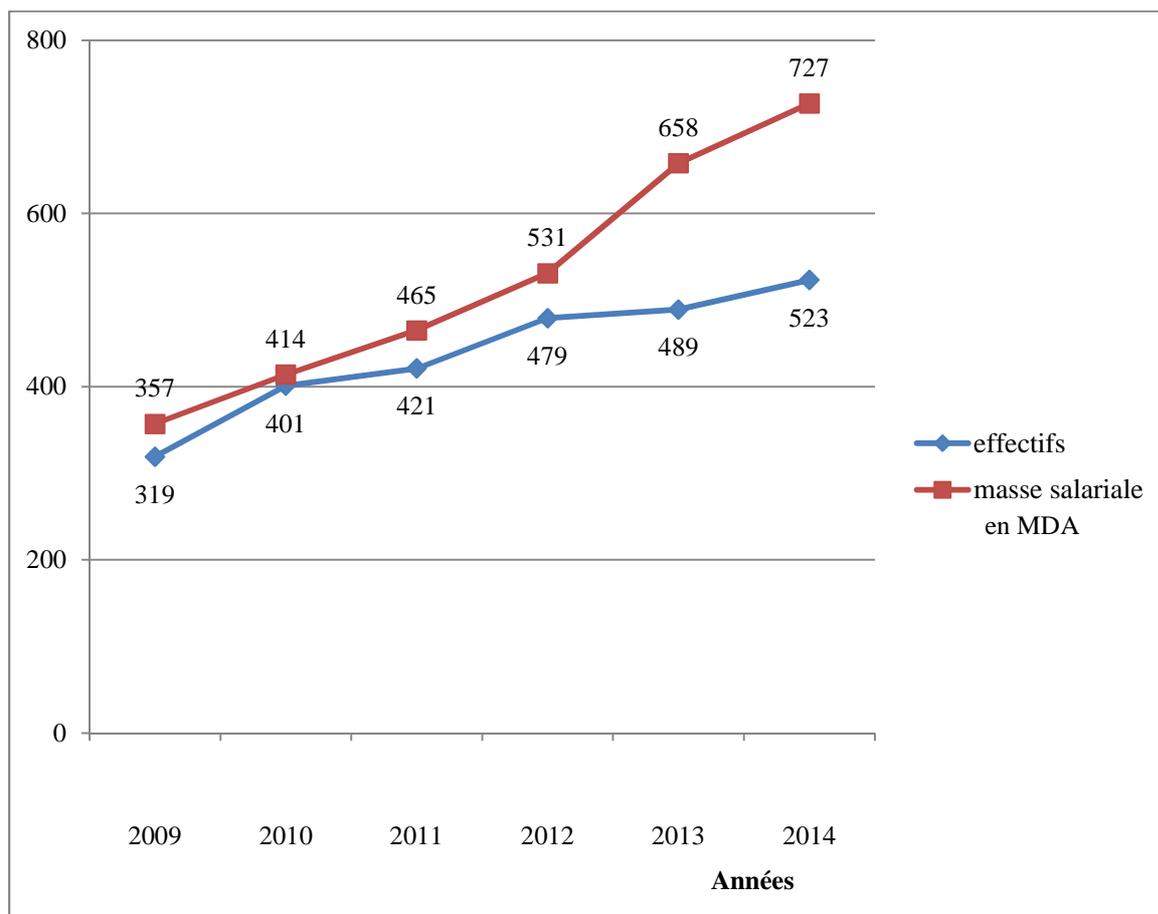
3.3.3.1. Niveau et progression des salaires

L'écoute et le dialogue sont deux éléments sur lesquels la direction de l'entreprise NCA-Rouiba est basée pour la gestion de ses ressources humaines. Elle travaille en parallèle avec le syndicat des travailleurs sur les questions ayant trait à l'amélioration du climat social et à la motivation des équipes. Cette politique a été à l'origine d'un climat social serein, propice à l'émergence et à la valorisation des compétences nationales. Ceci a été confirmé par une étude relative à la motivation du personnel de la société menée par un cabinet spécialisé. Toujours dans cette optique d'atteinte de la performance sociale, l'entreprise a procédé à la distribution d'un montant de 30 600 000 de dinars. Cette somme représente un bonus pour l'ensemble du personnel et cadres dirigeants au titre de l'année 2013 liés aux performances globales et à la croissance du chiffre d'affaires à la fin de cette année. En outre et selon le PCA, l'entreprise a instauré une politique salariale flexible dont la masse est en constante augmentation. En atteste le nouveau système de rémunération variable sur la performance, appelé « El-Baraka », que l'entreprise vient de mettre en place. Ce système incitatif fait à la

fois, pour encourager la productivité et la production. Toutes les catégories du personnel bénéficient de cet avantage, excepté les directeurs.

De cette manière, NCA montre son engagement dans l'investissement dans le capital humain pour le fidéliser. L'évolution de la masse salariale et de l'effectif traduit cette ambition (figure n° 18).

Figure 18 : L'analyse de l'évolution de la masse salariale et de l'effectif de NCA-Rouiba



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise

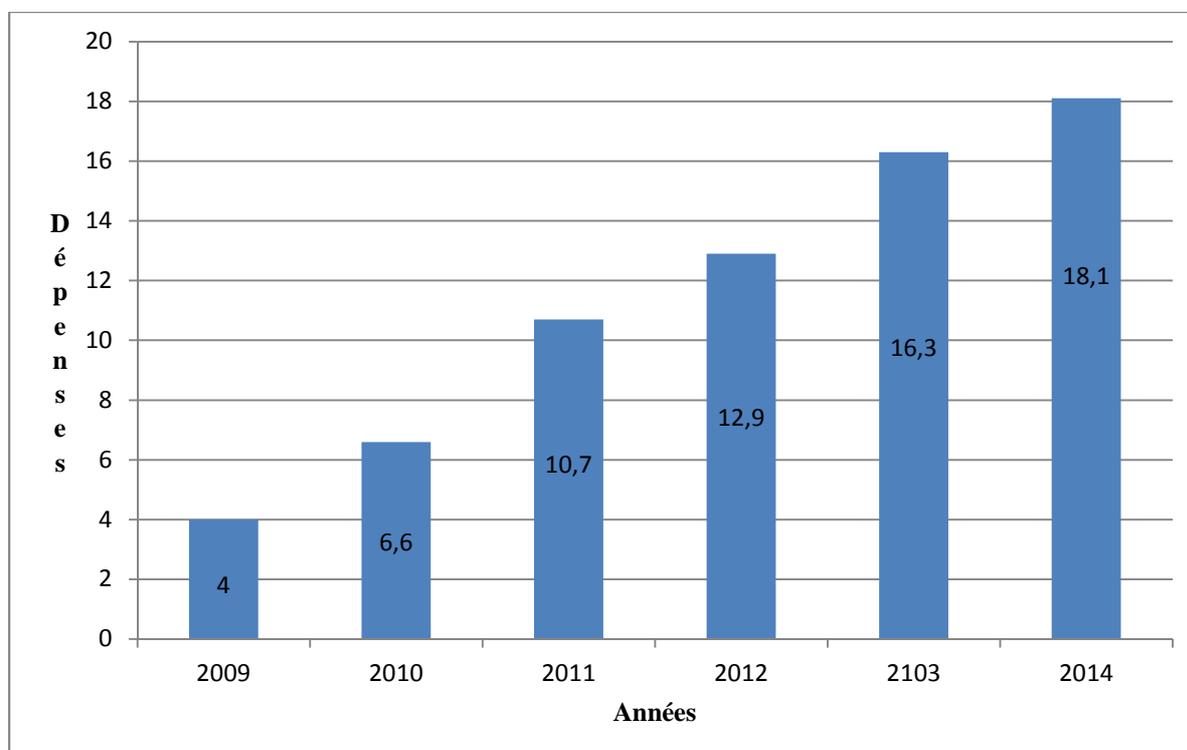
A travers cette figure nous pouvons vérifier que la masse salariale a connu une progression supérieure à l'évolution des effectifs. Cela provient de la politique de l'entreprise visant à valoriser ses ressources humaines à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie de ses employés. La masse salariale est passée de 357 millions de dinars en 2009 à 727 millions de dinars en 2014. Pour la même période les effectifs de l'entreprise sont passés de 319 personnes en 2009 à 523 personnes en 2014.

3.3.3.2. La formation au sein de la NCA-Rouiba

Ces dernières années l'entreprise NCA-Rouiba s'intéresse, de plus en plus, à la formation de ses employés. Elle a mis en place un dispositif « métiers et compétences » qui a fait ressortir un besoin de consolidation de compétences industrielles (production et maintenance). En s'inscrivant dans cette dynamique, l'entreprise a consacré une enveloppe de quatre millions de dinars pour la formation de ses employés entre cadres, agents de maîtrise et agent d'exécution, en 2009, pour atteindre dix-huit (18) millions en 2014 (figure n° 19). Avec ce montant la NCA-Rouiba a dépassé l'obligation réglementaire. Celle-ci est fixée à 2% de la masse salariale annuelle brute consacrée aux actions de formation et d'apprentissage professionnel.

La direction de l'entreprise et le syndicat représentant les travailleurs ont réalisé, avec la collaboration d'un cabinet étranger spécialisé, une migration d'une cartographie de postes à une matrice de compétences permettant une meilleure mobilité des ressources à travers les différentes fonctions.

Figure 19 : L'évolution des dépenses de formation de 2009 à 2014 au sein de NCA-Rouiba (en millions de dinars)



Source : Élaborée par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise.

3.3.3.3. La certification de NCA-Rouiba

L'entreprise de production des jus est l'une des premières entreprises privée algérienne à être certifiée. L'une des raisons qui a poussé les responsables de l'entreprise à la certification est la mise à niveau de l'entreprise aux méthodes de gestion modernes. L'engagement de NCA date de 1999. Elle a engagé des démarches nécessaires auprès d'un organisme de certification canadien. Une année après, la nouvelle conserverie algérienne a reçu l'aval de ce dernier. Elle a été certifiée selon l'ISO 9002-94. Cette certification traite essentiellement de la satisfaction du client. Une autre démarche est entreprise en 2003 : C'est la certification de son système de management environnemental. Dans ce sens, la NCA-Rouiba détient trois certifications : la première certification est l'ISO 9001(annexe 11), pour le système de management qualité, la deuxième certification est la certification ISO 14001(annexe 12), qui traite du système de management environnemental, c'est-à-dire comment travailler en préservant l'environnement et les étapes pour récupérer les déchets. Le traitement de ces derniers avec un récupérateur, a permis de rapporter de l'argent à l'entreprise, ce qui lui a permis même d'obtenir en 2008 le premier prix national de l'environnement. La troisième certification est la certification, ISO 22000 (annexe 13). Elle traite de la sécurité des denrées alimentaires.

Grâce à ces certifications, NCA-Rouiba est choisie pour représenter l'Algérie comme entreprise pilote dans le cadre du projet RSMENA avec l'ISO et l'ANOR pour la promotion de la nouvelle norme ISO 26000. Cette norme porte sur la responsabilité sociétale et le développement local.

3.3.4. La redistribution de la richesse créée au cours de la période 2009-2011

Comme toute entreprise, la NCA-Rouiba cherche à réaliser de la richesse. Cet objectif est sa raison même d'être, ce qui va lui garantir une survie. Au bout de trois années (2009,2010 et 2011), la NCA-Rouiba a créé une richesse estimée à 2510 MDA répartie comme suit :

Les employés ont consommé plus d'un milliard de dinars de la richesse créée. En allouant environ la moitié (49%) de la richesse créée, cela confirme que l'entreprise a toujours adopté une attitude citoyenne dans la répartition de la richesse créée. 380 millions de dinars sont réservés à l'État sous forme de charges d'impôts (compte non tenu du reversement de la TVA, retenues à la source sur versement de dividendes et hors charges parafiscales de la

Caisse Nationale d'Assurance Sociale). Les banques, elles aussi ont bénéficié de la richesse créée par la NCA-Rouiba, elles ont perçu un montant de 339 millions de dinars sous forme d'intérêts en contre partie des fonds empruntés, ce qui représente 14% du montant global. Les derniers bénéficiaires sont les actionnaires avec un montant de 556 millions de dinars (22% du montant global) dont 428 millions de dinars (17%) sont réservés pour le réinvestissement et le reste, 128 millions de dinars (5%), est distribué sous forme de dividendes pour les actionnaires.

