



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Thèse de doctorat LMD en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences commerciales

Spécialité : Entreprise et Marché

« Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes : Rôle des variables capital socioculturel, mode de financement et cadre macro institutionnel

Réalisé par : Mlle RASSOUL Nadia

Devant le jury composé de :

Président : Mr. BIA Chabane. Professeur. UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT née LEGHIMA Amina. Professeur. UMMTO

Examineurs : Mr. HADJOU Lamara. MCA. UMMTO

Mr. ZEROUTI Messaoud. MCA. ENSM/Koléa

Mr. MESLOUB Mohamed. MCA. ENST/Alger

Année : 2019 - 2020

REMERCIEMENTS

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

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à ma directrice de thèse Professeur AISSAT née LEGHIMA Amina, je la remercie pour son encadrement, pour son aide et ses conseils pertinents, sa disponibilité permanente et ses nombreux encouragements qui m'ont aidé beaucoup pour réaliser ce travail de recherche.

Je remercie le Professeur Monsieur BIA Chabane pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant d'être membre de mon jury de thèse. Je tiens à l'assurer de ma profonde reconnaissance pour l'intérêt qu'il porte à ce travail et ses multiples aides et conseils je le remercie infiniment.

Je remercie spécialement Monsieur HADJOU Lamara qui fut le premier à me faire découvrir le sujet qui a guidé ma thèse et je le remercie infiniment de m'avoir orienté, aidé et conseillé ainsi pour sa participation à mon jury de thèse en qualité d'examineur de mon travail et pour toutes remarques intéressantes qu'il porte à cette thèse.

Je tiens aussi à remercier tous les membres de jury, le Professeur BIA Chabane, Mme AISSAT née LEGHIMA Amina, Monsieur HADJOU Lamara, Mr. ZEROUTI Messaoud et Mr. MESLOUB Mohamed pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de thèse et bien voulu accepter et d'évaluer ce travail de recherche.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs et enseignants de l'UMMTO particulièrement Monsieur BIA Chabane, Monsieur HADJOU Lamara, Madame AISSAT, Madame RACHEDI, Madame AMOKRANE, Madame CHERIFI, Monsieur TESSA, Monsieur WALIKANE, Monsieur OUNOUH, pour leurs aides et leurs conseils pertinents et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

A Mes TRÈS Chers Parents : RASSOUL Mohammed et REBIB Ourdia

Mes plus vifs remerciements s'adressent à mes très chers parents Monsieur RASSOUL Mohamed et Mme REBIB Ourdia qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont beaucoup aidé, orientés, soutenus et encouragés tout au long de ce travail. Beaucoup de phrases expressives ne peuvent montrer le degré d'amour et d'affection que je ressens pour vous. Puisse le tout puissant vous donner santé, bonheur et longue vie et vous protéger de tout mal.

A mes très chères sœurs et précieux frères

Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A mes très chères et adorables nièces

A mes chers neveux

A mon très cher fiancé pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son épaulement, ainsi qu'à mes beaux-parents et mes belles-sœurs et mes beaux-frères.

A toute la famille, mes amis, mes collègues, mes enseignants, mes étudiants. A tous ceux qui m'ont soutenu de prêt ou de loin.

Listes des abréviations

Listes des abréviations

AGO : Assemblés générale ordinaires.

AGX : Assemblés générale extraordinaire.

ANDI : Agence nationale de développement des investissements

BIC : Bénéfice industriel et commercial

BFR : Besoin de fond de roulement

CA : Chiffres d'affaires

CAF : Capacité d'autofinancement

CAP : Croissance, autonomie, pérennité

CNAS : Caisse nationale des assurances
Sociales

CNI : Conseil nationale des investissements.

CNRC : Centre national du registre de commerce

CSF : Crédit social des fonctionnaires

CTA : Contrat de travail aidé

CP : Capitaux propres

DAIP : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle

DLMT : Dettes à long et moyen termes

DCT : Dettes à court termes

EI : Entreprise individuelle

EBE : Excédent brut d'exploitation .

Listes des abréviations

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

EVA : Evaluation de la valeur ajoutée.

FMI : Fond monétaire international.

FR : Fonds de roulement

IBS : Impôt sur les bénéfices des sociétés

IFC : International finance corporation

IRG : Impôt sur le revenu global

GRH : Gestion des ressources humaines

ONIL : Office national interprofessionnel du Lait.

PIC : Pérennité, indépendance, croissance

POT : Pecking Order Theory

PME : Petites et Moyennes
Entreprises.

PMI : Petites et Moyennes Industries.

PVD : Pays en voie de développement.

RBV : Resources Based View

ROE: Return On Equity

ROA: Return On Assets

SA : Société anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

Listes des abréviations

SCS: Société en commandite simple

SNC: Société au nom collectif

SPA: Société par action

STT: Static Trade-off Theory

TCR : Tableau de compte de résultat

TN : Trésorerie nette

TVA:Taxe sur la valeur ajoutée

UE : Union Européenne.

UHT : Ultra Haute Température

VD : valeurs disponibles

VE : Valeurs d'exploitations

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

Listes des tableaux, Schémas et Figures

Listes des tableaux, schémas et figures

1- Liste des tableaux

Tableau 1 : Etapes de croissances des entreprises familiales	32
Tableau 2 : Contenu du capital social.....	50
Tableau 3 : la typologie des cultures d'entreprises familiales.....	66
Tableau 4 : les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale	69
Tableau 5 : récapitulatif des études empiriques sur les facteurs de la pérennité de l'entreprise familiale	96
Tableau 6 : Population globale des PME à la fin 2016.....	105
Tableau 7 : Typologie des PME	106
Tableau 8 : Evolution des PME privées par secteur d'activité (2015/2016)	107
Tableau 9 : la production de lait dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2015/2016.....	110
Tableau 10 : Collecte de lait.....	110
Tableau 11 : Ratio d'autonomie financière des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA lait »	131
Tableau 12 : La capacité d'autofinancement des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait »	133
Tableau 13 : Le gearing des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait »	136
Tableau 14 : Ratio de rentabilité des capitaux propres des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait»	138

Listes des tableaux, Schémas et Figures

Tableau 15 : Ratio de rentabilité commerciale des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait»	141
Tableau 16 : Calcul de rentabilité économique des trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait»	143
Tableau 17 : Calcul par la méthode d'EVA pour les trois entreprises familiales « Pâturages, Matinale, TIFRA Lait »	146
Tableau 18 : Cadre macro institutionnel et pérennité de l'entreprise pâturages d'Algérie	164
Tableau 19 : Cadre macro institutionnel et pérennité de l'entreprise SARL Matinale.....	165
Tableau 20: Cadre macro institutionnel et pérennité de l'entreprise TIFRA Lait.....	166

Listes des tableaux, Schémas et Figures

2- Liste des schémas

Schéma n°1 : les étapes de la croissance des entreprises familiales.....	30
Schéma n° 2 : Les différents éléments du capital social familial.....	52
Schéman°3 : les différents types de culture de l'entreprise familiale.....	65
Schéma n° 4 : les différents modes de financement.....	84
Schéma 5 : Statistiques sur la forme juridique des entreprises familiales.....	93
Schéma 6 : : Présentation de l'unité de l'entreprise de l'entreprise MATINALE.....	121
Schéma 8 : Présentation de l'organigramme de l'entreprise MATINALE.....	122
Schéma 9 : La composition de la communauté.....	159
Schéma 10 : Identification des parties prenantes	161

Listes des tableaux, Schémas et Figures

3- Liste des figures

Figure 1 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie	132
Figure 2 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise « Matinale »	133
Figure 3 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise « TIFRA »	133
Figure 4 : La CAF de l'entreprise « Pâturages »	134
Figure 5 : La CAF de l'entreprise « Matinale»	135
Figure 6 : La CAF de l'entreprise « TIFRA »	135
Figure 8 : Ratio de gearing de l'entreprise « Pâturages »	137
Figure 9 : Ratio de gearing de l'entreprise « Matinale»	137
Figure 10 : Ratio de gearing de l'entreprise « TIFRA »	138
Figure 11 : Ratio de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise « Pâturages »	139
Figure 12 : Ratio de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise « Matinale»	140
Figure 13 : Ratio de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise « TIFRA »	140
Figure 14 : Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise « Pâturages »	142
Figure 15 : Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise « Matinale»	142
Figure 16 : Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise « TIFRA »	143
Figure 17 : La rentabilité économique de l'entreprise « Pâturages »	144
Figure18 : La rentabilité économique de l'entreprise « Matinale»	145
Figure 19 : La rentabilité économique de l'entreprise « TIFRA »	145
Figure 20 : EVA pour l'entreprise familiale « Pâturages »	147
Figure 21 : EVA pour l'entreprise familiale « Matinale »	147
Figure 22 : EVA pour l'entreprise familiale « TIFRA»	148

Thème : « Gouvernance et pérennité des entreprises familiales Algériennes : Le rôle des variables capital socioculturel, mode de financement et cadre macro institutionnel ».

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale.....	11
Section 1 : Gouvernance partenariale au sein des entreprises familiales.....	11
Section 2 : Les particularités des entreprises familiales.....	28
Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité de l'entreprise familiale.....	46
Section 1 : Capital social familial de l'entreprise.....	47
Section 2 : Rôle des facteurs socioculturels dans la pérennité de l'entreprise familiale.....	59
Chapitre III : Importance du mode de financement et du cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales.....	72
Section 1 : Choix du mode de financement et son importance dans la pérennité des entreprises familiales.....	73
Section 2 : Importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales.....	88

Chapitre IV : Présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales algériennes agroalimentaires de la wilaya de Tizi-Ouzou Cas : secteur de production de lait et produits laitiers	100
Section1 : Evolution et spécificités des entreprises familiales en Algérie	101
Section 2 : Essai d'analyse empirique des résultats à travers l'étude de cas comparative entre trois entreprises familiales de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	129
Conclusion générale.....	168

Introduction Générale

Introduction générale

Introduction générale

La gouvernance d'entreprise est un système grâce auquel l'organisation prend et met en œuvre des décisions pour atteindre ses objectifs. Elle repose donc sur des mécanismes de gouvernance formels basés sur des processus et des structures spécifiques et sur des mécanismes informels fondés sur les valeurs et la culture de l'entreprise sous l'influence des personnes qui la dirigent.

En fait, ce système est dirigé par un groupe de personnes qui ont le pouvoir et qui sont responsables de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise est une organisation qui utilise des mécanismes de gouvernance d'entreprise pour gagner la confiance des actionnaires et des autres parties prenantes grâce à une conduite d'entreprise responsable, une position transparente et un équilibre entre la direction et le contrôle.

La gouvernance familiale s'articule autour d'une organisation basée sur des mécanismes de la famille entrepreneuriale. Les intérêts des entreprises familiales en matière de gouvernance d'entreprise sont doubles : en plus de la générosité d'établir un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, Il existe également un intérêt pour l'organisation et l'harmonisation de la famille entrepreneuriale en tant que cause.

La pérennité est une notion très peu conceptualisée et peu d'études ont examiné ses déterminants. Pour Mignon (2009)¹, la pérennité des entreprises relève de facteurs liés à la performance financière et commerciale et des choix organisationnels et stratégiques, de la gouvernance et des options en termes d'apprentissage et d'investissements. En effet, la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle continue d'être la propriété de la famille et dirigée par ses membres (Mignon, 2000)². Le principal problème qui se pose au dirigeant est de décider comment il va procéder pour assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission à

¹ Mignon S., (2009), La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse, Revue Française de Gestion, vol 2, n°192, pp.75-89.

² Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ». Finance, Contrôle, Stratégie Finance Contrôle Stratégie. Volume 3, N° 1, mars 2000, p.169 -196.

Introduction générale

la génération suivante. Gaultier (1990)³ explique que les entreprises familiales menacent de disparaître sous la pression des héritiers qui poursuivent des objectifs différents. Etape majeure dans la survie de l'entreprise, la transmission reste un objectif de premier ordre car toutes les entreprises ne réussissent pas leur transmission (Chua, Chrisman et Sharma, 1999)⁴.

La pérennité de l'organisation est aussi assurée lorsque la société résiste, tout au long de son histoire, résiste au test des perturbations profondes de son environnement et continue à préserver son identité (GEUS, 1997)⁵. Les conférences organisées par des associations qui cherchent à promouvoir la durabilité des entreprises familiales ont pour objectif de dénoncer les effets de la fiscalité sur la durabilité et de sensibiliser à l'importance d'une anticipation et d'une organisation de transmission. Le but étant aussi de proposer des solutions.

Nous pouvons dire que la solution au problème de la succession consiste à mieux préparer ce dernier et que la régulation de la transmission nécessite la solution de trois types de difficultés :

- La maîtrise des instruments juridiques ;
- La préparation du financement ;
- Le choix du successeur.

Les études académiques ont montré que seule la moitié des entreprises nouvellement créées sont toujours présentes après cinq ans d'existence. La pérennité est évaluée au travers trois dimensions (Ducroux, 2001)⁶ à savoir :

³ GAULTIER A. (1990), Les holdings familiales : pérennité et succession, Paris, Les Editions de l'Organisation P 5.

⁴ Citée par Imen Mzid Ben Amar et Lassaâd Mezghani, 2010 : « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe », Revue internationale P.M.E. Volume 23, Numéro 1, , p. 125–154

⁵ Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. Revue internationale P.M.E. Volume 15, numéro 2, 2002, P.95.

⁶ Ducroux, A.-M., (2002). Les nouveaux utopistes du développement durable. Revue de géographie et d'aménagement. Paris : Editions Autrement, Collection Série Mutations. P.342.

Introduction générale

L'autonomie financière ;

La viabilité institutionnelle et sociale ;

L'efficacité technique.

Par ailleurs, Kellermanns et Eddleston (2006)⁷ critiquent la littérature sur les entreprises familiales et estiment qu'il ignore les investissements dans de nouveaux domaines d'activité et considèrent que l'entreprise familiale évite les risques, la flexibilité du changement et reconnaît la nécessité pour une entreprise familiale de se moderniser et d'intégrer de nouveaux marchés afin de survivre de génération en génération. Ils soulignent l'importance de créer de nouvelles unités pour survivre à long terme dans ce type d'entreprise.

Sur la base de la revue de littérature, nous constatant que les entreprises familiales bénéficient d'une pérennité plus forte que les autres formes d'entreprises. De ce fait, les entreprises familiales sont par conséquent, plus résistantes aux crises et aux différents cycles économiques. Selon une enquête réalisée en juin 2012 par le cabinet Ernest and Young en collaboration avec le family Business Network , les entreprises familiales résistent mieux à la crise et constituent leur fonctionnement. Par ailleurs, nous intéressons à l'entreprise familiale, car elle représente la part la plus importante de l'économie mondiale. Autrement dit, c'est la structure la plus répandue dans le monde. Elle représente une perspective de croissance économique, unique et durable. Elles représentent, selon les pays, 70 à 90% des entreprises actives dans l'économie. En effet, l'évolution de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME qui représentent 95% du tissu économique national, plus de

90%⁸ seraient à caractère familial. Elles sont considérées comme étant un acteur majeur de la vie économique nationale.

L'entreprise familiale constitue à cet effet, une des plus anciennes forme d'entreprise, et ce n'est que tardivement, dans les années quatre-vingt que les entreprises sont devenues

⁷ KELLERMANNNS F. W. & EDDLESTON K. A. (2006), "Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 30, n°6, 809-830.

⁸ Annuaire des PME Tizi-Ouzou 2016.

Introduction générale

l'objet d'étude. Elle est un système composé de trois sous-systèmes en interaction modèle de Davis et Taguiri (1982) :

- La propriété (actionnariat) ;
- Le management ;
- La famille.

Traditionnellement, les études sur l'entreprise familiale fondées sur la théorie de l'agence considèrent que l'entreprise devait être contrôlée et dirigée par la famille. Elles se fondaient sur la thèse de la « convergence des intérêts » soutenue par Jensen et Meckling (1976) expliquant ainsi leurs performances par l'économie de coût d'agence liée à la réunion des fonctions de contrôle et de direction. Cependant, comme le soulignent notamment Allouche et Amann⁹ dans « l'état de l'art sur les entreprises familiales » en 2000, ces dernières caractérisent aussi par une absence de consensus sur les notions de contrôle et d'implications de la famille dans l'entreprise.

L'une des principales caractéristiques des entreprises familiales, souvent soulignée dans la littérature, est la recherche de pérennité.

La spécificité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres (Hirigoyen, 2009)¹⁶. Selon (Beckhard et Dyer, 1983)¹⁷ l'entreprise familiale est un ensemble constitué des deux sous-systèmes : l'entreprise et la famille ces deux sous systèmes sont caractérisées par une interaction réciproque. C'est cette interaction qui détermine le caractère fondamental de l'entreprise familiale et définit ses spécificités (Davis, 1983)¹⁰.

⁹ ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », Finance-contrôle-stratégie Vol. 3, n° 1, p. 33-79.

¹⁰ Davis P. (1983), « Realizing the Potential of the Family Business », Organizational Dynamics, 12 (1), P. 47-56

Introduction générale

Or, si l'entreprise familiale a fait l'objet d'un intérêt croissant (F. Crouzet (1996); R. Donckels et E. Frölich (1991); D. Harris, J. Martinez (1994) ; M. Hau (1995); F. Kittel (1996); J. Allouche, B. Amann (1998)¹¹, l'étude de leur longévité demeure largement inexplorée.

Aussi, les entreprises familiales connaissent des problématiques particulières ces dernières années et plusieurs d'entre elles recherchent du capital pour financer leurs projets de croissance. En effet, trouver des financements peut être un véritable défi pour l'entreprise familiale. D'une part, les membres de la famille désirent développer l'entreprise sur le long terme et d'autres part, elles sont réticentes à l'idée d'abandonner le contrôle désirant par conséquent garder la confidentialité de la gestion. C'est pour cela que l'entreprise réalise ses objectifs de pérennité et de maintien du contrôle par les membres de la famille. Les propriétaires de l'entreprise estiment qu'il est utile d'utiliser d'abord leur ressources internes avant de s'endetter tandis que l'ouverture de leur capital à des investisseurs externes reste une mesure de dernier recours. En effet, plusieurs études empiriques selon de nombreux auteurs (DeAngelo et DeAngelo (1985), Agrawal et Nagarajan (1990), Gallo et Vilaseca (1996), Mishra et McConaughy (1999), Mignon (2000) , McConaughy et al. (2001), Gallo et al. (2004), Allouche et al. (2007), Chibani et al. (2016)¹² montrent que les entreprises familiales ont un endettement plus faible que celui des entreprises non familiales. Ce choix est généralement justifié par la volonté de réduire le risque associé à l'investissement important et non diversifiable que représente la fortune de la famille, et pérenniser par la même. La culture familiale serait la source d'un climat de confiance qui est une interprétation possible des écarts de performance des entreprises familiales. Par rapport à la culture, celle dominante dans l'entreprise familiale est la résultante de croyances, de valeurs et d'objectifs qui trouvent leur origine dans la famille, son histoire et ses relations sociales » (Hall et al., 2001). En effet, beaucoup d'entreprises familiales ont des difficultés d'attirer et de garder des cadres doués qui ne sont pas issus de la famille. Rubenson et Gupta (1991)¹³ soulignent que les styles de management doivent évoluer progressivement avec la croissance de l'entreprise et qu'elles

¹¹ ALLOUCHE, J. et B. AMANN (1998), La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Série SG, N° 8-9* : 129-154.

¹² Chibani-Ltaief, F., Henchiri, J. E., & Degos, J. G. (2016). La Structure Financière Contrastée Des Entreprises Familiales Françaises : Une Approche Fondée Sur La Théorie Du Compromis. *La Revue Du Financier*, 38(219), 30-50.

¹³ Citée par Lyés GHEDDACHE, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences Economiques, Date de soutenance 22/ 04/ 2012 à UMMTO.

Introduction générale

doivent l'engagement émotionnel à l'objectivité non émotionnelle selon Harris et ses collaborateurs (1994) suggèrent qu'une culture centrée sur le fondateur doit céder le pas à une culture qui encourage l'orientation et la réflexion stratégique. Pour Astranchan et Karlsson Stider, in Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) « La préservation des atouts culturels, sociaux et symboliques de la famille doit être aussi importante que la rentabilité. » Le cadre institutionnel des investissements publics est un environnement approprié qui offre aux entreprises des opportunités sur le marché et les encourage à investir à des fins productives, à créer des emplois et à développer leurs activités. L'importance de l'environnement institutionnel pour le comportement organisationnel est absolument essentielle selon Scott et Myers (1991), qui soutiennent que le respect des règles du jeu institutionnel est essentiel à la pérennité et au développement des entreprises. Dans le contexte algérien, le développement des petites et moyennes entreprises a connu une croissance remarquable en termes de cadre institutionnel et de l'aide d'État, l'organisation et la mise à niveau.

Problématique :

En Algérie, la gouvernance d'entreprise est considérée comme une priorité stratégique nationale. Ceci s'explique par les besoins pressants des entreprises de renforcer leur performance et leur pérennité. Par ailleurs, le contexte économique actuel se caractérise par la diversité des PME qui ont réussi avec succès à s'impliquer, en tant qu'une des forces fondamentales, dans le développement de l'économie algérienne. En effet, la PME joue un rôle très important dans la nouvelle économie. Depuis la fin des années 1980 avec la libéralisation de l'économie algérienne, le secteur privé et notamment les PME sont au premier rang dans la refondation des bases de l'économie nationale. La PME algérienne est confrontée à des défis spécifiques notamment en termes de gouvernance. Celle-ci lui permet de renforcer la confiance mutuelle, surtout avec le secteur bancaire à un moment où l'élargissement de l'accès aux capitaux et la stimulation de la compétitivité sont mis en œuvre pour faire face à la concurrence qui menace sa pérennité.

L'Algérie fait partie des nombreux pays dans lesquels les PME familiales sont des composantes primordiales du tissu économique. Dans l'économie de marché, qui s'est

Introduction générale

installée graduellement à partir du début des années 1990, les PME familiales constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique.

Notre objectif dans ce travail de recherche est de mettre l'accent sur les facteurs qui concourent à la pérennité des entreprises familiales algériennes et d'apporter un nouvel éclairage sur les facteurs comportementaux qui influencent et déterminent la pérennité au sein des entreprises familiales laitières de la wilaya de Tizi Ouzou. Dans cette étude, la pérennité de

l'entreprise se mesure à la survie au-delà de 10 ans et s'articule autour des trois éléments principaux, à savoir le mode de financement, le capital socioculturel et le cadre macro institutionnel. **Objet de notre travail.**

De ce fait plusieurs facteurs pourraient concourir à expliquer cette pérennité. Notre choix a alors porté sur trois facteurs essentiels :

- Le choix du mode de financement ;
-
- L'importance du capital socio culturel ;
- Le rôle du cadre macro institutionnel ;

En se basant sur ces trois facteurs, nous avons formulé la question principale de notre problématique comme suit :

Les facteurs capitaux socioculturel, mode de financement, et cadre macro-institutionnel impactent-ils la pérennité des entreprises familiales ?

Sur la base de cette question centrale, nous proposons les trois (03) hypothèses suivantes :

Première Hypothèse : Le mode de financement est une variable importante dans la pérennité des entreprises familiales

Sous hypothèse 1 : Un effet positif de la performance financière sur la pérennité est attendu

Deuxième Hypothèse : Le capital socioculturel est le moteur essentiel dans la pérennité des entreprises familiales

Introduction générale

Troisième Hypothèse : Le cadre macro institutionnel favorable est un facteur déterminant dans la durabilité des entreprises familiales

Méthodologie de recherche :

La démarche méthodologique est de type hypothético-déductif consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour affirmer ou infirmer les hypothèses.

Notre approche est de type qualitative et quantitative. La première met l'accent sur la collecte de données principalement verbales. Ainsi les informations recueillies sont ensuite analysées de manière interprétative et la seconde permet de mesurer et d'analyser les données chiffrées.

Nous avons utilisé pour la collecte de données un guide d'entretien semi directif qui est adressé aux dirigeants des entreprises familiales dans le secteur de lait et produits laitiers de la Wilaya de Tizi-Ouzou et une analyse empirique basées sur trois études de cas comparatives.

Notre méthodologie de recherche est basée sur la revue de littérature sur les aspects théoriques de la gouvernance familiale et les facteurs impactant la pérennité de l'entreprise familiale. Cette étude documentaire porte sur les revues de littérature théoriques et empiriques tels que les ouvrages, les thèses, les revues et les autres mémoires et articles ainsi que les sites internet ayant traité des sujets proches de notre thème de recherche.

Celle-ci porte également sur la collecte d'information relatives aux banques de données telles que celles de l'office national des statistiques et industrie et mines concernant les statistiques sur les PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Structure de travail

Nous élaborons un plan suivant une démarche méthodologique descriptive et analytique. Ainsi, nous avons scindé notre travail de recherche en quatre chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons les différents aspects théoriques de la gouvernance d'entreprise familiale. Ce chapitre est composé de deux sections.

Introduction générale

La première section comprend les aspects théoriques basé sur la gouvernance partenariale dans les entreprises familiales et la deuxième section porte sur les particularités des entreprises familiales.

Le deuxième chapitre, est consacré au rôle du capital socioculturel dans la pérennité de l'entreprise familiale. Ce chapitre est également scindé en deux sections. La première section est relative au capital social familial de l'entreprise et la deuxième section porte sur le rôle des facteurs socioculturel dans l'entreprise familiale

Le troisième chapitre nous abordons l'importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales. Ce chapitre est aussi organisé en deux section. La première section porte sur le choix de financement et son importance dans la pérennité des entreprises familiales. La deuxième section est relative à la présentation de l'importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité entreprises familiales.

Le quatrième chapitre, porte sur la présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales algériennes agro-alimentaires de la wilaya de Tizi-Ouzou suivant deux sections. Dans la première, nous abordons l'évolution et spécificités des entreprises familiales en Algérie.

Enfin, la deuxième section, sera consacré à une analyse empirique de la relation entre le mode de financement, le cadre macro institutionnel, capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales qui consiste à la présentation des résultats d'analyse à travers l'étude de cas comparative entre trois entreprises familiales dans le secteur de lait et produits laitiers de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Intérêts du sujet de recherche

La richesse de la production scientifique concernant la PME et plus particulièrement l'entreprise familiale valide le grand intérêt qu'elle suscite actuellement dans le monde de la recherche. Les entreprises familiales représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux.

L'année 2016 se présente avec une population des PME globale¹⁴ qui dépasse un million d'entreprises avec une prédominance des micros entreprises du secteur privé et avec plus de 108 538 nouvelles PME enregistrées en cette année. L'accélération des créations d'entreprises

¹⁴ Annuaires des PME de la wilaya de Tizi-Ouzou 2016

Introduction générale

a atteint un taux de croissance annuel de 9%. C'est ce qui nous a motivé pour le choix de ce type d'entreprise.

Chapitre I

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Introduction du chapitre I :

Nous consacrerons ce chapitre à la présentation des aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale. Nous intéresserons dans la première section sur les généralités de la gouvernance d'entreprise. En effet, la gouvernance est au cœur des débats depuis plusieurs années malgré l'abondance des écrits sur le sujet, ce phénomène est encore mal connu dans le contexte des entreprises familiales et encore moins dans celui de pays en développement comme l'Algérie.

En Algérie, les entreprises familiales représentent la plus grande part du secteur privé soit 97% sont des entreprises familiales ¹⁵.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : la première se concentre sur la gouvernance partenariale au sein des entreprises familiales et la seconde porte sur les particularités des entreprises familiales.

Section 1 : Gouvernance partenariale au sein des entreprises familiales

La gouvernance d'entreprise repose particulièrement sur les principes de transparence, d'indépendance et de responsabilité. Elle vise à stimuler l'adoption de comportements responsables au sein des sociétés. Nous étudierons les entreprises familiales selon une approche partenariale intégrant toutes les parties prenantes dans le processus de contrôle et de supervision des dirigeants et de gestion de leur comportement opportuniste par la mise en place de mécanismes de contrôle interne et externe. Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise pour les petites et moyennes entreprises familiales devrait être basé sur une approche de gouvernance partenariale et son objectif permet de répondre aux attentes des parties prenantes et de créer de la valeur pour le partenariat. Cette approche de partenariat s'appuie sur un plus grand nombre d'acteurs et Charreaux (2002) estime que la société est comprise comme une équipe de production grâce à laquelle une valeur est créée. De nombreux auteurs travaillant sur la gouvernance d'entreprise considèrent que les perspectives de ces précurseurs se trouvent dans Berle et Means (1932). La société est un contrat, un lieu de relation multi-agences, qui prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, et

¹⁵ Annuaire des PME de la wilaya de Tizi-Ouzou 2016.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

pas seulement des actionnaires, et permet aux entreprises d'améliorer leurs performances économiques.

1- Origine et évolution du concept de gouvernance d'entreprise

Etymologiquement, le mot gouvernance a ses origines du verbe grec, soit « Kubernan » qui signifie un navire. Il est passé ensuite au latin « gubernare ». Il a été employé en français pour désigner de droit « l'art de mieux gouverner ».

Traditionnellement, le thème de « corporate governance¹⁶ » est attribué à Berle et Means (1932) qui discutent des conflits découlant de la séparation des pouvoirs entre dirigeant et actionnaires. Il s'est élargi aux sociétés par action dont les règles managériales sont celles qui répondent aux principes de performance et d'économie de marché. Selon Gilbert Koneing¹⁷(1998), les théories du management considèrent l'entreprise comme une coalition de groupes d'agents qui peuvent avoir des objectifs différents les uns des autres. Elles privilégient deux de ces groupes : les actionnaires et les managers dont les plus importants sont ceux de la direction générale. Ces deux catégories d'agents sont liées par des relations institutionnelles, généralement définies par le législateur, et par des relations d'agence. Sur le plan institutionnel, les actionnaires sont en mesure de prendre un certain nombre de décisions concernant leur firme en exerçant leur droit de vote dans l'assemblée générale. Ils élisent notamment les membres du conseil d'administration qui nomme les managers de la direction générale de la société.

En effet, l'origine du débat remonte au début des années 1932 lorsque Berle et Means ont attiré l'attention sur les risques inhérents à la séparation entre la propriété et la direction dans les grandes sociétés. Berle et Means (1932) sont, en effet, arrivés au constat d'une forte dispersion de l'actionnariat dans les grandes entreprises américaines, et à l'absence de relation simple entre la part de propriété et l'exercice réel du pouvoir. Ils avaient prédit une séparation irréversible entre la propriété et le pouvoir. La question de la séparation entre la propriété et le contrôle, ou entre les actionnaires et les dirigeants au sein de l'entreprise n'est pas nouvelle. Comme le rappelle Lysiane cartelier, « on sait que l'actionnariat a modifié le droit de propriété en distinguant la propriété de l'actionnaire de celle de l'entreprise. L'actionnaire est propriétaire d'une partie de l'entreprise à travers un droit sur les bénéfices, un droit de vote et

¹⁶ R. Pérez, 2003, « La gouvernance de l'entreprise », Edition la découverte, Paris, P9.

¹⁷ Gilbert KONEING.1998 : « Les théories de la firme », 2^{ème} édition Economica, Paris, P24.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

un droit sur une partie des actifs en cas de liquidation. Dans ce cas l'entreprise, elle est propriétaire des actifs ». Cependant, Berle et Means (1932) ont déjà averti que la concentration du pouvoir entre les mains des dirigeants est acceptable seulement si ce pouvoir est finalisé, C'est à dire seulement si elle est dirigée dans l'intérêt de ceux qui pratiquent. Il convient de noter que la plupart des sociétés détenues à l'époque étaient des membres de la même famille. Avec des exigences financières accrues, ainsi que le recours à des partenaires externes. Les banques au premier lieu, ensuite les particuliers ont souscrits aux augmentations des capitaux des sociétés. C'est ce qui compte dans les circonstances de la naissance du phénomène de gouvernance d'entreprise. Depuis les années 90, le concept de gouvernance est très présent dans la gestion des entreprises autour du concept de gouvernance d'entreprise, avec pour objectif de concevoir l'entreprise comme une totalité vivante et dynamique et de prendre en compte les intérêts des différents protagonistes (actionnaires, dirigeants, employés, clients, fournisseurs).

Il y a donc une différence entre gouvernement et gouvernance. La gouvernance étant un concept plus large car elle inclut les mécanismes gouvernementaux par lesquels les individus et les organisations gèrent et développent leurs propres intérêts, tandis que l'idée de gouvernement implique une autorité officielle dotée de capacité de surveillance permettant la bonne exécution de la politique adoptée.

A- Définitions de la gouvernance d'entreprise :

Le concept de gouvernance a fait l'objet de nombreuses définitions, nous retenons celles qui nous paraissent les plus pertinentes.

Charreaux (1997), donne une définition centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants, « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire »¹⁸.

¹⁸ CHARREAUX. G., 1997, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Edition Economica, Paris, P 421-469.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Shleifer et Vishny (1997)¹⁹, quant à eux, définissent la gouvernance en mettant l'accent sur la maximisation de la valeur actionnariale. La gouvernance est définie comme étant un « Ensemble de mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement en évitant une appropriation de valeur excessive par les dirigeants et les actionnaires dominants ».

L'OCDE, (1999), donne une définition axée sur un consensus entre les équipes exécutives et les différentes parties prenantes. « La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour atteindre et pour surveiller les performances »²⁰.

PLOIX Helene (2003), selon lui, définit la gouvernance d'entreprise comme étant « Le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées »²¹.

Pour Monks & Minow (2001), la gouvernance d'entreprise est un « système de relations entre différents participants visant à définir la direction et les performances des sociétés ».²²

Elle explique que ce concept concerne non seulement l'organisation de la direction de l'entreprise mais aussi son contrôle et les moyens d'expression des actionnaires. Elle ajoute dans ce même sens, que lorsque l'on parle de gouvernance, on sous-entend « le bon système » ; celui qui est recommandé de mettre en œuvre des principes pour s'assurer que les décisions prises sont bénéfiques à la fois à l'entreprise et aux actionnaires. Ainsi, ceci conduirait à un conseil plus indépendant, des dirigeants plus transparents, des administrateurs plus informés, plus impliqués et plus conscients de leurs responsabilités.

¹⁹ Shleifer A. & Vishny R.W. (1997), A Survey of Corporate Governance, Journal of Finance, 52(2), 737-783.

²⁰ Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004), en ligne <http://www.oecd.org> .

²¹ PLOIX Helene, Juin 2003, « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise », Village Mondiale

²² Monks, R. A. G. and Minnow, N. 2001, Corporate Governance, Second Edition, Blackwell, Oxford. ⁴⁷
Gomez P-Y, (2009), « La gouvernance actionnariale et financière : Une méprise théorique », Revue française de gestion – N° 198-199, 23p.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

De ce fait, la gouvernance d'entreprise régit les relations entre les dirigeants, ses actionnaires et son conseil d'administration en mettant en œuvre des principes de responsabilité et d'intégrité de transparence, d'indépendance du conseil et de respect des droits des actionnaires.

P.Y. Gomez⁴⁷, (2009), introduit dans sa définition l'idée de pérennité de l'entreprise et définit ainsi la gouvernance comme étant « Un ensemble de disposition légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise ».D'après toutes ces définitions, la gouvernance est donc un système qui permet la gestion, le contrôle, la défense des intérêts de toutes les parties prenantes et la pérennité de l'entreprise.

B- Définitions et Caractéristiques de l'entreprise familiale

a- Définition de l'entreprise familiale

Selon de nombreux économistes algériens, les entreprises familiales constituent l'essentiel du secteur privé en Algérie. Toutefois, les ouvrages ou statistiques exclusivement consacrés à ce type d'entreprises rares, et quelques-uns de ceux que nous avons consultés n'incluent pas de définition claire dans leurs recherches (Bouyacoub, Madoui, Hammouda & Lassassi, 2008 ; Kerzabi et Lachachi, 2009; Gheddache, 2012; AICESIS, 2015, HAROUN Mohammed Amokrane, 2016).

En effet, notre définition de l'entreprise familiale au cours de cette recherche, fondée sur l'approche pluri-critères de (Allouche et Amann 2000), est la suivante : « une entreprise est considérée familiale si elle remplit au moins deux des trois critères suivants :

- La famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- La majorité de la direction est composée de membres d'une famille ;
- La majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille. »

Selon le contexte algérien, le CNRC (Centre national d'enregistrement commercial) ne fournissent aucune information implicite ou explicite sur le nombre total d'entreprises familiales en Algérie. Pour tenir compte de la dimension de petite et moyenne entreprise, nous établissons cette définition d'une PME familiale :

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Les petites et moyennes entreprises familiales sont des entreprises disposant d'au moins 50% du capital au moins un propriétaire familial est impliqué dans la gestion de l'entreprise et emploie moins de 250 personnes.

b. Les différentes caractéristiques de l'entreprise familiale :

Les entreprises familiales sont caractérisées par les éléments suivants :

- Les entreprises familiales sont dirigées vers elles-mêmes ou orientées vers l'environnement familial.
- Elles ont une équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, des organisateurs, ainsi que des pionniers ou entrepreneurs.
- Elles ont un comportement stratégique plutôt conservateur.
- Elles sont plutôt des facteurs stables de l'économie.
- Elles ont une stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise.
- Elles sont réservées vis-à-vis de l'endettement.
- Elles sont réticentes à la distribution de dividendes qui vise à préserver l'autofinancement.

2- L'articulation entre les trois facteurs mode de financement, capital socioculturel et cadre macro institutionnel à la gouvernance familiale

La gouvernance partenariale trouve son origine dans la théorie des parties prenantes. Les parties prenantes sont tous les groupes ou individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'institution (Freeman, 1984). Cette théorie souligne l'importance de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées dans le projet et donc le processus de création de valeur, qu'ils soient employés ou actionnaires, administrateurs, entrepreneurs, sous-traitants ou fournisseurs ou distributeurs, les banques, l'environnement, même des concurrents potentiels, mais complémentaires à cette occasion dans le cas d'une alliance stratégique.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

L'approche des acteurs en matière d'action est bien apparue dans le travail de Berle et Means (1932), notant que les dirigeants sont soumis à une certaine pression sociétale en ce qui concerne leur responsabilité vis-à-vis des acteurs de la société susceptible d'être affectés par leurs exigences. Dans les premiers travaux (Freeman, 1984), l'approche était donc opérationnelle et managériale pour rendre compte des relations d'entreprise avec de multiples groupes d'acteurs pouvant menacer leur survie ou affecter leur performance.

Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans les entreprises familiales en contribuant à la création de richesse et à la durabilité de leurs activités. Il est important de prendre en compte leurs attentes dans le contexte de la gouvernance d'entreprise pour assurer la durabilité à long terme.

Le rôle des parties prenantes identifiés comme importants, la responsabilité de l'entreprise n'est pas globale, Le défi consiste ensuite à identifier l'entreprise auprès des parties prenantes stratégiques, identifier leurs besoins et d'identifier leurs engagements et à mettre en œuvre les moyens d'intervention appropriés. Par rapport à l'approche économique néo-institutionnelle il est nécessaire de créer la dimension effective.