Conclusion

Ce dernier chapitre nous a permis dans le premier temps de présenter l'une des industries de l'économie algérienne. C'est l'industrie agroalimentaire qui de par sa contribution dans la création de la richesse se place en deuxième position après les hydrocarbures.

Dans le deuxième temps, nous avons constaté que les membres de la famille OTHMANI ont pu gardés le caractère familial de l'entreprise, et cela malgré l'ouverture de son capital aux actionnaires étrangers à la famille. La politique financière adoptée au fil du temps témoigne de l'intérêt de la famille à garder le contrôle effectif de la société.

En effet, dans les premiers temps, les membres de la famille ont mis leurs propres fonds. Ensuite, ils ont mis sous hypothèques leurs propres biens pour que l'entreprise obtienne des concours bancaires. Par la suite, la famille a accepté l'entrée du fond d'investissement étranger (Africinvest) dans le capital de l'entreprise pour permettre à celle-ci de sortir des difficultés.

En somme, la famille adopte une politique qui change de génération en génération mais qui vise toujours à maintenir l'entreprise (patrimoine familial) en bonne posture par rapport à la concurrence. En effet, dans le secteur des boissons, il est quasiment impossible à la famille de répondre à tous les besoins de l'entreprise par un seul moyen, une ouverture à l'extérieur est donc plus que nécessaire.

En dernier lieu, l'étude de la gestion fonctionnelle de la NCA Rouiba a révélé qu'à cette troisième génération, le président de CA a explicitement privilégié la compétence et non pas les relations familiales, ceci est aussi valable pour le top management, qui un seul membre de la famille qui a été nommé directeur général de la société et ce en raison de ses qualités

professionnelles. En effet, la famille propriétaire ayant décidé de placer l'entreprise à des niveaux supérieurs (plusieurs certifications, qualité, responsabilité sociale, etc...) a dû chercher des compétences adéquates à l'extérieur du cercle familial, c'est également une concession que la famille OTHMANI à la NCA ROUIBA.

Le monde de l'économie a besoin de diversité dans les formes d'entreprises qui le composent. Parmi ces dernières, on trouve l'entreprise familiale, qui semble incarner une forme « particulière » d'entrepreneuriat... A travers ce travail de recherche, nous avons tenté d'analyser le phénomène de l'entreprise familiale qui est à la fois un concept complexe, et une réalité souvent confrontée à des défis spécifiques. Sa complexité consiste en ce qu'elle combine deux systèmes : l'entreprise et la famille, sans que soit occulté le fait qu'un système est un tout, une unité, et qu'il ne se caractérise pas que par la somme des parties, mais aussi et surtout par les relations entre celles-ci. Une modification dans un élément du système a donc une influence sur les autres parties et sur le système dans son intégralité. S'agissant des défis auxquels se trouve confrontée, mais de manière assez spécifique, l'entreprise familiale, l'on peut citer ceux de son développement, de son financement, de sa transmission...etc.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à notre question problématique que nous avons posée, qui porte sur le dilemme que pose la croissance de l'entreprise familiale, laquelle se ferait au détriment de la nature familiale de l'entreprise. Avant de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, nous avons jugé utile de rappeler au préalable l'ensemble des étapes que nous avons suivi.

Dans l'objectif de donner une définition qui fasse l'unanimité des chercheurs et spécialistes en la matière, nous avons procédé à une revue de la littérature économique portant sur l'entreprise familiale et avons constaté la grande difficulté à la définir tant cela ne peut se faire selon le seul angle juridique ou sur la base unique des critères de taille.

A la difficulté du choix des critères, s'ajoute le nombre de définitions. Celles-ci sont en effet nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs. Même si un tel choix de critères peut paraître arbitraire, l'examen de la littérature permet d'en identifier trois principaux : le contrôle du capital par la famille, la participation active dans le management de l'entreprise ainsi que la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

L'entreprise familiale peut être considérée comme une entité économique assez particulière sur plusieurs niveaux, et la meilleure manière de l'appréhender consiste à recourir à diverses disciplines telles que la sociologie, l'économie, le droit ou encore la psychologie. Les particularités de l'entreprise familiale ont des répercussions sur divers aspects relatifs tant

à sa gestion stratégique qu'à sa gestion fonctionnelle (politique financière, gestion des ressources humaines...etc.). Ces effets liés au caractère familial peuvent évidemment être bénéfiques à la bonne marche de l'entreprise (la cohésion familiale constitue un véritable avantage pour l'entreprise), comme ils peuvent lui être défavorables (les conflits familiaux, par exemple, peuvent remettre en cause la pérennité de l'entreprise).

La PME en général et l'entreprise familiale en particulier sont souvent caractérisées par une insuffisance de fonds, et par une certaine difficulté d'accès aux crédits. Pour cette dernière (entreprise familiale), en plus de la contrainte précitée s'ajoute la contrainte pour son fondateur de garder le caractère familial de l'entreprise. Nous avons alors tenté de mieux comprendre le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et ce, en liaison avec les différents profils de dirigeants qu'il est possible de rencontrer à la tête des entreprises familiales... Nous nous sommes ensuite penchés sur la structure financière de l'entreprise familiale tout en insistant sur les différents modes de financement auxquels elle peut avoir recours...

Dans le cadre de l'étude de cas que nous avons menée et qui a concerné l'entreprise NCA Rouiba, nous avons pu remarquer que le caractère familial d'une entreprise peut constituer une véritable force de frappe. En effet, la famille représente un actionariat très soudé par des liens qui dépassent le strict rapport financier. Les membres de la famille peuvent alors être des actionnaires très « patients » avec l'entreprise, qu'elle soit en bonne santé ou en difficulté. Ainsi, les membres de la famille peuvent conserver leurs actions même dans les pires moments de la vie de l'entreprise, ou renoncer à leurs droits aux dividendes au profit du réinvestissement des bénéfices. Le caractère familial contribue aussi à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires et notamment des banquiers, surtout lorsque les biens de la famille sont proposés comme garantie à des crédits bancaires pour l'entreprise.

A la première et à la deuxième génération, les fondateurs de l'entreprise NCA ont préféré garder le caractère exclusivement familial de l'entreprise plutôt que de faire appel aux actionnaires externes à la famille, ce qui a d'une certaine manière conduit à sacrifier une plus grande croissance au profit du maintien de l'entreprise dans le giron familial.

Ainsi, la famille propriétaire, très réticente vis-à-vis des capitaux externes (emprunts ou ouverture du capital) peut retarder considérablement l'évolution de l'entreprise en

comptant uniquement sur ses propres moyens ou sur l'autofinancement généré par l'activité de l'entreprise. Cet hermétisme de la part de la famille peut aussi engendrer une aversion des partenaires externes vis-à-vis de l'entreprise, ce qui nous amène à confirmer notre hypothèse de travail selon laquelle « le souci de garder le caractère familial peut freiner le développement de l'entreprise ».

De par les ressources générées par un tel mode de financement forcément limité et procurant des ressources notoirement insuffisantes pour accompagner l'entreprise dans son développement, les dirigeants de l'entreprise se sont retrouvés contraints de chercher d'autres sources de financement et sollicitent en premier plusieurs banques, lesquelles acceptent d'accompagner l'entreprise... Néanmoins, arrivée au stade où les dirigeants ont tout hypothéqué, l'entreprise n'a plus accès à l'emprunt bancaire. L'augmentation du capital sera dès lors la deuxième alternative utilisée par les membres de la famille dirigeante en vue de financer leur entreprise. Cette augmentation sera cependant opérée par eux-mêmes et non à travers une ouverture du capital...

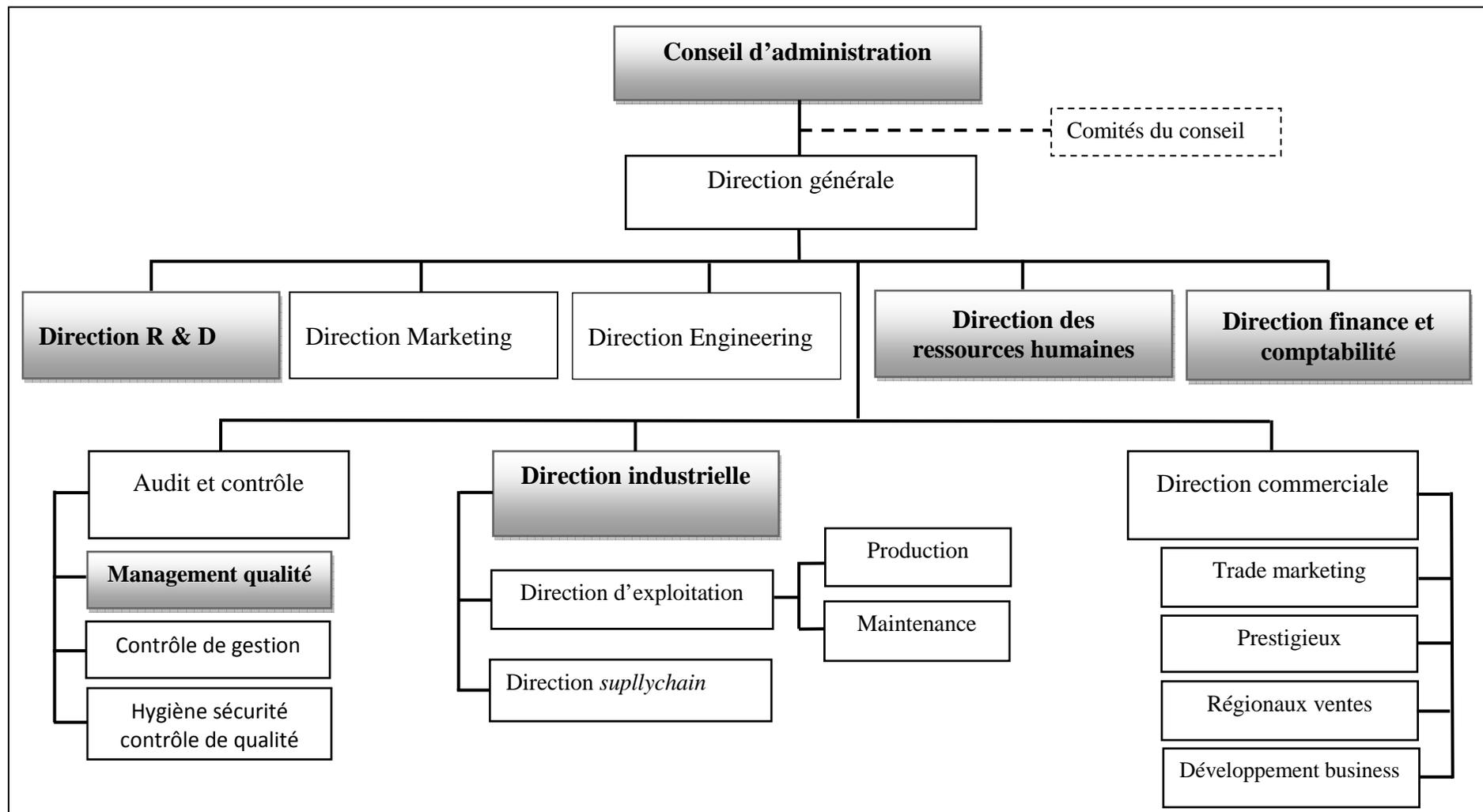
Parce que le rythme de croissance de l'entreprise se caractérise désormais par une dynamique continue et accélérée, les différents modes de financement ayant eu recours ne peuvent plus y faire face. Les dirigeants optent alors pour une démarche de financement en rupture avec les précédentes à travers la sollicitation d'un fond d'investissement étranger à la famille. Cette augmentation donnera à ce dernier le droit d'entrer dans le capital de l'entreprise en qualité d'actionnaire, et sa sortie partielle (à hauteur de 20%) a permis à l'entreprise de s'introduire en bourse, ce qui tend à vérifier notre autre hypothèse de travail selon laquelle « Les divers besoins de financement obligent la famille à s'ouvrir à l'extérieur »...

Au fil des générations, la mise en place d'un système de gouvernance formalisé devient de plus en plus importante dans une entreprise familiale. En effet, lorsque la famille s'agrandit, les liens familiaux changent et les risques de conflits peuvent apparaître. De ce fait, il devient évident que la formalisation des rapports dans l'entreprise est une nécessité qui peut être vitale pour l'entreprise. En fait, cela permet d'atténuer les tensions entre les membres de la famille à travers une clarification des rôles dans l'entreprise (entre droits et devoirs, impératifs économiques...etc.).

De plus, la mise en place d'un système de gouvernance peut contribuer à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires. Ainsi, la transparence dans l'entreprise peut mettre en confiance les banquiers, les clients, les fournisseurs, les actionnaires...etc. Aussi, une bonne gouvernance permet d'attirer et de fidéliser des compétences. En effet, d'après le cas de NCA Rouiba, il semble que les salariés soient mieux traités en matière de rémunération, de participation aux résultats, de promotion, de participation aux conseils d'administration, autant de choses qui n'étaient pas possibles durant les premières générations où famille et entreprise étaient confondues, et où les compétences externes à la famille cédaient souvent au découragement (pas de bonnes perspectives de carrières, sentiments d'injustice...etc.). Dans ce cas, la famille prive l'entreprise de personnes compétentes et très qualifiées.

De ce dernier développement, nous pouvons confirmer notre dernière hypothèse selon laquelle « Le caractère familial de l'entreprise tend à s'affaiblir de génération en génération ». Ainsi, et avec l'entrée éventuelle d'un investisseur de taille particulièrement importante au capital de l'entreprise, pourrait-on alors assister à la disparition pure et simple de ce caractère familial et avec lui, de tout ce qui fait la particularité et l'originalité de ce type d'entreprises...?

Annexe 1 : Organigramme de NCA-Rouiba (les personnes interrogées apparaissent en gras, dans les boîtes grisées).



Annexe 2 : Marques et logos appartenant à NCA-Rouiba

Marque	Date de dépôt	Numéro de dépôt	Numéro de certificat
Rouiba Pulpe	13/06/2012	002089	En cours
Rouiba KID	03/12/2012	003781	En cours
Rouiba KID's	12/04/2012	001323	En cours
ROUIBA FRESH	10/07/2010	112130	En cours
ROUIBA	27/02/2011	110599	En cours
ROUIBA EXCELLENCE	27/02/2011	110602	En cours
ROUIBA SELECTION	27/02/2011	110601	En cours
ROUIBA EXCELLENCE TOUTE LA NATURE DE FRUIT	28/02/2011	110627	En cours
ROUIBA SELECTION TOUTE LA NATURE DU FRUIT	28/02/2011	110628	En cours
ROUIBA رويبة	27/02/2011	110600	En cours
ROUIBA REFRESH	13/05/2010	101505	En cours
ROUIBA FRESH	13/05/2010	101506	En cours
رويبة شاربات	14/09/2009	092614	En cours
ROUIBA FRUITS MIXES 100% GOUT+	26/06/2009	090203	En cours
ROUIBA	29/03/2008	081289	070791
LES FRUITS MIXES DE ROUIBA	30/04/2008	081327	072034
ROUIBA LINACHATI	30/04/2008	081323	072115
ROUIBA MON ENERGIE	30/04/2008	081324	072116
ROUIBA LE MEILLEUR DU FRUIT	30/04/2008	081325	072117
ROUIBA TOUTE LA NATURE DU FRUIT	30/04/2008	081326	072118
ROUIBA 100% FRUIT	30/04/2008	081328	072119
O+	02/04/2006	060900	071985
DIVA	30/11/2005	052206	069281
SI SUR, SI BON ... !	04/05/2005	050746	069469
RUIBA Nouvelle conserverie Algérienne	08/04/2004	047361	047361
DIR RAYEK	27/01/2004	040137	066892
دير رايك	27/01/2004	040136	066891
ACTILAIT	23/11/2003	032194	066587
LEO	10/11/2003	032102	066480
OK	29/06/2002	021458	063562
N'TIC	29/06/2002	021461	063565
WEEZ	29/06/2002	021459	063563
MAMBO	29/06/2002	021462	063566
OOPS	29/06/2002	021460	063564
YOOPI	31/07/2002	021654	063733
زوم	16/02/2003	030226	066048
ZOOM	16/02/2003	030225	066047
ZOOM zoom	16/02/2003	030224	066046

Annexe 2 : Marques et logos appartenant à NCA-Rouiba (suite)

ROUIBA a toute heure...un jus de bonheur	16/01/2001	011244	060977
ROUIBA si fruit, si bon... !	16/01/2001	011245	060978
رويبة و تحلى الحياة	16/01/2001	011243	060976
SPIRO	12/01/2000	000040	057534
JUDOLAIT	01/04/2000	000547	058175
RUIBA	23/01/1999	990065	55630
Siroco	27/10/1999	991512	056991
Fruito	22/04/1998	880433	054290
ROUIBA Nouvelle Conserverie Algérienne	08/02/94	940131	04361

Annexe 3 : Bilan (Actif) de NCA-Rouiba pour l'année 2010

BILAN ARRETE AU 31.12.2010					
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS					
ACTIF	NOTE	2010 BRUT	2010 AMO&PROV	2010 NET	2009 (*)
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles	4.1	8 103 961	4 897 733	3 206 228	4 739 417
Immobilisations corporelles	4.2	2 632 472 063	1 027 206 652	1 605 265 411	1 565 494 257
Terrains		398 571 250	-	398 571 250	398 571 250
Bâtiments		350 349 391	53 815 419	296 533 972	212 066 679
Autres immobilisations corporelles		1 870 551 422	973 391 233	897 160 189	860 764 868
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		13 000 000	-	13 000 000	94 091 460
Immobilisations financières	4.3	43 502 767	-	43 502 767	13 508 337
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		30 520 339	-	30 520 339	5 405 791
Impôts différés actif		12 982 427	-	12 982 427	8 102 545
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 684 078 791		1 651 974 405	1 583 742 010
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4.4	570 193 162	75 532 823	494 660 340	284 826 183
Créances et emplois assimilés		627 657 406	128 098 089	499 559 317	418 686 074
Clients	4.5	573 713 389	128 098 089	445 615 300	379 180 564
Autres débiteurs	4.6	25 016 392	-	25 016 392	20 075 736
Impôts et assimilés	4.7	20 903 559	-	20 903 559	13 257 408
Autres créances et emplois assimilés	4.8	8 024 066	-	8 024 066	6 172 366
Disponibilités et assimilés		346 976 188	-	346 976 188	409 231 237
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	4.9	346 976 188	-	346 976 188	409 231 237
TOTAL ACTIF COURANT		1 544 826 756		1 341 195 845	1 112 743 494
TOTAL GENERAL ACTIF		4 228 905 547		2 993 170 250	2 696 485 503

Annexe 3 : Bilan (Passif) de NCA-Rouiba pour l'année 2010 (suite)

BILAN ARRETE AU 31.12.2010
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

PASSIF	NOTE	31.12.2010	31.12.2009 (*)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		849 195 000	849 195 000
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves		230 486 798	152 234 154
Écarts de réévaluation		-	-
Résultat net		255 634 596	112 105 081
Autres capitaux propres		29 708 920	13 856 484
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	5.1	1 365 025 313	1 127 390 718
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	5.2	507 217 225	507 154 373
Impôts (différés et provisionnés)	5.3	1 674 608	1 966 542
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	5.3	11 905 400	13 835 000
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		520 797 233	522 955 915
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	690 268 722	756 822 085
Impôts	5.5	117 046 683	68 821 884
Autres dettes	5.6	299 658 951	196 822 363
Trésorerie passif	5.7	373 347	23 672 537
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 107 347 703	1 046 138 870
TOTAL GENERAL PASSIF		2 993 170 250	2 696 485 503

Annexe 4 : Bilan (Actif) de NCA-Rouiba pour l'année 2011

BILAN ARRETE AU 31.12.2011

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

ACTIF	NOTE	2011 BRUT	2011 AMO&PROV	2011 NET	2010
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles	4.1	33 352 994	9 852 105	23 500 890	3 206 228
Immobilisations corporelles	4.2	3 225 603 973	1 227 815 570	1 997 788 403	1 605 265 411
Terrains		398 571 250	-	398 571 250	398 571 250
Bâtiments		350 349 391	71 181 219	279 168 171	296 533 972
Autres immobilisations corporelles		2 421 828 050	1 156 634 351	1 265 193 699	897 160 189
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		54 855 283	-	54 855 283	13 000 000
Immobilisations financières	4.3	28 018 769	-	28 018 769	43 502 767
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 260 000	-	4 260 000	30 520 339
Impôts différés actif		23 758 769	-	23 758 769	12 982 427
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 286 975 736		2 049 308 061	1 651 974 405
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4.4	893 821 077	46 307 217	847 513 861	494 660 340
Créances et emplois assimilés		1 036 639 466	133 691 540	902 947 926	499 559 317
Clients	4.5	693 825 190	133 691 540	560 133 650	445 615 300
Autres débiteurs	4.6	206 505 495	-	206 505 495	25 016 392
Impôts et assimilés	4.7	109 007 358	-	109 007 358	20 903 559
Autres créances et emplois assimilés	4.8	27 301 424	-	27 301 424	8 024 066
Disponibilités et assimilés		260 126 767	-	260 126 767	346 976 188
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	4.9	260 126 767	-	260 126 767	346 976 188
TOTAL ACTIF COURANT		2 190 587 311		2 010 588 554	1 341 195 845
TOTAL GENERAL ACTIF		5 477 563 046		4 059 896 615	2 993 170 250

Annexe 4 : Bilan (Passif) de NCA-Rouiba pour l'année 2011 (suite)

BILAN ARRETE AU 31.12.2011

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

PASSIF	NOTE	31.12.2011	31.12.2010
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		849 195 000	849 195 000
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves		436 121 393	230 486 798
Ecarts de réévaluation		-	-
Résultat net		188 041 941	255 634 596
Autres capitaux propres		3 511 463	29 708 920
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	5.1	1 476 869 797	1 365 025 313
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	5.2	750 612 577	507 217 225
Impôts (différés et provisionnés)	5.3	-	1 674 608
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	5.3	100 304 067	11 905 400
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		850 916 643	520 797 233
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	1 082 079 841	690 268 722
Impôts	5.5	166 185 048	117 046 683
Autres dettes	5.6	353 181 061	299 658 951
Trésorerie passif	5.7	130 664 225	373 347
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 732 110 175	1 107 347 703
TOTAL GENERAL PASSIF		4 059 896 615	2 993 170 250

Annexe 5 : Bilan (Actif) de NCA-Rouiba pour l'année 2012

BILAN ARRETE AU 31.12.2012

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

ACTIF	NOTE	2012 BRUT	2012AMO&PROV	2012 NET	2011 NET
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles	4.1	37 600 591	16 647 693	20 952 898	23 500 890
Immobilisations corporelles	4.2	3 697 453 982	1 312 694 801	2 384 759 181	1 997 788 403
Terrains		398 571 250	-	398 571 250	398 571 250
Bâtiments		392 341 663	79 918 895	312 422 769	279 168 171
Autres immobilisations corporelles		2 828 835 933	1 232 775 907	1 596 060 027	1 265 193 699
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		77 705 136	-	77 705 136	54 855 283
Immobilisations financières	4.3	34 976 096	-	34 976 096	28 018 769
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 010 000	-	5 010 000	4 260 000
Impôts différés actif		29 966 096	-	29 966 096	23 758 769
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 770 030 669		2 440 688 175	2 049 308 061
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4.4	1 024 424 588	117 016 981	907 407 607	847 513 861
Créances et emplois assimilés		1 201 858 909	138 016 898	1 063 842 011	902 947 926
Clients	4.5	818 935 857	138 016 898	680 918 960	560 133 650
Autres débiteurs	4.6	162 783 364	-	162 783 364	206 505 495
Impôts et assimilés	4.7	187 775 815	-	187 775 815	109 007 358
Autres créances et emplois assimilés	4.8	32 363 872	-	32 363 872	27 301 424
Disponibilités et assimilés		182 861 752	-	182 861 752	260 126 767
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	4.9	182 861 752	-	182 861 752	260 126 767
TOTAL ACTIF COURANT		2 409 145 249		2 154 111 370	2 010 588 554
TOTAL GENERAL ACTIF		6 179 175 918		4 594 799 546	4 059 896 615