La théorie des parties prenantes affirme que les organisations économiques ne sont pas seulement liées par l'efficacité, mais doivent également répondre aux contraintes de légitimité et de justice. R. E. Freeman (1994 : 409)²³ précise que l'objectif de la théorie des parties prenantes est justement de remettre en cause cette séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité. Par rapport au nouveau travail institutionnel, le défi consiste à pouvoir expliquer la dynamique exprimant l'efficacité et l'équité au niveau de l'entreprise. Reste que l'intégration des composantes instrumentale et éthique de la théorie des parties prenantes demeure à ce jour comme étant une problématique et les auteurs privilégient plutôt l'un ou l'autre des arguments (Mercier, 2006)²⁴. En effet, la théorie des parties prenantes et la nouvelle approche économique néo institutionnelle partagent une vision commune : l'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats explicites ou implicites, volontaires

²³ Freeman R. E. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n° 4, p. 409-421

²⁴ Mercier S. 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafous-boucher M. et Pesqueux Y. (dir), *Décider avec les parties prenantes, Approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, Edition Découverte, Paris. P.166-167.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

ou non. La nature des contrats qui lient les gestionnaires aux parties prenantes est différente et peut faire référence à une relation de propriété, des droits ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou futures. Ces droits ou intérêts résultent d'opérations ou d'actions d'entreprises par la firme et peuvent être de nature juridique ou éthique, individuelle ou collective. (Clarkson, 1995, p. 97)²⁵. D'ailleurs quand on examine le corpus théorique sur lequel s'appuient les principaux auteurs de la théorie des parties prenantes au début de leur travail, nous trouvons une théorie basée sur une vision contractuelle de la firme tel que la théorie de l'agence ici les entreprises familiales doivent opérer de manière significative pour réduire les risques de comportement déviant de la part des agents, qui cherchent à atteindre les mêmes objectifs et n'ont aucun intérêt à travailler contre leur capital et leurs avoirs. D'après les résultats de Berle et Means (1932), la théorie de l'agence repose sur la séparation de la propriété et de la gestion. De ce fait il existe une relation d'agence unique dans laquelle une autorité principale est déléguée aux agents, ce qui permet à un agent de fournir des services aux clients. Les relations d'agence conformes à ces accords impliquent avant tout les actionnaires et les gestionnaires des coûts de supervision supportés par les actionnaires, qui doivent s'assurer que les gestionnaires agissent dans leur intérêt et qu'ils mettent en œuvre la politique dont ils sont responsables. (Jensen et Meckling, 1976²⁶ ; Fama et Jensen (1983)²⁷ ont souligné l'hypothèse selon laquelle les coûts d'agence sont réduits dans les entreprises. Chrisman et al (2003)²⁸ ont fait valoir que la théorie de l'agence pouvait être directement appliquée au statut d'entreprise familiale à condition que l'ensemble des objectifs que l'entreprise cherche à inclure sont des objectifs non financiers.

Le Breton-Miller et Miller (2009)²⁹ souligne que les entreprises familiales se caractérisent par un manque d'investissement et par conséquent par l'incapacité de développer ou de

²⁵ Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 92-117

²⁶ Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership

Structure », *Journal of Financial Economics*, October, vol. 3, P. 305-360

²⁷ Fama, E. F., et Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327349.

²⁸ Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.

²⁹ Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp, 1169-1191.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

renouveler les compétences de base des organisations centrales, par la croissance et la performance financière et par une faible évaluation du marché.

La théorie de la gouvernance d'entreprise est partiellement ou totalement absente dans le cas des entreprises familiales. En fait, le travail de Berle et Means n'est pas considéré comme un moyen de séparer la propriété et le contrôle dans le cas de PME car cette séparation est absente.

La théorie des parties prenantes a été intégrée à la théorie des coûts de transaction en partant du constat que les gestionnaires gèrent des transactions avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés, etc. En effet la théorie des coûts de transaction est introduite pour la première fois par Ronald Coas 1937³⁰. Grâce au travail de Williamson, le concept de gouvernance prend sa taille et permet de comprendre les formes de gouvernance transactionnelle, ce qui permet d'étudier les formes organisationnelles. Lorsque T. Donaldson et L. E. Preston (1995)³¹ ont tenté de lier la théorie des parties prenantes à la théorie des droits de propriété afin de justifier la représentation potentielle des intérêts des parties prenantes non actionnaires.

Les dirigeants d'entreprises familiales semblent être de bons gestionnaires avec des plans écrits pour leurs stratégies, entretiennent de solides relations avec leurs partenaires, bien qu'ils souffrent d'un mandat à long terme pour leur premier fondateur au sommet de la direction et des conflits entre différents propriétaires et différentes générations.

L'entreprise agit en effet au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, qualifiés de parties prenantes (stakeholders). De nombreuses entreprises reconnaissent ainsi leur responsabilité sociale et environnementale ; Pour eux, la responsabilité sociale des entreprises est reconnue comme une contribution des entreprises aux défis du développement durable. Cette approche consiste pour les entreprises familiales à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités pour adopter les meilleures pratiques et contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. Au-delà, la prise en compte des attentes, des contraintes et des contributions des parties prenantes dans

³⁰ Coase R. H., The nature of the firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

³¹ Donaldson T. et Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 65-91

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

l'élaboration de la stratégie de l'entreprise familiale constitue les conditions de sa performance globale sur le long terme.

Par ailleurs, la théorie de l'intendance est considérée comme un agent en tant que personne fiable cherchant avant tout l'intérêt collectif et celui de son organisation (Davis Schoorman et Donaldson, 1997)³². Les dirigeants sont satisfaits car ils ont pu améliorer les performances de leur entreprise en prêtant attention à leurs intérêts personnels. Elle valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, le risque et la confiance et se concentre sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. La théorie de la surveillance suppose que les dirigeants veulent faire du bon travail et sont considérés comme des dirigeants des entreprises familiales.

Au-delà, il s'agit de favoriser au sein des entreprises un climat et des pratiques de confiance qui constituent un facteur essentiel de la performance. De nombreux chercheurs parlent de l'apport bénéfique du management par la confiance.

La performance doit maintenant être comprise comme la capacité de satisfaire les intérêts à long terme de toutes les parties prenantes internes, de les motiver à participer au projet entrepreneurial au fil du temps et de les mobiliser pour apporter capital, compétences et le travail nécessaire à sa réussite. Pour assurer cet arbitrage équilibré, il est également nécessaire de prêter attention à de nombreux principes de base: une association dans l'administration quotidienne de l'entreprise aux parties prenantes: dirigeants, employés, actionnaires et capitalisation suffisante de l'entreprise et cohérente avec ses objectifs, Donner la priorité aux investissements à long terme dans l'organisation de divers organes de décision, ouverts à une diversité de compétences, de formaliser et de prendre en compte la taille des PME familiales non cotées, constitue l'essentiel du tissu économique. Cependant, le terme gouvernance est souvent utilisé principalement pour les grands groupes et les questions soulevées ne conviennent pas vraiment au travail des petites et micro entreprises, en particulier de celles dont le capital est dominant dans la famille et dont le dirigeant est également le propriétaire. En ce qui concerne la gouvernance, les caractéristiques de ces entreprises, qui sont des secteurs d'intervention en termes de taille et de mode de fonctionnement, sont très diverses et passent donc aux priorités qui doivent être données aux différentes parties prenantes ou à une

³² Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997), Reply: The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. In : The Academy of Management Review, 22, 3:611-613.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

nature différente de leurs relations. Ainsi, les relations avec d'autres parties prenantes où elles sont moins importantes ou présentent des aspects moins formels et plus personnels, qu'il s'agisse de conflits au sein de la famille ou avec d'autres dirigeants potentiels, tel que les relations avec les financiers qu'il s'agisse du banquier, du crédit inter-entreprises ou, plus récemment, des apporteurs de capitaux tels que le Fonds stratégique d'investissement peuvent avoir à prendre le pas sur les relations traditionnelles avec les actionnaires, car les dirigeants de PME familiales hésitent à ouvrir leur capital à des investisseurs extérieurs par peur de perdre leur indépendance.

Pour leur pérennité, elles doivent pouvoir, grâce à des décennies suffisamment longues pour être vus à moyen terme, dans un esprit de synergie entre des partenaires qui ne sont certes pas égaux mais qui partagent certaines responsabilités et doivent donc être mieux impliqués les résultats obtenus. Par conséquent, le dirigeant de petites et moyennes entreprises familiales est souvent isolé du fait de manque du temps et de soutien, et il n'a pas toujours la perspective nécessaire pour analyser régulièrement la situation de son entreprise et développer des marchés avec ces risques et ses opportunités. Cette situation est particulièrement importante à un moment où le dirigeant doit organiser sa succession. Ainsi, plusieurs milliers de petites et moyennes entreprises familiales arrêtent leur activité chaque année car il n'y a pas de bonne volonté d'abandonner ou de transférer ces entreprises avec des conséquences immédiates sur l'emploi et la perte de savoir-faire.

Le rôle de la gouvernance évolue : il ne s'agit plus seulement de contrôler le dirigeant et de vérifier que ses décisions sont conformes aux objectifs fixés par les actionnaires, c'est son soutien dans ses efforts pour équilibrer les différentes parties. La logique disciplinaire de la gouvernance essentiellement orientée vers la préservation du capital financier des actionnaires, laisse la place à une logique plus incitative orientée vers la création de valeur pour l'ensemble des détenteurs d'intérêts, qu'il s'agisse d'intérêts économiques ou non-économiques.

La difficulté de créer des structures de gouvernance appropriées qui attribuent à chaque institution un rôle idéal est toutefois un élément important pour la durabilité de l'entreprise familiale. (Neubauer et alii 1998)³³, soutient que dans les entreprises familiales,

³³ Neubauer, F. and Lank, A. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. MacMillan Press Ltd., Houndmills, 65-67

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

les deux objectifs principaux de la gouvernance sont la durabilité, l'acceptation par la communauté et la conformité à ses normes et valeurs. Les dispositifs de gouvernance peuvent alors jouer un rôle clé dans le développement d'un réseau social autour de l'entreprise, impliqué dans le développement du capital communautaire, le capital créé par la création de valeur, non seulement pour les détenteurs de parts sociales, mais aussi pour les différentes parties prenantes. En outre, la gouvernance joue un rôle important dans la formation, le développement et la durabilité du capital social, source de création de valeur pour divers membres et parties prenantes.

Le réseau social impose également des restrictions car il comporte des obligations, des règles et des sanctions qui doivent être liées à des liens forts, capables d'assurer la normalisation des comportements. Il est également nécessaire que chacun soit en mesure de déterminer les limites des obligations de réciprocité. Les entreprises familiales doivent être stables dans le temps pour permettre l'élaboration de normes communes. Cette approche normative du capital social peut également être appliquée à l'analyse des relations entre les organisations. Dans ce cas, le réseau social peut être considéré comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent au sein de réseaux sociaux (Huault, 2004)³⁴. De manière plus générale, il apparaît qu'en situation de forte incertitude, seuls les réseaux sociaux permettent de faire circuler et surtout de qualifier les informations indispensables au fonctionnement du marché. Plus généralement, il semble qu'en cas de grande incertitude, seuls les réseaux sociaux puissent circuler et se qualifier pour des informations sur le fonctionnement du marché en particulier.

De même, ces échanges ont permis l'instauration de relations sociales permanentes entre les acteurs économiques afin de réduire les incertitudes lors de transactions futures.

Les dimensions financière et matérielle, ainsi que les dimensions sociales, telles que la structure de gouvernance et le capital social, jouent un rôle crucial dans la forme de l'intervention de l'État, en particulier lorsque ce dernier soutient l'approche de partenariat. En fait, les structures de gouvernance dépendent du capital social au sein de la société, et sa forme dépend en partie du capital social mobilisé lors du développement des structures de

³⁴ Huault I., « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? », Institutions et gestion, Huault I. (coord.), Vuibert, FNEGE, Paris, 2004, p. 30-49.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

gouvernance. Selon Putnam, Stoker (1998)³⁵ affirme que la gouvernance est liée à la volonté de développer le capital social et de créer les conditions sociales nécessaires à une activité économique et politique efficace.

En d'autres termes, les structures de gouvernance reposent sur des réseaux et la gouvernance exploite les ressources fournies par le capital social et sur lesquelles on peut compter pour s'épanouir. Si la gouvernance dépend du capital social et des réseaux, et si ses ressources sociales sont dérivées.

Ainsi, si nous gardons une définition de la gouvernance d'entreprise, qui se concentre sur le processus selon lequel les entreprises prennent en compte les attentes de leurs parties prenantes.

Trois hypothèses formellement élaborées par Granovetter peuvent servir de support à l'introduction de l'analyse de la gouvernance des entreprises familiales en relation avec les réseaux sociaux ; La première affirme que l'action économique ne peut être envisagée uniquement en termes de maximisation des avantages pour l'individu ou de maximisation de l'image de l'entreprise. La deuxième hypothèse souligne que le travail économique fait partie intégrante des relations personnelles qui permettent aux personnes de contacter les autres.

La troisième indique que les institutions économiques sont des structures sociales et doivent être analysées, en ce sens que l'institution telle qu'elle existe ne peut être interprétée en termes d'efficacité, d'autres facteurs doivent être particulièrement pris en compte dans les réseaux de relations personnelles qui identifient la solution déjà adoptée.

Le caractère unique du contributeur dans la famille dirigeante dépend de l'existence de réseaux sociaux actifs. Selon (Bourdieu 1980³⁶, Coleman 1988³⁷ et Adler et kwon 2002³⁸) Bourdieu qui est le premier qui à utiliser le terme de capital social comme étant l'ensemble

³⁵ Stoker, G., (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, no 155, p. 19-30.

³⁶ BOURDIEU, P. (1980), *Le Capital social*, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31

³⁷ COLEMAN, J.S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, supplement, pp. 95-120.

³⁸ Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). *Social capital: Prospects for a new concept*. *Academy of management review*, 17-40.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relation plus au moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles. Selon (Granovetter, 1973³⁹, 1985⁴⁰) Un réseau social est défini comme un ensemble de relations entre un groupe d'acteurs qui sont souvent des individus qui deviennent la complexité de la compréhension et de l'analyse des interactions entre le réseau social de la famille. Dans cet esprit, trois réseaux formés pour élargir la gouvernance doivent prendre en compte :

Le premier réseau c'est celui de la famille, c'est le niveau de la logique institutionnelle de la famille, par l'actionnaire majoritaire, qui régit les membres de la famille dans l'établissement de leurs transactions sur la confiance mutuelle. La confiance est dans ce sens le substitue aux contrat explicite. Cette théorie de confiance reflète une destination à long terme, la confiance en tant qu'attente fait référence à l'anticipation et à la prévisibilité du comportement de la contrepartie. En fait, la confiance est l'attente d'une société caractérisée par un comportement régulier, sincère et coopératif basé sur des normes communes à d'autres membres de la société (Fukuyama 1995).

La seconde est celui de fondateurs dirigeant qui ont été élargis pour inclure des employés et des dirigeants n'appartenant pas à la famille, ils peuvent être qualifiés de semi-familiaux, et le rôle du paternalisme qui a déjà été mentionné et la mise en place de cette gouvernance visant à inclure les réseaux sociaux peut entraîner une forme d'effet massue. Ainsi, il était possible de mettre en place des mesures de participation financière dans les entreprises familiales par les entreprises, au sens de la définition ci-dessus, une véritable étude des attentes de leurs parties prenantes.

Le troisième et dernier réseau s'étend à des partenaires spécifiques ou à des partenaires de l'entreprise tels que les fournisseurs, les clients, etc.

De nombre chef d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation sereine avec cette administration. La transparence et la responsabilité sont des éléments clés et permettront à la société de construire son avenir de manière plus sereine contre des membres de soutien qui peuvent prendre les pouvoirs publics.

³⁹ GRANOVETER M. (1973), « The strenght of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380

⁴⁰ *Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. American Journal of Sociology* 91, 481-510.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

La gouvernance est le cadre institutionnel permettant de mieux contrôler les coûts de transaction. Ainsi, l'intérêt renouvelé des institutions est la prise de conscience que l'État joue un rôle important dans la dynamique de l'économie et, partant, dans le bon fonctionnement des marchés.

Les institutions de gouvernance sont définies comme des mécanismes auto-exécutifs qui régissent les interactions stratégiques, ces mécanismes formels ou informels régulant les choix des parties prenantes (investisseurs, employés, gestionnaires) de l'organisation et de l'entreprise.

(Charreaux 2004. P.16)⁴¹.

Les dispositifs de gouvernement d'entreprise déterminent les règles du jeu en termes de contrôle et d'encouragement des dirigeants, tandis que les institutions se rapportent généralement au comportement humain. En ce sens, la gouvernance vise à guider les actions du leader d'une certaine manière.

Enfin, nous pouvons conclure que l'approche partenariale est la plus fiable dans les entreprises familiales et que, grâce à cette approche, nous avons pu combiner les trois types de facteurs mode de financement, capital socioculturel et cadre macro institutionnel pour étudier leurs relations et leur importance dans la durabilité des entreprises familiales.

3- Le rapport entre le nouveau modèle de la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale⁴²:

Une double gouvernance est nécessaire, une gouvernance familiale (le conseil de famille) et une gouvernance d'entreprise. Il est important de protéger l'entreprise des tensions et des divergences d'enjeux familiaux. Les deux systèmes coexistent et interagissent pour veiller à la pérennité de l'entreprise. Le conseil de famille définit les règles d'implication et de formation de la nouvelle génération. De même, les administrateurs indépendants doivent être associés à la gouvernance, par leur expertise et capacité de distanciation, ils apportent un regard externe et objectif sur le processus et les repreneurs.

⁴¹ Chareaux G. 2004, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », cahier du centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations N° 1040101. P.16.

⁴² Myriam, Lyagoubi, "la gouvernance des entreprises familiales", professeur de corporate finance, EM Lyon.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Les deux gouvernances doivent offrir de la souplesse pour soutenir les repreneurs et leur laisser de l'autonomie.

Les gouvernances familiales et d'entreprises, vont ainsi :

- Définir le profil du repreneur
- Aider à l'identification du repreneur
- Construire le parcours initiatique du repreneur familial

Nous pouvons dire que la gouvernance doit jouer pleinement son rôle de partenaire conseil. La nouvelle génération doit prendre part aux gouvernances familiale et d'entreprise pour accroître ses compétences, sa connaissance de l'entreprise et s'inscrire ou non dans un projet de reprise. Ainsi, nous traiterons les particularités des entreprises familiales qui seront l'objet que nous étudierons dans la section suivante.

4-Les pratiques juridiques novatrices de la gouvernance des entreprises familiales :

La gouvernance des entreprises familiales désigne l'ensemble des règles qui régissent les modes de fonctionnement respectifs de la famille et de l'entreprise familiale, et les modalités d'interaction entre ces deux sphères. De nombreux codes de gouvernance ou de bonne conduite ont été rédigés. Quelques organisations internationales se sont même penchées sur les spécificités de la gouvernance au sein des entreprises familiales. C'est ainsi que l'IFC⁴³ a édité en 2008 un code de gouvernance pour les entreprises familiales. En France, c'est le rapport Vienot de 1995 qui a introduit la pratique des codes de bonne gouvernance. L'idée centrale qui sous-tend tous ces codes est qu'une bonne gouvernance est créatrice de valeur, parce qu'elle réduit les risques de conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Cependant, nous savons que dans les entreprises familiales, ces attitudes occupent souvent la même personne ou les mêmes personnes, renforçant ainsi le besoin de bonne gouvernance. Lorsque cela s'applique à l'environnement familial, la première question posée par la gouvernance est celle de son environnement.⁴⁴

⁴³ International Finance Corporation, filiale de financement privé de la banque Mondiale. En français : la société financière Internationale ([www. ifc.org](http://www.ifc.org))

⁴⁴ Valérie Tandeau de Marsac, « Guide pratique des entreprises familiales », Manuel opérationnel, juridique et fiscal, édition d'organisation, Paris , 2011, P33.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Pour maintenir l'affection familiale, il faut en effet créer du lien, c'est-à-dire des occasions de rencontre et de partage entre les membres de la famille. Une bonne pratique peut consister à rédiger un code de conduite constitué de règles régissant la façon de s'exprimer et de se comporter lors des réunions familiales, le plus souvent inclus dans la charte familiale. Il est recommandé de disposer d'un ordre du jour détaillant à l'avance les sujets qui seront abordés. Lorsqu'il est nécessaire de discuter des sujets conflictuels, il peut être judicieux de faire intervenir une tierce partie dans la médiation. La médiation en tant qu'outil de prévention et de résolution des conflits. Dans son rôle de médiateur, il pourra utilement entendre séparément les parties en conflit, pour mieux appréhender les difficultés qui font obstacles à l'émergence d'un accord. Une autre bonne pratique peut consister à utiliser les moyens qu'offrent les nouvelles technologies pour faciliter et renforcer la communication entre les membres de la famille. Dans les familles qui ont les moyens financiers, il est usuel que sont mise en place « Family Office ». La question de la solidarité entre les membres de la famille peut faire partie des tâches assignées au bureau de la famille, pour faire face aux difficultés en cas d'accident de la vie affectant un membre du cercle (décès, divorce, perte d'emploi, par exemple). Si le champ des possibles semble trop difficile à circonscrire à l'avance, il sera toujours possible de soumettre à la réflexion ou la décision d'un comité des sages de préférence à une décision unilatérale et discrétionnaire du patriarche, de nature à entretenir ou créer des conflits intrafamiliaux toute difficulté rencontrée qui pourrait impacter l'entreprise familiale.

Il serait utile de présenter dans la deuxième section, les particularités de l'entreprise familiale, car elle nous est parue comme étant une thématique intéressante, dans la mesure où il s'agit d'une entité économique qui est constituée de deux systèmes l'entreprise et la famille qui sont caractérisées par une interaction réciproque.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Section II : Les particularités des entreprises familiales

Les entreprises familiales peuvent être une source de créativité, de croissance et de durabilité lorsque la convention, les processus de prise de décision et la communication sont respectés par les parties prenantes, la confiance et l'équité. Autrement dit, l'entreprise familiale, dont le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs familles fondatrices, porte en elle tout à la fois ses tensions destructrices et ses sources de développement pérennes.

Selon les pays, elles représentent 70 à 90% des entreprises actives dans l'économie, dont 75% au Royaume-Uni, 80% à 90% en Suisse et 99% en Italie⁴⁵. En conséquence, le plus bas niveau d'activité de la famille est au Portugal et le plus élevé en Italie, où 99% des entreprises appartenant à la famille (Gallo, 1994)⁴⁶.

Elle est un lieu tout à fait spécifique où s'entrecroisent trois éléments interdépendants et inséparables : l'entreprise, la famille et le patrimoine. Quand la famille évolue, c'est l'entreprise qui change, c'est le patrimoine qui se transforme. Quand l'entreprise ou le patrimoine change, c'est la famille qui évolue. La situation devient plus complexe lorsque les entreprises familiales se développent et que leurs propriétaires ont des emplois ou des situations différentes, avec des motivations différentes (dirigeants, administrateurs, salariés, dirigeants salariés, simples membres actionnaires majoritaires ou minoritaires). Cette complexité crée des difficultés particulières dans la prise de décision et le développement stratégique des petites et moyennes entreprises et des groupes. Les facteurs émotionnels sont mélangés à des facteurs logiques, entraînant parfois des tensions et des conflits difficiles, mais aussi des dynamiques inattendues.

Plus de la moitié des entreprises familiales mondiales prévoient des transferts intergénérationnels au cours des cinq prochaines années, mais plus de 80% d'entre elles ne disposent pas d'un plan de gestion dynamique, transmettre le patrimoine et préserver l'héritage familial. C'est inquiétant car la pérennité des entreprises familiales dépend de la planification de la relève et de la gouvernance, un plan stratégique de développement des activités, une

⁴⁵ Thierry Poulain-Rehm, « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? », *Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219, Edition Organisation., 2006, Entrepreneurs, créateurs et repreneurs*, pp.77-88.

⁴⁶ José ALLOUCHE, Bruno AMANN 1998, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 25(8) · P.4.*

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

bonne gestion des ressources humaines familiales et non familiales et une dynamique de communication de la famille.

1- Les spécificités des gestions fonctionnelles des entreprises familiales⁴⁷ :

L'entreprise familiale présente des spécificités qui peuvent modifier ses modes de fonctionnement. A. FREDY, s'est attachée à la gestion des ressources humaines dans les PME familiales. Elle note que l'interaction entre la famille et l'entreprise peut nuire au bon fonctionnement des relations humaines lorsque les jeux de pouvoirs relevant de la sphère familiale privée interfèrent avec la gestion de l'entreprise.

L'entreprise familiale constitue dans le même temps, dispose de véritables atouts en termes de ressources humaines et elles offrent moins de variations salariales que les structures non familiales, une formation plus sophistiquée et un environnement de travail plus personnalisé. Dans leur façon de travailler, les entreprises familiales savent donner aux hommes une grande place, ce qui est susceptible de donner un sens au temps et aux investissements qu'ils y consacrent chaque jour.

2- Les étapes de la croissance des entreprises familiales :

Plusieurs modèles ont été définis afin de décrire et d'analyser les différentes étapes que traversent les entreprises familiales au cours de leur existence. Nous utiliserons le modèle en trois étapes de base qui résume le cycle de vie d'une entreprise familiale de la manière suivante: l'étape du fondateur, l'étape de la fraternité et l'étape de la confédération des cousins.⁴⁸ Bien que ce modèle permette de mener une bonne analyse des trois étapes basiques de l'évolution de l'entreprise familiale, il n'implique pas que toutes les entreprises détenues par des familles passent nécessairement par l'ensemble de ces trois étapes de développement. Par exemple, certaines entreprises disparaîtront au début de leur cycle de vie à cause de la faillite ou parce qu'elles seront acquises par d'autres sociétés.

L'évolution de la propriété et de la gestion dans la plupart des entreprises familiales implique les étapes suivantes :

⁴⁷ Gerard HIRIGOYEN, Jérôme CABY, 2002, « La gestion des entreprises familiales », Edition Economica, Paris, P11.

⁴⁸ John Ward, 1991, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollum Hampton, Ivan Lansberg, 1997, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press).

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Schéma n°1 : les étapes de la croissance des entreprises familiales



Source : élaboré par nos soins

2.1. Étape 1 : Le Fondateur ou (Propriétaire, détenant le contrôle) :

Il s'agit de la première étape en présence d'une entreprise familiale, qui est ensuite entièrement dirigée et gérée par le ou les fondateurs. En général, cette étape implique des problèmes de gouvernance d'entreprise limités par rapport aux deux étapes suivantes, car le contrôle et la propriété de la société sont toujours supportés par la même personne qui est le fondateur. Cependant, le problème le plus important à résoudre dans la vie du ou des fondateurs est le plan de succession. Pour que l'entreprise familiale puisse survivre et franchir une nouvelle étape, le fondateur doit déployer les efforts nécessaires pour planifier sa propriété et commencer à former le prochain président de l'entreprise.

2.2. Étape 2 : Le Partenariat Fraternel :

C'est à ce stade que la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur. Les défis communs dans la phase de partenariat fraternel incluent le maintien de l'harmonie fraternelle, la formalisation des processus et procédures de l'entreprise, la mise en place de canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et assurer un plan de relève pour les postes clés de gestion.

2.3. Étape 3 : La Confédération des Cousins (Consortium des Cousins ou Dynastie Familiale) :

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, car les intérêts des membres de la famille participent directement ou indirectement à l'entreprise, y compris les enfants de frères et sœurs et de cousins.

Étant donné que beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et appartiennent à des branches différentes de la famille, ils peuvent avoir des idées différentes

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

sur la façon de gérer l'entreprise et sur qui devrait définir la stratégie globale. En outre, tous les conflits qui existaient au sein des frères au cours de la phase précédente sont également susceptibles d'affecter la génération des cousins. Par conséquent, cette étape concerne la plupart des problèmes de gouvernance familiale.

Certains des problèmes les plus courants rencontrés par les entreprises familiales au cours de cette phase sont l'emploi des membres de la famille, les droits des actionnaires familiaux ; la liquidité des actions, la politique des dividendes, le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; Résoudre les conflits familiaux et établir la vision et la mission de la famille.

Le tableau suivant résume les principaux problèmes de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement :⁴⁹

⁴⁹ Ward, J. L. 1991, "Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of continuity and Competition". San Francisco: Jossey-Bass.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Tableau 1 : Etapes de croissances des entreprises familiales

Étape de la Propriété Cousins	Problèmes Dominants
Étape 1: Le(s) Fondateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Transition du poste de dirigeant • Succession • Planification de la succession
Étape 2: Le Partenariat Fraternel	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien du travail d'équipe et de l'harmonie • Prolongation de la propriété familiale • Succession
Étape 3: La Confédération des Cousins	<p>Attribution du capital de l'entreprise : niveaux des dividendes, dettes et bénéfices</p> <p>Liquidité des actions</p> <p>Résolution des conflits familiaux</p> <p>Participation et rôle de la famille</p> <p>Vision et mission de la famille</p> <p>Lien familial avec l'entreprise</p>

Source: Ward, J. L., *Opcit.*

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Chaque étape présente différents défis et problèmes, dont la bonne gestion peut assurer la continuité de l'entreprise familiale. La plupart des entreprises familiales réussissent au stade de leurs fondateurs (fondateurs) grâce aux énormes efforts de ces derniers, qui participent souvent à tous les aspects du travail. Cependant, à long terme, il est nécessaire de développer des structures et des mécanismes de gouvernance d'entreprise appropriés qui permettront d'établir des canaux de communication efficaces et de définir clairement les rôles et les attentes de chaque personne impliquée dans le processus.

Nous pressentons dans l'étude empirique et dans une première étape la méthodologie retenue. Dans une deuxième partie, nous exposons nos résultats.

3- Gouvernance familiale et ses organes de régulation :

La famille joue un rôle crucial dans la gestion de son entreprise au fil du temps, car elle traverse les prochaines étapes de son cycle de vie pour les nouvelles générations et de plus en plus de membres rejoignent l'entreprise familiale. Résultat de l'arrivée de différentes idées et opinions sur la manière de diriger et de déterminer leur stratégie de l'entreprise. Il est nécessaire de mettre en place une structure de gestion familiale claire qui discipline les membres de la famille, prévienne les conflits potentiels et assure la continuité du travail. La structure de gouvernance familiale qui fonctionne bien sera axée sur : la communication des valeurs, de la mission et de la vision à long terme de la famille à tous les membres.

- Maintenir les membres de la famille particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis et des directions stratégiques de l'entreprise.
- Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
- Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.

Elle Permet à la famille de se réunir et de prendre les décisions nécessaires, le fait de développer une telle structure de gouvernance contribuera à instaurer la confiance entre les membres de la famille particulièrement entre ceux à l'intérieur et ceux à l'extérieur de l'entreprise et à unifier la famille, ce qui augmentera alors les chances de viabilité de l'entreprise. De ce fait, les principaux éléments d'une structure de gouvernance familiale reposent sur : -Une constitution familiale qui définit clairement la vision, la mission et les

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

valeurs familiales et les politiques régulant la relation qui unit les membres de la famille à l'entreprise.

3-1-Rôles des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise :

Dans une entreprise appartenant à une famille, toutefois, la situation devient plus complexe car la personne peut assumer plusieurs rôles et responsabilités. Ces rôles multiples sont souvent associés à des motivations différentes, ce qui accroît les défis auxquels les entreprises familiales sont confrontées par rapport à leurs homologues non familiales.⁵⁰

3-1-1- Propriétaires (Actionnaires) :

Les propriétaires d'entreprises familiales assument de nombreux rôles et motivations pouvant parfois conduire à un conflit d'opinion. Un propriétaire qui travaille dans une entreprise familiale ne peut pas s'opposer à une telle décision car il reçoit déjà un salaire de la société. Inversement, cette situation semble différente du point de vue du propriétaire qui n'exerce pas d'activité dans l'entreprise et dont la principale source de revenus dépend des bénéfices. Ce propriétaire sera effectivement intéressé de recevoir des dividendes plus élevés et plus fréquents. Les choses se compliquent généralement lorsque les entreprises familiales et leurs propriétaires grandissent en occupant différents rôles, avec des motivations différentes. Parmi les rôles qu'un propriétaire d'entreprise familiale peut avoir sont les suivants :

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

⁵⁰ Fred Neubauer et Alden G.Lank, 1998, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York).

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

3-1-2- Dirigeants:

Les dirigeants d'une entreprise familiale ont aussi des motivations différentes en fonction des autres rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants issus de la famille et les dirigeants extérieurs. Dans de nombreuses entreprises familiales, certains ou tous les postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir un impact négatif sur la motivation et les performances des gestionnaires extérieurs à la famille, qui sont conscients du fait que peu importe la difficulté avec laquelle ils seront utilisés dans leur entreprise, ils ne feront jamais partie de la direction de l'entreprise. En conséquence, de nombreuses entreprises familiales rencontrent de grandes difficultés pour attirer des dirigeants doués et les retenir des membres de leur famille. Déterminer une politique d'entreprise claire et juste tant pour le personnel d'une famille que pour ceux qui ne le sont pas aide les entreprises familiales à maintenir la motivation de leurs meilleurs employés et leur désir de croissance. Cette politique d'emplois lie les récompenses des employés à leur performance, qu'ils fassent partie de la famille ou non.

3-1-3 Administrateurs : En ce qui concerne les membres du conseil, la plupart des entreprises familiales conservent ce droit pour les membres de la famille et, dans quelques cas, pour certains chefs de famille n'appartenant pas à la famille qui ont une grande confiance en eux. Cette pratique est généralement utilisée comme un moyen de préserver le contrôle familial dans la direction de son entreprise. En fait, la plupart des décisions sont généralement prises par les gestionnaires associés à la famille, et les gestionnaires de famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise préfèrent décider de distribuer les bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires familiaux. Ces points de vue contradictoires peuvent entraîner des conflits majeurs au sein du conseil et nuire à leurs opérations.

3-1-4- Membres de la Famille :

Comme mentionné ci-dessus, les membres de la famille peuvent avoir des responsabilités, des droits et des attentes différentes à l'égard de leurs actions, ce qui peut parfois conduire à des conflits et à des problèmes pouvant affecter la continuité de la famille. Un autre problème qui peut accroître les conflits entre les membres de la famille est le degré d'accès à l'information sur la société et ses activités. Cette composante peut poser problème, car les membres d'une entreprise ont généralement accès à cette information en temps voulu,

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

tandis que ceux qui ne font pas partie de l'entreprise ne peuvent l'obtenir de la même manière. Les entreprises familiales doivent établir des canaux et des moyens de communication essentiels pour que toute la famille soit au courant de l'activité, de la stratégie, des défis et de la direction générale de l'entreprise.

3-2- Logiques de la gouvernance de l'entreprise familiale⁵¹ :

Neubauer et alii (1998),⁸³ considèrent que dans les entreprises et plus encore dans les entreprises familiales, les deux objectifs clés d'une gouvernance sont la pérennité de l'entreprise et la légitimité de l'entreprise. Les entreprises familiales ont une triple réalité à leurs origines : la gestion et la propriété familiales, bien que non prises en compte dans la plupart des entreprises dirigées par les actionnaires.⁵²

La nature particulière des relations entre la famille et l'entreprise entraîne indiscutablement une gouvernance particulière. En effet, les liens familiaux entre les différents acteurs actionnaires, dirigeants, membres de la famille actionnaires, actionnaires minoritaires ont nécessairement une influence importante sur le fonctionnement de l'entreprise que cette influence soit par ailleurs perturbatrice ou bénéfique.

- Pour assister à la transition de la nouvelle génération de membres de la famille ne sont pas toujours automatiquement dans leurs positions de leadership : les processus de sélection et de nomination formels et informels sont directement liés à l'histoire de l'entreprise familiale et sont assez différents.

- L'enracinement est un moyen pour le dirigeant d'augmenter son espace discrétionnaire. Par ce processus, il accroît son pouvoir de négociation. On peut considérer d'un dirigeant se maintenant dans ses fonctions, au-delà du point où il est utile pour les actionnaires⁵³. Tout d'abord, cela semble enraciné, favorisé par la position du leader, pour trois raisons :

⁵¹ Bruno A., Pierre B., Yvon G., Stéphane de Lassus, Bernard M., David de Pariente, Jean Prieur, Sophie Shiller, « La gouvernance des entreprises familiales » Acte du colloque du 17 Juin 2010 à l'université Paris-Dauphine. ⁸³ F. Neubeauer et A. Lank, 1998, « The Family Business; its Governance for Sustainability, Routledge, New York.

⁵² Hirigoyen, Novembre.2009, « Concilier finance et management dans les entreprises familiales, Edition du seuil, Paris, P. 393-411.

⁵³ J. Caby et G.Hirigoyen, 2005, «création de valeur et gouvernance d'entreprise, Edition Economica, Paris, P. ⁸⁶ L. Gomez-Mejia, M. Nunez-Nickel & I. Gutierrez, 2001, The Role of family ties in agency contracts: Academy of Management Journal, P44, 81-95.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

La première est sa participation au capital de l'entreprise. Celle-ci est souvent majoritaire au sein du bloc familial. Ceci est généralement le cas lorsque le dirigeant concerné est le fondateur de l'entreprise.

La deuxième raison repose sur le rôle des réseaux sociaux dans le développement et la survie des entreprises familiales. D'une manière générale, plus ces réseaux relationnels seront développés et plus le dirigeant sera affranchi de la tutelle de ses administrateurs. Particulièrement importants dans les entreprises familiales, ces réseaux sont un élément de nature à conforter le processus d'enracinement du dirigeant.

La troisième raison tient aux possibilités de contrôle des dirigeants. Dans le cas d'une entreprise familiale, et d'un dirigeant actionnaire de l'entreprise familiale, la difficulté de contrôle est sensiblement différente de celle classique que l'on peut connaître dans des entreprises non familiales. On peut dès lors s'attendre à un enracinement plus fort des dirigeants familiaux.⁸⁶

Enfin, la question de l'enracinement du dirigeant des actionnaires dans les entreprises familiales est un problème qui tient à la capacité de la famille à former des dirigeants capables de succéder au successeur du dirigeant familial en place. Bien que chaque entreprise familiale soit un cas particulier, la réponse dominante dans la littérature aux questions ci-dessus est que la solution pour créer une entreprise familiale passe par la séparation des organes capables de planification familiale. Ces organes doivent être une coopération et des échanges, mais doivent correspondre à chaque champ d'application spécifique. Ainsi, la structure de gouvernance des entreprises familiales devrait inclure les éléments suivants⁵⁴ :

-la famille elle-même avec ces institutions comme l'assemblée familiale, le conseil de famille ;

-le conseil d'administration ou organe similaire le type d'entreprise concernée ;

-le top management comité exécutif qui a en charge la gestion quotidienne de l'entreprise, mais qui est impliqué dans la gouvernance de l'entreprise.