Annexe 5 : Bilan (Passif) de NCA-Rouiba pour l'année 2012 (suite)

BILAN ARRETE AU 31.12.2012

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

PASSIF	NOTE	31.12.2012	31.12.2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		849 195 000	849 195 000
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves		564 163 334	436 121 393
Écarts de réévaluation		-	-
Résultat net		168 602 699	188 041 941
Autres capitaux propres		3 511 463	3 511 463
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	5.1	1 585 472 496	1 476 869 797
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	5.2	708 679 792	750 612 577
Impôts (différés et provisionnés)		-	-
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	5.3	120 141 415	100 304 067
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		828 821 207	850 916 643
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	1 121 817 918	1 082 079 841
Impôts	5.5	171 100 746	166 185 048
Autres dettes	5.6	386 695 528	353 181 061
Trésorerie passif	5.7	500 891 650	130 664 225
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 180 505 842	1 732 110 175
TOTAL GENERAL PASSIF		4 594 799 546	4 059 896 615

Annexe 6 : Bilan (Actif) de NCA-Rouiba pour l'année 2013

BILAN ARRETE AU 31.12.2013					
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS					
ACTIF	NOTE	2013 BRUT	2013 AMO&PROV	2013 NET	2012 NET
ACTIF NON COURANT					
Immobilisations incorporelles	4.1	43 778 891	23 647 482	20 131 409	20 952 898
Immobilisations corporelles	4.2	4 753 169 011	1 623 217 678	3 129 951 333	2 384 759 181
Terrains		398 571 250	0	398 571 250	398 571 250
Bâtiments		447 994 117	100 161 465	347 832 652	312 422 769
Autres immobilisations corporelles		3 760 501 126	1 523 056 213	2 237 444 913	1 596 060 027
Immobilisations en concession		0	0	0	0
Immobilisations encours		146 102 518	0	146 102 518	77 705 136
Immobilisations financières	4.3	40 855 673	0	40 855 673	34 976 096
Autres participations et créances rattachées		0	0	0	0
Autres titres immobilisés		0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 060 000	0	3 060 000	5 010 000
Impôts différés actif		37 795 673	0	37 795 673	29 966 096
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 837 803 574	1 646 865 160	3 190 938 414	2 440 688 175
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4.4	1 122 849 330	63 236 578	1 059 612 751	907 407 607
Créances et emplois assimilés		1 195 373 445	137 705 358	1 057 668 087	1 063 842 011
Clients	4.5	928 052 214	137 705 358	790 346 856	680 918 960
Autres débiteurs	4.6	172 860 498	0	172 860 498	162 783 364
Impôts et assimilés	4.7	70 429 485	0	70 429 485	187 775 815
Autres créances et emplois assimilés	4.8	24 031 248	0	24 031 248	32 363 872
Disponibilités et assimilés		174 363 692	0	174 363 692	182 861 752
Placements et autres actifs financiers courants		4 788 000	0	4 788 000	0
Trésorerie	4.9	169 575 692	0	169 575 692	182 861 752
TOTAL ACTIF COURANT		2 492 586 467	200 941 936	2 291 644 531	2 154 111 370
TOTAL GENERAL ACTIF		7 330 390 041	1 847 807 097	5 482 582 945	4 594 799 546

Annexe 6 : Bilan (Passif) de NCA-Rouiba pour l'année 2013 (suite)

BILAN ARRETE AU 31.12.2013
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

PASSIF	NOTE	31.12.2013	31.12.2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		849 195 000	849 195 000
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves		676 833 846	564 163 334
Ecarts de réévaluation		-	-
Résultat net		228 869 539	168 602 699
Autres capitaux propres		-	3 511 463
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	5.1	1 754 898 385	1 585 472 496
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	5.2	1 494 706 743	708 679 792
Impôts (différés et provisionnés)		3 645 260	-
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	5.3	8 224 687	120 141 415
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		1 506 576 690	828 821 207
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	5.4	1 334 090 677	1 121 817 918
Impôts	5.5	172 217 368	171 100 746
Autres dettes	5.6	516 970 256	386 695 528
Trésorerie passif	5.7	197 829 568	500 891 650
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 221 107 869	2 180 505 842
TOTAL GENERAL PASSIF		5 482 582 945	4 594 799 546

Annexe 7 : Tableau du compte de résultat pour l'exercice 2010

COMPTE DE RESULTATSS PERIODE DU 01.01.2010 AU 31.12.2010			
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS			
	NOTE	31.12.2010	31.12.2009 (*)
Chiffre d'affaires	6.1	3 998 474 614	2 883 992 837
Variation stocks produits finis et en-cours	6.2	24 977 446	(63 393 880)
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation		1 728 000	-
PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 025 180 060	2 820 598 958
Achats consommés	6.3	(2 336 928 834)	(1 612 873 587)
Services extérieurs et autres consommations	6.4	(583 990 051)	(430 975 689)
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(2 920 918 885)	(2 043 849 276)
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 104 261 176	776 749 682
Charges de personnel	6.5	(413 510 618)	(357 207 501)
Impôts taxes et versements assimilés	6.6	(63 922 758)	(46 614 646)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		626 827 799	372 927 535
Autres produits opérationnels	6.7	25 975 850	11 773 905
Autres charges opérationnelles	6.8	(32 701 344)	(16 233 633)
Dotations aux amortissements et aux provisions	6.9	(215 081 957)	(156 883 119)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-	20 955 950
RESULTAT OPERATIONNEL		405 020 349	232 540 637
Produits financiers	6.10	18 002 127	18 904 613
Charges financières	6.11	(76 322 708)	(113 706 777)
RESULTAT FINANCER		(58 320 580)	(94 802 164)
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMOTS		346 699 768	137 738 473
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		(96 236 989)	(32 467 314)
Impôts différés sur résultats ordinaires		5 171 816	6 833 922
Total des produits des activités ordinaires		4 069 158 038	2 872 233 425
Total des charges des activités ordinaires		(3 813 523 442)	(2 760 128 344)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		255 634 596	112 105 081
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		255 634 596	112 105 081

(*) Données retraitées à des fins comparatives.

Annexe 8 : Tableau du compte de résultat pour l'exercice 2011

COMPTE DE RESULTATSS PERIODE DU 01.01.2011 AU 31.12.2011

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

	NOTE	31.12.2011	31.12.2010
Chiffre d'affaires	6.1	4 633 430 606	3 998 474 614
Variation stocks produits finis et en-cours	6.2	146 599 359	24 977 446
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation		3 813 000	1 728 000
PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 783 842 965	4 025 180 060
Achats consommés	6.3	(2 924 653 309)	(2 336 928 834)
Services extérieurs et autres consommations	6.4	(645 701 377)	(583 990 051)
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(3 570 354 685)	(2 920 918 885)
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 213 488 280	1 104 261 176
Charges de personnel	6.5	(464 579 277)	(413 510 618)
Impôts taxes et versements assimilés	6.6	(74 424 967)	(63 922 758)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		674 484 036	626 827 799
Autres produits opérationnels	6.7	5 011 701	25 975 850
Autres charges opérationnelles	6.8	(48 790 885)	(32 701 344)
Dotations aux amortissements et aux provisions	6.9	(305 110 579)	(215 081 957)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		36 396 830	-
RESULTAT OPERATIONNEL		361 991 104	405 020 349
Produits financiers	6.10	13 214 458	18 002 127
Charges financières	6.11	(109 221 283)	(76 322 708)
RESULTAT FINANCER		(96 006 825)	(58 320 580)
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMOTS		265 984 278	346 699 768
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		(90 393 287)	(96 236 989)
Impôts différés sur résultats ordinaires		12 450 950	5 171 816
Total des produits des activités ordinaires		4 838 465 955	4 069 158 038
Total des charges des activités ordinaires		(4 650 424 014)	(3 813 523 442)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		188 041 941	255 634 596
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		188 041 941	255 634 596

Annexe 9 : Tableau du compte de résultat pour l'exercice 2012

COMPTE DE RESULTATSS PERIODE DU 01.01.2012 AU 31.12.2012
CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

	NOTE	31.12.2012	31.12.2011
Chiffre d'affaires	6.1	5 669 817 158	4 633 430 606
Variation stocks produits finis et en-cours	6.2	166 504 085	146 599 359
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation		-	3 813 000
PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 836 321 243	4 783 842 965
Achats consommés	6.3	(3 616 401 032)	(2 924 653 309)
Services extérieurs et autres consommations	6.4	(828 514 468)	(645 701 377)
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(4 444 915 500)	(3 570 354 685)
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 391 405 743	1 213 488 280
Charges de personnel	6.5	(528 526 658)	(464 579 277)
Impôts taxes et versements assimilés	6.6	(91 220 592)	(74 424 967)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		771 658 493	674 484 036
Autres produits opérationnels	6.7	39 643 564	5 011 701
Autres charges opérationnelles	6.8	(143 668 097)	(48 790 885)
Dotations aux amortissements et aux provisions	6.9	(360 894 729)	(305 110 579)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		29 397 896	36 396 830
RESULTAT OPERATIONNEL		336 137 127	361 991 104
Produits financiers	6.10	15 091 358	13 214 458
Charges financières	6.11	(113 076 392)	(109 221 283)
RESULTAT FINANCER		(97 985 034)	(96 006 825)
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		238 152 093	265 984 278
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		(75 756 721)	(90 393 287)
Impôts différés sur résultats ordinaires		6 207 327	12 450 950
Total des produits des activités ordinaires		5 920 454 061	4 838 465 955
Total des charges des activités ordinaires		(5 751 851 362)	(4 650 424 014)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		168 602 699	188 041 941
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		168 602 699	188 041 941

Annexe 10 : Tableau du compte de résultat pour l'exercice 2013

COMPTE DE RESULTATSS PERIODE DU 01.01.2013 AU 31.12.2013

CHIFFRES EXPRIMES EN DINARS

	NO TE	31.12.2013	31.12.2012
Chiffre d'affaires	6.1	6 032 294 441	5 669 817 158
Variation stocks produits finis et en-cours	6.2	14 508 722	166 504 084
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation		-	-
PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 046 803 162	5 836 321 243
Achats consommés	6.3	(3 562 949 876)	(3 616 401 032)
Services extérieurs et autres consommations	6.4	(949 581 759)	(828 514 468)
CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(4 512 531 635)	(4 444 915 500)
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		1 534 271 527	1 391 405 743
Charges de personnel	6.5	(640 731 682)	(528 526 658)
Impôts taxes et versements assimilés	6.6	(115 074 294)	(91 220 592)
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		778 465 551	771 658 493
Autres produits opérationnels	6.7	7 606 478	39 643 564
Autres charges opérationnelles	6.8	(127 108 544)	(143 668 097)
Dotations aux amortissements et aux provisions	6.9	(337 623 594)	(360 894 729)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		61 279 430	29 397 896
RESULTAT OPERATIONNEL		382 619 322	336 137 127
Produits financiers	6.10	22 103 744	15 091 358
Charges financières	6.11	(114 208 627)	(113 076 392)
RESULTAT FINANCIER		(92 104 883)	(97 985 034)
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		290 514 438	238 152 093
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		(65 829 216)	(75 756 721)
Impôts différés sur résultats ordinaires		4 184 316	6 207 327
Total des produits des activités ordinaires		6 137 792 814	5 920 454 061
Total des charges des activités ordinaires		(5 908 923 276)	(5 751 851 362)
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		228 869 539	168 602 699
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		228 869 539	168 602 699

Annexe 11 : Certification ISO 9001 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 072198

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algéria 

Domaine de validité: **Conception, fabrication et commercialisation des boissons, nectars et jus de fruits**

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.
La date limite de réalisation pour les audits suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: **Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.**
Certification initiale 2008

2015-02-23


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln


Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZM-16031-04-00

Annexe 12 : Certification ISO 14001 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 14001:2004**

Enregistré sous le n° 01 104 079733

Titulaire du certificat: **NCA - Rouiba - SPA**
RN n° 5 Z I de Rouiba
16000 Alger Algérie



Domaine de validité: Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits

Par l'audit, la conformité aux exigences
de la norme ISO 14001:2004 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits
suivants est le 29-12 (dd.mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2015-03-01 jusqu'au 2018-02-28.
Certification initiale 2008

2015-02-23


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Annexe 13 : Certification ISO 22000 de NCA-Rouiba

Certificat

Référentiel **ISO 22000:2005**

Enregistré sous le n° 01 154 000399

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:

Rouiba

NCA - Rouiba –SPA-
RN n°5 Z I de Rouiba
16000 Alger
Algérie

Domaine de validité: **Conception, fabrication et commercialisation
des boissons, nectars et jus de fruits.**

Par l'audit consigné dans le rapport n° 000399, la conformité
aux exigences de la norme ISO 22000:2005 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits suivants
est le 22-01 (dd.mm).

Validité: **Ce certificat est valable du 2013-03-28 jusqu'au 2016-03-27.**

2013-04-02


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln



Références bibliographiques

1. Ouvrages

- **ABEDOU Abderrahmane** : « De la gouvernance des PME-PMI », Édition L'Harmattan, 2006.
- **ALBOUY Michel** : « Décisions financières et création de valeur », Edition : ÉCONOMICA, 2^{ème} édition, 2000.
- **AMBLARD Henri, BEMOUX Philippe, HERRERO Gilles et LIVIAN Yves-Frédéric** : « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Edition SEUIL, 1997.
- **BARANGER. Pierre et al.** : « Gestion : les fonctions de l'entreprise », Edition Vuibert, 1985.
- **BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline** : « gestion financière », 12^{ed}, Edition DUNOD, 2003.
- **BASLY Sami** : « Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale », Edition L'Harmattan, 2009.
- **BLOCH Alain et al** : « La stratégie du propriétaire », Edition Pearson, 2012.
- **BOUBA-OLGA Olivier** : « l'économie de l'entreprise », Edition SEUIL, 2003.
- **BOUCHIKHI Hamid** : « Structuration des organisations », Edition : ECONOMICA, 1990.
- **BUDOC Rémy-Louis** : « Les PME-PMI et le sous-développement », Édition PUBLISUD, 1987.
- **CATRY Bernard et BUFF Airelle** : « Le Gouvernement de l'Entreprise Familiale », Publi-Union Edition, 1996.
- **CHANDLER Alfred** : « Organisation et performance des entreprises », tome 1, les éditions d'organisation, 1992.
- **CHARREAUX Gérard et al** : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 1987.
- **CHARREAUX Gérard et WIRTZ Peter** : « Gouvernance des entreprises », Edition ECONOMICA, 2006.
- **COHEN Elie** : « Gestion Financière de l'entreprise et Développement Financier », Éditions : EDICEF, 1991.

- **CONSO Pierre** : « La gestion financière de l'entreprise », Dunod, 1981.
- **CORIAT Benjamin et WEINTEIN Olivier**: « Les nouvelles théories de l'entreprise », livre de poche, Edition Références, 1995.
- **COURET Alain et MEDUS Jean-Louis** : « Les augmentations de capital », Edition ECONOMICA, 1994.
- **COURRENT Jean-Marie** : « RSE et développement durable en PME »,Édition de Boeck, 2012
- **DE MARSAC Valérie Tandeau** : « guide pratique des entreprises familiales », Édition : EYROLLES, 2011.
- **DESREUMAUX Alain** : « introduction à la gestion des entreprises », éditeur Armand COLLIN, Paris, 1992.
- **DESREUMAUX Alain** : « Stratégie », Edition DALLOZ, 1993.
- **DETRIE Jean-Pierre et al.** : « Stratégor », 3éme édition, 1997.
- **DUIZABO Sébastien et ROUX Dominique** : « Gestion et management des entreprises », Edition Hachette, 2005.
- **ETCHEGOYEN Alain** : « Le Pouvoir des Mots », Edition Dunod, 1994.
- **FAYOLLE Alain**: « Introduction à l'entrepreneuriat », Edition DUNOD, 2005.
- **FERERES Maïr et RIVIERE Gérard** : « L'introduction en bourse », Éditions d'organisation, 1999.
- **FILION Louis Jacques** : « Vision et relation : clefs de succès de l'entreprise », les éditions de l'entrepreneur, 1991.
- **G. MARCH James**: « Décisions et organisations », les éditions d'organisation, 1991.
- **GINGLINGER Edith** : « Gestion financière de l'entreprise », Edition : Dalloz, 1991
- **JACQUILLAT Bertrand** : « L'introduction en Bourse », Que sais-je ?, 1994
- **JANSSEN Frank**: « La croissance de l'entreprise », Édition : De boeck, 2011.
- **JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel** : « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Edition Vuibert, 1987.
- **KALIKA Michel** : « Structures d'entreprises », Éditions: ÉCONOMICA, 1995.
- **KENYON-ROUVINEZ Denise et WARD John L**: « LES ENTREPRISES FAMILIALES », Que sais-je ?, Edition PUF, 2006.
- **LABURTHE-TOLRA Philippe et WARNIER Jean-Pierre** : « Ethnologie, Anthropologie », Edition P.U.F. Paris, 2003.

- **LAURENT Pascal et BOUARD François** : « Économie d'entreprise », tome2, les éditions d'organisation, 1997.
- **LY-BARO Fatimata** : « Structure financière de l'entreprise », Edition : ECONOMICA, 2002.
- **MARCHESNAY Michel**:« Management stratégique », les éditions de l'ADREG, 2002.
- **MEYER Gilles** : « Finance d'entreprise », Edition hachette, 2010.
- **MIGNON Sophie** : « Stratégie de pérennité d'entreprise », Edition Vuibert, 2001.
- **MINTZBERG Henry** : « Le pouvoir dans les organisations », les éditions d'organisation, 1986.
- **MINTZBERG Henry** : « Structure et dynamique des organisations » Éditions d'organisation, 1982.
- **PIGANIOL-JAQUET Claude** : « Analyses et Controverses en Gestion des Ressources Humaines », Edition L'Harmattan, 1994.
- **REIX Robert**: « Systèmes d'Information et Management des Organisations », Edition Vuibert, 1995.
- **RISPAL Martine Hlady**: « La méthode des cas » Application à la recherche en gestion, Édition De Boeck Université, 2002
- **ROUSSEL Patrice et WACHEUX Frédéric** : « Management des ressources humaines», Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Édition : De Boeck Université, 2005.
- **SALLEE Maurice** : « Initiation à l'économie générale », Edition DUNOD, Paris, 1984.
- **SCHMITT Jean-Pierre**: « Manuel d'organisation de l'entreprise », 3^e édition, collection Gestion, 2001.
- **St-PIERRE Josée** : « La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement », Edition : Presses de l'Université du Québec, 2004.
- **St-PIERRE Josée** : « La gestion financière des PME: théories et pratiques », Edition : Presses de l'Université du Québec, 1999.
- **TODD Emanuel** : « La troisième planète : structures familiales et systèmes idéologiques », Édition : Seuil, 1983.

- **WACHEUX Frédéric** : « Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion », Éditions ECONOMICA, 1996
- **WEISS Dimitri** : « La Fonction Ressources Humaines », 2^{ème} édition, Les Éditions d'Organisation, 1993.
- **WTTERWULGHE Robert** : « LA P.M.E. Une entreprise humaine », Edition De Boeck, 1988.

2. Revues

- **ALLOUCHE José et AMANN Bruno**: « L'entreprise familiale un état de l'art », Revue Finance, Contrôle, Stratégie, 1999.
- **ARCAND Michel et HAINES Victor** : « La Gestion des Ressources Humaines : Une Évolution Constante », in Revue Organisation, vol.5, n°2, 1996.
- **AREEGLE Jean-Luc et MARI Isabelle** : « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue française de gestion, 2010/1 n° 200.
- **BOURDIEU Pierre** : « Le capital social », in actes de la recherche en sciences social, vol 31, 1980.
- **CAPRON Michel** : « Vers un Renouveau de la comptabilité des Ressources humaines ? », in Revue Française de Gestion, 1995.
- **Cohen M.D., March J.G. et Olsen J. P.**: « A garbage can Model of organizational choice », Administrative Science Quarterly, Vol. 17, 1972.
- **FARASTIER Dominique-Armelle** : « La GRH au Service de la Capacité d'Adaptation de l'Entreprise », in Revue Française de Gestion, 1995.
- **GASSE Yvon et al.** : « La Continuité dans la PME familiale », in Revue International PME, vol.1, n°1, 1988.
- **GOETSCHIN Pierre** : « La gestion de la succession dans les PME », Revue économique et sociale, juin 1987.
- **GOUMIRI Mourad** : « Partenaires : revue de la chambre de commerce et d'industrie Algéro-Française », n°15, janvier/février 2014.
- **LAMANI Ouassila et CHERIET Foued** : « Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie : Cas de NCA » in les cahiers du CREAD, n° 96, 2011.

- **MAHE de BOISLANDELLE Henri** : « Repérage de la Fonction des Ressources Humaines en PME », in Revue International PME, Vol.3, n°1, 1990.
- **MARTINEZ Isabelle**: « De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse ». Revue Française de gestion, n°139, 2002.
- **MARTINEZ Michelle Neely**: Family Business Owners are Fair, in HR Magazine, vol. 40, n°12, 1995.
- **MATHÉ Jean-Charles et RIVET Alain** : « Décisions stratégiques et structure de la propriété », Revue Française de Gestion, N°95, 1993.
- **SENTIS Patrick** : « Introduction en Bourse, quelles stratégie pour l'entreprise candidate », Revue Française de Gestion, N° 158, 2005.
- **TOULOUSE Jean-Marie**: « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue commerce, vol. 1, n°6.
- **WARNOTTE Gérard**: « La Gestion des Ressources Humaines face aux Changements », in Annales des Mines, n°44, 1996.
- **ZIANE Ydriss** : « La structure d'endettement des PME françaises : une étude sur données de panel » Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 17, n° 1, 2004.

3. Articles et colloques

- **ALLOUCHE José et AMANN Bruno** : « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », 26^{ème} Conférence International de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- **ALLOUCHE José et AMANN Bruno**: « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Économie et société, série Gestion, n° spécial, septembre 1998.
- **ARREGLE Jean-Luc et al.** : « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », Management, vol.7, n° 2, 2004.
- **ARREGLE Jean-Luc, VERY Philippe et RAYTCHEVA Stela** : « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », in Actes de la 11^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 2002.

- **BASLY Samy** : « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ». . Colloque de l'Association Française de Finance, Juin 2006.
- **BENJEMAA Sonia** : « l'entreprise familiale tunisienne : Structure financière et problème de financement » Cahiers électroniques de l'ERCCI, 2008.
- **BOUNGOU BAZIKA jean-christophe**: « l'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans perspective africaine » Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses et Politiques Économiques (CERAPE)
- **CADIEUX Luise et LORRAIN Jean** : «Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6^{ème} congrès international francophone sur les PME, HEC, Montréal, octobre 2002.
- **COEURDEROY- Régis et Albert LWANGO** : « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », AIMS/ Management, 2012, Vol. 15.
- **COEURDEROY Régis et B.R.LWANGO Albert** : « Capital social de l'entreprise familiale et gouvernance : une approche théorique de la succession entrepreneuriale », 10^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (10 CIFEPME), 2010.
- **ELLOUZE KARRAY Henda**: « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne », 2^{ème} journée Georges Doriot, HEC Paris, 2008.
- Étude de la filière boisson, Rapport APAB, 2005.
- **FADIL Nazik**: « L'actionnariat familial et son incidence sur la performance des PME françaises après leur introduction en bourse », 2^{ème} journée Georges Doriot, HEC Paris, 2008.
- **FLAMENT Fanny**: « la stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : note de recherche n°2006-2005 de la chaire de recherche du Canada, mai 2006.
- **HIIGOYEN Gérard**: « comprendre le capitalisme familial », Février 2011.
- **KACI Mohammed et ABTROUN Abdenour** : « Étude de la filière boissons en Algérie, mars-juillet 2012 », l'étude a été réalisée dans le cadre du programme PME II, 2012.