3-3- Constitution Familiale (Charte Familiale)⁵⁵ :

Définition :

⁵⁴ Neubauer F.F & Lank, A.G.1998, « The Family Business; its Governance for Sustainability, New York: Routledge.

⁵⁵ Bruno A., Pierre B., Yvon G., Stéphane de Lassus, Bernard M., David de Pariente, Jean Prieur, Sophie Shiller, « La gouvernance des entreprises familiales » Acte du colloque du 17 Juin 2010 à l'université Paris-Dauphine.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

La constitution de la famille est un ensemble de principes définissant l'engagement de la famille envers les valeurs fondamentales, la vision et la mission de l'entreprise. La Constitution définit également les rôles, la composition et les pouvoirs des principaux organes de direction de la société : membres de la famille / actionnaires, administrateurs et conseil d'administration. En outre, la constitution familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise. La constitution familiale est un document vivant qui évolue au fur et à mesure que la famille et son entreprise continuent à évoluer. Par conséquent, il est nécessaire de mettre à jour la constitution régulièrement afin qu'elle reflète tout changement dans la famille et / ou l'entreprise. La forme et le contenu des constitutions familiales varient d'un travail familial à l'autre en fonction de la taille de la famille, du stade de développement et du degré de participation de la famille à l'entreprise. Cependant, la constitution de la famille type abordera les points suivants :

- Les valeurs, la mission et la vision familiales.
- Les institutions familiales, notamment l'assemblée familiale, le conseil familial, le comité d'éducation, le bureau familial, etc.
- Le conseil d'administration (et le conseil de consultation, s'il en existe un). - Les directeurs.
- L'autorité, la responsabilité et les relations entre la famille, le conseil d'administration et les directeurs.
- Les politiques concernant les sujets familiaux importants, tels que l'emploi des membres de la famille, le transfert des actions, la succession du directeur général, etc.
- Ces principes peuvent être fondamentaux lorsque la famille est au stade de la fondation ou détaillés et plus spécifiques lorsque la taille de la famille devient plus grande.

3-3.1. Politiques relatives à l'emploi des membres de la famille :

Un domaine très important de la constitution familiale est la définition des politiques relatives à l'emploi des membres de la famille. De nombreuses entreprises familiales n'ont pas de politique de recrutement claire pour leurs membres avec un plus grand nombre d'employés

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

familiaux par rapport aux besoins de l'entreprise et certains de ces employés ne le peuvent pas. Certains de ces employés peuvent ne pas correspondre aux postes qui leur ont été attribués au sein de l'entreprise. Certaines entreprises familiales finissent par avoir des activités sans lien avec leur entreprise d'origine ou en maintenant des industries non rentables dans le seul but de s'assurer que chaque membre de la famille a un travail au sein de l'entreprise. Une fois à l'étape du partenariat fraternel, les politiques relatives à l'emploi des membres de la famille doivent être formalisées. Pour ce faire, il faudrait définir des règles claires à propos des conditions générales de l'emploi familial au sein de la société. Il est clair que certaines de ces règles définissent les conditions d'admission, de départ et de sortie de l'entreprise, et la politique traitera du traitement des employés de la famille plutôt que des employés qui n'en font pas partie. Le contenu des politiques de l'emploi familial varie d'une famille à l'autre et il n'existe pas des règles uniques que les entreprises familiales doivent suivre dans ce domaine. Lorsqu'elle élabore une politique de l'emploi familial, la famille doit se concentrer sur les règles, conditions et processus qui lui permettent d'attirer et de motiver les meilleures compétences possibles de l'intérieur ou de l'extérieur de la famille. Il est également important d'identifier les conditions d'emploi qui ne discriminent pas les membres de la famille de manière positive ou négative, car elles contribueront à créer une atmosphère de précision et de motivation pour tous les employés de l'entreprise familiale. Enfin, une fois que la famille a été reconnue, la politique d'emploi écrite pour tous les membres de la famille doit être rapportée et il sera possible de déterminer les attentes correctes en matière d'emploi familial parmi tous les membres de famille.

3-3.2. Politiques Relatives à la Détention d'Actions par les Membres de la Famille :

Pour certaines familles, il est important de définir des politiques relatives à la détention d'actions dès les premières étapes de l'existence de la famille. Cette pratique contribue généralement à définir les attentes parmi les membres de la famille au sujet des droits de propriété des actions. Une bonne politique de conservation des actions déterminera les mécanismes permettant aux membres de la famille de vendre leurs actions s'ils préfèrent utiliser de l'argent. En fait, lorsque le groupe d'actionnaires se développera, la plupart des actionnaires se retrouveraient avec une part plus petite de la société, entraînant une baisse des bénéfices (si la société verse des dividendes). Cette situation peut engendrer de la frustration au sein de ces actionnaires minoritaires, des conflits avec des membres de la famille

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

rémunérée et offrir aux actionnaires une option de liquidité en échange de leurs actions, ce qui peut permettre d'éviter de nombreux conflits. Certaines entreprises familiales établissent un « Fond de Remboursement des Actions » afin de racheter toutes les actions que les membres de la famille souhaiteraient liquider. Le Fond est généralement financé par la contribution d'un faible pourcentage des bénéfices chaque année.

3-4- Institutions de Gouvernance Familiale (les organes de régulation) :

Les institutions de gouvernance familiale aident à renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise. En permettant aux membres de la famille de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées, les institutions familiales augmentent les liens de communication entre la famille et son entreprise de la même manière à donner aux membres de la famille la possibilité de communiquer et de discuter d'aspects pouvant présenter un intérêt pour l'entreprise ou la famille. Ces activités organisées contribuent à améliorer la compréhension et l'accord entre les membres de la famille. Les membres de la famille doivent être bien informés sur le but et les activités de toutes les institutions de gestion de la famille établies. Il est également important de veiller à ce que les membres de la famille fassent la distinction entre le rôle de ces institutions et les organes administratifs de l'entreprise, tels que le conseil d'administration et la direction. Pour ce faire, il est nécessaire de développer des procédures écrites pour ces institutions et de les distribuer à tous les membres de la famille. La décision sur le type d'établissement à établir dépend de la taille de l'établissement, du stade de développement de la famille, du nombre de membres de la famille actuels et du degré de participation des membres de la famille dans leur entreprise.

3-4.1. Assemblée Familiale :

Définition :

Appelée également « forum familial », l'assemblée familiale est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une « réunion familiale » plus fréquente et plus informelle.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Objectif :

Réunir les membres de la famille afin de réfléchir aux domaines d'intérêt commun, questions concernant la famille et l'entreprise familiale. Cette réunion permet à tous les membres de la famille de se tenir au courant des problèmes des entreprises et de leur donner l'occasion d'exprimer leurs points de vue sur le développement des entreprises et les problèmes familiaux. Les réunions de famille aident également à éviter les conflits possibles entre les membres de la famille en raison d'un accès inégal à l'information et à d'autres ressources. Les réunions de famille ont généralement lieu une ou deux fois par an pour discuter et gérer les questions qui intéressent la famille et les questions traitées lors des conseils de famille, notamment :

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

Adhésion :

En règle générale, les assemblées familiales sont ouvertes à tous les membres de la famille. Cependant, certaines familles préfèrent limiter les restrictions d'adhésion, telles que l'âge minimum, la participation autre que celle prévue par la loi et les restrictions de vote au cours de la réunion. La programmation et la présidence de l'assemblée familiale reviennent généralement au patriarche de la famille ou à un autre membre respecté de la famille. Dans les familles plus nombreuses, cette tâche incombe généralement au conseil familial.

3-4.2. Conseil Familial :

Définition : Appelé également « conseil de surveillance de la famille », « conseil intérieur » et « comité exécutif familial », le conseil de la famille est un organe de gestion actif, élu par l'association de la famille parmi ses membres, pour délibérer sur des questions relatives aux entreprises familiales. Ils sont généralement établis dès que la famille atteint une taille importante, soit plus de 30 membres. Dans ce cas, il devient très difficile pour la famille de mener des discussions constructives et de prendre des décisions rapides et efficaces. À ce

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

stade, le conseil de la famille est formé en tant qu'organe représentatif du conseil de la famille chargé de coordonner les intérêts des membres de la famille avec leur entreprise.

Objectif :

La composition, la structure et le fonctionnement des conseils familiaux diffèrent d'une entreprise familiale à une autre. Cependant, les tâches d'un conseil familial typique incluent le plus souvent :

- Être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction.
- Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration.
- Élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.
- Élaborer et réviser les politiques familiales, telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille.
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille.

Adhésion :

Le conseil familial doit être de taille facile à gérer, soit 5 à 9 membres. Ces membres sont généralement élus par l'assemblée familiale qui tient compte de leurs qualifications et de leur disponibilité à accomplir les tâches du conseil. Certaines familles préfèrent des restrictions sur la composition du conseil, telles que l'âge et l'expérience requise, ainsi que la non-participation des collègues et des membres de la famille déjà membres qui font déjà partie du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise. La bonne pratique pour obtenir les autorisations pour une adhésion limitée du conseil d'administration pour permettre à plus membres de la famille à travailler au sein du conseil et de créer un sentiment d'équité et d'égalité des chances au sein de la famille. Le conseil familial doit avoir un président, lequel est également désigné par l'assemblée familiale. Le président dirige le travail du conseil et il est la principale personne de contact pour la famille. Une autre bonne pratique consiste à nommer un secrétaire du conseil qui tiendra les procès-verbaux des réunions informées et au sujet de la famille, en fonction de la complexité des problèmes rencontrés par la famille. Le conseil se réunira deux à six fois par an. Le vote se pratique généralement sous la forme d'un vote à majorité simple des membres du conseil.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

3-4.3. Bureau Familial :

Définition :

Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Ils sont généralement très courants au sein des familles nombreuses et opulentes en activité, dont les membres manifestent le besoin de conseils personnels dans les domaines de la finance, des banques, de la comptabilité et autres.

Objectif :

Fournir des conseils sur la planification d'investissements personnels, les impôts, la couverture d'assurance, la planification de succession, l'orientation professionnelle et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.

Adhésion :

Le bureau de la famille mène une activité relativement séparée de l'entreprise, bien que certains de ses membres puissent également travailler dans celle-ci. Le bureau est généralement composé de gestionnaires professionnels qui gèrent les investissements, la conformité fiscale, les assurances, la planification financière et les opérations au sein de la famille, tels que les contributions et les plans de succession.

3-4.4. Autres Institutions Familiales :

Les propriétaires d'entreprise peuvent juger utile de créer d'autres types d'institutions qui couvrent des domaines qui les intéressent, notamment⁵⁶ :

-le comité d'Education : Ce comité est chargé d'enrichir le capital humain de la famille et sa capacité à coopérer efficacement dans les tâches de gouvernance, d'anticiper les besoins en formation des membres de la famille et d'organiser des activités éducatives et des activités pour eux.

-le Comité de Remboursement des Actions : Ce comité gère le conseil des familles et gère un fonds fondateur destiné aux actionnaires qui souhaitent liquider leurs actions à un prix approprié pour pouvoir affecter ces fonds à d'autres activités. Le fonds est généralement construit grâce à la contribution d'un certain pourcentage des bénéfices de l'entreprise chaque année.

⁵⁶ Ivan Lansberg, Idem, (1999); Fred Neubauer and Alden G.Lank, 1998, The Family Business: it's Governance for Sustainability (Routledge New York).

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

-le Comité de Planification des Carrières : Il est utilisé pour élaborer et suivre les politiques d'emploi pour les membres de la famille intéressés à se joindre à l'entreprise familiale, car il supervise les fonctions des membres de la famille pour fournir des leçons de services professionnels et tient les actionnaires et le conseil familial au courant de leur développement. Un comité de planification professionnel peut également être très utile pour fournir une orientation professionnelle aux membres de la famille qui choisissent de ne pas travailler dans l'entreprise familiale.

-le Comité des Réunions Familiales et des Loisirs : Ce comité a pour but de planifier des activités de loisirs rassemblant les membres de la famille et d'organiser des réunions de famille annuelles visant à renforcer les relations entre les membres de la famille, tout en leur offrant l'opportunité de se réunir et d'apprécier la compagnie des uns des autres.

A travers cet aperçu sur les particularités des entreprises familiales, nous pouvons dire, que l'entreprise familiale étant composée de deux sous-systèmes aux valeurs différentes est une spécificité qui rend très difficile la mise en place d'un système de gouvernance efficace. En effet, cela nécessite d'établir à la fois deux systèmes de gouvernance, l'un pour l'entreprise et l'autre pour la famille et ceci n'est pas toujours facile à réaliser. L'autre point faible est la transmission, celle-ci conditionne la continuité de l'entreprise, les études menées sur le sujet ont prouvé que les travaux de planification du processus successoral ne sont pas pratiqués avec le niveau de rigueur nécessaire, ceci est une des plus importantes explications des disparitions des entreprises familiales.

Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale

Conclusion du chapitre I :

L'entreprise devient l'enjeu d'une partie complexe entre les dirigeants, les actionnaires, les salariés et même les clients dans laquelle la gouvernance tente d'introduire des règles favorisant la transparence de l'information, le contrôle par des instances authentiquement indépendantes, les recours et sanctions contre les responsables. De ce fait, on peut dire que le développement du pouvoir des actionnaires a fait naître un nouveau rapport de force au sein de l'entreprise. L'hétérogénéité, la mondialisation, la surinformation de l'actionnariat impose à l'entreprise de nouvelles exigences. La plupart des études sur la gouvernance visent à évaluer les performances des entreprises familiales de manière durable, sans remettre en question les déterminants de la durabilité. L'état actuel des connaissances ne nous permet pas d'identifier les caractéristiques du responsable de la petite et moyenne entreprise familiale, Parmi les différentes différences entre les dirigeants, certains auteurs définissent leurs caractéristiques distinctives selon l'approche favorisée de la direction, tandis que d'autres reconnaissent leurs objectifs. La prise de décision dans l'entreprise familiale est, de ce fait, un processus qui dépend des objectifs personnels du dirigeant. L'entreprise familiale devient l'extension de la propre personnalité de 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. Enfin pour conclure, nous constatant que la gouvernance d'entreprise familiale est un sujet sensible. Pour que l'entreprise familiale puisse survivre à long terme et garantir sa pérennité. Elle doit pouvoir s'appuyer sur une gouvernance efficace, associé à une bonne communication, afin d'être capable de gérer les relations complexes au sein de la famille et entre la famille et l'entreprise. Dans le chapitre suivant nous traiterons le rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales.

Chapitre II

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Introduction du chapitre II :

L'entreprise familiale est composée de deux systèmes ; la famille et l'entreprise qui sont caractérisés par une interaction réciproque, cette interaction entre la famille et l'entreprise peut nuire au bon fonctionnement des relations humaines lorsque les jeux de pouvoirs relevant de l'asphère familiale privée interfèrent avec la gestion de l'entreprise. Ainsi, l'implication de la famille dans l'entreprise familiale peut être considérée comme une source d'avantage concurrentiel permettant la continuité de l'entreprise et la transmission des connaissances, compétences, savoirs, réseau social à travers la socialisation du successeur et la planification de la succession.

Par ailleurs, assurer la longévité de l'entreprise familiale est l'une des préoccupations majeures du dirigeant (Miller et al, 2008, Bloch et al, 2012).⁵⁷ Il est vrai que les entreprises familiales sont souvent présentées comme ayant une perspective à long terme pouvant être améliorée par les processus, les résultats et les membres de l'entreprise. (Le Breton Miller et Miller, 2006)⁵⁸.

Pour Sharma et Irving (2005)⁵⁹, la combinaison du capital financier, les réseaux sociaux et le capital humain augmente les chances de survie et le maintien de l'activité pendant les périodes économiques critiques. Ainsi, la stratégie à long terme et le leadership dans l'entreprise familiale peuvent être considérés comme un élément nécessaire au développement, à la rentabilité et à la survie de l'entreprise. (Kellermanns et al, 2008, Bloch et al, 2012)⁶⁰.

⁵⁷Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012), « La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise ». Pearson Education France.

⁵⁸ Miller, D., et Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.

⁵⁹ Sharma, P., et Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.

⁶⁰ Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., et Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

La pérennité de l'entreprise familiale, qui est considérée problématique, avec seulement 10 à 15% des entreprises arrivant à la troisième génération (Miller et al, 2008)⁶¹, nécessite certains mécanismes et facteurs pour l'assurer.

Section 1 : rôle du capital social de l'entreprise familiale :

Le capital social fait référence au réseau de relations personnelles qu'un individu peut mobiliser lorsqu'il en a besoin (Baron et Markman, 2000)⁶². Le capital social est un ensemble de ressources que les individus peuvent obtenir grâce aux connaissances d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux ou tout simplement en les identifiant et en s'enrichissant d'une bonne réputation.

1- Origine et concept du capital social familial

Selon Bourdieu (1980)⁶³, le capital social comprend des avantages et des opportunités que certaines personnes peuvent retirer en appartenant à la société. C'est un « ensemble de ressources réelles et potentielles liées à l'acquisition d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnelles de connaissance et de reconnaissance mutuelle, autrement dit, l'appartenance à un groupe ». Ainsi Coleman (1988)⁶⁴ identifie le capital social par son travail et se présente sous trois formes : le respect des obligations et des attentes, la valeur potentielle de l'information transmise et les coutumes et sanctions effectives dans les sociétés. En ce sens, le capital social est considéré comme un actif collectif. Il est plus important que la structure sociale soit fermée, ce qui distingue les réseaux largement tissés de sorte que les normes sont respectées en raison de l'intensité du contrôle social. Et pour Putnam, le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, Les règles et les valeurs partagées et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel. Le capital social est clairement un bien collectif (Lin, 1999)⁶⁵. Ainsi Putnam concentre son travail sur les relations internes d'un groupe social particulier, à l'instar de Coleman (1988). Ces réseaux contribuent à renforcer la confiance, la cohésion et la solidarité

⁶¹ Miller, D., Breton-Miller, L., et Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.

⁶² Baron.A.R. et Markman.G.D. (2000), Beyond social capital: how social skills can enhance

⁶³ BOURDIEU, P. (1980), « Le Capital social », Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31

⁶⁴ COLEMAN, J.S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, supplement, pp. 95-120.

⁶⁵ Lin, 1999, Social Network and status attainment, *Annual review of sociology* 23

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

dans la poursuite d'objectifs communs (Coleman, 1988). Parmi les auteurs intégrateurs, Nahapiet et Ghoshal (1998)⁶⁶ sont particulièrement reconnus (Adler et Kwon, 2002⁶⁷ ; Paynes et al., 2011)⁶⁸. Les auteurs définissent le capital social comme la somme des ressources actuelles et potentielles faisant partie d'un réseau de relations appartenant à un groupe individuel ou à un groupe social et mises à disposition par ce réseau et retirées du réseau. » Les auteurs insistent donc sur les ressources pouvant être obtenues via la structure comme dans la même structure, qui est elle-même une ressource. Ce concept de capital social en gestion constitue un pont entre la sociologie classique et le travail de la sociologie structurelle ou des réseaux sociaux (Granovetter, 1973)⁶⁹ ; (Burt, 1992)⁷⁰ permettant de développer une théorie des réseaux du capital social (Lin, 1999).

Le terme capital social aurait été utilisé pour la première fois par (Bourdieu 1980)⁷¹ et par la suite par Coleman Bullen et alii, 1998), il combine des idées issues de différentes traditions théoriques anciennes ainsi le travail pionnier de Tocqueville (1945) sur les institutions de médiation et la confiance sociale. D'autre part, les travaux de Durkheim (1951) sur les normes sociales et l'intégration de la société (Furstenberg, 2005)⁷². D'après Coleman (1988), le capital social, tout comme le capital économique ou le capital humain, peut être considéré comme une certaine catégorie disponible de ressources pour les acteurs, contrairement au capital social dans la structure des relations entre acteurs, individuelle ou collective (Lemieux, 2001)⁷³. Tandis que Bourdieu et Coleman concentrent leurs efforts principalement sur le capital social aux niveaux individuel et familial.

⁶⁶ Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.

⁶⁷ Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 17-40.

⁶⁸ PAYNE, G.T., MOORE, C.B., GRIFFIS, S.E. et AUTRY, C.W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520.

⁶⁹ Granovetter, M. 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol.78, N°6, pp.1360-1380.

⁷⁰ Burt, R. S. 1992, *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press

⁷¹ BOURDIEU, P. (1980), *Le Capital social*, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31

⁷² FURSTENBERG, F.F. (2005), *Banking on Families: How Families Generate and Distribute Social Capital*, *Journal of Marriage and Family*, 67: 809-821

⁷³ LEMIEUX, V. (2001), *Le capital social dans les situations de coopération et de conflit*, ISUMA ; *Projet de recherche sur les politiques*, 2(1) : 82-86

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Le capital de la société est un avantage important de la société par le biais de relations d'échange avec tous les acteurs impliqués dans ses activités (clients, fournisseurs et employés) et peut générer des avantages concurrentiels pour les entreprises (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Leana et Van Buren, 1999 ; Burt, 2000 ; Adler et Kwon, 2002).

(Kepner, 1983)⁷⁴ constate que le concept de capital social s'applique aux mondes impliqués dans l'entreprise familiale et l'entreprise, de sorte que le capital social de la famille puisse constituer le capital social de l'entreprise de manière bien visible. À travers cet engagement et à travers ces échanges, il y a une interaction entre les deux capitaux sociaux, une interaction qui permet de comprendre véritablement les relations entre entreprises et familles et, ensuite, de jeter un regard stratégique sur ces relations. (Bubolz, 2001)⁷⁵ constate aussi que la notion de capital social unifie les différentes idées qui existaient déjà dans la famille.

La famille a été un domaine d'application important selon (Portes, 1998)⁷⁶ comme l'ont montré plusieurs études telles que d'Aldrich (1999), sur l'impact du capital social familial sur le succès économique des entrepreneurs.

2- Le contenu du capital social familial :

Selon le modèle spécifié par Nahapiet et Ghoshal (1998)⁷⁷ une description du contenu du capital social peut être organisée. Ces auteurs se sont centralisés sur différents aspects du capital social, divisés en trois dimensions : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive.

a-La dimension structurelle : Elle s'intéresse à la structure du réseau, c'est-à-dire à la fois à la forme générale de ses branches, cette dimension structurelle du capital social d'un individu permet le développement et la participation collective, avec d'autres membres du réseau, de représentations communes qu'il reconnaît au fil du temps.

⁷⁴ KEPNER, E. (1983), The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, *Organizational Dynamics*, American Management Associations, 12(1):57-70

⁷⁵ Bubolz, M. M. (2001), Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of SocioEconomics* 30(2), 129-131.

⁷⁶ Portes, A. 1998 Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology, *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24.

⁷⁷ NAHAPIET, J. and S. GHOSHAL (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2): 242-266

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

b- La dimension relationnelle : Elle fait référence à la dimension relationnelle de la nature des relations personnelles qui se développent entre les personnes et se manifeste sous la forme de liens forts et faibles et examine certaines relations telles que la confiance, les normes, les obligations et l'identité entre les membres du réseau.

c-La dimension cognitive : Elle fait référence au partage des visions, des interprétations et des symboles qui permettent aux membres du réseau de comprendre l'information et classés dans les catégories de perception Nahapiet et Ghoshal, 1998⁷⁸ ; Carolis et Saporito 2006⁷⁹.

Tableau 1 : Contenu du capital social

Dimension structurelle	Liens du réseau, Configuration du réseau, appropriabilité de l'organisation
Dimension relationnelle	Confiance, Normes, Obligations, Identification
Dimension cognitive	Langage et Codes communs, Histoire commune

Source: Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998.

En avançant dans les recherches en management stratégique consacrées à la gestion des connaissances, on voit bien le rôle fondamental que pouvait jouer le capital social dans ce processus et l'étude de Mark Granovetter 1992 sur l'inclusion structurelle et relationnelle, ne pourrait que nous éclairer un peu plus sur le réseau de relations et le fondement du système social en particulier. L'étude élaborée par ces deux auteurs s'est appuyée sur les travaux de Mark Granovetter 1992 sur la notion d'encastrement une notion définie dans le cadre des études sur les réseaux sociaux comme base d'une nouvelle sociologie économique. Partant de cette approche qui s'inscrit dans l'émergence des formes sociales d'où en résulte un niveau élevé de cohésion, d'intimité et d'intensité émotionnelle.

⁷⁸ Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 : 242-266.

⁷⁹ Carolis D, Saporito M.P.2006, « Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial, Opportunities: A Theoretical Framework, *Entrepreneurship Theory and practice* 30 (1): 41-56.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Nahapiet et Ghoshal (1998) Selon leur dimension relationnelle, le capital social de la famille met en évidence un degré élevé de confiance, de normes et de perceptions des engagements communs et d'identité commune. De cette façon, les personnes impliquées dans les valeurs partagées, entretiennent des relations émotionnelles et se retrouvent dans la même entreprise et la même famille. Ainsi, les membres de famille ont confiance les uns aux autres et ils sont motivés par la réciprocité, ce qui facilite la coopération et l'échange d'informations et de communication. La dimension de la connaissance fait référence aux ressources qui fournissent des concepts, des interprétations et des systèmes communs aux acteurs. Selon Nahapiet et Ghoshal (1998) trouvent que la dimension cognitive avait une grande importance dans le domaine de la stratégie, bien qu'elle n'ait pas encore été explorée dans la littérature sur le capital social. En ce qui concerne ces trois dimensions, le capital de la famille de l'entreprise reflète l'impact de la structure familiale sur l'institution et la nature des relations qui développent la représentation commune résultant de l'interaction entre la famille.

3- la création du capital social familial :

Les entreprises familiales consistent en un groupe familial éventuel, qui favorise l'émergence d'un capital social fort de la famille, qui influe sur le développement du capital social et organisationnel. Bien que ce type d'entreprise fonctionne comme une seule entité, mais Arregle et al (2007)⁸⁰ indiquent qu'il y a au moins deux formes de coexistence du capital social, la forme familiale et la forme de la société. Selon Arregle et al. (2003, 2004, 2007), Cette alchimie privée dans l'entreprise familiale repose sur la coexistence unique de ces deux formes de capital social, tandis que l'entreprise appartient à la sphère économique et que la famille constitue la première partie de la sphère sociale. Le « familiarisme » qui, selon ces auteurs, permet d'identifier les ressources uniques possédées par l'entreprise à la suite d'interactions familiales, entre la famille, les membres de la famille et l'activité (Arregle et al., 2003)⁸¹ ou un chevauchement réussi entre le capital de l'entreprise familiale peut-être la raison principale des nombreux avantages concurrentiels généralement attribués aux

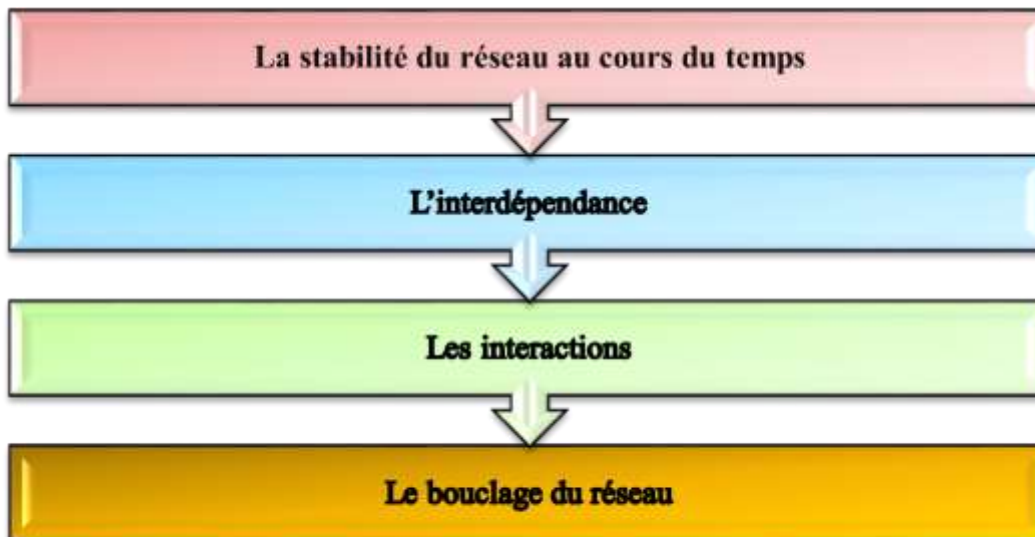
⁸⁰ Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Sirmon, David G.; Very, Philippe (2007). « The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms », *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 1, p. 73-95.

⁸¹ ARREGLE, J.L., VERY, P. et S. RAYTCHEVA (2003), Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur, dans FERY, F. et H. LAROCHE (sous la direction de), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome X, Paris : EMS, P.37-61

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

entreprises familiales (Arregle et al., 2004)⁸². Plus en détail, Arregle et al (2003, 2004, 2007) explorent les facteurs qui lient deux formes de capital social, en se basant sur quatre éléments identifiés par Nahapiet et Ghoshal. (1998). Il s'agit de la stabilité, des interactions, de l'interdépendance et du bouclage ou accessibilité.

Schéma n° 2 : Les différents éléments du capital social familial



Source : élaboré par nos soins

A- La stabilité du réseau au cours du temps :

Les critères utilisés dans la famille jouent un rôle important et construire des ponts de comportements répétitifs, génération après génération, et les comportements qui sont très stables et attendus par les membres de la famille (Bettenhausen et Murnighan, 1991).⁸³

L'entreprise familiale se caractérise par la stabilité du pouvoir et de la propriété, elles ont tendance à promouvoir un capital social familial stable. Ainsi il est indispensable pour l'apparition de relations sociales fortes qui puissent créer une diversification au sein des entreprises familiales et maintenir souvent la propriété et le pouvoir de la famille.

⁸² ARREGLE, J-L, DURAND, R. et P. VERY (2004) Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, Management, 7(2) : 13-36.

⁸³ Bettenhausen, K. L. et J. K. Murnighan 1991 The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges, Administrative Science Quarterly, 36(1): 20-35.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

B- L'interdépendance :

Le réseau d'entreprise se caractérise donc par l'interdépendance de nombreux acteurs, elle est liée à l'existence d'un patrimoine collectif. Cette interdépendance peut être à la fois inter- et intra-générationnelle, interne et externe à la famille. En fait, les membres employés par la société ou les actionnaires opèrent sur l'évaluation du capital commun. En effet, certaines personnes doivent développer leur patrimoine et le faire évoluer selon leurs désirs. L'interdépendance signifie que le travail est l'héritage collectif et peut-être la principale richesse de la famille. De ce fait, les membres de la famille partagent donc le même objectif et de promouvoir le patrimoine et accroître ainsi l'interdépendance.

Selon Gersick, Davis, Hampton et Lansberg (1997)⁸⁴ ont constatés que le créateur des membres de la famille est influencé par l'entreprise car elle fait partie du patrimoine collectif. En conséquence, les membres de la famille participent au réseau de la société dans le même intérêt et agissent dans l'intérêt de la famille. En raison de l'existence d'une influence normative sur le capital social de la société, il est logique de supposer que les acteurs externes du réseau doivent également se préoccuper de la sécurité de la famille afin de rester des membres actifs.

C- Les interactions :

Les membres de la famille ont tendance à développer un réseau d'interactions avec des acteurs externes et peuvent donc fortement influencer la structure du capital social de la famille, ainsi que l'étendue et la valeur de la famille. De nombreuses interactions contribuent au développement et au maintien d'engagements mutuels dans le réseau (Bourdieu, 1986)⁸⁵. L'originalité des interactions entre les membres de la famille peut également contribuer à façonner la dimension structurelle du capital social de l'entreprise au profit des membres de la famille. De nombreuses entreprises familiales préfèrent recruter leurs membres au sein de l'organisation (Sirmon et Hitt, 2003)⁸⁶.

⁸⁴ Gersick, K. E., J. A. Davis, M. Hampton et I. Lansberg 1997 *Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁸⁵ Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. J. G. Richardson.(éd.), New York, Greenwood: 241-258.

⁸⁶ Sirmon, D. et M. A. Hitt 2003 *Creating Wealth in Family Business Through Managing Resources*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4): 339-358.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

D- Le bouclage :

Il est nécessaire d'appartenir à la famille pour intégrer le réseau, qui reproduit le bon mécanisme sanguin, à travers les générations, afin que ce type de réseau soit fermé. Ainsi, la fermeture ordonnée du capital familial par la famille provient du fait qu'un membre de la famille accède à ce réseau. La cellule familiale détermine donc l'accessibilité et indique un lien entre les membres, selon lequel le respect des normes est élevé (Coleman, 1988)⁸⁷.

4- Les facteurs de diversité du capital social familial :

Arregle et al. (2003) ont noté que les quatre facteurs jouent un rôle général dans la nature du capital social et que les entreprises familiales présentent une forte hétérogénéité sur ces quatre facteurs. En poursuivant sur cette idée d'hétérogénéité, cela conduit à l'affirmation que les facteurs de formation du capital social peuvent être nombreux. D'un point de vue stratégique, cela implique de s'interroger sur les moyens concrets ou les décisions par lesquels l'entreprise familiale peut constituer un capital social et réglementaire. Autrement dit, Il s'agit de répondre aux actions réelles des entreprises familiales, en tenant compte du contexte, ce qui peut favoriser l'interaction entre le capital social familial et le capital réglementaire en renforçant les mécanismes de stabilité de l'interaction et de l'interdépendance et de bouclage. En fait, parmi les quatre facteurs qui ont favorisé l'émergence d'un capital social fort, il est possible que l'entreprise familiale sera distinguée des entreprises non familiales par sa réalité même, créant ainsi un capital spécifique qui caractérise l'entreprise familiale. Selon ces développements, et il peut être défini familiness le degré d'interaction entre les deux capitaux sociaux, celui de la famille et celui de l'entreprise. Plus le degré de familiarisation est grand, plus l'entreprise aura la capacité de créer une famille, ce qui constitue généralement un avantage concurrentiel. Les entreprises familiales ont leurs propres caractéristiques et leur capital social est donc influencé par le capital social de la famille qu'elles possèdent. (Gersick et al., 1997⁸⁸ ; Baron et Markman,

⁸⁷ COLEMAN, J., (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120.

⁸⁸ Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard business school press.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

2000; Adler et Kwon, 2002⁸⁹ ; Sirmon et Hitt, 2003)⁹⁰ ont présenté que les facteurs de développement et de diversité en termes de capital social fourni par les entreprises et dans le cas d'entreprises familiales. D'une part, des différences dans le capital social de la famille peuvent entraîner des différences dans le degré d'intimité, et donc dans la capacité de l'entreprise à obtenir un avantage familial en général. D'autre part, l'évolution du capital social de la famille peut changer le degré d'intimité, avec des conséquences similaires.

Le processus de socialisation au sein de la famille est le même pour tous les membres et il existe de fortes différences entre ces opérations entre les familles. En termes de capital social, cette diversité indique que le degré d'interaction et d'interdépendance entre les membres du réseau d'une entreprise peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre.

La famille élargie est un groupe avec des liens multiples et une forte diversité d'intensité d'interaction, quel que soit le choix le changement de la taille et éventuellement la définition ne nécessite pas de changement simultané du même type dans l'entreprise. Enfin, les facteurs liés au capital social de la famille et de l'entreprise, difficiles à séparer, conduisent également à une hétérogénéité. C'est la génération au pouvoir et à la succession qui peut amener des déchirures de capital social qui remettent en question la continuité nécessaire au développement du capital social.

En effet, selon Gersick et al., 1997 un réseau social stable, fortement interdépendant, où les interactions sont nombreuses et riches, et qui est relativement fermé donne lieu à une pérennité forte du capital familial avec le capital de l'entreprise.

Le problème de la succession : La structure de la famille, la taille de la famille et la définition des membres de la famille aident à expliquer la diversité du capital social de la famille et son impact sur le degré d'intimité qui caractérise l'entreprise familiale. Un changement dans la taille ou la définition est susceptible d'engendrer une évolution de ce degré de familiarisme. Selon la génération qui contrôle l'entreprise, les interactions entre entreprises familiales seront plus ou moins intenses et, lorsque la chaîne du pouvoir doit être

⁸⁹ Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 17-40.

⁹⁰ Sirmon, D. et M. A. Hitt 2003 Creating Wealth in Family Business Through Managing Resources, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4): 339-358

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

organisée, le degré de familiarité avec les tensions entre les groupes et avec l'émergence d'un nouveau leader.

5- Le dirigeant et son capital social familial :

Le dirigeant peut jouer un rôle crucial dans la formation et développement du capital social de la famille, et ce rôle dépend de son profil managérial, ainsi que le statut administratif et son rôle au sein du réseau familial.

a - Profil managérial du dirigeant :

Il couvre la recherche de la durabilité du travail, l'indépendance du capital, l'indépendance de la décision ou de la croissance. Nous pouvons faire la distinction entre les dirigeants PIC (pérennité, indépendance et croissance) et les dirigeants de la CAP (croissance, autonomie et pérennité) (Marckesnay 2004)⁹¹.

L'entrepreneur PIC (la pérennité, l'indépendance et la croissance) : Il cherche la pérennité de l'affaire, et par conséquent, l'intérêt individuel en premier lieu, puis l'indépendance financière pour assurer enfin une croissance qui ne met en cause leur priorité. Ce type correspond à des activités stables et peu turbulentes. Le premier objectif du dirigeant est de faire en sorte que son entreprise se pérennise. L'accent est mis leur conservation et l'accumulation de son patrimoine pour le transmettre à son ou ses enfants. Son entreprise est étroitement liée aux relations affectives, dont le but est d'assurer sa pérennité pour qu'elle puisse maintenir son indépendance financière et son pouvoir de décision. L'indépendance se manifeste par la cession d'actifs, le recours à des entreprises associées et l'endettement à long terme auprès des banques.

L'autofinancement est la norme et l'endettement est l'exception. La croissance (C) s'accroît, ne résultant que de la recherche d'une accumulation du patrimoine. En ce qui concerne les attitudes et les comportements, cela semble être le leader fortement attiré par les aspects techniques de son activité au détriment de ceux qui sont associés à la gestion spécifiée.

Le responsable du PIC a tendance à abandonner les activités liées aux ordres commerciaux.

⁹¹ M. Marckesnay, Management stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004. p. 236-237.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Souvent, le travail d'un dirigeant PIC est faible lorsque des préoccupations plus agressives s'introduisent sur le marché et que l'environnement est perturbé. Le manque d'intelligence d'affaires devient un facteur d'aveuglement, le dirigeant étant incapable de réagir pour s'adapter aux nouvelles données environnementales. Deuxièmement, la société risque de compter sur ses clients et ses fournisseurs, et donc sur leur vision stratégique. Troisièmement, le comportement patriarcal de l'homme d'affaires et son opposition au père, Pour les enfants, cela renforce la confiance dans la conception de la stratégie, ce qui explique le grand nombre de décès de PME. En outre, la stratégie de type PIC est progressive, longue et liée à un comportement interactif vis-à-vis de l'environnement. Enfin, Le dirigeant PIC et une vision globaliste, il est centralisé et prend la plupart des décisions.