- **LALLEMENT Michel** : «Capital social et théorie sociologique », in Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen, 2003.
- **LAMBRECHT Johan et PIMAY Fabrice**: « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu », étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale, 2009.
- Livrescq : « Cahier économique » 2013, N° 23, dans son supplément, p.4.
- **Ouchi W. G**: « Markets, Bureaucracies and clans », Administrative Science Quarterly, Vol.25, March 1980.
- **PLOCINICZAK Sebastien** : « Du pourquoi au comment ? Création de petites entreprises, *embeddedness* et capital social. Enseignements d'une enquête », in Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen, 6 février 2003.
- **RICHOMME-HUET Katia et De FREYMAN Julien** : « La triade Père fils fille dans la succession familiale : Une approche par le récit de vie », Actes du colloque « L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes », 2005.
- **TOUARI Sihem**: « Technopoles Agroalimentaires en Algérie- Perspectives et Défis », Colloque international, Chlef, le 23-24 Novembre 2014.
- **VAN CAILLIE Didier** : « les points-clés de la gestion financière des PME familiales », Roularta Books et KMO Studie centrum Editeurs, 1993.
- **VAN CAILLIE Didier**: « Étude longitudinale de la structure financière des petites ou moyennes entreprises belges issues de 9 secteurs industriels », Communication présentée au Congrès International Francophone sur la PME, (CIFPME), France, octobre 1998.
- **Wiem Elmanaa MADANI**: « Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et limites », la place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, 2009.

4. Thèses et mémoires

- **CADIEUX Louise** : « La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, 1999.
- **CHARTOURY Daniel** : « La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise familiale : Le cas de la PME », Mémoire D.E.A, Bordeaux, 1997.
- **COLOT Olivier** : « la transmission des pme familiales non cotées : approche de la transmission en wallonie et impact sur la performance des entreprises », Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université de Mons-Hainaut, 2006/2007.
- **ELMANAA MADANI Wiem**: « Conseil d'administration dans les entreprises familiales », Thèse de doctorat, 2010.
- **GAILLOCHET Caroline** : « Le financement en fonds propres des PME », Thèse de droit, Paris, 1976.
- **GHEDDACHE Lyes** : « Étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale ». Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences économiques », université Mouloud MAMMERI de Tizi-ouzou, 2011/2012.
- **JULIE LANDRINE Ngnikeu Nguebong** : « L'influence de la stratégie d'affaires sur le niveau et les déterminants de l'endettement des PME manufacturières », université du Québec à Trois-Rivières, Septembre 2011.
- **KARTOBI Salah Eddine** : « Déterminants de la structure financière et réaction du marché boursier aux décisions de financement : Cas des sociétés marocaines cotées à la bourse des valeurs de CASBLANCA », Thèse de Doctorat, 2013.
- **LEROY Eva** : « Le capitalisme familial allemand en perspective », mémoire de 4^{ème} année d'I.E.P, université Robert SCHUMAN, 2008.
- **MOUMOU Ouerdia** : « Les déterminants de la croissance des PME Familiale », Mémoire de Magister, université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2008.
- **MZID Imen épouse BEN AMAR** : « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypogroupes », université de Sfax, Tunisie, 2009.
- **SELLAMI Basma, ép MEZGHANNI** : « Gouvernement d'entreprise, investissement dans les activités de recherche et développement et performance »Thèse de doctorat de l'université de TOULOUSE, 2006.

- **TREHAN Natacha**: « Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat soutenue à l'université de Grenoble, 2000.
- **YAHIAOUI Ammar** : «Le capital investissement en Algérie : Etat des lieux et contraintes », Mémoire de Magister, université Mouloud MAMMERY de Tizi-ouzou, 2011.

5. Autres sources documentaires

- **CONSON P. LAVAUD ET FAUSSE**, Dictionnaire de gestion, Edition DUNOD, 1985.
- **OUSSALEM Mohand Ouamar**: « cours de séminaire en management des entreprises » Université Mouloud MAMMERY Tizi-ouzou.
- Code Algérien de la famille (09/06/1984).
- Ministère du commerce, chambre de commerce et d'industrie, DAHRA Mostaganem, publié dans Actualité.
- Le quotidien Liberté « Supplément Économie », du Mercredi 9 juillet 2014, p.11. (Article de Saïd SMATI).
- Notice d'information NCA-Rouiba : « Document interne à l'entreprise Rouiba», 2013.
- Journal Officiel de la république Algérienne, n° 77, loi 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

6. Références électroniques

- www.lesdefinitions.fr/famille.
- www.entrepreneuriat.auf.org.
- www.univ-lyon2.fr.
- www.memoireonline.com.
- www.strategie-aims.com.
- www.memoireonline.com, « Analyse de la structure financière d'une entreprise du secteur de transport maritime ».
- www.lesechos.fr.
- www.ONS.dz.
- www.financesmediterranée.com.
- www.douane.gov.dz.

- www.emploitic.com.
- [www. Djazagro.com](http://www.Djazagro.com).
- www.liberte-algerie.com/actualite/comment-assurer-la-releve
- www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf.

Liste des figures

Figure 1 : L'entreprise Familiale à l'intersection de deux systèmes différents	22
Figure 2 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise.....	25
Figure 3 : Marchés VS Firme dans l'analyse de Coase	37
Figure 4 : Les coûts de transaction (d'après Williamson, 1975)	39
Figure 5 : Avantages concurrentiels et spécificités des entreprises familiales	52
Figure 6 : Moyen et aptitudes du familiness selon la théorie du capital social	52
Figure 7 : les différents rôles possibles dans l'entreprise familiale	65
Figure 8 : Les déterminants potentiels du processus de décision stratégique.....	81
Figure 9 : L'autofinancement et cycle des capitaux « Longs » engagés danl'entreprise.....	123
Figure 10 : Structure du marché maghrébin des jus et boissons (en volume)	154
Figure 11 : Présentation de la filière boisson.....	156
Figure 12 : Le continuum entrepreneurial de NCA-Rouiba	172
Figure 13 : Le génogramme de la famille OTHMANI.....	177
Figure 14 : Les différents types de financements utilisés par la NCA-Rouiba.....	199
Figure 15 : La structure financière de NCA-Rouiba pour les années 2009 et 2013	211
Figure 16 : L'évolution des capitaux permanents et les valeurs immobilisées de NCA	214
Figure 17 : La structure du capital social de NCA-Rouiba.....	215
Figure 18 : L'analyse de l'évolution de la masse salariale et de l'effectif de NCA-Rouiba ..	230
Figure 19 : L'évolution des dépenses de formation de 2009 à 2014 au sein de NCA-Rouiba (en millions de dinars).....	231

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions de l'entreprise familiale	16
Tableau 2 : Typologie des PME en Algérie selon la loi du 12/12/2001	19
Tableau 3 : Les avantages et les désavantages des entreprises familiales	31
Tableau 4 : Les investisseurs en R&D des laboratoires familiaux	58
Tableau 5 : Les investisseurs en R& de Dassault (Aviation et système).....	58
Tableau 6 : Les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	82
Tableau 7 : Les coûts de défaillance	109
Tableau 8 : l'analyse comparée de la structure financière	111
Tableau 9 : Les principaux produits et leurs intérêts	140
Tableau 10 : Liste des entretiens réalisés au sein de la NCA-Rouiba.....	148
Tableau 11: Principaux acteurs de production dans la filière boisson.....	157
Tableau 12 : Répartition du capital initial à la constitution (en 1966).....	173
Tableau 13: Évolution du capital social de NCA Rouiba.....	174
Tableau 14 : L'évolution du taux d'utilisation des capacités de production de la NCA	182
Tableau 15 : L'évolution de la production de NCA-Rouiba (en millions de litres)	182
Tableau 16 : L'évolution de l'effectif de la NCA-Rouiba de 2008 à 2014	184
Tableau 17 : L'évolution de l'effectif de la NCA-Rouiba par catégorie socioprofessionnelle de 2010 à 2014.....	184
Tableau 18 : L'ancienneté des employés de la NCA-Rouiba en 2014	185
Tableau 19 : Les charges de NCA- Rouiba relatives à l'introduction en Bourse (en DA).....	198
Tableau 20 : Répartition des bénéfices de NCA-Rouiba pour la période 2008-2014	201

Tableau 21 : Les différentes banques de Rouiba de 2007 à 2015.....	202
Tableau 22 : L'endettement total de NCA-Rouiba de 2009 à 2013 en milliers de dinars.....	207
Tableau 23 : L'endettement à long terme de NCA-Rouiba en milliers de dinars.....	208
Tableau 24 : L'évolution de la capacité financière de NCA-Rouiba.....	209
Tableau 25 : Bilans passifs de NCA-Rouiba en millions de dinars	211
Tableau 26 : Les équilibres financiers de NCA-Rouiba de 2009 à 2013.....	213
Tableau 27 : Les différents directeurs de NCA-Rouiba.....	218
Tableau 28 : Les administrateurs de NCA-Rouiba	222
Tableau 29 : Ratios de la rentabilité financière	225
Tableau 30 : L'évolution du chiffre d'affaires (en million de dinars)	226
Tableau 31 : Les principales rubriques du compte de résultat (en millions de dinars).....	226
Tableau 32 : L'évolution de la valeur ajoutée de NCA-Rouiba de 2009 à 2013, en DA	229

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations et acronymes

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : L'entreprise familiale : une institution spécifique	8
Introduction.....	8
Section 1 : Cadre conceptuel et caractéristiques de l'entreprise familiale	8
1. Concepts de base	9
1.1. Définition du concept famille	9
1.2. Définition du concept entreprise	10
1.3. Définition du concept entreprise familiale : un bref état de l'art	12
1.3.1. Les définitions monocritère.....	12
1.3.2. Les définitions pluri-critères	13
1.4. Définition de la PME	17
1.4.1. Définition de la PME dans certains pays développés	17
1.4.2. Définition de la PME Algérienne.....	18
1.5. Définition du concept entrepreneuriat	19
2. Les caractéristiques de l'entreprise familiale	20
2.1. Les caractéristiques économiques.....	20
2.1.1. Le poids des entreprises familiales dans le PNB.....	20
2.1.2. Le poids des entreprises familiales en termes d'emploi.....	21
2.2. Caractéristiques de gestion	21
2.2.1. Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent.....	21
2.2.2. La concentration du pouvoir	23
2.2.3. Une gouvernance singulière	24
2.2.3.1. Définition de la gouvernance de l'entreprise.....	24
2.2.3.2. La composition de la structure de la gouvernance familiale	26
2.2.3.2.1. L'assemblée familiale	26

2.2.3.2.2. Le conseil de famille	26
2.2.3.2.3. Le comité des actionnaires	27
2.2.3.2.4. Le family-office	27
2.2.4. Une structure particulière	27
2.3. Caractéristiques sociales et culturelles.....	28
2.3.1. Caractéristiques sociales	28
2.3.2. Caractéristiques culturelles	29

Section 2 : L’entreprise familiale à travers les théories de la firme33

1. L’entreprise familiale et la théorie des droits de propriétés	33
1.1. Les origines de la théorie des droits de propriétés	33
1.2. Les hypothèses de la théorie	33
1.3. Typologie du contrôle de propriété.....	34
1.4. L’intérêt de la théorie des droits de propriété pour l’étude de l’entreprise familiale	35
2. L’entreprise familiale et la théorie des coûts de transaction	36
2.1. Présentation de la théorie	36
2.2. L’intérêt de la théorie des coûts de transaction pour l’étude de l’entreprise familiale	39
3. L’entreprise familiale et la théorie de l’agence	40
3.1. Définition et fondements.....	40
3.2. Les conditions des relations de coopération	40
3.3. Les coûts issus d’une relation d’agence.....	41
3.4. L’intérêt de la théorie d’agence pour l’étude de l’entreprise familiale.....	41
3.5. Les sources des coûts d’agence dans les entreprises familiales.....	43
3.5.1. Les coûts d’agence issus de l’altruisme	43
3.5.2. Les coûts d’agence issus des conflits d’intérêts entre les actionnaires minoritaires et majoritaires.....	44
3.5.3. Les coûts d’agence issus de l’enracinement.....	45
4. L’entreprise familiale et la théorie d’intendance	46
4.1. Origines et fondements	46
4.2. L’intérêt de la théorie de l’intendance pour l’étude de l’entreprise familiale.....	46