L'entrepreneur CAP (la croissance, l'autonomie et la pérennisation) : Il cherche la valorisation de son activité que le simple fait d'accumulation du capital. La priorité est donnée à la croissance qui augmentera la rentabilité de l'entreprise, mais tout en restant autonome dans sa prise de décision dans une optique de changement d'activité.

Le dirigeant est motivé par la croissance de son entreprise (C) il cherche à trouver des activités susceptibles de permettre l'obtention de profits élevées, avec des risques élevés. Les bénéfices partiellement réalisés doivent servir à financer cette croissance, à investir dans les opportunités que le gérant souhaite exploiter et le défi qu'il représente pour lui. L'association avec d'autres personnes et l'utilisation de l'endettement des vices sont crédibles pour le leader du type CAP. Si le PIC recherche avant tout une indépendance patrimoniale, le CAP recherche l'autonomie de la décision et de la gestion (A). Par conséquent, il n'existera pas à s'endetter, voire à faire participer des personnes extérieures à son capital. En dernier, la pérennisation de l'entreprise (P) du dirigeant CAP est une conséquence de l'obtention de revenus plus maximisant, le « CAP » est mobile, il apparaît bien moins attaché à son entreprise que ne peut l'être le dirigeant PIC, il ne la considère pas comme une extension de sa personne, mais plutôt emmener support de ses ambitions et de son goût pour l'action d'entreprendre (C.Marchesnay,C. Foucade)⁹². Nous pouvons résumer le profil CAP comme suit :

⁹² C.Marchesnay,C. Foucade (1997),., op.cit.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

- L'intégration est le style de management du dirigeant CAP. Il recherche l'adhésion, la participation, l'implication (engagement organisationnel) des membres de l'organisation.
- L'activité de veille technologique et commerciale sont indispensables.
- Le système d'information est plus complexe et plus diversifié.
- La séparation entre décisions stratégiques et opérationnelles est souvent impossible ou la nature des activités manifeste une très grande fluidité.
- Sur le plan psychologique, ce dirigeant paraît développer un bon niveau de confiance en soi et une certaine attirance envers le risque.

b- Statut et rôle du dirigeant au sein du réseau familial :

Dans le profil managérial, il existe d'autres caractéristiques distinctives permettant de distinguer le chef d'une entreprise familiale de ceux d'une entreprise non familiale, ancrés dans son réseau familial. Il est important d'étudier le degré de centralisation au sein de cette famille en tant que fondateur du réseau ou de sa dépendance à l'égard du fondateur et l'adhésion à ses principes (Davis et Harveston, 1998)⁹³. En fait, le chef de l'entreprise familiale qui découle non seulement de son poste dans l'organisation hiérarchique, mais aussi à partir d'une position centrale au sein du réseau familial. Tels que les sources de pouvoir et d'autorité.

6- Influence du capital social sur la pérennité de l'entreprise familiale :

Au Cameroun, l'étude met en lumière l'impact du capital social sur la survie des entreprises et les résultats des analyses montrent qu'il n'y a pas d'impact significatif sur le capital social de la survie des entreprises. En effet, les relations sociales famille élargies dans l'emploi des salariés que dans les relations entre employeur et salarié, le capital social reste encore peu explicatif de la durée de l'activité des entreprises. Avec le capital social, les PME, souvent codifiées, peuvent accéder à des ressources bancaires stables, tout en garantissant la survie des PME. Nous pouvons dire que le capital social réside dans les relations familiales est un élément important de leur capacité à créer un avantage concurrentiel. Ce qui démontre

⁹³ DAVIS, P.S. & HARVESTON, P.D., (1998), « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, N°3, pp.31-53

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

le rôle important du capital social en particulier dans le contexte des entreprises familiales. Dans la section suivante nous traiterons le rôle des facteurs socioculturel dans la pérennité de l'entreprise familiale.

Section 2 : Rôle des facteurs socioculturel dans la pérennité de l'entreprise familiale

L'impact des facteurs sociaux et culturels sur les entreprises et sur la culture doit être souligné, et il est important de souligner que la manière dont les structures et la culture sociales affectent les entreprises et l'esprit d'entreprise. En particulier, la culture d'entreprise ou l'esprit d'entreprise peut être considérée comme un élément déterminant, l'importance des influences sociales et culturelles sur l'esprit d'entreprise et la création de nouvelles entreprises largement reconnue. Établir et développer une culture institutionnelle qui favorise l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, la productivité, la sensibilisation à l'environnement, la qualité (emploi), de bonnes relations professionnelles et des pratiques sociales appropriées et équitables.

L'étude des relations entre la culture et les organisations économiques, en particulier en Amérique (Bollinger et Hofsted, 1987),⁹⁴ s'est étendue aux sociétés en développement telles que celles d'Afrique. Les analyses démontrent que les dirigeants pensent et agissent en fonction de leur contexte social et culturel, en particulier de celui lié à la famille, comme l'explique Bauer (1993).⁹⁵ La reconnaissance de la compréhension culturelle comme une sorte de connaissance et la confidentialité de la ressource précieuse de l'entreprise prouvent son lien avec le capital intellectuel. Toutes les entreprises ont compris l'importance de la compréhension culturelle en tant que forme de capital culturel.

1- Culture de l'entreprise familiale :

La culture d'entreprise appliquée contribue de manière significative au succès durable de l'entreprise. Par culture d'entreprise, nous entendons l'ensemble des valeurs, normes et attitudes qui affectent le comportement des employés de l'entreprise familiale à l'interne et dans leurs relations avec le monde extérieur. Ainsi, la culture de l'entreprise influence les

⁹⁴ Bollinger D., Hofstede G., Les différences culturelles dans le management, Paris, les Éditions d'Organisation, 1987.

⁹⁵ Bauer M. (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Inter-éditions, collection l'Entreprise.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

attitudes, augmente les performances et renforce l'identité avec l'entreprise et sa distinction avec le monde extérieur. L'entreprise permet à tous ses collaborateurs de progresser, au sein de l'entreprise, on attache une grande importance aux efforts conjoints pour réaliser de grandes choses, à un climat de confiance mutuelle et à une éthique commerciale irréprochable. En veillant à créer une atmosphère positive dans l'entreprise, la direction favorise la loyauté de ses collaborateurs et leur sens des responsabilités. L'entreprise permet à tous ses employés de progresser, au sein de l'entreprise, attache une grande importance aux efforts conjoints pour réaliser de grandes choses, à un climat de confiance mutuelle et à une éthique professionnelle qui ne peut être compensée.

La culture dans l'entreprise familiale est orientée vers la personnalité du leader plutôt que vers les questions stratégiques. D'un point de vue social et culturel, les familles imprègnent les organisations et peuvent agir comme le principe d'organisation des relations sociales. En principe, la planification familiale prend en charge de nombreux processus : les sens, les émotions et le pouvoir. Cette nature multidimensionnelle permet un examen dans différents aspects de la culture familiale inspirée par l'organisation, notamment le fait que la famille peut être une source de coordination, de coopération, de cohésion sociale et de conflit.

Il convient toutefois de noter qu'il ne s'agit pas de la famille en tant qu'institut, mais de la notion de famille comme forme d'interprétation souple, Les valeurs et les croyances qui affectent la manière dont les relations sociales sont réglementées et la gouvernance d'entreprise. La culture familiale détermine la signification des actes, que les liens sociaux ont été identifiés ou non, et nous apprendre à penser et à réagir aux différents aspects de notre vie quotidienne. Cette famille est liée au concept de la façon dont nous mettons nos concepts et de décrire les relations sociales, dont certaines sont étroitement liées formellement, tandis que d'autres ne sont pas associés. La culture comprend un grand nombre des processus de base, tels que la direction des processus de recherche et les interactions sociales, l'expression émotionnelle et l'exercice du pouvoir, ce qui est un processus essentiel de la dynamique sociale et culturelle des organisations.

a- Culture et construction du sens :

Parmi la diversité des concepts et approches culturels adoptés par les organisations, il peut être identifié sur une base relativement commune. Le concept de culture est lié aux formes de

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

pensées et de perceptions collectives, aux émotions et à l'expression, aux inconscients collectifs, aux structures et aux pratiques. Les phénomènes culturels sont des phénomènes qui se rapportent à des significations, des compréhensions des croyances et à d'autres intangibilités et ils sont tenus à travers l'interaction sociale, ce qui veut dire qu'ils sont collectifs et partagés par les membres des groupes et qu'ils sont ancrés dans l'histoire et dans la tradition.

b- Culture et expression des émotions

Les émotions sont définies comme des situations d'agitation et d'excitation telles que la joie, la peur, la haine et la tristesse, et souligne qu'il s'agit d'un phénomène socialement constructif. En tant que construction sociale, l'expression des émotions se produit dans des contextes culturels.

c- Les structures du pouvoir :

Résident dans les valeurs culturelles, les croyances et les pratiques quotidiennes au sein des organisations. Les dynamiques culturelles ont une composante politique dans ces systèmes symboliques qui sont développés et transformés de manière à régler les pratiques politiques visant à légitimer ou à contester la domination actuelle. Le terme dynamique est utilisé pour décrire un mouvement intégrateur qui interfère avec les forces de la création de sens, de l'expression des émotions et de l'exercice du pouvoir. Les dynamiques sociales et culturelles des organisations combinent de multiples canaux de l'expérience humaine, notamment les sens, les idées, les représentations, les sentiments, les caractéristiques éthiques, esthétiques et intuitives.

2- Spécificités sociales, culturelles et de gestion des entreprises familiales

Selon certains auteurs, le succès des entreprises familiales, quelle que soit leur taille, tient principalement à leurs caractéristiques sociales, culturelles et managériale. Les développements théoriques fondamentaux reposent sur la théorie du capital social, le concept de confiance, la culture des entreprises familiales et la gestion des ressources humaines mises en œuvre.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

- a- La théorie du capital social (basée sur l'approche RBV – Resources Based View) :** Elle examine les liens entre les caractéristiques internes de l'entreprise et les résultats de ses performances de manière pratique, ce qui signifie que les entreprises d'un secteur donné ne sont pas considérées comme identiques entre elles en termes de ressources stratégiques. Ces ressources sont désignées par le familines (Habbershon et Williams, 1999)⁹⁶. Ces auteurs le définissent comme l'ensemble unique de ressources appartenant à une entreprise donnée par le biais d'interactions entre trois systèmes : la famille, ses membres et l'entreprise. Pour Baron et Markman (2000)⁹⁷, le capital social fait référence aux ressources que les individus acquièrent grâce au savoir d'autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en les reconnaissant et en les évaluant. Selon Arregle et autres (2004), cette théorie peut montrer qu'il existe des ressources uniques et des avantages concurrentiels pour les entreprises familiales. C'est la connaissance qui résulte de l'interaction positive entre deux capitaux sociaux spécifiques à l'activité de la famille d'une part, les interactions entre les membres de la famille, et d'autre part, les relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs (Arregle et al., 2004). Cependant, la famille est aussi sensible à la logique économique et son patrimoine peut unifier ses membres mais aussi les diviser. Il est donc nécessaire que la famille impose des codes de conduite pour maintenir la cohésion en effet, la famille partage ses membres collectivement, représentant toutes les valeurs sociales et les normes du groupe familial (Arregle et al., 2004). Par conséquent, les travailleurs de l'entreprise qui sont également membres de la famille doivent agir conformément à l'éducation reçue.
- b- La confiance :** Selon plusieurs auteurs Chami, 1997⁹⁸; Allouche et Amann, 1998, Le concept de confiance peut mieux expliquer la performance des entreprises familiales et proviendra de la durabilité naturelle des relations entre les membres de la famille, sans risque de conflit entre le responsable et le client. Cette source

⁹⁶ Habbershon, T.G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms, *Family Business Review*, 12, pp, 1-25.

⁹⁷ Baron, R. A. et G. D. Markman 2000 Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success, *Academy of Management Executive*, 14(1): 106-115.

⁹⁸ Chami R. (1997) What's Different About Family Business, WP. Université de Notre Dame, Septembre

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

de confiance proviendra de la stabilité naturelle des relations familiales et de cette durabilité relationnelle, notamment sans risque de conflit entre gestionnaire et client comme dans les entreprises non familiales. Allouche et Amann (1998) ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des entreprises familiales :

- La confiance entre les dirigeants : En fait, les dirigeants, qu'ils appartiennent à la famille ou non, s'inscrivent dans la logique des entreprises familiales fondées sur des rôles qui se chevauchent et se synchronisent,
- La confiance intra, c'est-à-dire la confiance entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise ; la confiance interne, c'est-à-dire la confiance entre la direction de l'entreprise et les travailleurs ;
- La confiance partagée : c'est la confiance entre l'entreprise et son environnement.

c- Les valeurs inhérentes à la famille : Morck et al (1988) ont suggéré que le fondateur apporte innovation et expérience pour accroître la valeur de l'entreprise. En plus de la culture visuelle pour partager la meilleure information et la meilleure qualité dans une perspective à long terme, tous ces éléments peuvent également avoir une incidence sur la performance de l'entreprise familiale, Grâce à des décisions d'investissement optimales et à une utilisation plus efficace des actifs en croissance et à la confiance des fournisseurs et des partenaires financiers, le coût en capital de l'entreprise pourrait être réduit.

d- La gestion des ressources humaines : Il a montré McConaughy (1999)⁹⁹ que les dirigeants et les membres de la famille reçoivent moins que les dirigeants des entreprises non familiales. Une étude de Sraer et Thesmar (2004)¹⁰⁰ montre que la performance opérationnelle des entreprises familiales est supérieure à celle des entreprises qui dispersent leur part et illustre cette différence en ce que les salaires sont moins élevés et les travailleurs moins sensibles aux chocs sectoriel.

⁹⁹ McConaughy D., "Is the cost of capital different for family firms?", Family Business Review, vol. 12, n° 4, 1999, p. 353-360.

¹⁰⁰ Sraer D., Thesmar D., Performance and behavior of family firms: evidence from the french stock market, Working paper, Insee, n° 2004-24, 2004.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

3- Les types de culture de l'entreprise familiale :

Hall et al, (2001)¹⁰¹ trouvent que les cultures d'entreprises familiales ont un impact important sur la capacité de l'organisation à faire des changements radicaux. Manque de cohérence avec l'environnement macroéconomique et risque de ralentissement négatif réduit (Donckels et Frohlich, 1991)¹⁰².

Ainsi, pour Dyer (1988)¹⁰³, la culture des entreprises familiales peut contribuer au succès ou constituer un obstacle majeur. Selon les résultats de la recherche de Dyer (1988), les quatre étapes de la culture sont les suivantes :

a- La culture paternaliste :

La culture paternaliste est la plus répandue dans le domaine des chefs d'entreprise familiale et souvent des membres de la famille qui tiennent à la fois le pouvoir et prennent toutes les décisions, les relations hiérarchiques et les membres de la famille ont peu confiance envers les employés. De plus, ce type de culture n'est pas un bon héritier de leurs futures responsabilités de leadership. Le directeur tend à faire face à son personnel, comme ses enfants et de gérer ses œuvres avec beaucoup d'attention.

b- La culture laisser-faire : La culture du laissez-faire diffère de la culture patriarcale par le fait que les gestionnaires accordent une plus grande confiance aux employés et ont des responsabilités et encouragent les employeurs à donner à leurs employés une plus grande indépendance.

d- La culture participative : Dans ce type de culture, la nature de la relation à laquelle les chefs de groupe sont confrontés font confiance à leurs employés et dans la prise de décision collective, tous les membres de la société sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur.

e- La culture professionnelle : Ce type de culture est très rare et cela se produit lorsque les entreprises familiales perdent leur caractère familial après la vente.

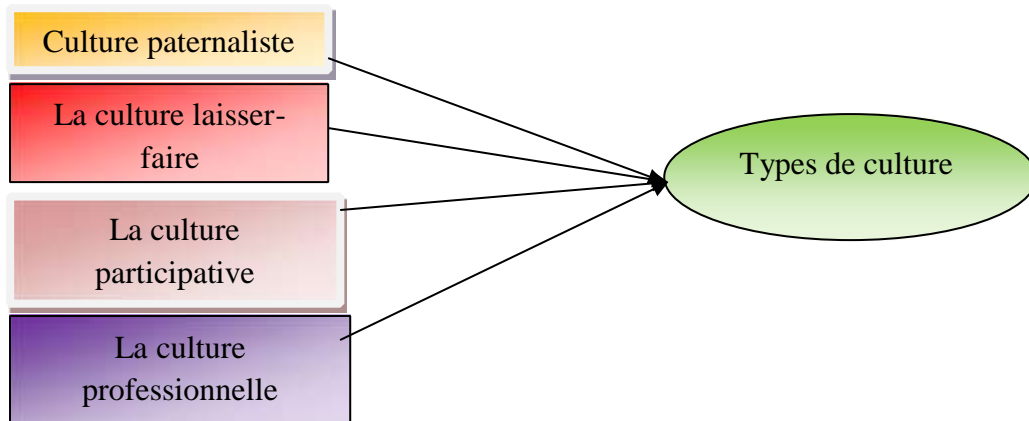
¹⁰¹ Hall, A., Melin, L., et Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

¹⁰² Donckels, R., et Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160

¹⁰³ Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37- 50.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Schéma n°3 : les différents types de culture de l'entreprise familiale



Source : Élaboré par nos soins

Dans le tableau suivant, nous reprenons la typologie de culture de l'entreprise familiale proposée par (Dyer, 1988) après l'analyse de plus de 40 entreprises familiales. Ici, Dyer (1988), propose quatre types différents de culture de l'entreprise familiale en fonction de six dimensions.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

Tableau 3 : la typologie des cultures d'entreprises familiales

	La culture paternaliste	La culture laissez faire	La culture participative	La culture professionnelle
Nature de relation	hiérarchique	linéaire	Collatérale	Individualiste
Nature humaine	Les gens sont peu fiables	Les gens sont fiables	Les gens sont fiables	Les gens sont ni bons ni mauvais
Nature de la vérité	La vérité réside dans la famille fondatrice	La vérité réside dans le fondateur /famille mais aussi les non familiaux ont une autonomie	La vérité réside dans le groupe de prise de décision/ participation	La vérité est dans les règles de conduite professionnelles
Orientation vers l'environnement	Attitude proactive	Mise en harmonie/ attitude proactive	Mise en harmonie/ attitude proactive	Attitude proactive/ rétroactive
Universalisme/ particularisme	pluraliste	pluraliste	universelle	universelle
Temps	Orientation passé ou présent	Orientation passé ou présent	Orientation présent ou future	Orientation présent

Source : Dyer 1988, P.40

4- Importance de la culture dans la pérennité de l'entreprise familiale¹⁰⁴ :

Il maintient la culture d'entreprise sur la relation dialectique avec la force organisation, des procédures et des méthodes de travail ou de la pensée de ses membres afin de maintenir et de développer l'organisation, qui doivent être organisés. Mais pour assurer la durabilité de l'ensemble et de l'institution, la culture peut être amenée à changer les éléments ou le système de relations entre eux. Particulièrement le fait que la société se compose de plusieurs groupes et rassemblements, chacun aura une certaine vision sur la manière d'atteindre la durabilité pour sa propre communauté. La force du personnel signifie faire des choses qui peuvent empêcher un changement de processus de production ou de vente favorisant la continuité des relations clients. À l'instar de la culture d'entreprise, les dirigeants ont instauré la confiance

¹⁰⁴ Éric Godelier, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), p. 95-111.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

grâce à des objectifs communs et à une reconnaissance symbolique acceptable pour tous les membres.

5- Importance de la confiance et le contrôle dans la culture de l'entreprise familiale :

La confiance est l'une des valeurs les plus importantes de la culture de l'entreprise familiale et joue un rôle important dans la gestion de nombreuses organisations. En fait, il offre un avantage stratégique important sur le plan commercial et réduit considérablement les coûts de transaction, une caractéristique importante qui doit être préservé et maintenu un avantage significatif. C'est un sentiment construit par des individus dans l'organisation qui peut améliorer le niveau de prévisibilité. De plus, les entreprises familiales auront différents niveaux de confiance en fonction de leur culture et de leur expérience, allant d'une famille à l'autre. Selon la confiance est souvent considérée comme une alternative au contrôle ou un besoin complémentaire de contrôle, et la famille tente toujours de maintenir un équilibre au sein de l'entreprise familiale. Cet équilibre peut être maintenu grâce à une forme de contrôle exercé par la famille sur les employés, qui peut être défini comme un outil attrayant pour provoquer et rassembler les efforts des membres en contrôlant leurs expériences, leurs pensées et leurs sentiments qui guident leurs actions dans la planification stratégique, la famille adopte des stratégies défensives avec l'objectif principal de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise.

6- La culture influence sur les décisions stratégiques : La théorie du rationalisme dans la science du management et de la pensée stratégique est étroitement liée à la théorie de la décision qui a été analysée comme un problème à résoudre et même dans la critique la plus radicale de la rationalité du comportement économique (Cohen et al, 1972)¹⁰⁵. La rationalité est une condition qui ne peut être dissociée de l'exercice d'une activité administrative dans sa triple dimension représentationnelle, du comportement et de la procédure. En 1978, le prix Nobel a récompensé la contribution de Simon aux théories de la prise de décision et il était convaincu que les concepts de but et d'intention étaient essentiels à la conception de la gestion stratégique (Stratégor, 1997)¹⁰⁶. Pour cet auteur, le comportement est intentionnel parce qu'il est guidé par les objectifs généraux de l'organisation et vise à intégrer les comportements individuels de ses membres, et ce

¹⁰⁵ Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P: "A garbage can model of organizational choice", Administrative Science Quarterly, 1972, Vol.17, P. 8-22.

¹⁰⁶ Jean- Pierre DETRIE et al. « stratégor », 3^{ème} édition, 1997, P.414.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

comportement est rationnel parce qu'il choisit de réaliser des solutions de rechange favorables. En ce qui concerne la théorie de la décision, Simon s'oppose à l'hypothèse de rationalité totale développée par les chercheurs de Harvard et suggère le concept de rationalité limitée ou de rationalité procédurale pour analyser le comportement organisationnel et la prise de décision. Cette approche est totalement contraire à l'approche rationnelle, car l'organisation est un système composé de plusieurs acteurs se développant dans une position de rationalité limitée, de sorte que les décisions au sein de l'organisation sont interdépendantes et séquentielles, Le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter la totalité de l'information disponible ;

- Le décideur n'a pas de préférences claires, hiérarchisées mais plutôt des aspirations variables selon les moments ;
- Le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de ses choix mais est plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction.

En conséquence, le concept de rationalité limitée est central, Simon s'interroge fortement sur l'idée d'une prise de décision optimale et montre, au moyen de recherches empiriques, que les problèmes d'organisation entraînent souvent une prise de décision.

En ce sens, si un problème connu se pose, le décideur l'appliquera au processus qu'il sait tenter de résoudre et si le problème est inconnu, l'auteur cherchera alors à savoir s'il ne peut pas le rapprocher d'un autre problème afin qu'une solution puisse être appliquée pour appliquer une solution de routine de près.

Tableau 4 : les caractéristiques du processus de décision de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale

Eléments		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, justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : Sami Basly (2006), P.33.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

La participation familiale conduit à une position paradoxale : d'une part, les membres de la famille partagent les valeurs et les normes qui composent leur personnalité et leur comportement. D'autre part, ils ont des visions et des objectifs différents et l'influence des acteurs de la famille dépend dans une large mesure du nombre de membres de la famille impliqués dans la propriété ou la gestion (Basly, 2006)¹⁰⁷. Comme décrit par Mintzberg (1986)¹⁰⁸, la société apparaît comme une alliance dominée par un type interne et lorsque la famille participe activement à la gestion de l'entreprise, En tant qu'extension de la terminologie de Mintzberg, nous pouvons parler d'une alliance familiale interne dans laquelle les objectifs de la famille sont les objectifs de l'institution (Trehan, 2000)¹⁰⁹. En outre, la structure de pouvoir de l'entreprise détermine le type de système d'objets qu'elle va piéger. Les entreprises familiales auront leur propre objectif, car sa structure de pouvoir est très particulière. En outre, étant donné que les actionnaires, les employés et les membres de la famille logique ne convergent pas nécessairement, le processus de prise de décision sur la stratégie de développement tend à être difficile (Arrègle, Very et Raytcheva, 2002)¹¹⁰. Le chef de famille peut examiner la réputation et la force de la société de la même manière que la pensée logique et raisonnement économique de la famille. Les relations entre les acteurs de la famille sont souvent conflictuelles en raison des différences entre leurs priorités respectives (Gersick et al., 1997)¹¹¹. Les rôles dans la hiérarchie familiale fournissent souvent des décisions stratégiques (Drozdow et Carroll, 1997)¹¹². Le fondateur et les membres de la famille, généralement le père, ont un modèle de gestion particulier et il est difficile de changer un ensemble de valeurs et de vision pour leur entreprise car elles sont enracinées (Beckhard et Dyer, 1983)¹⁵³. Certains de ses fondateurs ont même créé des structures de propriété qui rendent les changements stratégiques très difficiles, en particulier parce que les membres de la famille sont psychologiquement liés aux intentions et aux idées du fondateur, ce qui limite la flexibilité de l'entreprise familiale. En fait, dans ce contexte, il est difficile pour un dirigeant

¹⁰⁷ Basly S., (2006), « propriété, décision et stratégie de l'entreprise Familiale : une analyse théorique »Manuscrit auteur, publié dans Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, version 1, P.33.

¹⁰⁸ Mintzberg H., 1986, Le pouvoir dans les organisations. : Edition d'organisation, Paris, P.179.

¹⁰⁹ Natacha TREHAN : « Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat soutenue à l'université de Grenoble, 2000. P.59.

¹¹⁰ J.L. Arrègle, P. Very & S. Raytcheva, " Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle L'intégrateur", in actes de la 11ème Conférence Internationale de management Stratégique, AIMS, 2002, P.9.

¹¹¹ Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. 1997.

¹¹² MZID Imen , « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypo groupes », université de Sfax , Tunisie, 2009, P.33. ¹⁵³MZID Imen , Idem.

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

de prendre des décisions concernant le développement stratégique de l'entreprise sans le consentement des membres de sa famille et il sera difficile de se mettre d'accord sur cet accord si les priorités des membres sont très éloignées. Le dirigeant sera demandé au responsable de faire des choix stratégiques permettant d'articuler les liens entre la stratégie de développement et la structure et les niveaux des différents objectifs. Le choix de la stratégie de développement des entreprises familiales peut être compris comme un ensemble de décisions et d'options interdépendantes :

- Les choix d'objectifs que l'entreprise familiale souhaite mener en général pour préserver la personnalité de la famille, ce choix détermine directement les objectifs personnels et familiaux qui leur permettront d'atteindre ces finalités.
 - Choisissez la structure organisationnelle qui permettra aux entreprises familiales d'atteindre leurs objectifs dans un environnement particulier.

La prise de décision est la partie décisive du travail du dirigeant et justifie son autorité et son accès à l'information. De plus, le directeur participe de manière significative à toutes les décisions importantes prises par son organisation et dispose de la capacité d'engager l'organisation dans de nouvelles procédures, S'assure que les décisions reflètent de manière adéquate les dernières informations et les dernières valeurs de l'organisation et intègrent les décisions stratégiques les unes avec les autres.

Le rôle et l'emplacement du responsable du propriétaire en tant qu'élément clé du concept d'entreprise familiale renvoie au caractère du centre de décision en termes d'options stratégiques. En particulier, le chef d'entreprise familial est animé par des objectifs personnels dont le travail vise principalement à lui permettre de les atteindre. Étant donné que l'utilisation de l'intuition fait partie intégrante du processus de prise de décision, nous pouvons voir que l'intuition et l'intensité sont influencées par le facteur le plus important qui est l'expérience du dirigeant comme l'âge, sexe, sa formation, sa position hiérarchique dans l'organisation et son aversion au risque ainsi ses réseaux sociaux. L'environnement social et culturel est l'un des facteurs associés au contexte de la décision, et il semble aussi logique de penser que l'utilisation de l'intuition ne sera pas la même selon le type d'organisation. Selon sa structure et son style de prise de décision, les grandes entreprises multinationales ne sont pas les mêmes que les jeunes entreprises ou les entreprises familiales. De même, Schneider et De Meyer

Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité des entreprises familiales

(1991)¹¹³ ont constaté que les dirigeants sont immergés dans des environnements socioculturels différents, apportant des réponses différentes au même problème. L'environnement social et culturel influe sur le processus de prise de décision, et on peut supposer qu'il doit affecter les différentes caractéristiques et en particulier l'utilisation de l'intuition dans le processus.

Conclusion du chapitre II : Le succès des entreprises familiales, quelle que soit leur taille, tiendrait essentiellement à leurs spécificités sociales et culturelles. Nous pouvons dire que le capital social réside dans les relations familiales est un élément important de leur capacité à créer un avantage concurrentiel. Ce qui démontre le rôle important du capital social en particulier dans le contexte des entreprises familiales. La culture familiale devient un principe permettant d'organiser et de structurer les relations sociales. Elle peut donc orienter la dynamique socioculturelle en entreprise ainsi que les pratiques de gestion. Enfin, nous pouvons dire que le capital socioculturel joue un rôle important dans le développement et la pérennité de l'entreprise familiale. Ainsi, le style de management appliqué dans l'entreprise familiale doit être changé en fonction de l'évolution de l'entreprise. En effet, la confiance est l'une des valeurs la plus importante de la culture d'entreprise familiale. Elle joue un rôle important dans la gouvernance de nombreuses organisations. En effet, elle donne un avantage stratégique important à l'entreprise familiale. Dans le chapitre suivant nous montrerons l'importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales.

¹¹³ Schneider S.C. & De Meyer A. (1991), « Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture », *Strategic Management Journal*, 12 (4), p 307-320

Chapitre III

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Introduction du chapitre III :

Les entreprises familiales ont parfois du mal à améliorer leur capacité de croissance. En parallèle, le montant du capital disponible via des sources traditionnelles de financement, tel que le prêt bancaire, ne suffit pas pour saisir toutes les opportunités de développement. En effet, depuis la crise, le financement par le prêt bancaire a considérablement diminué.

Entreprise familiale représente une perspective économique unique et durable, en outre, la famille a une grande influence sur la gestion, est propriétaire et détient plus de 51% des actions, soit plus de la majorité du capital. Deux membres sont activement présents à des postes de direction avec l'intention de maintenir le travail dans le cadre familial.

Les institutions se caractérisent par leur persistance. D'une part, elles ont une dimension transitoire c'est-à-dire leur tendance à harmoniser donc à faire converger les comportements selon leur fin. D'autre part, elles sont stables dans le temps et ont donc une composante permanente.

Ce chapitre est subdivisé en deux section. La première section porte sur le choix de financement et son importance dans la pérennité des entreprises familiales. La deuxième section est relative à la présentation de l'importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité entreprises familiales.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Section 1 : Choix du mode de financement des entreprises familiales et son importance dans la pérennité des entreprises familiales

Les PME rencontrent donc plus de problèmes de développement que de création. En effet, les banques jouent un rôle incontournable dans le financement et le développement de ces dernières.

Dans cette section, nous proposons une esquisse théorique sur la relation entre le mode de financement choisi par l'entreprise familiale et sa pérennité. A travers, une revue de la littérature, nous tenterons de faire le point sur les facteurs qui déterminent le choix du modèle de financement dans la durabilité des entreprises familiales.

1- Notion de la structure financière :

La structure financière est la plus importante pour que les entreprises familiales arrivent à réaliser leur pérennité

Selon Jean Pierre LAHILLE « est une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique, sa solvabilité et enfin son patrimoine »¹¹⁴.

Pour Alain MARION « l'analyse financière est comme une méthode de compréhension e l'entreprise à travers ses états comptables, est une méthode qui a pour objet de porter un jugement globale sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière»¹¹⁵

La santé financière de l'entreprise dépend d'un certain nombre de sujets clés à savoir :

- la structure financière de l'entreprise ;
- la trésorerie de l'entreprise ;
- et enfin, la rentabilité de l'entreprise.

¹¹⁴ LAHILLEJ.P, 2001 : « Analyse financière, concept et méthodes », 1ère Edition DALLOZ, Paris, P.01.

¹¹⁵ ALAIN MARION, 2007 : « Analyse financière aide-mémoire », 4ème Edition DUNOD Paris, P.01.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

L'analyse financière a pour objectif de donner une idée sur l'état financière de l'entreprise. Parmi ses objectifs :

- Dégager des résultats, des indicateurs et ratios ;
- L'évolution de l'activité ;
- L'évolution de la structure financière ;
- Les performances réalisées ;
- Interpréter les informations à l'aide du diagnostic financier ;
- Effectuer des comparaisons entre le passé, le présent et prévoir l'avenir de l'entreprise.

1-1 Historique de l'analyse financière :

Les méthodes de l'analyse financière sont pas toutes apparues simultanément, elles sont le fruit d'une évolution, que l'on peut résumer en 5 étapes :

a- Après la seconde guerre mondiale :

L'analyse financière est toujours en vigueur après la Seconde Guerre mondiale après 1945. L'approche du risque bancaire reste préférable dans une économie où la concurrence est relativement faible et où les besoins des entreprises sont liés au financement d'une compensation en espèces et précis dans les délais. L'actif, en tant que garantie pour le créancier, est analysé de manière liquide.

b- Durant les années 1970 :

La conjoncture financière est caractérisée par des taux d'intérêt réels très bas et une forte croissance des entreprises, et le risque de manque d'investissement dû à la détérioration des positions concurrentielles est supérieur au risque lié à l'endettement.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

c- Dès le début des années 1980 :

À partir du début des années 80, lorsque les taux d'intérêt réels sont devenus positifs et que la concurrence accrue a révélé des risques périodiques, on assiste à une augmentation du financement par les marchés de capitaux. L'accent est mis sur l'analyse du compte de résultat, conduisant au résultat net par action et au cours de bourse, montrant le résultat brut d'exploitation, le résultat opérationnel, les actifs économiques et la rentabilité économique.

d- Les années 1990 :

Cette période s'est concentrée sur l'illusion résultant des conventions comptables et a placé la valeur actuelle des flux au centre des questions de l'analyse financière. Toutes les décisions financières sont maintenant analysées en termes de valeur des outils de simulation informatique et du rôle croissant des actionnaires minoritaires ailleurs dans cette direction.

e- Crise 2008- 2010 :

Les excès de la fin des années 90 ont été facilités par le relâchement de la pratique de l'analyse financière et l'éclatement ultérieur de la bulle Internet a été très bénéfique pour les actionnaires. Les créanciers ont toujours attendu la crise de 2008-2010 pour redécouvrir rapidement les risques de crédit dans un environnement économique favorable, négliger les risques de liquidité pour les emprunteurs et ouvrir les marchés financiers.

1-2- Le rôle et principes et les utilisateurs de l'analyse financière :

a- Rôle de l'analyse financière :

Son rôle est peut-être résumé comme suit :

- L'amélioration de la gestion de l'entreprise ;
- Prise de décision qui doit être conforme à l'état actuel de l'entreprise et tend à réaliser des objectifs projetés dans le futur ;
- Avoir une étude de contrôle et d'évaluation, dans le but de vérifier si la gestion de l'entreprise est satisfaisante ou pas ;
- Veille à garder un équilibre financier entre les emplois et les ressources ;

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

- La recherche de nouvelles ressources pour assurer un financement continu et moins coûteux.

b- Les principes de l'analyse financière : elle est établie sur trois principes de base :

- **le principe de diagnostic financier :**

- Le diagnostic financier fournit un jugement sur l'activité de l'entreprise, sur sa situation financière et sa rentabilité.
- L'étude de la performance globale de l'entreprise à partir des différents indicateurs économiques.
- L'étude de l'activité, c'est-à-dire l'évolution du chiffre d'affaires, et de la part de marché.
- L'étude de la productivité, c'est-à-dire le rapport entre la production et les moyens mis en œuvre.
- L'étude de la rentabilité, c'est-à-dire le rapport entre le résultat et les moyens en capital engagés.

-le principe de proposition opérationnelle :

La simple incorporation du diagnostic n'étant pas suffisante, si les problèmes sont mis en évidence, l'analyse devra fournir des solutions, le cas échéant, et éclairer le processus décisionnel opérationnel.

-le principe de mise en évidence des problèmes non financier

L'analyse soulève rarement des problèmes externes affectant des données financières telles que les pertes de clients, l'augmentation des dépenses, la mauvaise gestion qui affaiblit la valeur commerciale, ce sont des problèmes de gestion quotidiens qui susciteront une réaction de la part de la direction (proposition de nouveaux clients, réduction des coûts).

C - Les utilisateurs de l'analyse financière :

Les banques et les établissements de crédit sont à l'origine du diagnostic financier. Les risques qu'ils ont encourus les ont amenés aux outils susceptibles de les aider dans leur décision d'octroi de crédit.

Aujourd'hui, une analyse financière est également réalisée au sein de l'entreprise pour information ou prise de décision, et peut être réalisée par un partenaire externe.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

-Les gestionnaires :

Ils souhaitent utiliser l'analyse financière pour :

- Porter à des intervalles réguliers, un jugement sur la réalisation des équilibres financiers, la rentabilité, la solvabilité et les risques financiers de l'entreprise.
- Aider à la prise de décision ;
- Elaborer des prévisions financières ; -
- Aider au contrôle de gestion.

-Les investisseurs :

Dans ce cas, les investisseurs sont des actionnaires et s'intéressent aux bénéfices attendus et à la qualité de la direction sur laquelle leurs salaires dépendent des dividendes.

-Les prêteurs :

Pour les prêteurs à court terme, la liquidité de la société sera étudiée, ce qui signifie sa capacité à traiter à court terme et pour les prêteurs à long terme, il est nécessaire d'étudier la solvabilité et la rentabilité.

-Les salariés :

Les employés sont également préoccupés par la situation financière de leur entreprise car leur échec entraînera la perte de leur emploi.

- Les autres partenaires extérieurs :

Certaines entreprises peuvent avoir à effectuer une analyse financière afin de déterminer la valeur, les forces et les faiblesses de l'entreprise, afin d'éviter de s'exposer à des difficultés en se connectant à des entreprises non durables.

2- La relation entre la performance et pérennité des entreprises familiales

La performance fait référence à la capacité d'agir pour obtenir des résultats conformes à des objectifs prédéterminés en réduisant ou en réalisant un profit le coût des ressources et des opérations. Le concept de performance intègre d'abord le concept d'efficacité, c'est-à-dire

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

que l'idée de mettre en œuvre et d'appliquer une action jusqu'à son achèvement et que la performance donne ainsi un certain résultat conformément à un objectif particulier. La performance est le meilleur résultat de l'utilisation la plus efficace des ressources utilisées.

Bergeron (1999)¹¹⁶ a noté que le concept de performance, même sans inclure les dimensions humaine, sociale et culturelle, ouvre des aspects autres que les transactions enregistrées (mesures financières).

L'évaluation de la performance peut être réalisée à l'aide de ces concepts, mais sa dimension financière est plus complexe et complémentaire. Les outils de mesure comptables et financiers de la performance ont fait l'objet de recherches considérables (Charreaux, 1998)¹¹⁷. L'ensemble de l'étude de performance prend en compte les différents agrégats suivants : économique, social et environnemental (Baret, 2006)¹¹⁸.

Il est difficile d'évaluer la performance de l'organisation à l'aide d'indicateurs appropriés et de pertinence pratique pour assurer le succès des institutions, quel que soit leur secteur d'activité. Cependant, malgré les changements survenus dans les établissements d'aujourd'hui, plusieurs d'entre eux continuent de mesurer leur performance au moyen d'indicateurs conçus pour répondre à leurs besoins.

La dimension financière avec les variables clés le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée.

La dimension commerciale prend en compte la taille de l'entreprise et la part des produits exportés dans les ventes.

La performance est une condition de la durabilité de l'organisation et est certainement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent¹¹⁹. La pérennité de l'organisation est une dimension qui mesure le caractère permanent de l'organisation. Les

¹¹⁶ Bergeron, H. «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », Notes de Cours. 1999.

¹¹⁷ Charreaux, G. (1998), Le point sur la mesure de performance des entreprises, Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, Organizational Architecture and Governance), P. 7.

¹¹⁸ Baret, P. (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ème} journée de recherche du CEROS, p. 1-24

¹¹⁹ Estelle M. Morin et all. « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada) 1996 .167 pages, page 6.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

mesures de référence sont les suivantes : qualité des produits, rentabilité financière et compétitivité : une activité durable indique déjà que l'entreprise est rentable et crée de la valeur ajoutée par son activité.

De plus, pour l'analyse de la pérennité des entreprises, cette mesure de la performance sera complétée par d'autres indicateurs qui ont un rôle déterminant dans la vie de l'entreprise.

La pérennité des entreprises sera liée à des facteurs de performance financière et commerciale sur une longue période, ainsi que des options organisationnelles et stratégiques et des options de gouvernance en termes d'apprentissage et d'investissements. (Mignon, 2009)¹²⁰.

Analyser la durabilité des entreprises à l'aide d'indicateurs de performance est approprié mais non suffisant, car la prise en compte des actions durables est quelque peu réduite et critiquable.

Dumez (2009)¹²¹ affirme, dans une idée complètement différente, qu'il n'y a pas d'organisation permanente, seulement des organisations qui mettent plus de temps à mourir que les autres. Une entreprise pérenne est une entreprise qui a su maintenir son activité plusieurs années après le cap critique de la survie (entre 8 et 10 ans). La durabilité, c'est comme la survie à long terme. La durabilité semble être un concept plus stable et l'utilisation de déterminants de la performance dynamique, de la gestion et des stratégies d'entreprise. L'idée du modèle d'évaluation de la pérennité devrait inclure des variables de performance, de gouvernance et les caractéristiques propres des entreprises. Mignon (2000)¹²² et Brechet (2010)¹²³ examinent leurs travaux sur la durabilité des entreprises familiales, respectivement, et dans les 10 ans de l'intervalle de durabilité, en tant que caractéristiques des entreprises pérennes plutôt que comme objectif de profit.

¹²⁰ Mignon S., (2009), La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse, *Revue Française de Gestion*, vol 2, n°192, pp.75-89.

¹²¹ Dumez, H. (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, Mars, pp. 91-94.

¹²² Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ». Finance, Contrôle, Stratégie Finance Contrôle Stratégie. Volume 3, N° 1, mars 2000, p.169 -196.

¹²³ Bréchet, J-P. (2010), Les 3 P d'une Project-Based View: Projet, Pérennité, Profit, *AIMS (Colloque de l'AIMS)*, juin, Luxembourg, France

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Compte tenu des travaux précédents et de l'importance accordée et révélée de certains indicateurs, voici les déterminants qui vont être privilégiés dans l'analyse de la pérennité :

- Gouvernance : la structure du capital, le mode de financement et le nombre d'actionnaires permettront d'apprécier le degré d'indépendance de l'entreprise, le capital socio-culture et cadre macro- institutionnel.
- La taille et de l'âge de l'entreprise qui viendront compléter la liste des déterminants de la pérennité.

Ces facteurs complètent donc ceux du concept prédéfini de performance (aspects financiers et commerciaux) afin d'obtenir une vision globale de la durabilité et de la performance financière en tant que variable explicative de la pérennité.

3- Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales

Le mode de financement joue un rôle important au sein de l'entreprise familiale, son rôle touchera divers domaines, elle permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise familiale dans le but de diriger et orienter les décisions des dirigeants à travers l'utilisation rationnelle de ses ressources limitées dont elle dispose afin d'étudier son équilibre financier et son aptitude pour faire face à ces engagements à court et à long terme.

La plupart des entreprises familiales sont à la recherche des sources de financement externe qui leur permettent d'assurer leur croissance et de réaliser des bénéfices. Comme toute famille qui évolue et grandit, l'entreprise familiale faut elle aussi, suivre les évolutions de la dynamique familiale. Ainsi l'avenir de l'affaire familiale dépend de la croissance de l'entreprise et de sa capacité à générer suffisamment de profits pour subvenir aux besoins de chacun de ses membres, tout en conservant l'indépendance de l'entreprise et la protection des intérêts familiaux.

En effet, les principaux critères des entreprises familiales permettent d'identifier :

- Le contrôle du capital par la famille ;
- La participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise ;
- La volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

4- Facteurs déterminant le choix de financement de l'entreprise familiale

Il existe deux types de déterminants influençant la structure financière de l'entreprise familiale tels que les variables dépendantes et les variables indépendantes.

4-1- les variables dépendantes :

La structure financière variable retenue pour comprendre le choix entre les deux modes de financement, à savoir le capital et l'endettement total, correspond au ratio dette / dette totale.

Les variables sont sélectionnées pour tenir compte de la confidentialité financière des entreprises familiales. La plupart des études empiriques sur les déterminants de la structure financière sont souvent utilisées comme deux mesures du niveau d'endettement.

La première repose sur une valorisation purement comptable, tandis que la seconde utilise des valeurs de marché pour les capitaux propres et les dettes. Cette différence est nécessaire si l'on suppose que le gestionnaire de ce type établit des niveaux de capital et de dette très différents en termes de valeur comptable et de valeur de marché, principalement en raison de la valeur des options de croissance de la société. (Titman et Wessels 1998)¹²⁴.

4-2- les variables indépendantes :

a)- La taille : La plupart des études empiriques montrent que la taille est positivement liée à l'endettement. Rajan et Zingales (1995). Pour les petites entreprises, les conflits d'agence entre actionnaires et créanciers peuvent être plus sévères puisque les dirigeants sont souvent ¹²⁵des actionnaires importants et que ces entreprises disposent de plus de souplesse dans leur choix d'investissement. Ce problème peut être limité en octroyant aux petites firmes des crédits à court terme. La majorité des études empiriques montrent que la taille est positivement liée à l'endettement. (Fama et French 2002) obtiennent une relation positive

¹²⁴ Titman, S. and R. Wessels, "The Determinants of Capital Structure Choice," *Journal of Finance* 43, March 1988, pp. 1-19.

¹²⁵ RAJAN Raghuram & ZINGALES Luigi, (1995), What do we know about capital structure? Some evidence from international data, *Journal of Finance*, vol. L, n°5. P.1421-1460.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

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, (Titman et Wessels 1998) 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.

b)- Le secteur d'activité :

Le secteur d'activité est très souvent déterminant pour la structure financière à court terme, car les besoins de financement dépendent du secteur d'activité de l'entreprise. Selon Harris et Raviv (1991)¹²⁶, il ressort que les entreprises appartenant au même secteur semblent avoir des structures financières comparables.

c)- L'âge de l'entreprise :

L'âge d'une entreprise familiale montre sa maturité et sa stabilité. En effet, les résultats des études de Bourdieu et Colin -Sedillot (1993)¹²⁷ ainsi que de Johnson (1997)¹²⁸ montrent une relation négative entre l'âge de l'entreprise familiale et son degré d'endettement. Il peut être expliqué par le signe négatif de cette relation par le fait que la plus ancienne société a été en mesure de recueillir beaucoup de leurs fonds propres par le biais d'autofinancement, et par conséquent, elle doit moins recourir à l'endettement. En fait, d'autres auteurs tels que Edwards et Fischer (1994)¹²⁹, en revanche, montrent une relation positive entre l'âge de l'entreprise familiale et son degré d'endettement. Par conséquent, les anciennes entreprises familiales peuvent faire référence à une relation de confiance à long terme avec leurs créanciers et bénéficier ainsi des meilleures conditions de crédit.

¹²⁶ HARRIS Milton & RAVIV Artur, (1991), The Theory of Capital Structure, The Journal of Finance, Vol. 46, N° 1, p. 297-355.

¹²⁷ BOURDIEU J. & COLIN-SEDILLOT B. (1993), « Structure du capital et coûts d'information : le cas des entreprises françaises à la fin des années 80 », Économie et Statistique, 268/267, p. 87-100.

¹²⁸ JOHNSON S.A. (1997), "An empirical analysis of the determinants of corporate debt ownership structure", European Economic Review, 44, p. 281-304.

¹²⁹ EDWARDS J. & FISCHER K. (1994), « Banks, finance and investment in Germany », Cambridge University Press

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

d)- Le caractère familial :

Elle est mesurée par le caractère du ratio capital familial détenu par la famille et le degré d'implication de la famille dans la direction de l'entreprise à travers un certain nombre d'enfants qui travaillent dans ce domaine. Selon Neubauer et Lank 1998¹³⁰ des facteurs de propriété, d'indépendance et de contrôle familial ont une influence sur les décisions financières du propriétaire. D'autres auteurs expliquent que les entrepreneurs qui souhaitent conserver leur indépendance ont tendance à utiliser les fonds propres dans la mesure où ils ne font pas appel à des étrangers ou ne s'autofinancent pas. Dans ce sens, Strey 1994¹³¹ 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.

e)- Les caractéristiques de la succession

À l'échelle mondiale, seules 30% des entreprises familiales continueront d'être transférées à la deuxième génération et resteront sous la barre des 10% pendant la troisième génération et la durée moyenne de l'entreprise familiale est entre 25 et 30 ans.

f)- Les caractéristiques du dirigeant

Le niveau de formation du dirigeant, son degré d'aversion pour le risque face à face, son confrontation avec le capital ouvert et ses objectifs au sein de l'institution peuvent refléter la personnalité du dirigeant. Selon l'étude de (Hirigoyen 1982)¹³² une stratégie financière prudente pour les dirigeants d'entreprise familiale et un objectif de durabilité de l'entreprise ont été mis en évidence. En fait, de nombreuses études montrent que les décisions financières des entreprises familiales dépendent largement des caractéristiques et de la personnalité de leur dirigeant. Ainsi, la plupart des travaux de recherche inspirés de manière stratégique

¹³⁰ Neubauer. F and Lank. A. G. (1998), "The family business: its governance for sustainability", London, Macmilan Press. Ltd., Houndmills, 65-67.

¹³¹ Citée par BEN JEMAA Sonia, (2008), L'entreprise familiale tunisienne : structure financière et problèmes de financement, Cahiers électroniques de l'ERCCI, n°29 – 2008, IAE de Bordeaux

¹³² Hirigoyen G. (1982), « *Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales* », Banque, mai, n° 417, P. 588- 594.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

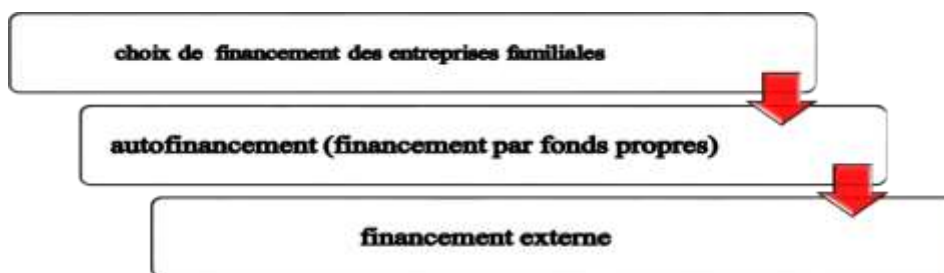
fournissent un réseau explicatif des options de financement adoptées par les dirigeants propriétaires. L'âge du gestionnaire doit également être pris en compte lors de l'analyse des ratios d'endettement des entreprises.

g- Relations bancaires de l'entreprise

La banque décide quotidiennement d'octroyer ou de refuser des prêts et a évalué en permanence les risques liés à la fois à ses opérations et à sa couverture (droits financiers). Il s'agit avant tout de se protéger contre les risques. Les banques et les institutions financières prennent en compte des critères qui favorise les prêts et les clients de fond qui le voient comme le plus sûr, 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. La relation entre l'entreprise familiale et ses banques est évaluée à travers le nombre de relations bancaires et la durée de la relation avec la banque principale. L'accessibilité des crédits bancaires, type de garanties exigées et nature de difficultés pour obtenir un prêt bancaire.

5- Critères relatives à la structure de financement des entreprises familiales¹³³

Schéma n° 4 : les différents modes de financement



Source : élaboré par nos soins

Les entreprises répondent à leurs besoins financiers, soit en réinvestissant leurs bénéfices autofinancement soit en faisant appel à des sources de financements externes. Les critères de choix d'endettement des entreprises semblent donc guidés par l'existence d'un ratio-cible, optimal sur le long terme pour l'entreprise. Certains auteurs, notamment Fama et French

¹³³ Étude EDHEC, « endettement des entreprises familiales : vers un nouveau paradigme », Janvier 2015.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

(1997)¹³⁴ et Remonola (1990)¹³⁵ intègrent les deux cadres théoriques de la STT (The Static Trade-off Theory) et de la POT (Pecking Order Theory) ou bien hiérarchisation des financements. L'asymétrie de l'information, qui sert de support à la POT, peut en effet être évoquée pour expliquer pourquoi les entreprises diffèrent momentanément de ces ratios. Le modèle de financement hiérarchique de Myers et Majluf (1984)¹³⁶ repose donc sur l'hypothèse centrale d'asymétrie informationnelle. Selon cette théorie, les entreprises auront généralement tendance à favoriser en premier lieu l'autofinancement, tout simplement parce qu'il s'agit d'une ressource disponible dans l'immédiat, si les besoins de financement présentés des investissements dépassent le montant de l'autofinancement, l'entreprise fera appel à un financement externe.

Toujours en raison des asymétries d'information entre les agents aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur, l'entreprise suit une hiérarchie des financements précise, inspirée par la nécessité de fonds externes, et non par une tentative de trouver la structure de capital optimale. Cette hiérarchie s'exprime toutefois différemment et ceci, en fonction de l'objectif poursuivi par le dirigeant de l'entreprise. Selon (Benbayer et Trari-Medjaoui, 2009)¹³⁷ « Les entrepreneurs préfèrent généralement financer leurs projets de manière à minimiser les effets de contrôle externe et de dilution du capital. Dans cette vision, ils utilisent d'abord leurs ressources internes avant de s'endetter tandis que l'ouverture de leur capital à des investisseurs externes constitue une mesure de dernier recours ». En partant du moins risqué vers le plus risqué.

Par ailleurs, dans le cadre de la STT « The Static Trade-off Theory » ou la théorie de compromis, cette théorie permet d'expliquer comment achever une structure optimale du capital qui maximise la valeur de l'entreprise. Elle soutient que le niveau optimal d'endettement est abouti lorsque l'économie marginale d'impôt attribuable à l'endettement se trouve annulé par l'augmentation des coûts potentiels d'agence et de faillite. L'un des problèmes à résoudre pour éprouver cette théorie se focalise beaucoup plus sur l'estimation du

¹³⁴ Fama, E.F. et K.F. French, (1997) Dividends, Debt, Investment, and Earnings, Graduate School of Business, University of Chicago and Yale University, School of Management, 1997.

¹³⁵ Remolona, E.M. (1990), «Understanding International Differences in Leverage Trends», FRBNY Quarterly Review, Spring 1990, 31-42

¹³⁶ Myers S. C. et N. S. Majluf (1984) «Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have information that Investors do not have ». Journal of Financial Economics, Vol. 13, p. 187-221.

¹³⁷ Benbayer H. Trari-medjaoui (2009) « Le développement des sources de financement des PME en Algérie : émergence de la finance islamique », Université d'Oran.P.3.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

ratio cible. La notion de cible a un impact significatif sur les choix de financement à moyen terme des entreprises. De ce fait, il est préférable de revenir sur les principales théories relatives au levier financier (endettement net divisé par les capitaux propres), afin d'identifier au sein de chacune d'elles les facteurs de nature à conduire les entreprises familiales à recourir à un moindre endettement par rapport aux entreprises non familiales.

6- Rôle du choix de la structure financière des entreprises familiales dans la pérennité de l'entreprise :

Le choix de financement entre fonds propres et dettes soulève la question de distinction entre les deux ressources et suscite de s'intéresser sur les critères qui les différencient tel que les fonds propres qui diffèrent des dettes sur plusieurs périodes, car ils ne sont pas exigibles leur existence est durable et procurent aux actionnaires un droit de décision et de contrôle, en effet le financement par fonds propres est un élément primordial pour les dirigeants de l'entreprise parce qu'il se remplace d'une part à toutes autres sources de financement et par conséquent il épargne aux managers de payer des intérêts excessifs relatifs à des endettements auprès des institutions financières, d'autre part, et en matière d'emploi de ces fonds, il donne plus de liberté pour les gestionnaires de l'entreprise. Par ailleurs, les notions de contrôle familial et de pérennité familiale [Casson, 1999]¹³⁸¹³⁹ sont ainsi au cœur même de la problématique de l'entreprise familiale. Dans son étude, Hirigoyen [1982]¹⁴⁰ a mis en évidence une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales et un objectif de pérennisation de l'entreprise.

Ces résultats sont confirmés par Ward [1988]¹⁴¹ qui montre quant à lui que les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense de peur de perdre le contrôle familial de l'entreprise. Ainsi, il n'est pas irréaliste de penser que les actionnaires familiaux tentent de réduire le risque global de l'entreprise afin de préserver sa survie à long terme.

Pour ce faire, il est possible que ces actionnaires jouent également sur le non augmentation du risque de faillite en ne recourant à l'endettement de l'entreprise que si le financement propre est insuffisant. Une augmentation de l'endettement financier et

¹³⁸ Casson M. (1999), « The economics of the family firm », *Scandinavian Economic History Review*, n° 47, pp. 139 -23.

¹⁴⁰ Hirigoyen G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banques*, n°417, pp. 588-593.

¹⁴¹ Ward J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », *Family Business Review*, 1 (2), 105-117.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

indirectement du risque de défaut de l'entreprise peut être perçue par les actionnaires familiaux comme une sorte d'abandon d'une partie de leur contrôle aux mains des créanciers. (Calof, 1985)¹⁴² ; (Wtterwulghe, 1998)¹⁴³. Gallo et Vilaseca [1996]¹⁴⁴ ont également montré dans leur étude que les entreprises familiales ont un faible ratio Dettes/Fonds propres, c'est-à-dire un faible niveau d'endettement qui s'explique par de la perte de contrôle de l'entreprise.

Il en va de même d'un point de vue managérial puisque le dirigeant d'une entreprise familiale est très souvent aussi actionnaire et membre de la famille de contrôle. Toutefois, puisque les principales valeurs de l'entreprise familiale se focalise sur son indépendance et sur sa survie à long terme, Ben Jemaa [2005]¹⁴⁵ affirme qu'elle aura un niveau de dettes bancaires à court terme moins élevé qu'une entreprise non familiale mais un niveau de dettes à court terme d'exploitation plus élevé que l'entreprise non familiale.

Ces dettes à court terme d'exploitation représentent en effet un financement moins cher et moins risqué que le financement par des dettes bancaires à court terme. Il paraîtrait ainsi qu'en général les entreprises familiales ont un endettement plus faible que celui des entreprises non familiales.

Ce choix est généralement justifié par la volonté de réduire le risque associé à l'investissement important et non diversifiable que représente la fortune de la famille.

Enfin, nous pouvons dire que le mode de financement est considéré comme un facteur essentiel dans la pérennité de l'entreprise familiale.

Nous verrons ensuite dans la seconde section de ce chapitre l'importance du cadre macro institutionnel dans la durabilité de l'entreprise familiale.

¹⁴² Calof J. (1985), « Analysis of small business owner's financial preferences », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 3(3), pp. 39-44.

¹⁴³ Wtterwulghen R., F. Janssen, S. Mertens S et F. Olivier (1994), « Le financement de croissance des entreprises moyennes belges par le recours au capital à risque », Louvain-La-Neuve, IAG.

¹⁴⁴ Gallo et Vilaseca (1996), *Finance in family business*. *Family Business review* 9 (4): 287- 305.

¹⁴⁵ Ben Jemaa. S. (2005), « La structure financière des entreprises familiales tunisiennes », Actes de Colloque.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Section 2 : Importance du cadre macro-institutionnel dans la durabilité de l'entreprise familiale

Les entreprises constituent une source majeure, souvent la principale source de recettes fiscales, et tentent de développer leurs activités pour accroître leurs bas revenus, qu'elles appartiennent à des économies en transition ou qu'elles luttent pour la concurrence dans des économies modernes diversifiées et sur des marchés mondialisés très innovants. Les entreprises jouent un rôle de premier plan dans toutes les économies et constituent des sources d'innovation, de dynamisme et de compétitivité économique. L'esprit d'entreprise et les entreprises elles-mêmes constituent un stimulant vital porteur d'évolution et de progrès¹⁴⁶. Il est vrai que « le secteur public est une source majeure d'emplois et continuera à jouer ce rôle. Tout porte à croire toutefois que la principale source d'emplois nouveaux sera l'esprit d'entreprise, et plus précisément dans les petites et moyennes entreprises du secteur privé, y compris les coopératives ou des organisations semblables qui constituent une part de l'économie qui se développe rapidement.

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 les orientations stratégiques des entreprises familiales. Ainsi se conformer aux normes sociales fait bénéficier les entreprises familiales de nombreux avantages allant de la légitimité ou d'un prestige accru à un soutien social.

1- Concept d'institution :

North (1990)¹⁴⁷, définit institution comme étant un ensemble de règles permanentes, stables, abstraites et impersonnelles, formées par des lois, des traditions ou des coutumes, et incorporés dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par l'approbation et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions.

¹⁴⁶ W.J. Baumol: The free market innovation machine – Analysing the growth miracle of capitalism (Princeton, Princeton University Press, 2002).

¹⁴⁷ NORTH Douglass C., (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Les institutions sont les règles du jeu d'une société ou plus formellement, elles sont les contraintes imaginées par les hommes pour structurer leurs interactions. Elles sont composées de règles formelles telles que les statuts, lois, régulations, lois communes et les règles informelles comme les conventions, normes de comportements. (North, 1992) ces organisations sont des organes politiques, des organismes économiques, des organisations sociales, des organismes éducatifs. De ce point de vue, et si on se focalise sur l'une de ces organisations, on peut aisément dire que la firme est un îlot d'institutions dans un océan d'institutions pour utiliser la métaphore de Robertson cité par Coase (1937). Elle est à la fois structure et processus où se joue de façon privilégiée une dynamique des règles d'action et de rationalité collective. Granovetter (2001) est d'accord avec ce point, expliquant que la production et la distribution de biens et services constituent un pool institutionnel d'activités.

2- Les caractéristiques des institutions

L'OCDE définit l'entreprise comme « une entité juridique en droit de conduire des activités indépendantes, par exemple passer des contrats, détenir des biens, s'exposer à des obligations pour dettes et détenir des comptes bancaires. Elle peut comprendre une ou plusieurs unités ou établissements locaux, relevant d'unités de production situées dans des lieux géographiques distincts et dans lesquelles une ou plusieurs personnes travaillent pour l'entreprise qui les emploie »

L'institution doit également être analysée comme une force interne (Sornn-Friese, 1998), ce qui signifie que les règles du jeu apparaissent automatiquement lors d'interactions répétées (Pejovich, 1995).

Dans ces circonstances, le rôle de l'État est de définir le cadre dans lequel les acteurs peuvent intervenir et de faire respecter leurs règles. Les institutions durables sont celles qui valorisent réellement ces ressources et veillent à ce que tous les membres de l'entreprise aient accès aux compétences et capacités adéquates et accèdent à l'apprentissage tout au long de la vie. Les institutions durables reconnaissent également l'importance de fournir une protection sociale à leurs employés conformément aux normes internationales du travail pertinent.

Pour illustrer les mécanismes du changement historique, North (1992) présente cinq propositions qui soutiennent que la concurrence oblige les institutions à investir constamment dans les compétences et le savoir pour survivre. Les types de compétences et de connaissances

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

acquises par les individus et leurs organisations sont les concepts évolutifs d'opportunité, et les choix vont donc progressivement transformer les institutions (Wirtz, 1999)¹⁴⁸.

Cette proposition permet de dire que, à la lumière des changements historiques, ce sont toujours les individus qui opèrent, mais de manière temporaire, à court terme, sans perspective à long terme.

En effet, si les résultats de ces travaux sur le cadre institutionnel peuvent être plus intéressants que ceux qui relèvent du même cadre et peuvent conduire aux institutions de changement de comportement qui en résultent (Wirtz, 1999).

3- Les spécificités de la législation appliquée à l'entreprise familiale

Dans la logique de l'intention et de la vision à long terme, pour Oliver (1991)¹⁴⁹, les organisations ont une capacité stratégique pour répondre à ces normes. Ces entrepreneurs vont essayer de créer des règles qu'ils jugent appropriées et cohérentes avec leurs intérêts. Pour pouvoir survivre, les entreprises doivent disposer d'une main-d'œuvre efficace et en bonne santé, bien gérée et organisée, qui nécessite des compétences en gestion et un esprit d'entreprise. Elles

doivent également offrir aux membres du personnel et aux gestionnaires l'opportunité de se développer dans un environnement propice au partage des connaissances et des bonnes pratiques commerciales. Parmi les nombreux facteurs affectant l'environnement des entreprises, les questions juridiques et réglementaires se distinguent de manière prédominante dans la plupart des programmes politiques. Les lois et règlements traitant de questions telles que l'inscription au registre du commerce, l'octroi de licences, la fiscalité, l'emploi, l'accès au crédit et autres modes de financement, l'exécution des contrats, la protection des droits de propriété et les procédures de faillite sont particulièrement importantes. Les mesures visant à améliorer le climat des affaires devraient renforcer la capacité de créer de la richesse et des emplois productifs et décents. En définitive, l'important est de s'assurer que l'organisation est appropriée et bien conçue, efficace et performante. Des réglementations et procédures administratives sont nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques, et les entreprises

¹⁴⁸ WIRTZ Peter, (1999), Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : Le cas Krupp-Thyssen, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2, p. 117-143.

¹⁴⁹ Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review 16 (1)

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

privées s'appuient sur des cadres réglementaires fiables pour assurer une concurrence loyale en créant un espace égal pour tous, pour améliorer le fonctionnement des marchés et la continuité de l'entreprise familiale.

4-les formes juridiques de l'entreprise :

Selon Neubauer & Lank (1998)¹⁵⁰, la structure juridique est utilisée par la famille pour que l'entreprise atteigne ses deux principaux objectifs, se développer et conserver son caractère familial. Le développement implique d'accroître durablement le niveau d'activité existant. Selon Barrédy (2002)¹⁵¹ le rythme de croissance, les besoins de l'entreprise sont plus ou moins importants. Pour les satisfaire, il est nécessaire d'utiliser les capacités qu'offre la structure juridique choisie.

Pour maintenir le caractère familial de l'entreprise suppose que la famille garde la place prépondérante qu'elle occupe en se servant de la structure juridique pour limiter les contraintes pesant sur cette continuité. Ainsi la famille doit choisir des structures qui attirent les investisseurs, familiaux ou non, en les sélectionnant pour ne pas compromettre la nature familiale de l'entreprise.

La structure juridique permet d'attirer de nouveaux investisseurs si elle ne leur impose pas de lourdes responsabilités et si elle leur offre une liberté de mouvement dans le capital. Par exemple, apporter du capital dans une SARL ou une SNC est plus problématique que dans une SA dans la mesure où la cession des parts sociales est soumise à l'autorisation des autres associés dans les deux premières formes juridiques. Ce qui n'est pas le cas dans une SA où la vente des parts est libre et le nombre d'actionnaires n'est pas limité. Les SA et les SARL présentent l'avantage de la responsabilité limitée ce qui incite à prendre plus de risque et à contracter des dettes.

Donc nous pouvons comprendre qu'il est plus facile d'attirer des capitaux dans une SA que dans une SNC ou une SARL qui à leur tour présentent l'avantage pour la famille de sélectionner les investisseurs qui partagent ses valeurs et limitent la présence de gérants indésirables. Nous pouvons dire que le choix de la structure peut être une solution à la famille de prévoir et d'harmoniser les étapes de croissance de la firme.

¹⁵⁰ Neubauer F. and Lank A., (1998), *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, McMillan Business.

¹⁵¹ BARREDY, C. (2002), « Structures juridiques, gouvernance et développement de l'entreprise », dans G. Hirigoyen et J. Caby (dir.), *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

5- Engagement moral ou force juridique obligatoire ¹⁵² :

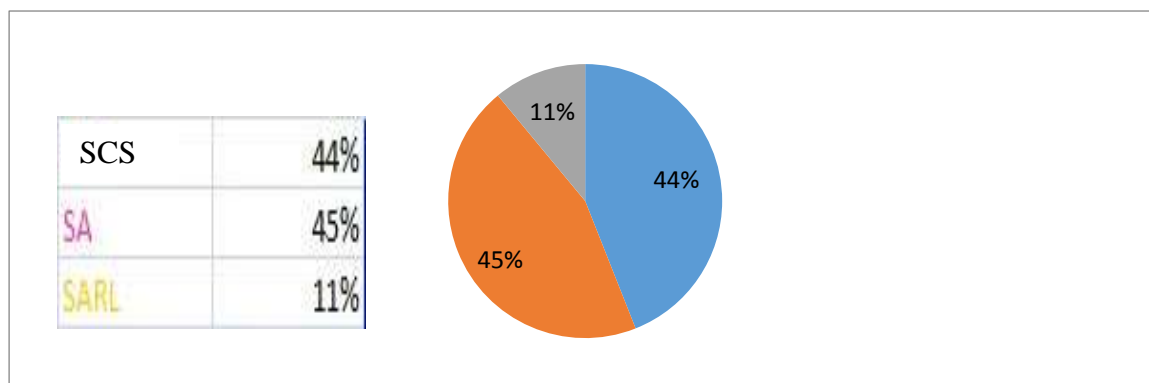
Les chartes des familles aujourd'hui souvent mises en place ont la portée et la valeur d'un engagement moral. La soft law est un ensemble de règles de droit non impératives, qui n'obligent pas les parties concernées, mais qui orientent leurs comportements par le moyen d'éléments de persuasion tels que les émotions (respect, peur, honte, empathie, motivation) ou encore par le renvoi à des règles coercitives. La soft law est utilisée en gouvernance d'entreprise à travers des codes de bonne conduite, souvent régis par le principe du *comply or explain* qui autorise les membres d'une entreprise à ne pas appliquer les règles du code, sous réserve de devoir se justifier. La soft law apparaît ici comme une véritable « contrainte douce » appelant à la responsabilité des membres de l'entreprise. Les engagements souscrits dans le cadre de pactes d'actionnaires ou à raison des statuts des entités juridiques qui composent l'entreprise ou le groupe familial ont force obligatoire. Les statuts sont l'acte constitutif d'une société. Ce dernier aspect est souvent la raison évoquée pour recommander que certains engagements que l'on souhaite conserver confidentiels soient souscrits au moyen de la signature de pactes d'actionnaires, des conditions de valorisation fixées pour la détermination du prix de cession des actions entre actionnaires.

A l'inverse des statuts, le pacte d'actionnaires peut ne concerner qu'une partie des actionnaires. Pactes et statuts n'ont pas la même force obligatoire : alors que pactes ne sont opposables qu'à ceux qui les ont signés, les dispositions des statuts sont, de plein droit, opposables à tous les associés actuels et des statuts sont, de plein droit, opposables à tous les associés actuels et futurs, ainsi, qu'à la société elle-même.

¹⁵² Valérie Tandeau de Marsac, « Guide pratique des entreprises familiales », Manuel opérationnel, juridique et fiscal, édition d'organisation, Paris, 2011, P33.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Schéma 5 : Statistiques sur la forme juridique des entreprises familiales



Source : Etude KPMG.

Sur le fond, pactes et statuts traitent en général des mêmes sujets, que l'on peut classer en différentes catégories :

- a- L'organisation ou les règles de gouvernance de la société
- b- Les modalités d'exercice du droit de vote
- c- Les relations entre actionnaires
- d- Les droits d'information des actionnaires
- e- Les droits financiers et les règles relatives aux dividendes
- f- Les règles s'appliquant aux opérations susceptibles de modifier le capital (clause de préemption, clause d'agrément, clause d'inaliénabilité, clause de sortie conjointe, clause de sortie alternative, etc.)

6- Importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse récent du comportement des organisations. Les tenants de ce courant accordent une grande importance aux stratégies dites institutionnelles, 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.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Par conséquent, la survie à long terme des entreprises revêt une importance primordiale pour toutes les entreprises, quelles que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur structure juridique. L'existence d'un système juridique solide et respecté, un bon développement social et des institutions prévisibles et stables sont des facteurs clés pour la viabilité à long terme des entreprises familiales. D'une manière générale, on peut affirmer que la bonne gouvernance qui englobe, entre autres, le respect des droits de l'homme, des institutions démocratiques qui fonctionnent bien, la liberté d'expression, l'égalité des hommes et des femmes sur le plan des droits, des dispositifs de dialogue social efficaces constitue un solide point d'ancrage pour le développement durable. Les gouvernements qui s'attachent à maintenir la stabilité macroéconomique, qui veillent à ce que l'élaboration des politiques se fasse dans la régularité et la transparence, qui protègent les droits de propriété, qui réinjectent les recettes fiscales dans l'économie par des investissements dans le capital humain et les infrastructures de façon à améliorer la productivité, qui instaurent et assurent l'application d'un cadre législatif approprié, qui assurent le maintien de l'ordre public et de la sécurité ainsi qu'une saine gestion de l'environnement sont certainement les plus à même de créer des conditions socioéconomiques optimales pour la prospérité des entreprises durables. Il est largement démontré que les entreprises rencontrent de grandes difficultés lorsque les droits de propriété ne sont pas clairement définis. Lorsque les droits des propriétaires de biens matériels ou intellectuels ne sont pas garantis, ceux-ci ne souhaitent pas continuer à investir, tandis que les nouveaux arrivants potentiels sur le marché formel sont incités à dissimuler leurs activités, restent dans l'économie informelle et n'ont pas accès au travail décent. De même, l'entreprise bénéficiera d'une assise bien plus solide dans une société dont la culture valorise et soutient l'entreprise. L'équité et l'insertion socio-économique sont des conditions de base importantes pour les entreprises familiales durables. Les inégalités en matière de détention d'actifs et de perspectives d'avenir réduisent la capacité des pauvres de participer et contribuer à la croissance. Lorsque les inégalités de revenus sont fortes, la croissance a moins d'impact sur le recul de la pauvreté à taux égal, et la stabilité politique et la cohésion sociale indispensables à une croissance durable sont alors mises à mal. L'intégration sociale qu'elle soit fondée sur le sexe, l'origine ethnique ou tout autre facteur – est un facteur intrinsèque des sociétés durables et constitue un atout pour le développement des entreprises durables.

Les analyses liées au thème confirment la grande variété des approches.

D'un côté, des courants déterministes tels que l'écologie des populations M.T. Hannan, J. Freeman 1977, 1984, 1989 mettent l'accent sur les processus de sélection environnementale.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Ils postulent que, loin de s'adapter aux changements de l'environnement par la mise en œuvre d'une stratégie consciente et cohérente, les structures de l'organisation sont essentiellement inertes du fait d'une série de contraintes lourdes internes et externes. Compte tenu de ces contraintes, l'environnement sélectionne les entreprises qui y sont le mieux adaptées. Les modèles sur le cycle de vie organisationnel synthétisés par R.E. Quinn, K.S. Cameron [1983] sont là pour rappeler que les organisations ne sont pas éternelles et sont inéluctablement conduites un jour à disparaître. À l'opposé, d'autres courants avancent que non seulement l'entreprise « réagit » par un processus d'adaptation mais qu'elle « proagit » par un processus de construction de son organisation et de son environnement [G. Konenig 1996]. Dans cette optique, la valorisation des ressources internes à l'entreprise lui permet de générer et de maintenir une position privilégiée sur le long terme. Ce comportement volontaire à l'égard de son environnement implique, bien sûr, la capacité d'évoluer. Il est par conséquent nécessaire d'encourager le droit à l'erreur, l'expérimentation source d'apprentissage, mais aussi les désapprentissage nécessaires à la réalisation de ruptures conduisant aux réorientations stratégiques de l'entreprise. La nature du contrôle de la firme vient donner un éclairage supplémentaire dans l'étude de la pérennité de l'entreprise familiale.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Tableau 6 : récapitulatif des études empiriques sur les facteurs de la pérennité de l'entreprise familiale

Auteurs	Années	Intitulé article/thèse	Facteurs de pérennité	Outils de recherche
Sophie MIGNON	2000	La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?	La pérennité organisationnelle et la notion d'inertie	Questionnaire
Nicolas ANTHEAUME, Dominique BARBELIVIEN et Paulette ROBIC	2011	Pérennité et profit à long terme. Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher ? Proposition d'une méthodologie d'investigation.	Innovation et territoire de compétences.	Entretien
BOUZAR Chabha et BOUKERROU Aldjia	2017	« Essai d'analyse des stratégies de pérennité des PME : illustration à partir du cas des pme dans la wilaya de Tizi-Ouzou »	Facteurs explicatifs externes tel que : l'environnement dans ses diverses dimensions socioéconomique, culturelle, politique et concurrentielle notamment influence la survie et la croissance de la petite et moyenne entreprise et par conséquent sa réussite	Enquête sur terrain à travers 20 PME de la wilaya de Tizi-Ouzou
Paulette Robic, Dominique Barbelivien, Nicolas antheaume	2013	La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales	Concepts de socialisation et d'engagement	Etude de cas
Foued CHERIET, Marjorie DOMERGUE et Nargisse EL KHARRAZI	2017	Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en LanguedocRoussillon	Performance financière, gouvernance, innovation et la taille et âge de l'entreprise	La comparaison entre deux échantillons d'entreprises pérennes et disparues.
SIHEM BEN MAHMOUD – JUINI, ALAIN BLOCH et SOPHIE MIGNON	2010	Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes	La capitalisation et l'exploitation des connaissances existantes, l'équilibrage entre deux régimes d'innovation, la mise en œuvre d'un contexte organisationnel propice à l'innovation.	Les liens mis en évidence entre les caractéristiques de ces firmes et les facteurs favorables à l'innovation.
Fériel BENMOSTEFA	2015	La transmission des entreprises familiales en Tunisie.	Les facteurs de blocage ou de réussite de la transmission.	Les études de cas et la cartographie cognitive afin de disposer d'une vision plus complète sur le sujet.