5. L'entreprise familiale et la théorie du capital social.....	47
5.1. Origine historique du concept.....	47
5.1.1. La pensée Tocquevillienne.....	47
5.1.2. Le modèle « sectaire » de Weber	48
5.1.3. La pensée Durkheimienne.....	48
5.1.4. L'analyse de Polanyi.....	49
5.1.5. La pensée khaldunienne	49
5.2. La conception économique du capital social	49
5.3. L'intérêt de la théorie du capital social pour l'étude de l'entreprise familiale	51
Section 3 : La gestion fonctionnelle dans l'entreprise familiale.....	54
1. La fonction recherche et développement (R & D)	54
1.1. Les missions de la fonction R et D	55
1.2. Les caractéristiques de l'investissement en R et D.....	55
1.2.1. La spécificité	55
1.2.2. Un horizon temporel long	56
1.2.3. Le taux de risque d'échec élevé	56
1.2.4. Le risque d'imitation	56
1.3. Processus d'innovation dans l'entreprise familiale.....	56
1.4. Les innovations de l'entreprise familiale : un constat empirique	57
2. Fonction technique (production)	59
2.1. Définition et mission de la fonction production	59
2.1.1. Définition	59
2.1.2. Missions	59
2.2. La fonction production au sein de l'entreprise familiale	60
2.3. L'entreprise familiale source de valorisation des métiers.....	60
3. La gestion des ressources humaines (GRH).....	61
3.1. Les rôles des ressources humaines.....	61
3.2. Définition de la GRH.....	62
3.3. Les acteurs intervenants au sein de l'entreprise familiale	63
3.3.1. Les personnages	63

3.3.2. La distribution des rôles	64
3.4. La gestion des pratiques.....	66
3.5. La planification en ressources humaines	67
3.6. Acquisition des ressources humaines dans l'entreprise familiale.....	67
3.6.1. Critères de sélection des membres de la famille	67
3.6.2. Critères de sélection des managers extérieurs.....	67
3.6.3. Critères de sélection des employés étrangers	68
3.6.4. Les sources de recrutement	69
3.7. Conservation des ressources humaines dans l'entreprise familiale	69
3.7.1. Rémunération des membres de la famille	69
3.7.2. Rémunération des membres non familiaux	70
3.7.3. Motivation des membres non familiaux.....	70
3.8. Développement des ressources humaines dans l'entreprise familiale	71
4. La fonction financière.....	71
4.1. Les rôles de la fonction financière	72
4.1.1. Le rôle opérationnel	72
4.1.2. Le rôle fonctionnel	72
4.1.3. Le rôle politique	73
4.2. La fonction financière dans les organisations (organigramme).....	73
4.2.1. La fonction financière dans la petite entreprise	73
4.2.2. La fonction financière dans l'entreprise moyenne	74
4.2.3. La fonction financière dans la grande entreprise	74
4.3. La fonction financière au sein de l'entreprise familiale.....	75
Conclusion	75
Chapitre 2 : Prise de décision et modes de financement de l'entreprise familiale.....	78
Introduction.....	78
Section 1 : La prise de décision dans l'entreprise familiale.....	79
1. Les théories de la prise de décision	79
2. La particularité décisionnelle de l'entreprise familiale	81
3. La nature du processus stratégique dans l'entreprise familiale	84

4. La décision du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.....	85
4.1. Le dirigeant propriétaire : une typologie	86
4.2. Les objectifs prioritaires des dirigeants de l'entreprise familiale	88
4.2.1. La pérennité.....	88
4.2.2. L'indépendance	89
4.2.3. La croissance	89
4.2.4. L'autonomie	90
4.3. Les logiques d'action	90
4.4. La vision stratégique du dirigeant de l'entreprise familiale.....	91
5. Les déterminants de la décision stratégique du dirigeant propriétaire de l'entreprise familiale.....	93
5.1. La famille	93
5.1.1. La transmission	94
5.1.2. La confiance	96
5.1.3. L'altruisme	97
5.1.4. La structure familiale	98
5.2. L'environnement.....	99
5.2.1. L'environnement institutionnel.....	99
5.2.2. Les opportunités de marché.....	100
5.2.3. La dépendance envers les partenaires	101
Section 2 : La structure financière de l'entreprise familiale.....	102
1. Définition, objectif et importance de la structure financière	102
1.1. Définition de la structure financière	102
1.2. Objectif de la structure financière.....	103
1.3. L'importance de la structure financière	103
2. Les théories relatives à la structure financière des entreprises	103
2.1. Approche classique	103
2.2. Approche néoclassique	104
2.3. Approche moderne de la firme	105
2.3.1. La théorie du financement par compromis ou du <i>Trade Off Theory</i>	106
2.3.2. La théorie du financement hiérarchique ou <i>Pecking Order Theory</i> (POT) ...	106

2.3.3. La théorie de l'asymétrie de l'information.....	108
3. Les coûts de faillite et leurs impacts sur la structure financière.....	109
3.1. Les coûts de faillite.....	109
3.2. Influence des coûts de faillite sur la structure financière.....	110
4. La structure financière de l'entreprise familiale.....	110
5. L'équilibre de la structure financière comme élément d'une saine politique financière	112
6. Les déterminants de la structure financière.....	113
6.1. Les déterminants dépendants.....	113
6.2. Les déterminants indépendantes.....	114
6.2.1. La taille.....	114
6.2.2. Le secteur d'activité.....	115
6.2.3. L'âge de l'entreprise.....	116
6.2.4. Le caractère familial.....	117
6.2.5. Les caractéristiques de la succession.....	117
6.2.6. Les caractéristiques du dirigeant.....	118
6.2.7. Les relations bancaires de l'entreprise.....	118
Section 3 : Les principaux modes de financement des entreprises familiales.....	121
1. Le financement interne : l'autofinancement.....	121
1.1. Définition et mesure de l'autofinancement.....	121
1.2. L'importance de l'autofinancement pour le financement de l'entreprise.....	122
1.3. Autofinancement et autonomie financière.....	124
1.4. Les inconvénients de l'autofinancement.....	124
2. Le financement externe.....	125
2.1. Le recours aux banques et établissements spécialisés.....	125
2.1.1. Les crédits à long terme.....	126
2.1.2. Les crédits à moyen terme.....	126
2.1.3. Le crédit-bail.....	126
2.1.3.1. Les modalités de crédit-bail.....	126
2.1.3.2. Crédit-bail et situation financière de l'entreprise.....	127
2.1.4. L'emprunt obligataire.....	127

2.1.4.1. Les emprunts obligataires ordinaires	127
2.1.4.1.1. Conditions et modalités d'émission	127
2.1.4.1.2. Les caractéristiques principales	128
2.1.4.1.3. La notation	129
2.1.4.2. Les emprunts obligataires à taux variables, à warrants et à coupon zéro	129
2.1.4.3. Les emprunts obligataires convertibles en actions et à bons de souscription d'actions.....	130
2.1.4.3.1. Des emprunts assortis d'une option d'achat d'action	130
2.1.4.3.2. Les conditions d'émission.....	130
2.1.4.3.3. Les avantages pour la société émettrice.....	131
2.2. L'augmentation de Capital.....	131
2.2.1. La prise de décision d'une augmentation de capital	131
2.2.2. Les modalités d'augmentation de capital	132
2.2.2.1. L'augmentation du capital par apports	132
2.2.2.1.1. L'augmentation de capital en numéraire.....	132
2.2.2.1.2. Augmentation du capital par apports en nature	133
2.2.2.2. L'augmentation du capital sans apport supplémentaire	134
2.2.2.2.1. L'augmentation du capital par incorporation de réserves.....	134
2.2.2.2.2. L'augmentation du capital par reconversion des dettes.....	135
2.2.3. Les obstacles à l'augmentation du capital.....	135
2.3. La bourse.....	136
2.3.1. L'introduction en bourse	136
2.3.2. Les protagonistes de l'introduction en bourse.....	136
2.3.2.1. L'entreprise.....	136
2.3.2.2. Les intermédiaires.....	136
2.3.2.3. Les investisseurs	137
2.3.3. Les avantages de l'introduction en bourse	137
2.3.3.1. Assurer la mobilité du capital.....	137
2.3.3.1.1. Le désengagement des actionnaires minoritaires.....	138
2.3.3.1.2. Garantir la pérennité de l'entreprise	138
2.3.3.1.3. Faciliter la réalisation de plus-values pour les anciens actionnaires.	139

2.3.3.1.4. Faciliter la participation des salariés	139
2.3.3.2. Accroître les possibilités de financement	139
2.3.3.2.1. Renforcer les fonds propres de la société	139
2.3.3.2.2. Multiplier les possibilités de financement	140
2.3.3.2.3. Améliorer son pouvoir de négociation	141
2.3.3.3. Renforcer la notoriété	141
2.3.4. Les problématiques de l'introduction en bourse	141
Conclusion	142
Chapitre 3 : La place de l'entreprise familiale en Algérie (Cas de NCA-Rouiba)	145
Introduction	145
Section 1 : Présentation du cas d'étude	146
1. Le choix méthodologique	146
1.1. Le recueil des données	147
1.1.1. Les données primaires	147
1.1.2. Les données secondaires	148
1.2. Le choix de l'entreprise familiale étudiée : NCA-Rouiba	149
2. Le secteur d'activité de l'entreprise NCA-Rouiba	149
2.1. Aperçu de l'industrie agroalimentaire en Algérie.....	149
2.1.1. Définition de l'industrie agroalimentaire (IAA)	150
2.1.2. État des lieux	150
2.1.3. Un secteur importateur	150
2.2. Les caractéristiques de l'industrie agroalimentaire.....	151
3. La filière boisson en Algérie	152
3.1. Présentation générale de la filière boisson.....	152
3.2. Caractéristiques de la filière boisson	153
3.3. Le rôle de la filière boisson dans le secteur agro-alimentaire.....	154
3.4. La consommation des boissons en Algérie.....	155
3.5. Les acteurs de la filière boisson	155

4. Les sous-filières de production.....	156
4.1. Les différents acteurs de production de la filière boisson.....	156
4.2. La nomenclature des produits de la filière boisson.....	158
4.2.1. Les boissons gazeuses	158
4.2.1.1. Les limonades	158
4.2.1.2. Les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses	159
4.2.1.3. Les sodas.....	159
4.2.2. Les Jus de fruits.....	159
4.2.2.1. Les pur jus obtenus à partir de fruits	159
4.2.2.2. Les pur jus obtenus à partir de concentrés.....	159
4.2.2.3. Les jus de fruit concentrés	160
4.2.2.4. Les nectars de fruits.....	160
4.2.2.5. Les jus de fruits déshydratés.....	160
4.2.3. Les boissons plates	160
4.2.3.1. Les boissons aux fruits	160
4.2.3.2. Les boissons aromatisées.....	161
4.2.3.3. Les sirops.....	161
4.2.3.4. Les boissons énergétiques	161
4.2.3.5. Les boissons à base de lait.....	161
4.2.4. Les Eaux embouteillées.....	161
4.2.4.1. Les eaux minérales naturelles.....	161
4.2.4.2. Les eaux de source.....	162
4.2.4.3. Les eaux aromatisées	162
5. Présentation de l'entreprise familiale, NCA-Rouiba	162
5.1. Fiche signalétique	163
5.2. Objet social de l'entreprise NCA Rouiba	164
5.3. La gamme des produits finis.....	165
5.4. Les marchés de l'entreprise	165
5.4.1. Le marché local	165
5.4.1.1. La première catégorie : les ventes directes	165
5.4.1.2. La deuxième catégorie : Les ventes indirectes	166