Source : Elaboré par nos soins à travers la revue de littérature sur les entreprises familiales.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

7- Les institutions dans la finance d'entreprise :

De nombreux phénomènes en finance peuvent trouver leur interprétation dans l'impact des institutions sur le comportement des dirigeants et donc sur celui des entreprises. L'environnement institutionnel peut être divisé en fonction des différences institutionnelles entre les pays, entre les industries, entre les entreprises et les individus, notamment les leaders à travers leurs croyances et leurs cultures, etc.

Cependant, le premier type de variation institutionnelle constitue la base de l'approche financière légale du travail qualifié pour la structure financière (Charreaux, 2005)¹⁵³, qui a permis d'ouvrir l'étude de la relation entre structure institutionnelle et structure financière.

L'une des actions les plus importantes qui ont pris en compte cet important facteur qui forme en définitive les institutions, en particulier dans la théorie de la structure financière est l'article de Rajan & Zingales (1995).¹⁵⁴

Leurs résultats conduisent à des contradictions avec les attentes théoriques, de pays à l'autre. C'est le cas, par exemple, de la relation entre la taille de l'entreprise et l'endettement qui est positive dans tous les pays sauf l'Allemagne, d'où la question de savoir pourquoi la dette augmente avec la taille dans tous les pays.

La réponse peut être comprise dans leur opinion sur les différences institutionnelles entre les pays, telles que les taxes, les lois sur les faillites, le niveau de développement des marchés obligataires et les méthodes de propriété.

Cependant, à un niveau agrégé, les facteurs identifiés dans les précédentes études comme influençant la structure financière des firmes américaines sont similairement dans les autres pays.

¹⁵³ CHARREAUX Gérard, (2005), Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire, Document de travail n° 1050601 du Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG) de l'Université de BOURGOGNE, Version de Juin 2005.

¹⁵⁴ RAJAN Raghuram & ZINGALES Luigi, (1995), What do we know about capital structure? Some evidence from international data, Journal of Finance, vol. L, n°5.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Mais une étude plus approfondie des faits aux États-Unis et dans d'autres pays montre que les interprétations théoriques des relations observées ne sont toujours pas satisfaisantes, tant que ces relations sont généralement établies aux États-Unis d'Amérique.

Les différences juridiques et institutionnelles résident dans de nombreuses différences dans l'utilisation de la dette à long terme. Toutefois, pour déterminer la relation entre les institutions financières et l'origine traditionnelle du système juridique et de son efficacité, d'une part, la structure financière des entreprises familiales. En revanche, ils étaient incapables de comprendre la relation entre la protection privée des investisseurs et le financement des entreprises familiales de manière globale.

Conclusion du chapitre III :

La littérature sur les choix de financement s'est progressivement insérée au sein d'un très vaste courant de recherche aux conclusions souvent différentes. Le débat sur le choix d'une structure financière optimale dans la théorie financière est posé dans le but de chercher la meilleure combinaison entre ressources internes et ressources externe de financement qui permettra de maximiser la valeur de l'entreprise.

En effet, les entreprises familiales vont préférer s'autofinancer plutôt que de recourir à des fonds externes. Mais une fois leur capacité d'autofinancement est achevée, elles doivent se tourner vers l'endettement financier plutôt que vers l'ouverture du capital, car cette alternative pourrait engendrer des problèmes de dilution de l'actionnariat et d'augmentation du risque de perte du contrôle de l'entreprise familiale.

L'entreprise est un système final, organisé et ouvert à son environnement, de sorte que les facteurs qui contribuent à la force de l'entreprise ne peuvent être liés qu'à ces composants internes ou externe, qui peuvent être liés à l'organisation de l'entreprise ou à son environnement.

Nous pouvons dire que dans les pays développés, l'environnement offre de meilleure condition qui favorise la croissance et la compétitivité des firmes.

Par contre dans les pays en voie de développement, il demeure fortement contraignant malgré les différentes réformes. En fin, nous concluons que le mode de financement et cadre macro institutionnel ont une grande importance dans la pérennité des entreprises familiales.

Chapitre III : Importance du mode de financement et cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales

Dans le chapitre suivant, nous traiterons le cas pratique qui porte sur la présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales Algériennes agroalimentaires de la wilaya de Tizi - Ouzou cas : secteur de production de lait et produits laitiers.

Chapitre IV

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Chapitre IV : Présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales algériennes agroalimentaires de la wilaya de Tizi-Ouzou cas : secteur de production de lait et produits laitiers

Introduction du chapitre IV :

Les entreprises familiales constituent en effet un groupe important d'entreprises sur le plan économique, présentant des caractéristiques particulières dans leur mode de gouvernance. La quasi majorité des entreprises algériennes sont des entreprises familiales, pour la plupart de taille modeste.

Ce trait de caractère a suscité de nombreuses recherches sur le profil des créateurs, les modes de fonctionnement et de gouvernance, la performance et la pérennité. Cette dernière attire particulièrement notre attention. Elle fait référence à la capacité de l'entreprise à durer dans le temps et à faire face aux multitudes turbulences de l'économie. Très peu arrivent à passer le cap de la survie aux premières années au regard des faibles moyens souvent engagés dans ce type d'entreprises.

La problématique de leur pérennité se pose avec acuité. Dans ce chapitre, nous proposons de tester empiriquement nos hypothèses sur les principaux facteurs favorisant la durabilité de ces entreprises. Il a pour objectif de présenter les résultats obtenus grâce à cette étude empirique entre ces trois entreprises familiales afin de répondre à notre questionnement de recherche portant sur l'impact des trois facteurs capital socio-culturel, mode de financement et cadre macro institutionnel dans la durabilité des entreprises familiales laitières de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Après avoir présenté dans une première section les spécificités des entreprises familiales algériennes, nous allons réaliser dans la deuxième section un essai d'analyse empirique des principaux facteurs de pérennité des entreprises familiales au travers trois études de cas d'entreprises algériennes familiales actant dans le secteur d'agroalimentaire lié à la production du lait et produits laitiers dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Section1 : Evolution et spécificités des entreprises familiales en Algérie

Les entreprises familiales occupent une position importante dans l'économie algérienne, elles continuent à prendre progressivement davantage de place dans l'activité économique du pays et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations. Pour cerner la réalité actuelle des entreprises familiales algériennes, il est nécessaire d'étudier leur évolution dans le nouveau contexte économique.

En effet, la source et le type de données mobilisées porte également sur la collecte d'information relatives aux banques de données, telles que celles de l'office national des statistiques et industrie et mines, concernant les statistiques sur les entreprises dans la wilaya de Tizi-Ouzou. La démarche mobilisée dans cette section repose sur un tri à plat des principales données recueillies. Une analyse graphique est également mise en œuvre représentant les chiffres clés sur les entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous avons abordé dans la première section l'évolution et spécificités des entreprises familiales en Algérie.

1- Présentation des entreprises familiales en Algérie

1-1- Caractérisation des entreprises familiales dans les PVD

L'entreprise familiale est la plus grande organisation au monde, elle a décollé en Algérie dans les années 1950-1960 pour profiter d'une position importante depuis les années 1990.

L'entreprise familiale a conservé une place importante dans les pays développés, il n'en reste pas moins que dans les pays en développement et en particulier en Algérie, la reconnaissance et le traitement sont insuffisants. La recherche sur les activités familiales en Algérie a deux raisons principales :

- la plupart des entreprises Algériennes sont des entreprises familiales et l'importance du nombre des activités familiales, seul justifie l'intérêt de l'entreprise familiale pour l'économie du pays. En effet, plus de 90% seraient à caractère familial.
- le manque évident de recherche sur l'entrepreneuriat familial.

Les caractéristiques des entreprises familiales peuvent être résumées dans les pays en voie de développement et les pays en transition dans les points suivants :

- Un biais défavorable à l'entreprise privée, à la distance et à la méfiance mutuelle entre les secteurs public et privé ;

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- Manque de données statistiques pertinentes et d'informations économiques récentes sur les entreprises familiales et les institutions de soutien ;
- Faible capacité des petites entités qui devraient être entendues au stade de la formulation des mesures gouvernementales et le manque de dialogue institutionnel entre les secteurs public et privé.
- La prédominance des institutions publiques dans les secteurs stratégiques et la prédominance de ce secteur pour encourager les exportations et les investissements ;

1-2- Evolution des entreprises familiales dans l'économie algérienne

La gestion d'une entreprise familiale accorde un intérêt particulier au patrimoine, facteur de sauvegarde de la pérennité de l'activité. Ce type d'entreprise est connu par une stabilité dans la direction, une gestion prudente, peu d'endettement, pas de gros risques. Mais, ces entreprises, à quelques exceptions près, ne sont pas attirées par des solutions innovantes, par de nouvelles méthodes de gestion ou le recours au recrutement des compétences externes au cercle familial. Elle est de taille assez limitée, vulnérable, ne peut faire face aux grands changements du marché et suivre les évolutions techniques et technologiques. Le souci majeur de ce chef d'entreprise est de s'assurer un revenu et une bonne transmission du patrimoine à ses enfants. Les petites et moyennes entreprises ont parcouru trois étapes de développement depuis l'indépendance (1962).

- La période 1962- 1982 :

Cette période a été marquée par l'adoption d'une économie planifiée et d'une industrie basée sur la fabrication des biens d'équipements et des produits intermédiaires. En 1963, la première loi sur l'investissement a été publiée, malgré les avantages et les garanties proposaient aux investisseurs, Cette loi ne conduit pas aux résultats attendus pour le développement du secteur des PME. Après cet échec, une autre loi sur l'investissement a été publiée le 15/09/1966. Cette loi a tenté de donner un rôle plus important au secteur privé dans le développement économique algérien tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Cette loi a également donné naissance à la Commission nationale des investissements (CNI) une organisation qui émet des approbations à tout investisseur ou entrepreneur privé. Immédiatement après l'indépendance,

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

les sociétés ont été affectées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, ils ont été incorporés dans les sociétés nationales à partir de 1967.

Cependant, la PME / PMI était déjà un signe de sa création à partir du premier plan quadriennal (1970-1973) qui a prévu un programme spécial dans le développement des industries locales, suivi du deuxième plan quadriennal (1974-1978). Au cours de cette période, le développement des PME / PMI a commencé exclusivement par le secteur public dont le but est d'assurer l'équilibre régional.

-La période 1982-1988

Cette période a été caractérisée par des réformes majeures mais avec une économie fondée sur le système. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences malgré qu'elle a donné naissance aux deux plans quinquennaux en faveur du secteur privé (1980-1984 et 1985-1989), c'est deux plans établissent une série de mesures, telles que :

- Un système d'importations sans paiement. Ces mesures de soutien ont permis la réalisation de plus de 775 projets de petite et moyenne taille.
- Le droit de transfert requis pour l'acquisition d'équipement et dans certains cas des matières premières.
- Le financement par les banques ne devrait pas dépasser 30% du montant total des investissements.
- Interdiction de la possession de nombreux investissements par un seul entrepreneur.
- Accéder aux autorisations d'importation globales (AGI)
- Les montants investis ne doivent pas dépasser les 30 millions de dinars pour une société à responsabilité limitée (SARL).

-A partir de 1988

La date de 1988 pour l'économie algérienne, est la période de transition vers une économie de marché, ce changement a conduit à l'établissement de relations avec des institutions internationales telles que le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale Pour atténuer sa crise de la dette et être en mesure de mettre en œuvre le système de politique

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

monétaire, financières et commerciales, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses institutions publiques, une procédure qui a aidé à lancer et développer des petites et moyennes industries.

Loi 88-25 du 19/07/1988, qui a fixé le plafond d'investissement privé et l'a ouvert à d'autres créneaux. De ce fait le nombre des PME privées est passé à 19843 entreprises. Un permis d'investissement étranger a été créé en 1990 en vertu de la loi 90-10 du 10/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, Puis avec le décret n ° 91-37 du 19/02/1991 sur la libéralisation du commerce extérieur, le nombre d'entreprises privées a atteint 22382 entreprises en 1992.

1-3- Définition et spécificités des entreprises familiales dans le contexte Algérien

La définition d'Allouche et al. 2008¹⁵⁵, semble la plus adapté et la plus complète au contexte algérien , Nous devons considérer la famille, la communauté dans laquelle une influence familiale ou plus significative exercée sur le développement des droits de propriété par la propriété du capital, en renforçant les liens de parenté dans la pratique du processus de sélection des dirigeants, Que ce soit de la famille ou recrutés à l'étranger, le désir de transférer des affaires à la génération suivante et de connaître le poids de la société pour les intérêts et les objectifs de la société .

En effet, les spécificités des petites et moyennes entreprises familiales peuvent être classées autour de cinq points spécifiques :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital familial ;

- La spécificité de l'entreprise familiale porte sur la structure peu formalisée et sur la pauvreté des ressources ;

- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;

- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) ;

¹⁵⁵ J.ALLOUCHE, B.AMANN (2008), « Nature et performances des entreprises familiales », Le management : fondements et renouvellements, à paraître, Ed. Sciences Humaines, in (dir). G. Schmidt (coord.), Paris France

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- Manque d'encadrement technique ;
- La spécificité environnementale porte sur l'incertitude face à l'environnement technologique et à la vulnérabilité envers les forces de la concurrence ;
- Faiblesse de l'accumulation technologique ;
- L'absence d'innovation et le manque de créativité ;
- Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Grande flexibilité structurelle et manque de spécialisation.

2- La présentation des entreprises familiales dans la wilaya de Tizi-Ouzou

Les statistiques disponibles sur les petites et moyennes entreprises de la wilaya Tizi-Ouzou ne donnent pas d'indication sur le caractère familial de l'entreprise.

En effet, à la fin de l'année 2016, la population globale des PME s'élève à **1 022 621** entités dont plus de 56,31% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 390 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.65%), dont près de 21% des professions libérales et 23% sont des activités artisanales. La population globale des PME, dans ses principales composantes, se présente selon le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 6 : Population globale des PME à la fin 2016

	Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
1	PME privées		
	Personnes morales	575 906	56,31
	Personnes physiques dont :	446 325	43,65
	Professions libérales	211 083	20,64
	Activités artisanales	235 242	23,00
2	Personnes publiques*		
	Personnes morales	390	0,04
	Total	1022621	100,00

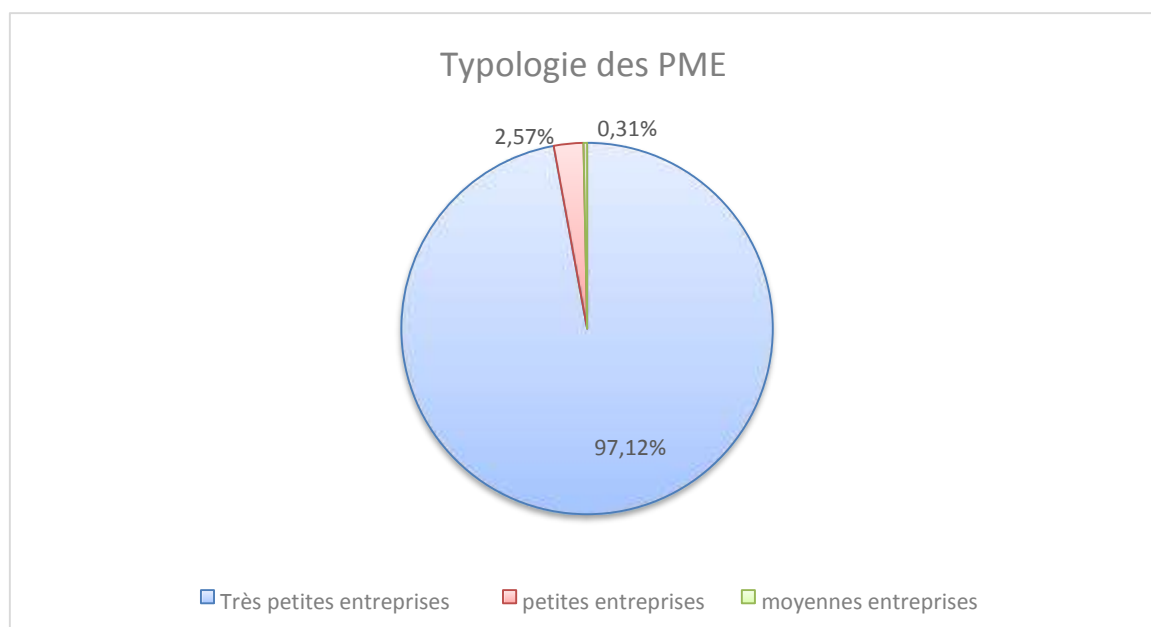
Source : Statistique annuaires des PME de la wilaya de Tizi-Ouzou 2016

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Tableau 7 : typologie des PME

Type des PME	Nombre de PME en %
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	97,12%
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	2,57%
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	0,31%
Total	100%

Source : Statistique annuaires des PME Tizi-Ouzou 2016



Source : Statistique annuaires des PME Tizi-Ouzou 2016

Commentaire : A la fin de l'année 2016, la population globale de la PME est composée de plus **97,12%** de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise avec **2,57%** et la Moyenne Entreprise avec **0,31%**.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Tableau 8 : Evolution des PME privées par secteur d'activité (2015/2016)

Secteurs d'Activité	2015	Parts (%)	2016	parts	Evolution %
Agriculture	5625	1,05	6130	1.06	8.98
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2 639	0,49	2767	0.48	4.85
BTPH	168 557	31,34	174848	30.36	3.73
Industries manufacturières	83 701	15,56	89597	15.56	7.04
Services	277 379	51,56	302564	52.54	9.08
Total	537 901	100	575906	100.00	7.07

Source : Statistique annuaires des PME de la wilaya de Tizi-Ouzou 2016

- Répartition sectorielle des PME privées de la wilaya de Tizi-Ouzou

Les secteurs où la création d'entreprise était la plus forte entre les deux années **2015 et 2016**, ces services sont restés à 9,06%, suivis par l'agriculture de 8,98%. Les PME à caractère industriel sont au nombre de 89 597 la fin de l'année 2016, contre 83 701 entités à la fin de l'année 2015, soit une progression de 7,04 %, croissance et du niveau global de croissance des PME personnes morales (7,07%).

3- Choix de focalisation sur le secteur agroalimentaire

L'agro-alimentaire est le concept qui s'applique aux filières qui concernent les produits alimentaires dont les plus importantes en Algérie restent les filières céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, sucre. Les industries Agroalimentaires en Algérie ont connu leur grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières. Le secteur agroalimentaire regroupe l'ensemble des activités allant du producteur au consommateur. Il couvre l'approvisionnement en entrants agricoles, la production et la transformation de produits agricoles ainsi que leur distribution auprès du consommateur final. Du point de vue économique, le secteur agroalimentaire est l'un des premiers générateurs d'emplois et de revenus dans le monde. L'Algérie est aujourd'hui est le premier importateur africain de

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

denrées alimentaires, avec 75% de ses besoins assurés par les importations. 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. Les besoins algériens en lait et produits laitiers sont également considérables. En effet, l'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb. La consommation de lait devrait atteindre les 115 L par habitant et par an en 2010 et la croissance annuelle moyenne du marché algérien des produits laitiers est estimée à 20%. Chaque année, l'Algérie importe 60% de sa consommation de lait en poudre. Parmi les principaux produits de l'industrie laitière sont présentés comme suit :

- le lait pasteurisé 1812 milliards de tonne par an ;
- le lait UHT (carton ou en bouteille) 300 million par an ;
- le lait instantané en poudre 30000tonnes par an ;
- le fromage marché en forte croissance 85000 tonne.

Le nombre des entreprises de l'industrie du lait et des produits laitiers enregistrées au niveau du fichier du (CNRC)¹⁵⁶ était de 778 sociétés en 2016, selon l'étude qui précise que 173 laiteries seulement sont répertoriées par la base de données de l'Office national interprofessionnel du lait (ONIL).

Ces entreprises laitières, où le poids du secteur privé est prépondérant avec 98% des entreprises, sont de création récente, puisque seulement 22% existaient avant l'année 2000, avance cette étude qui précise que 73% des laiteries en exploitation sont implantées au nord du pays.

4- La filière et le secteur laitier dans la wilaya de Tizi Ouzou

La filière lait est défini à travers ses quatre principaux liens : production, collecte, la transformation, commercialisation et consommation. De plus, l'importation de lait en poudre et des produits laitiers, l'industrie laitière est le centre de contrôle qui proviennent des boucles de rétroaction alimentant, permettant à l'industrie laitière de s'adapter et de se développer. Le

¹⁵⁶ Centre national du registre de commerce

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

directeur de l'ONIL¹⁵⁷ a indiqué que, la consommation annuelle de lait en Algérie est de 5 milliards de litres, dont 3,5 milliards sont produits dans le pays, Alors que la différence est importée de 1,5 milliard de litres sous forme de poudre de lait prise en charge par un sac de lait transformé. La facture d'importation de 200 000 tonnes de lait en poudre d'ONIL est estimée à 400 millions de dollars.

Ainsi, la production algérienne de lait a atteint en 2017 un volume total de 3,52 milliards de litres pour des besoins nationaux estimés à 4,5 milliards de litres/an¹⁵⁸. Sétif a été classé la première productrice de lait en 2017 avec une production de 287,325 millions de litres, à l'échelle nationale. Le cout de production de la filière lait a atteint 179,71 milliards de dinars en 2017. A ce propos, le ministère de l'agriculture a fait état de 971.633 têtes de vaches laitières, 17.709.588 brebis, 2.949.646 chèvres laitières et 207.884 chamelles. Par ailleurs, la production nationale de fourrage a atteint 41.194.266 quintaux en 2017. Avec 5.551.280 quintaux, la wilaya de Batna arrive en tête suivie de Tizi Ouzou (3.207.925 quintaux) et puis Médéa avec 2.582.057 quintaux.

La filière lait est un choix stratégique pour la région de Tizi-Ouzou qui est classé parmi la deuxième productrice de lait avec une production de 178,785 millions de litres de lait en 2017 et la wilaya de Sidi Bel Abbes a été classé la troisième productrice de lait avec une production de 167,178 millions de litres. En 2017, la production nationale de lait représentait 73% du lait de vache, pour un total de 2,58 milliards de litres, selon le communiqué du ministère de l'Agriculture. La production algérienne de lait a beaucoup augmenté ces dernières années : en 2009, elle ne dépassait pas 1,584 milliards de litres, soit moins que la moitié de la production de l'année 2017. La production a augmenté mais reste insuffisante pour répondre aux besoins locaux.

Les capacités de production qui ont été mises en place n'ont pas été suffisantes pour répondre à une demande en forte croissance, pour faire face à ces pénuries, le gouvernement a récemment pris deux mesures importantes. La première a consisté à renforcer la traçabilité de la production de la filière pour éviter le détournement du lait subventionné. Les quantités fournies aux produits laitiers (laiteries) par le groupe industriel pour la production de lait et de ses dérivés (GIPLAIT, du secteur public) sont passées de 7 000 à 10 000 tonnes / mois, tandis que celles fournies aux produits laitiers privés sont passées de 7 500 à 9 000 tonnes / mois.

¹⁵⁷ Office National Interprofessionnel du Lait

¹⁵⁸ Selon le président de la Chambre nationale d'agriculture

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

L'industrie laitière en Algérie fonctionne essentiellement sur la base des matières premières importées, c'est-à-dire de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre (le produit obtenu à partir de matière de qualité , comme le lait, la crème ou le beurre aux quelles aucunes substance n'a été ajoutée). Une part du lait cru produit dans les exploitations est introduite à hauteur de 6% dans la production industrielle.

Tableau 9 : la production de lait dans la wilaya de Tizi –Ouzou 2015/2016

	Production de lait				
	De vache	De chèvre	De chamelle	De brebis	Total production de lait
	1000 litres	1000 litres	1000 litres	1000 litres	1000 litres
Total des exploitations	151984,00	10903, 50		4481,50	167369,00

Source : direction de services agricoles de Tizi-Ouzou 2016.

On constate que la production de lait de vache est égale à **151984** du total d'exploitation pour l'année 2015/2016¹⁵⁹. La production de lait de chèvre est de **10903,50** du total des exploitations pour l'année 2015/2016. Et pour la production de lait de brebis est de **4481,50** du total des exploitations en 2015/2016. Enfin le total de production de lait est de **167 369** du total des exploitations.

Tableau 10 : Collecte de lait

	Collecte de lait				
	De vache	De chèvre	De chamelle	De brebis	Total production de lait
	1000 litres	1000 litres	1000 litres	1000 litres	1000 litres
Total des exploitations	95672,87	895,95			96568,82

Source : DSA (direction des services agricoles) de T.O

¹⁵⁹ Source : direction de services agricoles de Tizi-Ouzou 2016.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Les quantités de lait collecté de vache pour l'année 2015/2016 est de **95672,87** du total des exploitations ;

Ainsi, les quantités de lait collecté de chèvre est de 895,951 du total des exploitations pour l'année 2015/2016.

Il s'agit des quantités de lait enlevées par les collecteurs et/ ou livrées directement aux laiteries.

28 laiteries : nombre de laiteries implantées dans la wilaya de Tizi Ouzou estimé en 31/12/ 2016 était de 28 laiteries.

192 collecteurs : le nombre de collecteurs indépendants (privés), signataires de contrat de livraison du lait cru, a quasiment quadruplé, dans la région, passant ainsi de 26 à 192 collecteurs entre 2009 et 2016¹⁶⁰, contribuant efficacement à la concentration d'une offre dispersée du lait cru et un approvisionnement régulier des laiteries.

19 centres de collectes: actuellement, la wilaya dispose de dix-neuf (19) centres de collecte agréés avec un agrément sanitaire délivré par l'inspection vétérinaire de la wilaya de Tizi Ouzou. Ces derniers, véritables relais entre les producteurs et les industries laitières, permettent d'économiser les frais de transport du lait d'une part (minimisation des coûts de transaction) et d'améliorer sa conservation (démarche qualité). Plus de 80 % de ces centres sont rattachés aux différentes laiteries de la wilaya de Tizi-Ouzou et de Bejaïa. Le reste de ces centres (03 seulement) est de type privé.

a- Prime de production (éleveur) : elle concerne tous les producteurs de lait cru de vache et de chèvre, quelle que soit la taille de leur cheptel, afin de les inciter à orienter davantage leur système d'élevage vers la production laitière. Le montant de la prime de production est de 12 DA/L représente environ 30 % du prix de référence du lait cru payé au producteur. Et 14 DA/L (**12DA/L ET 2 DA/L**) pour l'éleveur qui possède un agrément concernant la subvention de lait cru.

b- Prime de collecte : cette prime rémunère la collecte du lait cru qui est égal à 5 DA/L est destinée pour les collecteurs.

¹⁶⁰ DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou 2016.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- c- **Prime d'intégration (ou d'incorporation)** : cette prime est de 4 DA/L est destinée aux transformateurs s'ils incorporent réellement le lait cru dans le processus de fabrication du lait pasteurisé. C'est la laiterie ou l'entreprise familiale qui a bénéficié de cette prime d'intégration qui est considérée comme une subvention d'exploitation sur le lait de vache pasteurisé.

5- Choix des trois entreprises

Nous avons effectué une étude comparative approfondie entre trois entreprises familiales laitières de moyenne taille. La motivation de ce choix de ces trois entreprises familiales est le fait que ce sont considérées comme étant un acteur majeur de la vie économique nationale. Les entreprises choisies sont trois entreprises familiales algériennes qui opèrent dans le secteur de production de lait et produits laitiers. Les entreprises ont été choisies sur la base de deux critères à savoir :

- La localisation des entreprises. Ces dernières se situent dans la wilaya de Tizi Ouzou ;
- L'appartenance au même secteur d'activité.

Notre étude empirique a débuté en fin 2016. Au début nous avons voulu réaliser un guide d'entretien auprès d'un grand échantillon d'entreprises laitières, mais malheureusement beaucoup d'entreprises n'ont pas accepté de nous accueillir et ils n'ont pas aussi répondu à notre questionnaire. En effet il n'y a que ces trois entreprises familiales laitières qui nous ont bien reçues et elles nous ont apportés les informations nécessaires dont on avait besoin pour réaliser notre étude comparative.

Notre choix a porté sur le secteur agroalimentaire lié à l'activité de production de lait et produits laitiers. Ce choix permet de limiter l'hétérogénéité et d'homogénéiser l'environnement institutionnel. De plus, le secteur agroalimentaire joue un rôle important dans la croissance et le développement du pays et dans la création de l'emploi. On a choisi le lait et ses dérivés car il occupe une place prépondérante dans la nation alimentaire des algériens. Mais, il n'a pas seulement un intérêt alimentaire, il occupe une place centrale dans

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

l'imaginaire culturel des algériens. C'est un choix stratégique pour la région de Tizi-Ouzou qui est classé parmi la deuxième productrice de lait.

6- Présentation des entreprises étudiées

6-1- La première entreprise familiale pâturage d'Algérie

- ✓ Pâturages d'Algérie est la première laiterie de statut privé dans la wilaya de Tizi Ouzou, fondée en 04/09/1998 avec des capitaux familiaux, sous l'appellation laiterie « La Montagnarde » était originalement implanté à 1200m d'altitude en Kabylie basée à Ain El Hammam. L'entreprise appartient aujourd'hui à Mr OUANOUGHENE Madani, elle est créée en 1998 avec un effectif de 250 salariés pour 2017. Son produit de base est le lait et produits laitiers en sachets qui représente 95% de son chiffre d'affaires.

L'entreprise Pâturages d'Algérie fait partie du nouveau paysage économique algérien résultant de l'initiative privée face au secteur étatique très longtemps dominant, ce qui lui a permis de continuer de maintenir sa position face à ses concurrents nationaux.

La SARL laiterie Pâturages d'Algérie est dotée d'un capital de 100 000 000 DA et son chiffre d'affaire vaut à 750 000 000 DA. Elle dispose aujourd'hui d'une capacité de production de 200.000 Litres/jour, Ainsi, Cette laiterie arrive à imposer son produit sur le marché, notamment dans les wilayas du centre du pays. Son objectif principal est d'assurer sa pérennité c'est-à-dire de réaliser un maximum de produit et une rentabilité durable continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible avec un environnement concurrentiel. La société fait partie de la quarantaine d'entreprises retenues dans le programme de renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes, piloté par OPTIM Export. Des tests produits, réalisés lors de sa participation aux différents salons à l'étranger, ont démontré que ses produits sont attractifs. L'entreprise a pu relever le défi d'arracher une part importante du marché local, et vise un autre objectif est de prendre l'avantage sur les produits importés d'Europe et ailleurs. C'est dans ce contexte que la société dépend de l'innovation et de la qualité de sa production : sa gamme de produits variée dépasse vingt produits, répartis en laits (pasteurisé, fermenté et caillé), fromages à pâte molle ou à pâte pressée et fromages de fonte. Son produit de base est le lait pasteurisé et le Leben en sachets

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

plastiques qui représente 95% de son chiffre d'affaires. L'entreprise a réussi à mettre au point un fromage de bonne qualité, comme **Cheddar Pâturage** au pays.

L'activité de la société est la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais qui se répartissent au-dessous :

Produits laitiers	CA par produits pour l'année 2017
lait pasteurisé	594709830
lait entier pasteurisé	123126860
lait fermenté	16716524
lait de vache pasteurisé	4165000
Lait caillé	4467260,30
camemberts Le figuier	198282,40
CHEDDAR pâturage	25863261,29
crèmes fraîches	63641999,62
yaourt aromatisé banane	2828760

Source : élaboré par nos soins à travers les données de l'entreprise.

La commercialisation se fait à travers des distributeurs mais aussi à travers ses magasins propres ouverts à Alger, Tizi-Ouzou et Ain El hammam.

Les apports en lait frais n'étant pas suffisant, comme la plupart de ses concurrents elle a fait appel au lait en poudre. L'industrie laitière fonctionne essentiellement sur la base de poudre de lait importée à prix fort, ainsi que sur une quantité faible de production nationale laitière liquide, achetée auprès de l'Office National Interprofessionnel du Lait (ONIL).

La production nationale de lait est de 2,2 milliards de litres par an, alors que la demande est estimée à 3 milliards de litres par an en 2018¹⁶¹ ; ce qui contraint les pouvoirs publics à importer des quantités considérables de lait pour la consommation, afin de compenser le déficit de la production nationale.

L'entreprise familiale Pâturages ayant confirmé son positionnement dans le marché domestique et afin de pérenniser sa position dans le domaine des produits laitiers, ambitionne de se lancer dans la bataille de l'export, nouveau défi à relever. La société négocie

¹⁶¹ Données de l'entreprise sur la production de lait et divers de l'année 2018.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

actuellement des partenariats avec le Maroc et avec des pays en Afrique de l'Ouest, considérés comme de vastes marchés à l'exportation. Les produits de l'entreprise familiale pâturages éprouvent des difficultés à s'exporter, notamment vers l'union Européenne (UE) soumis à des contrôles stricts à l'international, où des règles et procédures précises sont édictées par la **DG SANCO** (Direction générale de la santé et des consommateurs) Bruxelles et doivent être confirmées par l'**OAV** (Office Alimentaire Vétérinaire de Dublin), pour l'exportation de produits animaux et d'origine animale vers l'UE. A ce titre, les démarches auprès de cet organisme ont été entrepris par les responsables, par le biais du Ministère algérien de l'agriculture, pour rendre l'Algérie éligible à l'exportation de laits et produits laitiers. L'entreprise se met au marché de la concurrence pour imposer notamment ses fromages de différentes sortes, mais aussi de très bonne qualité implantée dans la zone industrielle sud-ouest de la ville de Tizi Ouzou, la société de production des produits agroalimentaires spécialisés dans le lait et ses dérivés, l'entreprise familiale pâturages commence, ces dernières années, à se frayer un chemin vers une dynamique productive qui correspond entièrement aux exigences du marché national. En ce qui concerne le lait en sacs, leur produit est disponible dans les wilayas du centre comme Tizi Ouzou, Bouira, Médéa et Bordj Bou Arreridj. Les ambitions de l'entreprise s'articulent sur une dynamique visant un élargissement en amont et en aval dans l'objectif d'augmenter la production et d'étoffer sans doute son effectif. Cependant, le premier responsable de l'entreprise familiale pâturages estime que la tâche n'est pas une sinécure pour le moment. Il relève, à ce propos, le problème de l'indisponibilité d'encadrement pour la formation des ouvriers de laiteries en Algérie. L'entreprise familiale pâturages fait régulièrement des prévisions en lait en sachet en fonction des listes de clients établies au préalable.

Pour ce qui est des fromages, l'entreprise se met au marché de la concurrence pour imposer ses fromages de différentes sortes mais aussi de très bonne qualité. En effet, les principales difficultés que rencontre l'entreprise familiale pâturages d'Algérie est le marché et le consommateur lui-même. Selon le gérant de l'entreprise nous a confirmé que leur marché était jusque-là inondé de produits d'importation et cela aux dépens du producteur local. Dès lors que c'est l'importation qui est favorisée, ils peuvent aspirer à produire plus et mieux. En conséquence, le consommateur est séduit par le produit importé et le choisit. Il y a également le problème des coûts en raison de la maîtrise technologique. Du point de vue du gérant de l'entreprise, il serait préférable d'importer de l'eau pour développer la filière que d'importer

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

de la poudre de lait. Il y a peut-être un excès de laiteries dans le pays. Mais, pour la majorité, ce sont des laiteries qui font de la reconstitution de lait à partir de la poudre importée. Cependant, les véritables professionnels dans le secteur, tels que les producteurs de fromage, il n'y en a pas en grand nombre. Dans leur métier, il y a des usines qui sont approvisionnées en poudre de lait et qui se limitent à la transformation et d'autres qui achètent de la matière première pour en faire des produits intrants, et c'est ce que l'entreprise envisage à faire depuis longtemps déjà.

L'entreprise familiale pâturage d'Algérie prévoit et considère que la satisfaction de la demande locale est à portée de main. Il faudrait valoriser la production en amont, encourager l'éleveur, le collecteur et le transformateur. Il ne s'agit pas de faire uniquement du lait en sachet, mais fabriquer des produits à valeur ajoutée que sont les matières premières fromagères et tous les types de fromage de consommation. L'entreprise est attentive aux mesures prises par le gouvernement, comme la protection et le développement de la production nationale. L'entreprise possède un savoir-faire qui lui permet de transformer les matières premières basiques importées en complément à la production nationale. Pâturages d'Algérie, pourrait répondre à la fois à la demande locale et exporter. Selon le gérant de l'entreprise familiale pâturage. L'entreprise possède la matière première et elle approvisionne des transformateurs publics et privés. L'entreprise se positionne sur le marché et son challenge est la recherche et le développement depuis des années. Cela fait 15 ans que l'entreprise a commencé à développer des évolutions pour l'industrie locale. L'entreprise avait du mal à convaincre ses partenaires, mais à présent, il s'impose par leur savoir-faire.

6-1-1-Projet de l'entreprise Pâturage :

L'ancienneté de l'entreprise dans le domaine de lait, plus de 20ans. Elle a commencé avec la production du lait, avec le temps, elle a arrivé à varier sa production en dérivés du lait. Et maintenant en 2018, elle est sur le point d'ouvrir un hyper marché et un air des jeux et l'entreprise envisage d'investir dans le domaine de l'enseignement avec l'ouverture d'une école spécifiée dans le domaine du lait et ses dérivés. (Lancement d'un hyper-marché et l'installation d'une école professionnelles (agro-alimentaires).

6-1-2- Type de produit proposé par l'entreprise pâturage d'Algérie :

L'entreprise pâturages d'Algérie propose une gamme variée de produit laitier et dérivés à savoir :

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- Fromages à pâte a molle : ces fromages sont le fruit d'une coagulation mixte, le lait utilisé doit être fortement peuplé en ferment lactique, tel que : le petit bri eau, le figuier, brie galette, le cerisier.
- Les fromages de fontes : établis à base d'un seul fromage ou de mélange de plusieurs variétés de fromage. Pour cela les fromages sont écroutés, découpés râpés et broyés puis mélangés avec les autres produits laitiers tels que : fromage fondu, crème de gouda, crème de camembert.
- Les fromages frais : élaborés dans les ateliers à partir de lait reconstituée recombinaison d'olive, délice d'Algérie fromage frais.
- Les fromages à pâtes pressées : ces fromages sont élaborés dans les ateliers à partir de lait sélectionnée. Ils sont affinés dans les caves durant de longues périodes appelé pâte pressé.

6-1-3- Les objectifs de l'entreprise

L'objectif de Pâturage D'Algérie est d'assurer sa durabilité, c'est-à-dire vendre un maximum de quantités de produits en acquérant d'importantes parts de marchés afin de réaliser une rentabilité durable pour garantir la pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. Ainsi, elle crée un meilleur climat relationnel avec sa clientèle et améliore l'image de marque et la qualité des services de l'entreprise ;

6-1-4- Etude de la structure organisationnelle de l'entreprise

La structure organisationnelle de l'entreprise est composée de 07 directions fonctionnelles coordonnées par une direction générale¹⁶².

a- La direction générale

Les principales missions de cette direction sont les suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement du travail ;

¹⁶² La direction commerciale des Pâturages d'Algérie 2018.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

-Les orientations stratégiques devraient être traduites et maintenues par le directeur général dans les objectifs opérationnels répartis entre les différents départements opérationnels ;

-Représenter les objectifs en matières de production et commercialisation, ainsi que la stratégie de l'entreprise.

b- la direction d'approvisionnement Sa mission principale est de :

-Placer les quantités spécifiées de produits en place et les placer à un coût inférieur, où et quand il y a une demande dans l'entreprise.

c- la direction production

Ses missions sont les suivantes :

-Chargé de la mise en œuvre du programme de production pour différentes unités et suivi des processus industriels ;

-Surveillance du fonctionnement de toutes les unités de production.

d- la direction finance et comptabilité

Ses principales missions sont :

-Déterminer et fixer les budgets financiers en fonction des activités prévues au niveau de chaque direction fonctionnelle et comptabiliser les réalisations de ces opérations ;

-Elle est chargée de l'examen des comptes sociaux de l'entreprise ;

-Définir les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement du travail.

-Surveiller et évaluer les paiements, la trésorerie et les créances de l'entreprise ;

e- la direction des ressources humaines

Ses missions sont :

- Gestion et développement du personnel de l'entreprise grâce à un contrôle efficace en termes de recrutement, de formation, de salaires et la gestion des carrières ;

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- Développer les ressources humaines nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

f- la direction technique

Sa mission est :

La planification du contrôle des révisions majeures, les installations de fermeture et l'entretien des équipements.

g- la direction des moyens généraux :

Sa mission est :

- Le chargé des services généraux assure l'organisation et l'optimisation de la mise à disposition des moyens et des services tout en garantissant le respect des normes et la sécurité des biens et des personnes.

h- la direction commerciale

Ses missions sont :

- Participer au développement de la politique d'entreprise et de la gestion
- De la distribution des produits ;
- Analyser les ventes et collecter des informations à partir des suggestions des clients ;
- Développer, diriger et organiser la production de tous les produits sur le marché.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

6-2- Présentation et positionnement de la laiterie Matinale

La SARL laiterie Matinale est une filiale du groupe TIFRA LAIT spécialisé dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité matinale est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée (LBEN et RAIB).

Cette laiterie est située à la sortie de la ville de Tizi- Ouzou sur la route de Chabane Ahcène en face de la protection civile. Elle a été créée par la société Italienne en 2004. Les propriétaires étaient les frères CHABANE jusqu'au mois de mai 2007, où la totalité des actions ont été rachetée par monsieur et madame MEDJKANE qui deviennent les nouveaux propriétaires (le groupe TIFRA LAIT).

La SARL laiterie MATINALE est dotée d'un capital de 50 000 000 DA. Avec un Effectifs permanents 80 personnes auxquelles s'ajoutent 600 emplois indirects constitués d'éleveurs collecteurs et distributeurs. La capacité de production est actuellement est de 200000 litres par jours. Cette moyenne représente 50% de capacité réelle de production. Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait et produits laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes / mois), ainsi la collecte de vache limité (54000 litres/jours). La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le bais de ses clients. Son Réseau de distribution est de 18 Wilayas desservies. Elle est subdivisée en quatre services :

-Service commercial

-Service comptabilité

-Service production

-Deux laboratoires physico-chimiques et l'autre micro biologique. D'une superficie de 24m² chacun.

6-2-1- Projet de l'entreprise Matinale :

La société envisage d'ouvrir des dépôts de ventes régionaux (EST, Centre, Ouest et sud), l'acquisition de plusieurs camions frigorifique, le renforcement des équipements de production et pour ce qui été de la réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteille de

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

lait avec unité de fabrication de bouchons. Ce projet a été et mis en marche le 12 janvier 2015.

6-2-2- Type de produit proposé par l'entreprise matinale : Productions réalisées : - Lait pasteurisé en sachet.

-Yaourt en bouteille 1L.

-El Ben Raib.

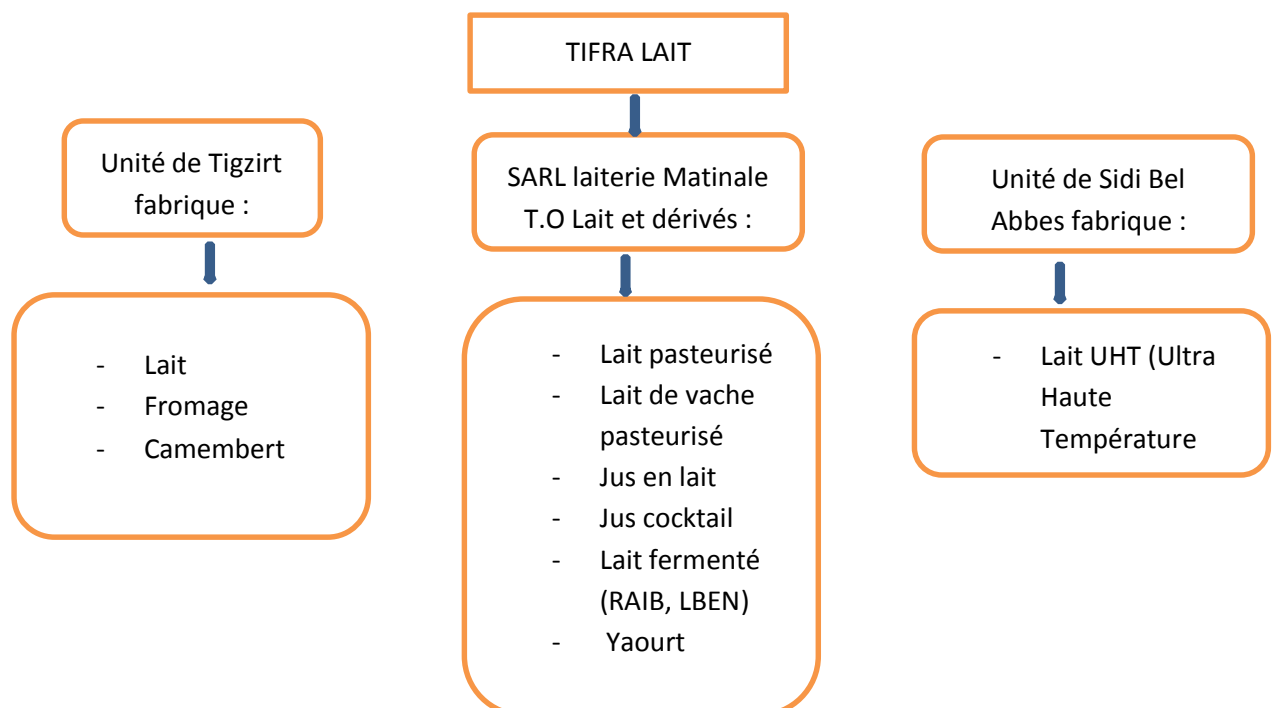
-Jus en bouteille.

6-2-3- Objectif de l'entreprise Matinale :

L'entreprise souhaite une libération du marché dont l'état sera chargée de veuille à une concurrence loyale c'est-à-dire le rôle c'est la régulation du marché est surtout veiller à une concurrence loyale. Le produit Matinale est présent partiellement dans l'ensemble du territoire national. Le but que se fixe l'entreprise à moyen terme est la couverture de toutes les wilayas.

6-2-4- Etude de la structure organisationnelle de l'entreprise Matinale :

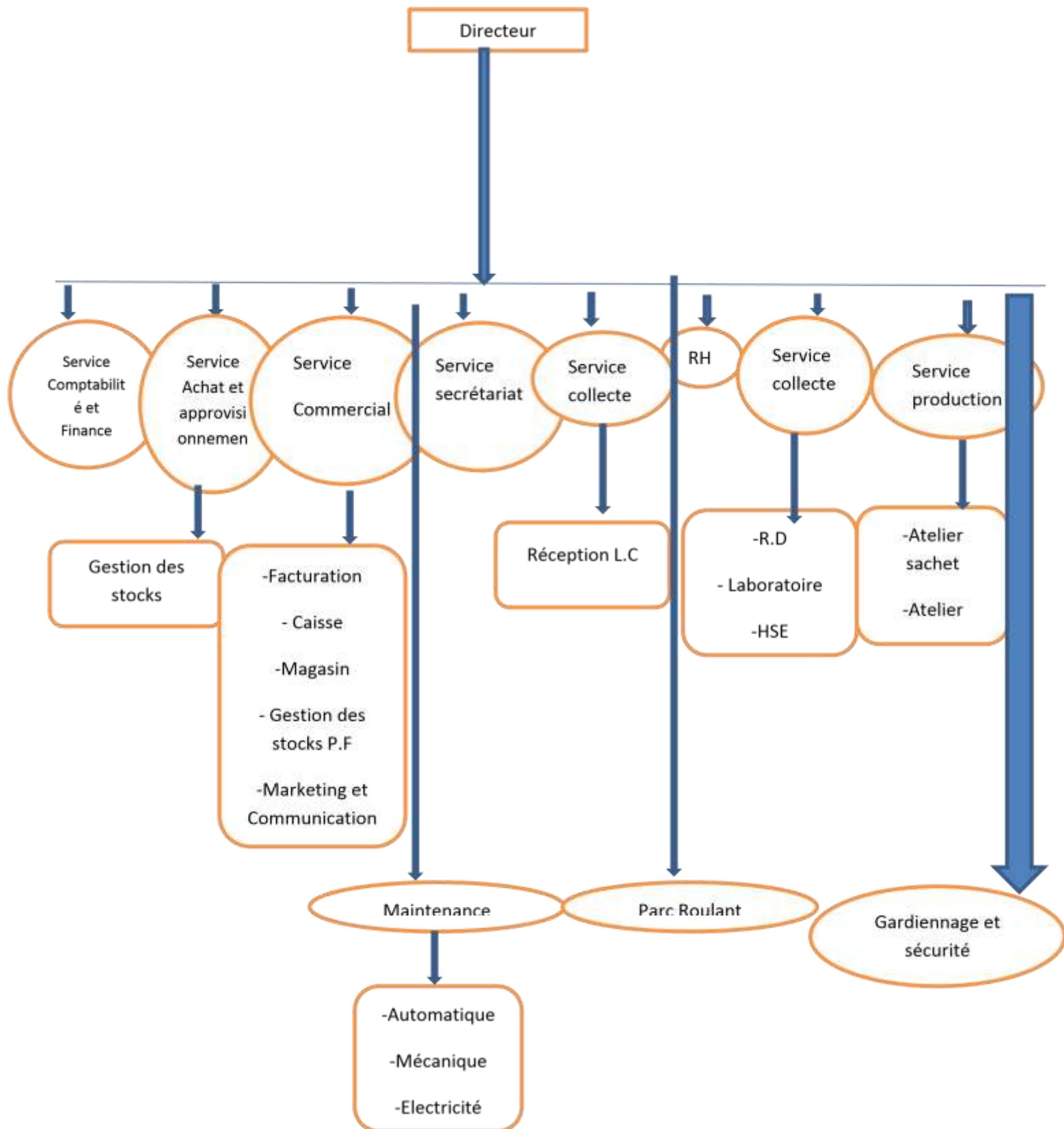
Présentation de l'unité :



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Présentation de l'organigramme de la laiterie matinale



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

a- Le contrôle de gestion :

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle de diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

Secrétariat : Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

Le laboratoire de contrôle : C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques, (la densité, l'acidité) ;
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique) ;
- Le nettoyage et désinfection.

b- Les ressources humaines :

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés ; la rémunération du personnel ; la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ; et aussi l'amélioration des conditions de travail.

Sa mission :

Sur le plan administratif :

- Gérer la paie
- Appliquer les dispositions légales et réglementaires aux relations de travail
- Gérer les contrats de travail
- Gérer les conflits de travail
- Gérer les dossiers administratifs du personnel

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- Maintenir l'ordre et le contrôle des travaux de pointage en collaboration avec les responsables des structures.

- Sur le plan du développement des ressources humaines :
 - Définir les besoins en ressources humaines
 - Etablir et réviser l'organigramme de l'entreprise
 - Etablir et réviser la nomenclature des postes
 - Etablir et réviser les fiches descriptives des tâches
 - Préparer les décisions de nomination aux postes
 - Déterminer et évaluer les compétences nécessaires pour chaque poste de travail
 - Former le personnel (programme de formation)
 - Recruter en cas de besoins (programme de recrutement)
 - Evaluer la formation
 - Etablir un rapport mensuel d'activité
 - Analyser les résultats de l'activité
 - Proposer des actions d'amélioration

c- La production : Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

La fonction de production a pour responsabilité de produire des biens et services de bon qualité, quantité et délai exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

d-Administration et finance : L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux. Les finances ont pour missions d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi d'assurer le montage financier des projets.

e-Fonction commerciale : ses fonctions principales concernant l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis.

6-3 -Présentation du groupe TIFRA LAIT

L'entreprise **TIFRA LAIT** a été créée en 1987, sa mission initiale consistait à la fabrication des laits et dérivés. En considération des impératifs du marché, il a été devenu indispensable d'orienter son activité principalement vers la transformation du lait en produits laitiers. Les micros investissements réalisés par autofinancement lui ont permis d'accéder en 2004 au rang de statut de SARL. Animée d'une ambition farouche pour se développer dans le créneau du lait, d'une maîtrise technologique incontestable dans le domaine et la demande du marché de plus en plus croissante, elle acquiert en 2008 la **SARL MATINALE** à Tizi-Ouzou, puis la **SARL IFKI Lait** en 2010 à Sidi Bel Abbes spécialisée dans la fabrication de lait et de jus. S'inscrivant dans la logique de la production aux normes internationales, **TIFRA LAIT** se trouve aujourd'hui certifiée ISO 9001 et agréée aux normes HACCP conformément à la réglementation en vigueur, notamment le décret ⁿ exécutif N 04/82 du 18 Mars 2004. **TIFRA LAIT** compte sur une matière première de qualité, selon des normes strictes, notamment des critères physico-chimiques et microbiologiques.

6-3-1- Projets de l'entreprise TIFRA LAIT :

En termes de développement l'entreprise dispose de plusieurs projets diversifiés notamment :

- Projet d'extension de fromagerie à TIGZIRT d'une capacité de 300 000L/J en pâtes molles et pâtes pressées.
- Projet d'aquaculture pour l'élevage de poissons à TIGZIRT d'une capacité de 600 T/AN.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- MEGA/Projet en partenariat avec les Américains pour l'exploitation agricole d'un périmètre de 25 000 Hectares à ADRAR.

Concession sur 40 ans attribuée par les services publics.

Consistance du projet :

Productions envisagées :

700 000 Tonnes de pomme de terre.

55 600 Tonne de blé.

25 000 Tonne de fourrage (luzerne).

200 000 000 L/LAIT/AN Progressivement sur 3 ans par l'apport de 20 000 vaches.

Production de lait à transformer en poudre par déshydratation.

6-3-2- type de produit de l'entreprise TIFRA LAIT :

Productions réalisées : - pates moles et pates pressées.

- Lait pasteurisé en sachets.

La SARL TIFRA LAIT est dotée d'un capital de 50 000 000 DA. Avec un effectifs permanents 250 personnes auxquelles s'ajoutent 100 emplois indirects constitués d'éleveurs collecteurs et distributeurs. La capacité de production est actuellement est de 120 000 litres par jours. La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le bais de ses clients. Son Réseau de distribution est de **34** Wilayas desservies.

REGION CENTRE : Alger, Blida, Boumedes, Tizi-Ouzou, Bouira, Tipaza.

REGION EST : Setif, Borj Bou Arreridj, Annaba, Skikda, Constantine, Souk Ahras, Khenchla, Batna, Tebessa, Guelma, Msila.

REGION OUEST : Oran, Tlemcen, Ain Timouchent, Mostaghanem, Mascara, Sidi Bel Abbes, Tiaret, Ain Defla, Chlef , Relizan.

REGION SUD : Ouargla, Laghouat, Djelfa, Tindouf, Ghardaia.

6-3-3- Objectif de l'entreprise TIFRA LAIT

Depuis sa création, le groupe **TIFRA LAIT** s'est fixé un objectif majeur, celui de la production des produits de qualité. Cet objectif ne peut être atteint que par la préservation des

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

bienfaits du lait et le respect des normes de production. La croissance du groupe repose aussi sur sa traçabilité irréprochable durant tout le processus de fabrication.

7 – choix de l'outil d'analyse

Le recueil des données a reposé sur un guide d'entretien semi directif auprès des dirigeants des entreprises familiales cas : secteur laitier et divers de la wilaya de Tizi-Ouzou et une analyse financière basées sur trois études de cas comparatives. L'objectif était de trouver des indicateurs pertinents, qui tiennent compte notamment du risque, de la croissance et de la pérennité des résultats. Cette analyse financière doit être dynamique pour répondre aux évolutions des différents indicateurs de performance macroéconomique et ces différents ratios.

Elle concerne la politique générale de l'entreprise sa croissance et son autonomie.

Cette notion a été conceptualisée par J. Stern et B. Stewart par la méthode EVA. Il s'agit du résultat économique de l'entreprise après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. Cette méthode se veut avant tout être un moyen interne d'assistance aux décisions des dirigeants d'entreprises, mais peut également être utilisée par un membre externe comme une démarche d'évaluation globale d'une entreprise et un outil de mesure des performances de ses différentes activités.

7-1- Contexte d'étude

La wilaya de Tizi- Ouzou se situe à 100 kilomètres de la capitale et à 80 kilomètres de l'aéroport international d'Alger, elle s'étend sur une superficie dominée par des ensembles montagneux un potentiel agricole cultivable très faible de 32%, une densité de la population et une ouverture sur la mer méditerranée par 70 Kms de côte.

Les limites naturelles de la wilaya de Tizi-Ouzou se présentent ainsi :

Au nord : la mer méditerranée

Au sud : la chaîne cristalline du Djurdjura

A l'est : le massif de l'Akdafou

A l'ouest : des collines et des vallées

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Pour ce qui est des limites administratives, la wilaya de Tizi- Ouzou est limitée au Sud par la wilaya de Bouira, à l'Est par la wilaya de Béjaïa, à l'Ouest par la wilaya de Boumerdes, au nord par la mer méditerranée.

Répartition des superficies par daïra : La wilaya de Tizi-Ouzou est répartie en 67 communes et 21 daïras ainsi la ville de Tizi-Ouzou peuplée d'environ 152176 habitants.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Section 2 : Essai d'analyse empirique des résultats à travers l'étude comparative de trois cas d'entreprises familiales du secteur laitier de la wilaya de Tizi-Ouzou

Le management pratiqué dans telle ou telle entreprise, c'est étudier et analyser l'application des différents principes et processus de management dans ces différentes entreprises, tout en mettant l'accent sur la différence entre ces dernières au niveau du financement, des tâches exercées, d'organigramme, et aussi des outils d'organisation.

L'entreprise, quelle que soit sa taille gère ses risques. Cependant, à mesure qu'elle se développe, le cadre de gouvernance et de gestion des risques devrait être structuré et adapté pour permettre au conseil d'administration et à la direction d'identifier un cadre clair que l'entreprise doit enregistrer pour gérer ses risques.

L'étude de cas à montrer que les entreprises familiales ont toujours privilégié l'indépendance financière et l'autofinancement. Elles sont indépendantes, ce qui limite l'appel aux capitaux extérieurs. À mesure que les entreprises deviennent un projet économique multigénérationnel, des structures de gouvernance plus formelles sont nécessaires pour assurer la durabilité des entreprises familiales. Ceci afin de réduire le risque de perte de cohésion familiale et l'émergence d'intérêts, de valeurs et d'obligations personnelles différents. Il est à souligner que la création de conseils de famille pour des forums de famille ou des chartes de valeurs familiales soit une réponse au problème de la complexité de la famille. Cependant, quelques entreprises familiales, en particulier des PME non cotées en bourse, organisent leur gouvernance familiale elle-même.

Nous remarquons que le style de management adopté dans ces trois entreprises familiales étudiées, dépend généralement de la vision et de la culture du dirigeant, Ces entreprises se caractérisent généralement par une centralisation des pouvoirs, et un organigramme fonctionnel, où les grandes décisions et les buts généraux, sont fixés par le gérant. Leur mode de gestion dépend, soit des objectifs du dirigeant, soit il est orienté vers la coordination et le contrôle. Au niveau de la planification et de l'organisation, le dirigeant établit les plans à long terme et le programme à court terme, et les communique à ses subordonnés, afin que ces derniers se chargent de l'exécution. L'esprit managériale met en place est un modèle qui permettra de faire participer tout le monde dans la réalisation des objectifs déterminés. L'ouverture de créativité (open innovation) dans un ordre organiser avec un manuel de procédure qui détermine les tâches spécifiques de chaque structure et chaque individu tel que

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

les réunions organiques, les boites à aides, un livre de doléance met à la disposition de tout le monde.

Ainsi l'étude de cas à révéler que le maintien du contrôle de la propriété et de la gestion pour éviter les conflits découle de l'écart entre les objectifs de la direction et les actionnaires afin de maintenir le contrôle de la propriété et de la gestion tout en préservant la nature de la famille. Même si le fondateur propriétaire externalise certaines tâches pour éviter les problèmes liés aux structures de gestion complexes et en assurer la durabilité en les transférant à la nouvelle génération afin de maintenir la propriété de la famille sous son autorité tout en poursuivant les mêmes objectifs pour les entreprises familiales étudiées, ce qui témoigne d'un engagement à long terme.

L'étude de cas sur les trois entreprises familiales indique qu'il n'y a pas de conseil d'administration donc y'a pas de gouvernance familiale car les décisions seules les gérants les prennent. En effet, le gérant lègue certaines tâches pour les responsables des structures mais les grandes décisions sont prises par le gérant et validées par les AGO (assemblés générale ordinaires) ou AGX (assemblés générale extraordinaire).

Nous remarquons que les actionnaires sont de la même famille, y'a une confiance qui s'installe. Ainsi, la communication et l'information qui sont disponible à tout moment et les décisions se prennent plus facilement. Il y'a aussi l'élargissement du centre décisionnel tel que : actionnaires (entreprise familiale, entrepreneurs et représentant collectif des travailleurs). Ce qui caractérise l'entreprise familiale, c'est l'esprit de long terme et la capacité de faire face à la concurrence aux évolutions aux niveaux des exigences environnementales et législatifs et asseoir sa place sur le marché.

1- Relation entre le mode de financement et pérennité des entreprises familiales

Le mode de financement joue un rôle fondamentale et vitale pour le fonctionnement de tous les secteurs de l'entreprise pour le renouvellement de ses investissements et pour l'équilibre de son cycle d'exploitation.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Le mode de financement utilisé dans ces trois entreprises familiales étudiées est l'autofinancement pour assurer une partie de fonctionnement de l'entreprise et les grands projets sont assurés par le financement bancaires.

Les crédits à court et à moyen terme pour les investissements et les prêts d'exploitation permettent de stocker les matières premières et d'atténuer la trésorerie de l'entreprise familiale en autorisant d'accorder des délais aux clients et de financer les stocks, ainsi le crédit d'investissement permet de renouveler les équipements voir même procéder aux extensions. Les trois entreprises familiales étudiées veulent diversifier leurs gammes de produits concernant le crédit d'exploitation venant en supplément de l'autofinancement, ce choix permet d'équilibrer la trésorerie en faisant participer la banque pour l'atteinte des objectifs (stocks, délais clients).

Ces entreprises ont besoin d'un financement à long terme afin d'améliorer la qualité du produit, pour avoir une place sur le marché et pour avoir suffisamment le temps de rembourser le crédit. Pour que les entreprises puissent avoir une bonne structure financière elles doivent tout d'abord jouer sur le prix du produit, sa disponibilité et surtout vendre en quantité.

Tableau 11 : Ratio d'autonomie financière des trois entreprises familiales

Désignation	2013	2014	2015	2016	2017
Ratio d'autonomie financière Entreprise Pâturages	0,22	0,22	0,16	0,19	0,22
Ratio d'autonomie financière Entreprise Matinale	0,74	0,76	0,91	1,28	1,72
Ratio d'autonomie financière Entreprise Tifra Lait	0,24	0,28	0,36	0,29	0,29

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétations :

Le ratio d'autonomie financière ou ratio d'indépendance financière mesure le degré d'indépendance financière de l'entreprise et sa capacité d'être indépendante vis-à-vis de ses prêteurs de fonds, dans le cas de l'entreprise pâturages on remarque, que le ratio d'autonomie est inférieur à 1 cela signifie que l'entreprise n'a pas atteint son autonomie financière ce qui

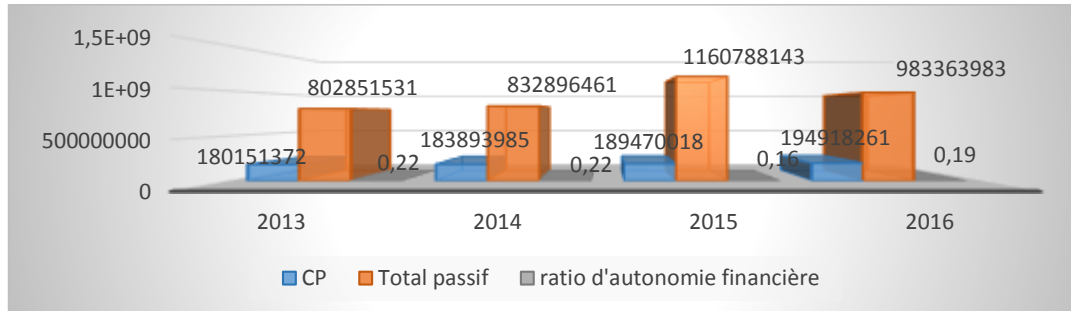
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

peut engendrer un déséquilibre financier à moyen et à long terme. Dans le cas de l'entreprise Matinale on remarque, que le ratio d'autonomie est inférieur à 1 durant les trois premières années 2013,

2014, 2015. Par contre y'a eu une augmentation pour les deux dernières années qui a passé de 1,28% en 2016 à 1,72% en 2017, cela signifie que l'entreprise a atteint son autonomie financière ce qui peut engendrer un équilibre financier à moyen et à long terme. Elle peut donc couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres. Et pour l'entreprise TIFRA Lait on remarque que le ratio d'autonomie est inférieur à 1, c'est-à-dire que l'entreprise est dépendante vis-à-vis de ces créances donc on peut dire que l'entreprise à une mauvaise autonomie financière pendant les périodes considérées. Elle n'est pas autonome son ratio n'atteint pas 1%, donc elle n'arrive pas à se développer ou créer une croissance permanente pendant les cinq années.

Les diagrammes des trois entreprises familiales Pâturages, Matinale, TIFRA

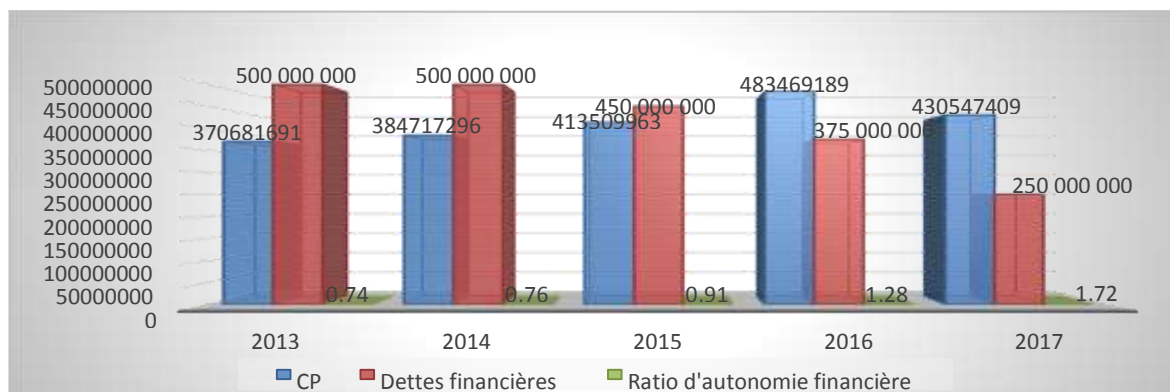
Figure 1 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise Pâturages



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

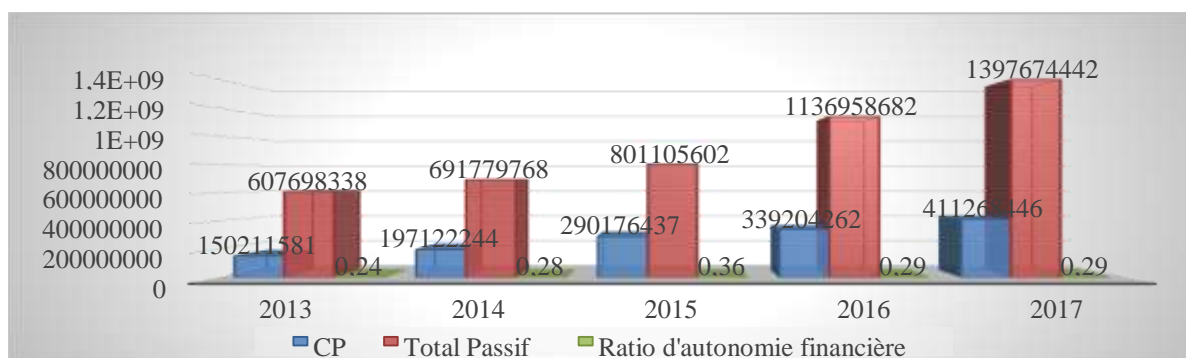
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 2 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

Figure 3 : Ratio d'autonomie financière de l'entreprise TIFRA



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

Tableau 12 : La capacité d'autofinancement des trois entreprises familiales

Désignation	2013	2014	2015	2016	2017
CAF Entreprise A	59489489	54874967	50924372	2762006	53465880
CAF Entreprise B	816487724	52393739	10765368	100087406	98352078
CAF Entreprise C	83205687	101265248	149454225	134073841	134267185

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

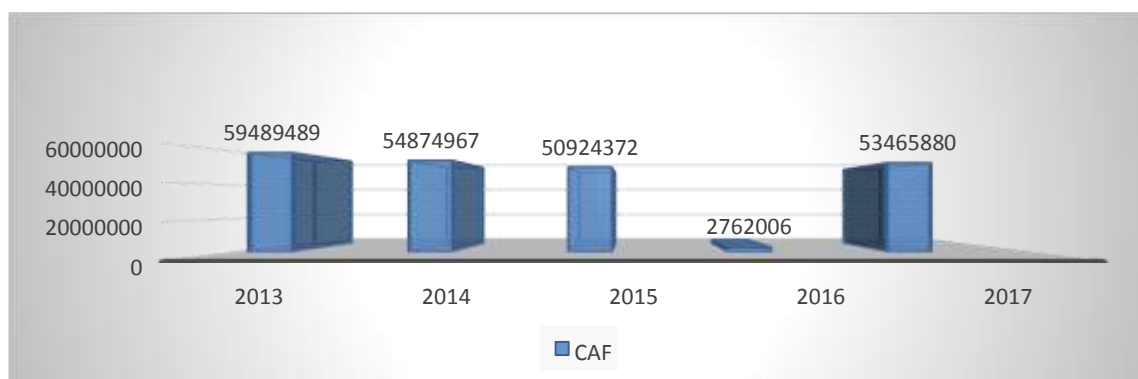
Interprétations :

On remarque que la CAF de l'entreprise Pâturages est positive donc elle a une capacité qui lui permet de financer ces besoins pour une période donnée, mais on constate une diminution pour les 4 dernières années par rapport à l'année 2013. Par ailleurs, la CAF de l'entreprise familiale « **Matinale** », varie d'une année à une autre en effet la capacité d'autofinancement n'est pas stable, elle enregistre des baisses de 816487724 en 2013 à 10765368 en 2015. Ensuite, elle augmente en

2016 d'une valeur de 100087406 et diminue en 2017 d'une valeur de **98352078**. De ce fait, nous pouvons dire que l'entreprise « **Matinale** » réalise des bénéfices d'exploitation et elle possède un pouvoir de négociation avec leurs banques. Cette CAF positive représente l'argent généré par l'activité que l'entreprise peut ensuite l'utiliser pour investir dans le développement et l'utiliser pour le remboursement de son prêt bancaire. Et pour la CAF de l'entreprise « TIFRA Lait » est positive donc elle a une capacité qui lui permet de financer ces besoins pour une période donnée, elle est passée de 83205687 en 2013 à 149454225 en 2015 mais on constate une légère diminution pour les deux années 2016 et 2017 de 134073841 à 134267185 et cela est due à la diminution au niveau de la production (baisse de niveau d'activité de l'entreprise c'est l'ensemble des ressources dégagées par l'entreprise).

Les diagrammes des trois entreprises familiales :

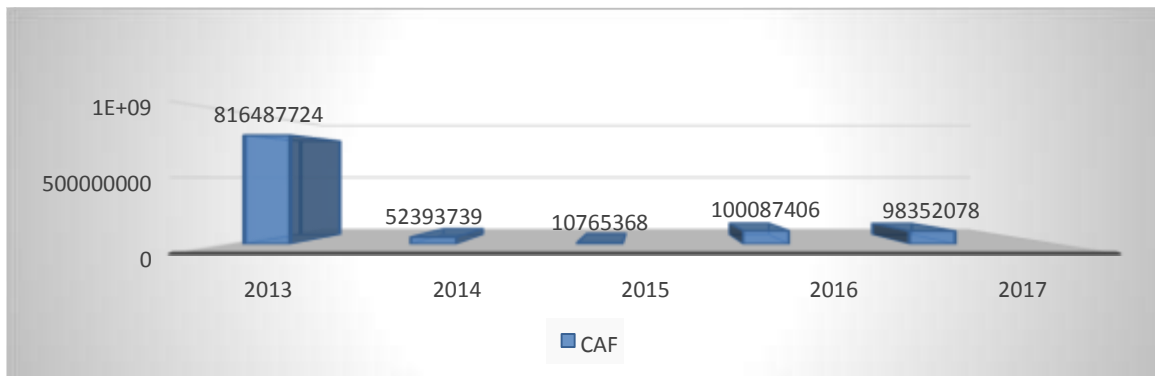
Figure 1 : Ratio de CAF de l'entreprise Pâturages d'Algérie



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

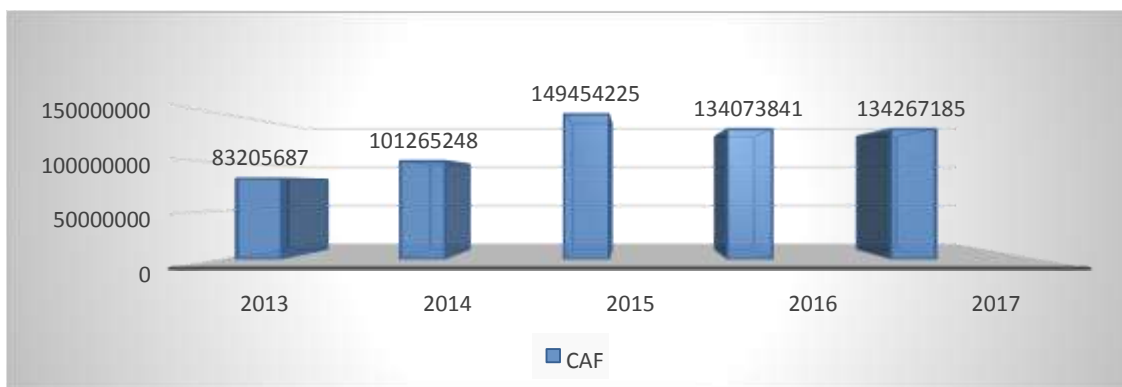
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 2 : Ratio de CAF de l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 3 : Ratio de CAF de l'entreprise TIFRA Lait



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Tableau 13 : Le gearing des trois entreprises familiales :

Désignation	2013	2014	2015	2016	2017
Ratio de gearing Entreprise pâturages	1,016	0,84	0,73	0,61	0,42
Ratio de gearing Entreprise Matinale	1,34	1,29	1,088	0,77	0,58
Ratio de gearing Entreprise TIFRA	0,51	0,22	0,21	0,73	0,89

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétations :

La capacité d'endettement est un indicateur très important qui permet de mieux juger de l'équilibre financier d'une entreprise. Plus le montant de ce ratio est élevé, moins l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre lui permettant de faire face à ses remboursements d'emprunts.

Ce ratio permet de mesurer l'endettement et la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. On remarque que le ratio de l'entreprise « **pâturages d'Algérie** », diminue d'une année à une autre, cela signifie que les capitaux propres sont suffisants et permettant à l'entreprise de faire face à ses remboursements des dettes financières. Et que l'endettement à baisser à 0,42 en 2017. Ainsi, les CP de l'entreprises augmentent d'une année à une autre, par contre les dettes financières connaissent une baisse significative entre 2013 et 2017. On constate que pour l'année 2013 les CP sont inférieures au dettes financières car l'entreprise «**pâturages d'Algérie**» à réaliser des investissements importants. Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise « A » a réussi à rembourser une partie importante de ces dettes.

Par ailleurs, la capacité d'endettement de l'entreprise matinale montre dans quelle mesure la capacité d'autofinancement de l'entreprise est suffisante pour lui permettre de faire face à des remboursements des dettes financières. On remarque que le ratio à baisser de 1,34 en 2013 à 0,58 en 2017.

En effet, nous pouvons constater que les capitaux propres (CP) couvrent l'ensemble des dettes de l'entreprise «Matinale». De ce fait, plus les CP de l'entreprise « Matinale » sont

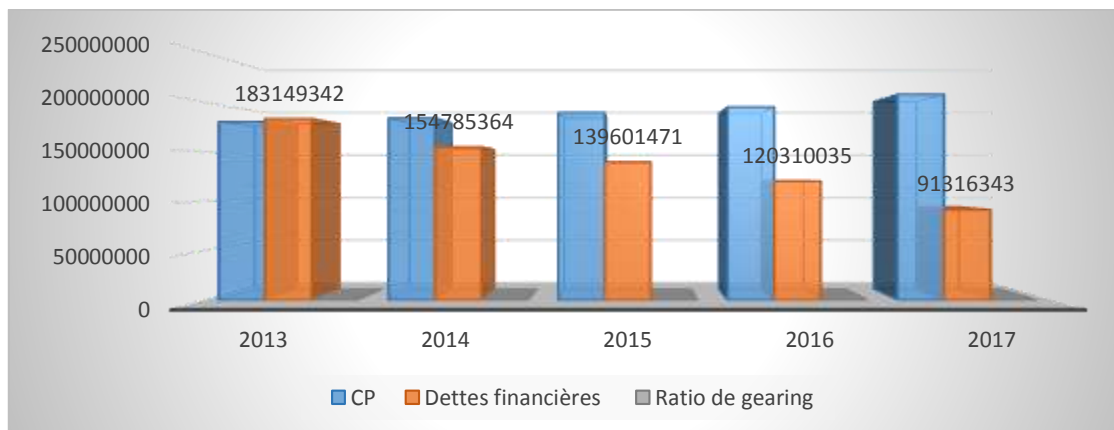
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

importants et plus l'entreprise « Matinale » est en mesure de faire face à ses besoins de financement. Ensuite le ratio de l'entreprise « TIFRA Lait » enregistre des baisses et hausses, le ratio de gearing à diminuer de 0,51 en

2013 à 0,21 pour l'année 2015 ensuite il y'a eu une augmentation entre 2016 et 2017 de 0,73 à 0,89, cela signifie que les DLMT de l'entreprise « TIFRA LAIT » ont augmenté suite à l'acquisition d'investissement par crédit.