5.4.1.3. La troisième catégorie : Les comptes clés	166
5.4.2. Le marché étranger.....	166
5.5. Les fournisseurs de l'entreprise	166
5.6. Les emballages utilisés par l'entreprise	167
5.6.1. Le carton alimentaire.....	167
5.6.2. Les préforme PET	167
5.6.3. Les cartons ondulés de suremballage	167
Section 2 : Déroulement de l'enquête et principaux résultats.....	167
1. Le profil du premier responsable de NCA-Rouiba.....	167
1.1. La vie privée du Président du Conseil d'Administration.....	167
1.2. La vie professionnelle du Président du Conseil d'Administration	168
1.3. La vie associative du Président du Conseil d'Administration	169
2. L'évolution de l'entreprise NCA Rouiba	169
2.1. La reconstitution de l'historique de l'entreprise NCA-Rouiba.....	169
2.2. L'évolution du capital social et modification statutaire de NCA Rouiba.....	173
3. L'évolution de la famille OTHMANI	175
4. La gestion fonctionnelle au sein de NCA-Rouiba	178
4.1. La fonction recherche et développement	178
4.1.1 Les tâches de la fonction R&D	178
4.1.1.1. Relation avec les universités.....	178
4.1.1.2. Relation avec les organismes publics	179
4.1.1.3. Engagement pour le label « buvez tranquille »	179
4.1.1.4. Participation aux séminaires et colloques sur l'industrie des jus de fruits	179
4.1.2. NCA-Rouiba et l'innovation	179
4.2. La fonction production.....	180
4.2.1. L'évaluation de l'appareil de production et son mode d'organisation	181
4.2.1.1. La planification de la production.....	181
4.2.1.2. Les moyens de production et le niveau technologique.....	181
4.2.1.3. Les capacités de production.....	181
4.2.1.4. L'évolution de la production de NCA-Rouiba	182

4.2.2. Les points forts et les points faibles de la fonction production.....	183
4.3. La fonction ressources humaines dans la NCA-Rouiba	183
4.3.1. L'état des ressources humaines de NCA-Rouiba.....	184
4.3.1.1. L'évolution de l'effectif.....	184
4.3.1.2. La structure des effectifs de NCA-Rouiba	184
4.3.1.2.1. La structure par catégorie socioprofessionnelle.....	184
4.3.1.2.2. La structure par ancienneté des effectifs.....	185
4.3.2. La mobilité du personnel de NCA-Rouiba.....	186
4.3.2.1. Mutation.....	186
4.3.2.1.1. Mutation pour pourvoir un poste vacant.....	186
4.3.2.1.2. Mutation pour raison de service.....	186
4.3.2.1.3. Mutation pour des raisons médicales	186
4.3.2.2. La promotion	186
4.3.2.3. L'intérim	187
4.3.3. La politique de recrutement.....	187
4.3.3.1. Anticiper les besoins de son unité en quantité et en compétence	187
4.3.3.2. Expression de besoin en recrutement	188
4.3.3.3. Prospection de candidats	188
4.3.3.4. Sélection de candidats potentiels	188
4.3.3.5. La période d'essai	189
4.3.4. La politique de formation.....	189
4.3.4.1. Analyse des besoins et plan de formation	189
4.3.4.2. Approbation du plan de formation.....	190
4.3.4.3. Conditions de mise en formation.....	190
4.3.5. La rémunération au sein de la NCA	190
4.4. La fonction finance et comptabilité	191
4.4.1. Structure Comptabilité	191
4.4.2. Structure Finance.....	191
5. La prise de décision au sein de NCA- Rouiba.....	192
5.1. Le stade du fondateur.....	192
5.2. Le stade de partenariat fraternel.....	192

5.3. Le stade des confédérations des cousins	193
6. Les modes de financement utilisés par l'entreprise Rouiba	194
6.1. L'autofinancement	194
6.2. L'endettement	194
6.3. L'augmentation du capital social	195
6.3.1. L'augmentation du capital par apports en numéraire par les membres de la famille.....	195
6.3.2. L'augmentation du capital par apports en numéraire par un fond d'investissement étranger.....	195
6.4. L'introduction en bourse.....	196
6.4.1. Les décisions et les objectifs de l'introduction en bourse.....	196
6.4.2. Les caractéristiques de l'opération.....	196
6.4.2.1. Le montant de l'offre.....	197
6.4.2.2. Le prix de l'offre.....	197
6.4.3. Les charges relatives à l'opération.....	197
6.4.4. Période et segmentation de L'offre	198
Section 3 : Analyse et interprétations des résultats.....	200
1. Les orientations stratégiques et contexte environnemental de NCA-Rouiba.....	200
2. Hiérarchisation des financements et l'objectif de pérennisation du caractère familial de la NCA-Rouiba	201
2.1. La hiérarchie des financements de l'entreprise NCA-Rouiba	201
2.1.1. L'autofinancement	201
2.1.2. Crédits bancaires	202
2.1.3. L'augmentation du capital social par apports en numéraires par les membres de la famille.....	204
2.1.4. L'augmentation du capital social par apport en numéraire par le fond d'investissement étranger.....	204
2.1.5. L'augmentation du capital social par réévaluation des actifs	205
2.1.6. L'introduction en bourse	205
2.2. L'étude de la pérennité du caractère familial de NCA-Rouiba.....	206
2.2.1. La pérennité du contrôle.....	207
2.2.1.1. L'autonomie financière de NCA-Rouiba	207

2.2.1.1.1. L’endettement total	207
2.2.1.1.2. L’endettement à long terme	208
2.2.1.2. La capacité d’autofinancement de NCA-Rouiba.....	209
2.2.1.3. Structure financière de NCA-Rouiba	210
2.2.1.4. Étude des équilibres financiers	212
2.2.1.5. La structure du capital social de NCA-Rouiba.....	215
2.2.2. La pérennité de direction.....	216
3. Structure juridique, gouvernance et performance de l’entreprise NCA- Rouiba	218
3.1. Changement de statut : passage de SARL à SPA	218
3.2. Gouvernance d’entreprise	219
3.2.1. Principaux aspects de la gouvernance dans la NCA Rouiba.....	220
3.2.1.1. L’Assemblée Générale des Actionnaires.....	220
3.2.1.2. Le Conseil d’Administration	220
3.2.1.2.1. Caractéristiques du conseil d’administration de NCA-Rouiba.....	220
3.2.1.2.2. La taille du conseil d’administration.....	221
3.2.1.2.3. Qualités des administrateurs	221
3.2.1.2.4. La composition du conseil d’administration en 2012.....	221
3.2.1.2.5. Administrateur salarié.....	222
3.2.1.2.6. Les comités émanant du Conseil d’Administration.....	223
3.2.1.3. Le cumul des mandats	224
3.2.2. Gouvernance familiale	224
3.3. Évolution de la performance de NCA-Rouiba de 2009 à 2013	225
3.3.1. Les performances financières de NCA-Rouiba.....	225
3.3.1.1. Taux de rentabilité financière	225
3.3.1.2. L’évolution du chiffre d’affaires(en millions de dinars)	226
3.3.1.3. Autres indicateurs financiers	226
3.3.2. La performance économique de NCA-Rouiba.....	227
3.3.2.1. La part du marché.....	227
3.3.2.2. Le degré d’innovation de NCA-Rouiba.....	227
3.3.2.3. Création de la valeur ajoutée	229
3.3.3. L’engagement social	229

3.3.3.1. Niveau et progression des salaires.....	229
3.3.3.2. La formation au sein de la NCA-Rouiba.....	231
3.3.3.3. La certification de NCA-Rouiba.....	232
3.3.4. La redistribution de la richesse créée au cours de la période 2009-2011 ...	232
Conclusion	233
Conclusion générale	235
Annexes	
Références bibliographiques	
Liste des figures	
Liste des tableaux	

Résumé

Ce travail est consacré à l'étude de l'entreprise familiale. Celle-ci représente une grande richesse pour de nombreuses économies. Elle se caractérise par le fait qu'elle combine d'une part la famille et d'autres parts, l'entreprise, deux univers différents et l'existence de diverses interactions entre eux.

Si, le financement est problématique pour toute entreprise et cela quelque soit sa taille, ou sa forme juridique, il l'est davantage pour l'entreprise familiale. De par la volonté de son fondateur de garder le contrôle de son entreprise, il refuse de faire appel aux étrangers pour accompagner son entreprise dans son développement. Mais au fil des générations, on voit l'émergence d'une certaine catégorie de dirigeants, qui, à l'aide de leurs potentiels techniques et théoriques mettent fin à la gestion patriarcale et favorisent le changement.

Nous avons pu conclure à travers le cas de NCA-Rouiba, qu'à la première et à la deuxième génération, les fondateurs de l'entreprise NCA ont préféré garder le caractère exclusivement familial de l'entreprise plutôt que de faire appel aux actionnaires externes à la famille, ce qui a d'une certaine manière conduit à sacrifier une plus grande croissance au profit du maintien de l'entreprise dans le giron familial.

Ainsi, la famille propriétaire, très réticente vis-à-vis des capitaux externes (emprunts ou ouverture du capital) peut retarder considérablement l'évolution de l'entreprise en comptant uniquement sur ses propres moyens ou sur l'autofinancement généré par l'activité de l'entreprise. Mais les divers besoins de financement ont obligé la famille à s'ouvrir à l'extérieur »...

Au fil des générations, la mise en place d'un système de gouvernance formalisé devient de plus en plus importante dans une entreprise familiale. Celui-ci peut contribuer à améliorer l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires. Ainsi, la transparence dans l'entreprise peut mettre en confiance les banquiers, les clients, les fournisseurs, les actionnaires...etc. Aussi, une bonne gouvernance permet d'attirer et de fidéliser des compétences.

Mots clés : PME familiale - développement - financement - génération - gouvernance

ملخص

خصص هذا العمل لدراسة المؤسسة العائلية . وهذا يمثل ثروة عظيمة لكثير من الاقتصادات ويتميز هذا النوع من المؤسسات بأنه يجمع من ناحية الأسرة ومن ناحية أخرى المؤسسة، عالمين مختلفين وجود التفاعلات المختلفة فيما بينهما.

إذا التمويل مشكلة بالنسبة لأية شركة، وهذا مهما كان حجمها أو شكلها القانوني، هو أكثر صعوبة عند المؤسسات العائلية، بإرادة مؤسسها للحفاظ على السيطرة على شركته، وقال انه يرفض الاستئناف للأجانب لمراقبة الشركة في تطويرها. ولكن على مدى أجيال، ونحن نرى بروز طبقة من القادة الذين، مع الإمكانيات الفنية والنظرية الخاصة تم انتهاء الإدارة الأبوية وتشجيع التغيير.

استنتجنا من خلال دراستنا لـ NCA الروبية، أن خلال الجيل الأول والجيل الثاني، كان مؤسس المؤسسة NCA يفضلون أن تبقى المؤسسة ذات الطابع العائلي حصرا بدلا من مناقشة المساهمين الخارجيين للأسرة، مما أدى بطريقة أو بأخرى للتضحية نمو أكبر في صالح الحفاظ على الأعمال في حظيرة الأسرة.

وبالتالي، فإن عائلة المالك، مترددة جدا في التمويل الخارجي (الدين أو فتح رأس المال). الاعتماد فقط على الإمكانيات الذاتية أو التمويل عبر التدفقات النقدية الناتجة من أنشطة التشغيل للشركة يمكن أن تؤخر بشكل كبير تطور الشركة. ولكن الاحتياجات التمويلية المختلفة أجبرت العائلة على الانفتاح على الخارج "...

على مر الأجيال، إنشاء نظام رسمي للحكم أصبحت ذات أهمية متزايدة في المؤسسات العائلية. وهذا يمكن أن تساعد على تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للشركاء. وبالتالي، يمكن تحقيق الشفافية في الأعمال تثق به لمحافظي البنوك والعملاء والموردين والمساهمين... الخ، و تساعد الحوكمة الرشيدة في جذب المهارات والاحتفاظ بها.

كلمات الدالة : المؤسسة الصغيرة و المتوسطة العائلية - التنمية - التمويل - الجيل - الحوكمة