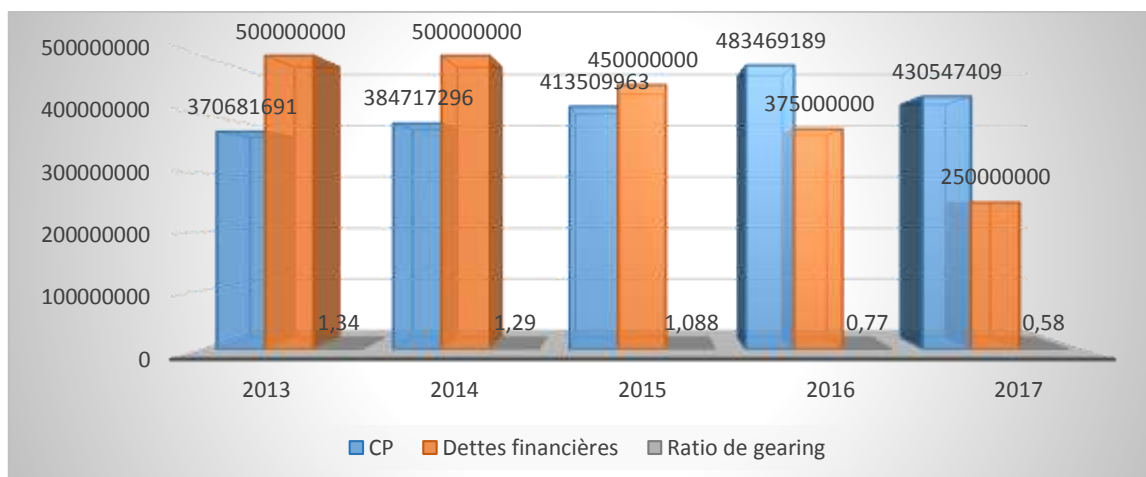
Les diagrammes des trois entreprises familiales pâturages, Matinale, TIFRA Lait

Figure 1 : Ratio de gearing de l'entreprise pâturages de l'Algérie



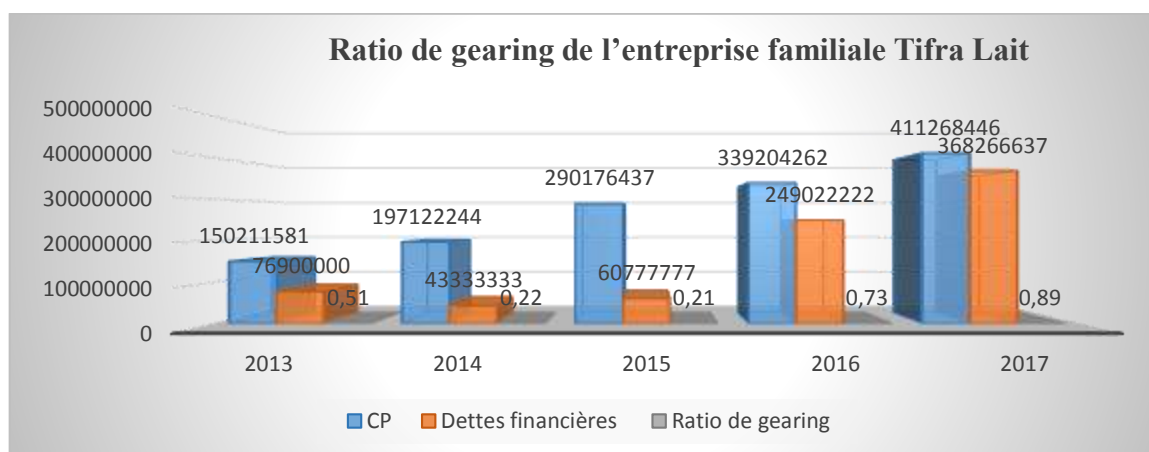
Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 2 : Ratio de gearing de l'entreprise SARL matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Tableau 14 : Ratio de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise familiale « pâturages, matinale, TIFRA Lait »

Éléments	Exercices				
	2013	2014	2015	2016	2017
ROE (Return on Equity) Entreprise pâturages	0,91%	2,69%	3,21%	7,19%	6,14%
ROE (Return on Equity) Entreprise Matinale	5,54%	3,60%	6,90%	14,40%	0,96%
ROE (Return on Equity) Entreprise TIFRA Lait	0,25	0,237	0,03	0,144	0,17

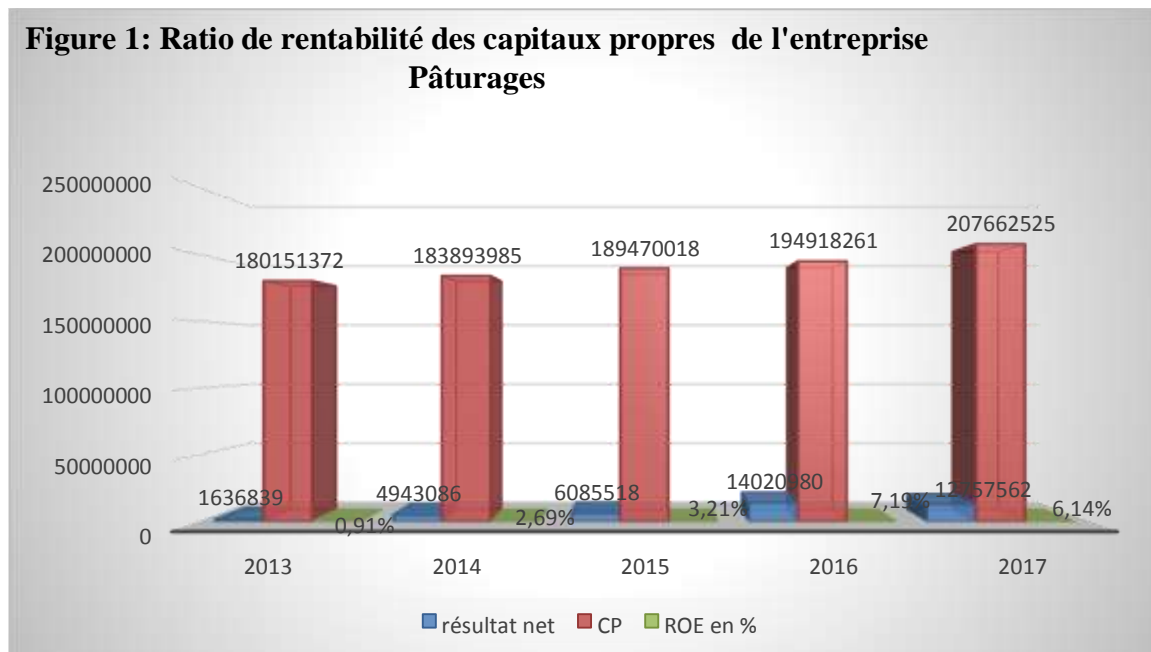
Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétations :

On remarque que la rentabilité financière de l'entreprise familiale « Pâturages » est stable et diffère d'une année à une autre, ce qui signifie que les ratios augmentent d'une année à une autre, le ROE passe de 0,91% en 2013 jusqu'à 6,14% en 2017 donc elle est en bonne santé financière. D'autre part, la rentabilité financière de l'entreprise familiale « Matinale » est positive, mais on constate que le ROE varie d'une année à une autre, il passe de 5,54% en 2013 à 14,4% en 2016 nous pouvons dire que Matinale est en bonne santé financière cela instaure un climat de confiance et favorise l'ancrage des salariés, mais il y'a eu une chute pour l'année 2017 de 0,96% donc elle doit revoir sa structure financière. Et pour l'entreprise

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

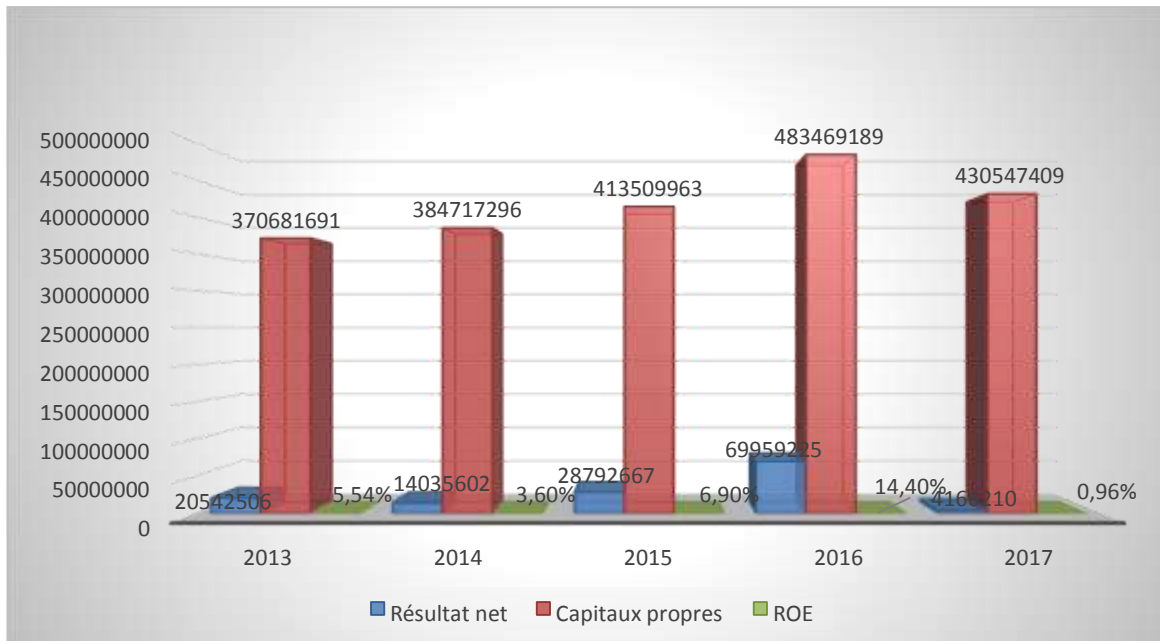
TIFRA Lait, elle a une rentabilité faible, elle enregistre une baisse de ce ratio pour les 3 premières années, le ratio ROE en 2013 est égal à 0,25 ensuite y'a eu une chute de 0,03 en 2015. Nous pouvons dire que l'entreprise TIFRA LAIT est stagnée et son niveau d'activité est en baisse. Et puis il y'a eu une légère augmentation de 0,144 en 2016 à 0,17 en 2017.



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

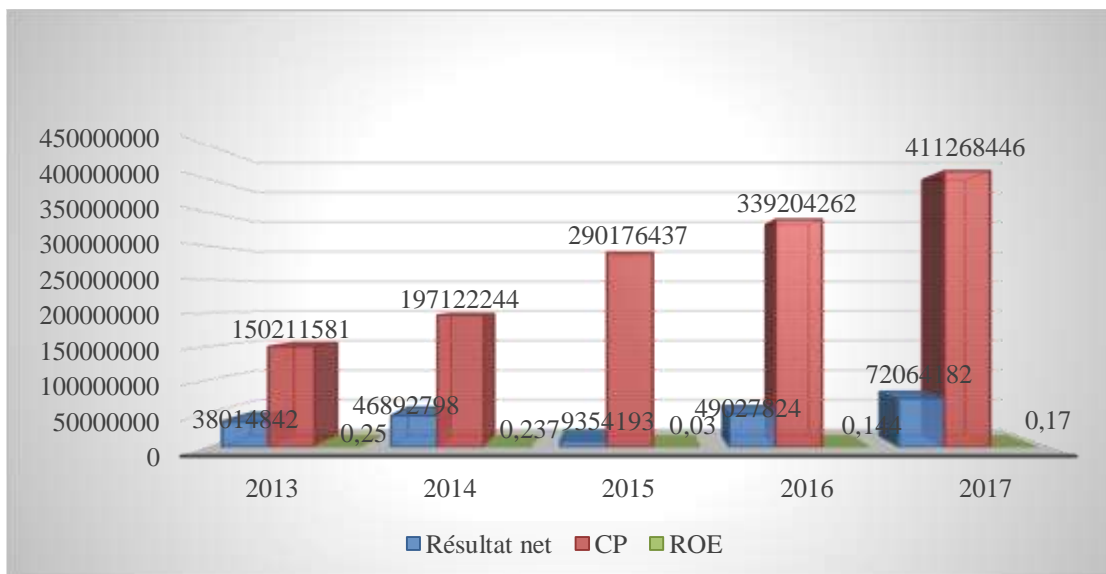
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 2 : Ratio de rentabilité des capitaux propres l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 3 : Ratio de rentabilité des capitaux propres l'entreprise TIFRA Lait



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Tableau 15 : La rentabilité commerciale des trois entreprises familiales

Éléments	Exercices				
	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilité commerciale Entreprise Pâturages	0,118%	0,33%	0,477%	0,85%	0,94%
Rentabilité commerciale Entreprise Matinale	0,03	0,02	0,03	0,07	4,92
Rentabilité commerciale Entreprise TIFRA Lait	3,69%	3,97%	0,81%	3,93%	6,49%

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

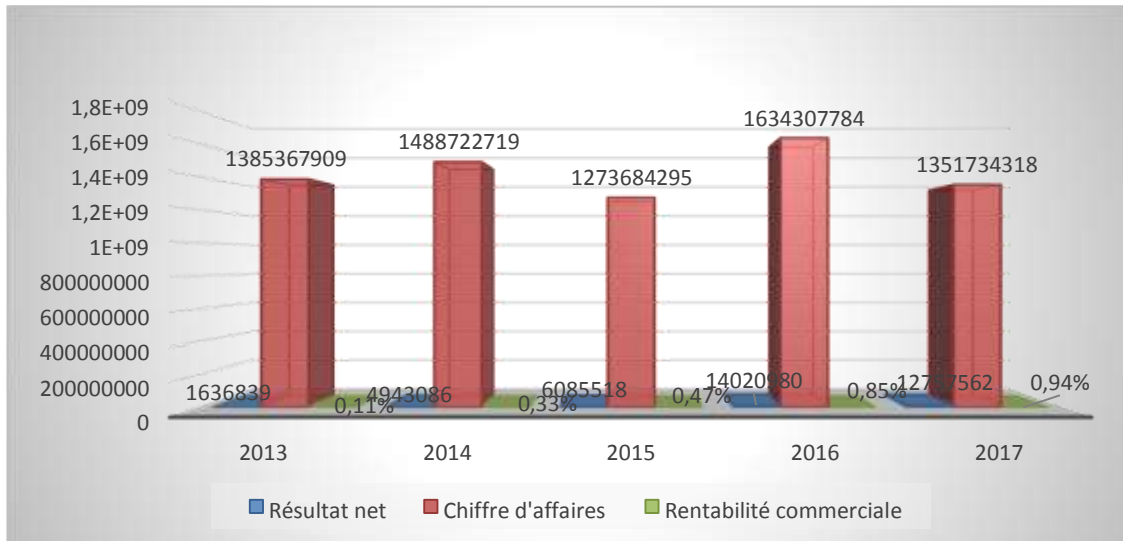
Interprétations :

L'entreprise « pâturages » arrive à réaliser des bénéfices sur ces 5 dernières années, c'est ce qui traduit la capacité de l'entreprise à générer la rentabilité à partir du chiffre d'affaire mais aussi permet d'apprécier le dynamisme de l'activité commerciale. On note une augmentation de la performance, nous pouvons dire que l'entreprise Pâturages est commercialement rentable. La rentabilité commerciale de l'entreprise « Matinale » à augmenter de 0,03 en 2013 à 4,92 en 2017. Nous pouvons dire que l'entreprise est commercialement rentable. Par ailleurs, La rentabilité commerciale de l'entreprise « TIFRA Lait » varie d'une année à une autre, en 2013 la rentabilité commerciale à augmenter pour les deux premières années elle passe de 3,69% en 2013 à 3,97% en 2014, et pour l'année 2015 il y'a eu une chute importante de 0,81%, ensuite en 2017 la rentabilité commence à augmenter de 6,49%. Donc nous pouvons dire que l'entreprise (TIFRA Lait) est rentable mais reste insuffisante car elle n'arrive pas à augmenter son chiffre d'affaire et le problème est dû aux niveaux des ventes.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

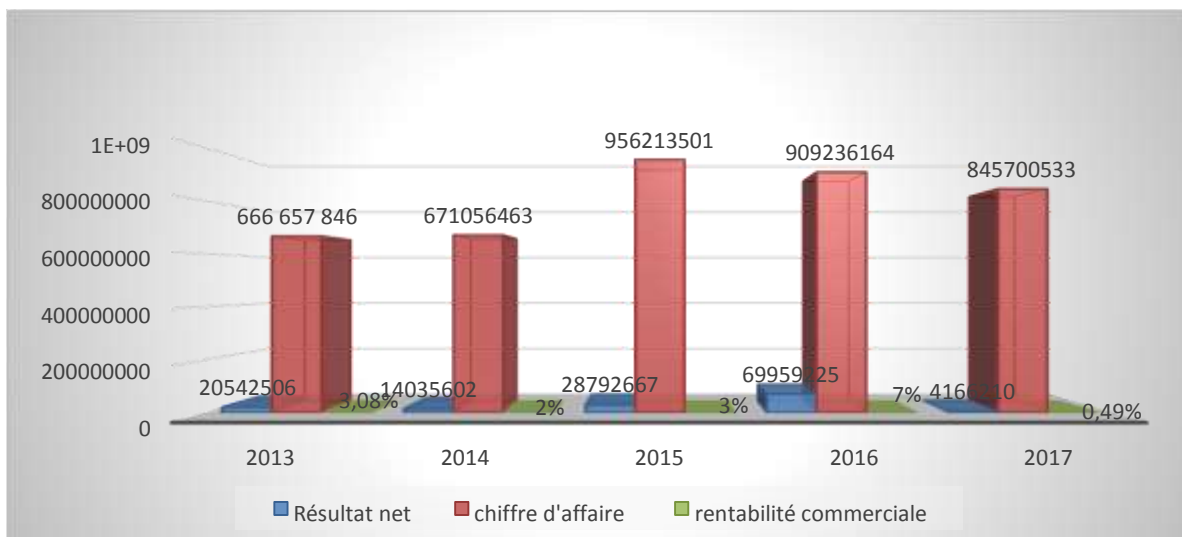
Les diagrammes des trois entreprises familiales « pâturages, Matinale, Tifra lait »

Figure 1 : Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise Pâturages



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

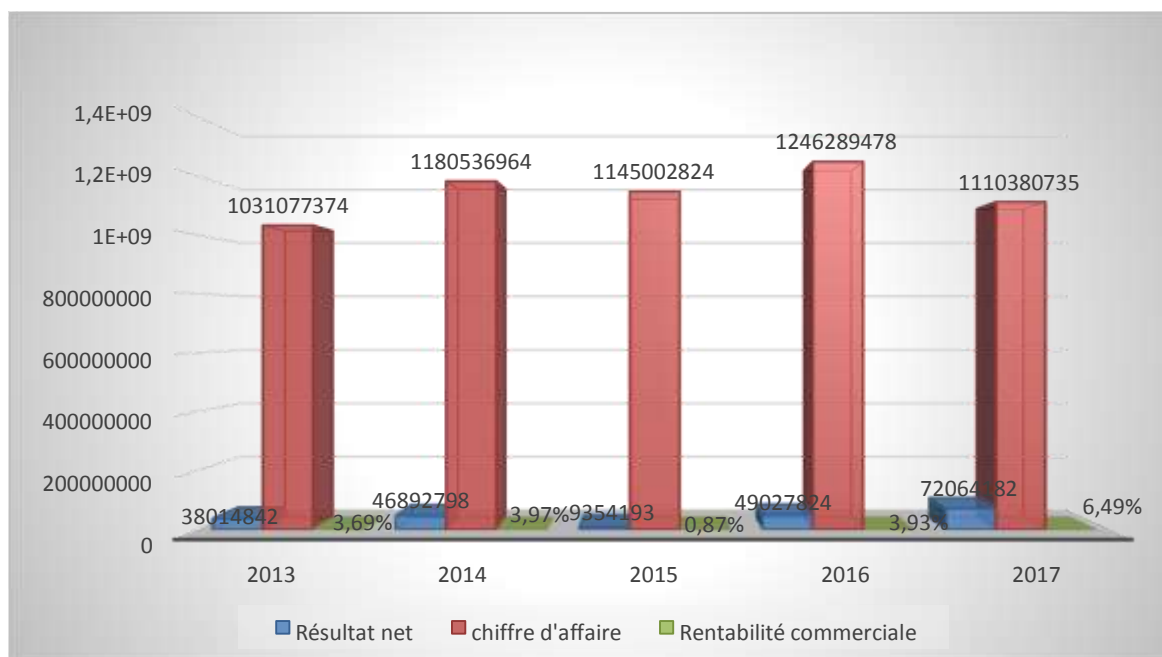
Figure 2: Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 3 : Ratio de rentabilité commerciale de l'entreprise TIFRA Lait



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Tableau16 : La rentabilité économique des trois entreprises familiales

Éléments	Exercices				
	2013	2014	2015	2016	2017
ROA Entreprise A	0,20%	0,59%	0,52%	1,42%	1,38%
ROA Entreprise B	20,90%	1,43%	2,66%	6,18%	4,71%
ROA Entreprise C	6,25%	6,77%	1,16%	4,31%	5,15%

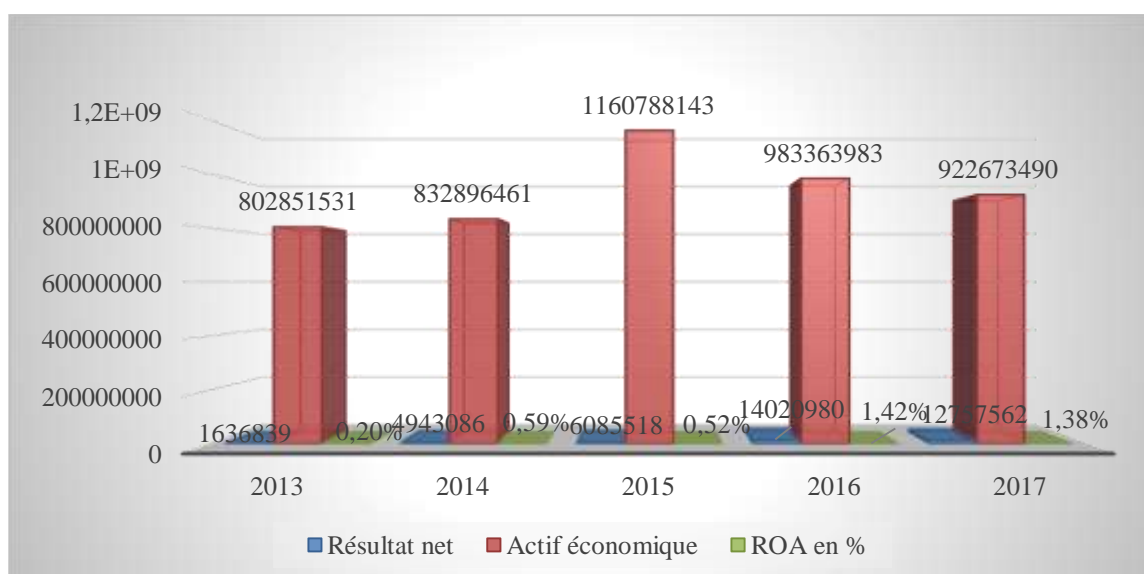
Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Interprétations :

La rentabilité économique a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise familiale « Pâturages » tout en neutralisant la rémunération du capital investi. On remarque à travers le tableau que l'entreprise « Pâturages d'Algérie » enregistre une augmentation de sa croissance durant les premières 4 années, elle augmente de 0,20% en 2013 jusqu'à 1,42% en 2016. Cette situation s'explique par l'augmentation de la rentabilité commerciale sur ces années et l'assouplissement du BFR sur cette période, ensuite elle a connu une régression légère pour l'année 2017, elle passe de (1,42 en 2016 à 1,38%), on constate que la rentabilité économique pour les 5 années est positive car il y'a un niveau d'activité de l'entreprise assez important. D'autre part, Le ratio de rentabilité économique de l'entreprise « Matinale » est positif, mais on constate que ce ratio diminue de 20,90% en 2013 à 4,71% en 2017 cela signifie que la rentabilité de l'entreprise « Matinale » n'est pas vraiment suffisante, ses actifs économiques ne sont pas assez rentables. On remarque que le ratio de rentabilité économique de l'entreprise « TIFRA Lait » est positif, mais on constate que ce ratio diminue de 6,25 % en 2013 à 5,15% en 2017 cela signifie que la rentabilité de l'entreprise « TIFRA Lait » n'est pas vraiment suffisante.

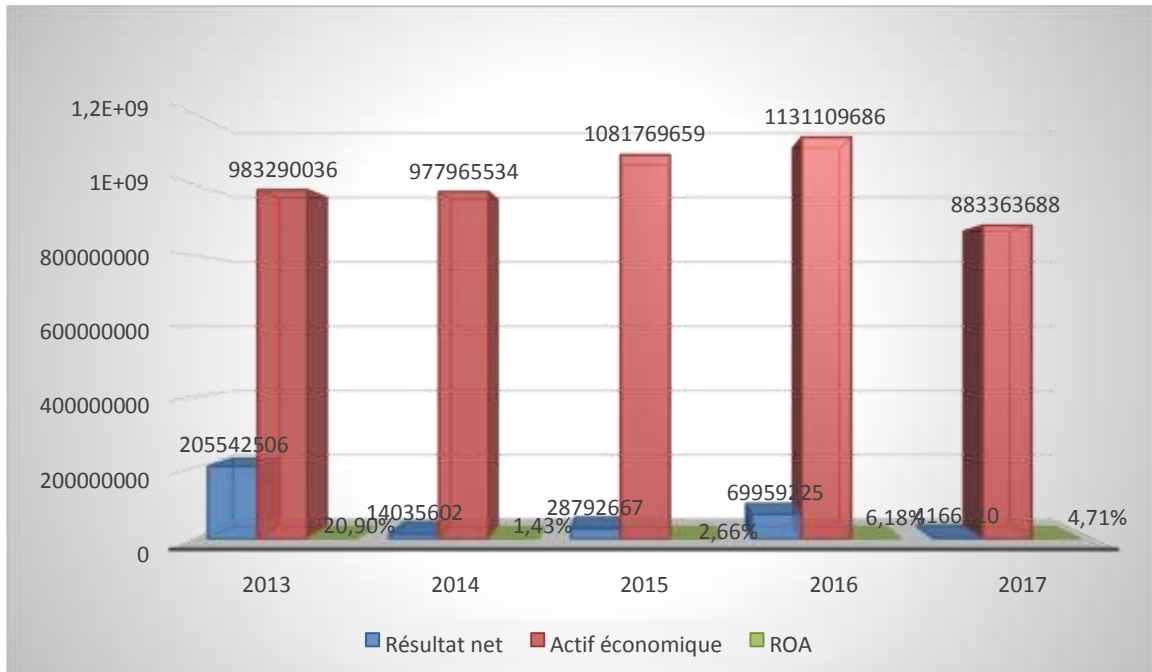
Figure 1 : Ratio de rentabilité économique de l'entreprise pâturages



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

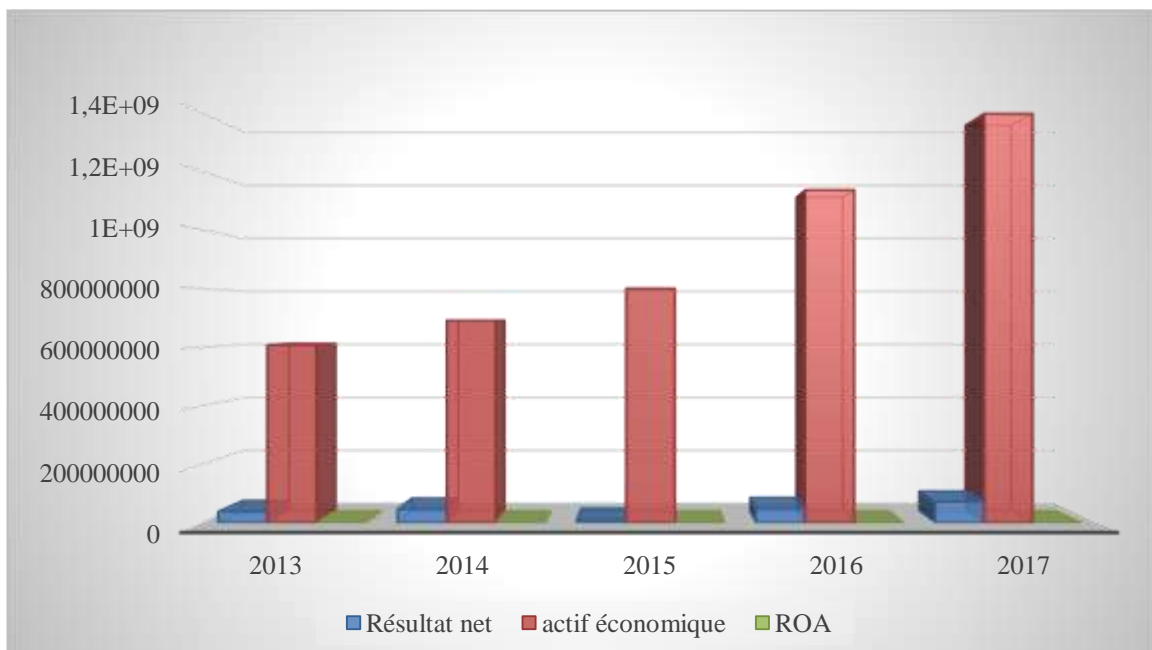
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 2 : Ratio de rentabilité économique de l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure 3 : Ratio de rentabilité économique de l'entreprise TIFRA Lait



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Tableau 17 : La méthode EVA pour les trois entreprises familiales «

Éléments	Formules	Exercices				
		2013	2014	2015	2016	2017
EVA Ent. Pâturages	RAO net –capitaux investis	-1636839	-4943086	-6085518	-14020980	-12757562
EVA Ent. Matinale	RAO net –capitaux investis	-20542501	-14035601	-28792666	-69959225	-4166210
EVA Ent. Tifra	RAO net –capitaux investis	-38014842	-468927798	93054193	-49027824	-72064182

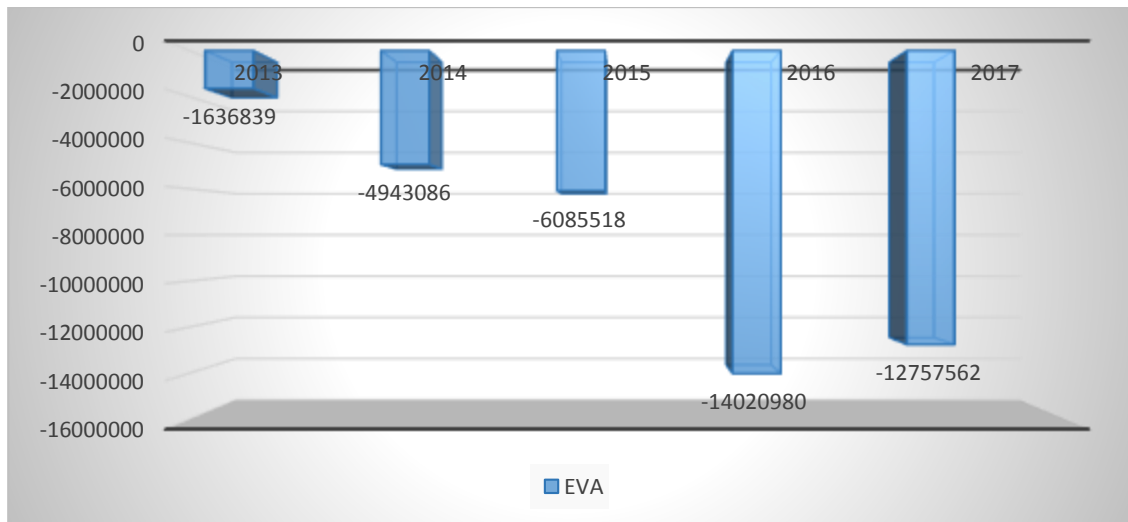
Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Interprétations :

A travers ce tableau, on note que EVA est négative sur les 5 dernières années est ceux malgré que la CAF est positive mais elle n'arrive pas à financer la totalité des besoins on investissements pour l'entreprise « Pâturages », elle est dans l'obligation de recourir à des fonds extérieurs pour son financement. Eva pour l'entreprise « B » est négative pour les 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017, ce qui signifie qu'elle n'a pas créé de la valeur durant ces cinq dernières années donc il y'a amoindrissement de la valeur de l'entreprise « B ». Si on va plus loin, on remarque que les capitaux investis sont largement supérieurs aux RAO net, la baisse de cet indicateur est due à une amélioration des capitaux investis plus que proportionnel qu'une baisse du résultat RAO Net. Les dirigeants laissent passer des projets dont les gains potentiels sont supérieurs au coût du capital, il s'agit dans ce dernier cas d'un manque à gagner. Par ailleurs, EVA Pour l'entreprise « TIFRA Lait » est négative aussi pour les quatre années 2013, 2014, 2016, 2017 et cela montre que l'entreprise n'a pas créer de valeur ajoutée et les valeurs diminuent d'une année à une autre, elle détruit de la richesse pendant la période considérée mais on constate pour l'année 2015, l'entreprise TIFRA lait a créé une valeur ajoutée cela signifie que l'entreprise à réaliser une richesse additionnelle.

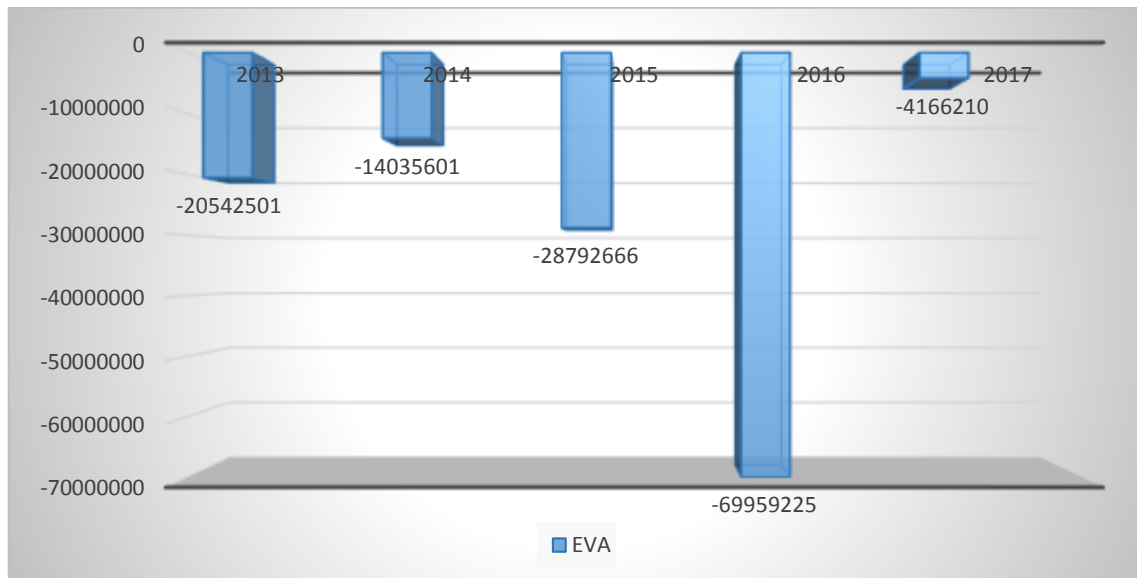
Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 1 : Ratio de EVA pour l'entreprise Pâturages



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

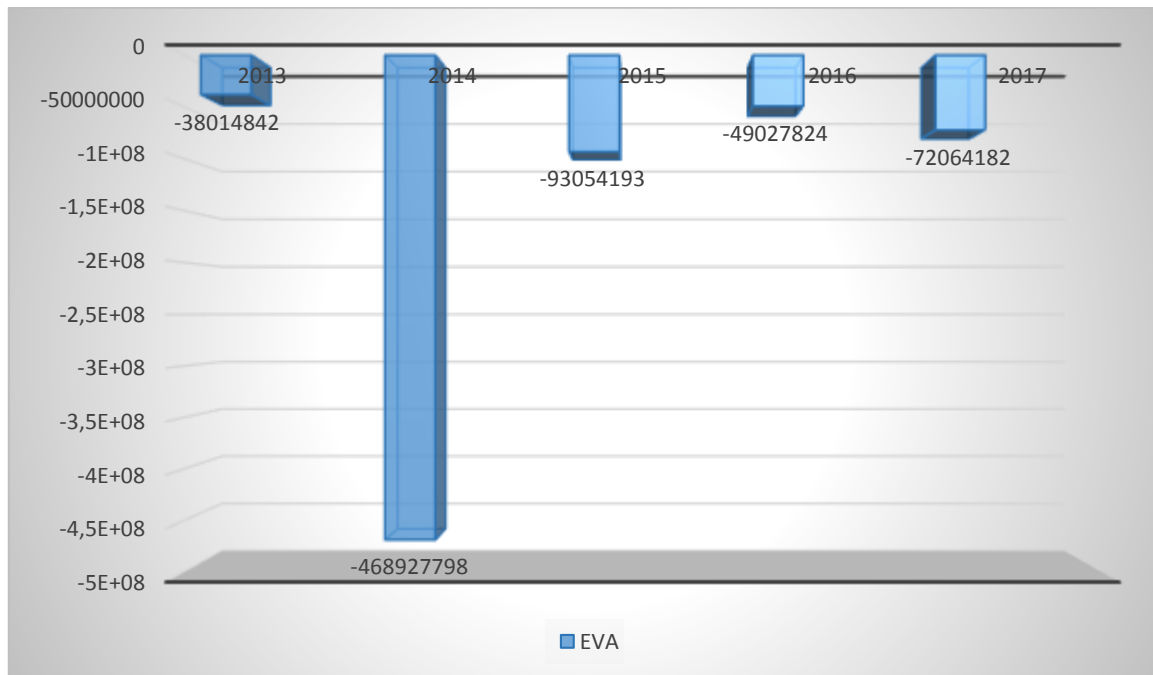
Figure 2 : Ratio de EVA pour l'entreprise Matinale



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Figure 3 : Ratio de EVA pour l'entreprise TIFRA Lait



Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

1- 1-Résultat d'analyse des trois entreprises familiales

Hypothèse 1 : Le mode de financement est une variable importante dans la pérennité de entreprises familiales

Sous hypothèse 1 : Un effet positif de la performance financière sur la pérennité est attendu

1.1.1. Entreprise Pâturages d'Algérie :

A travers l'analyse des indicateurs qu'on a étudié au-dessous, on constate que les VI, CP et DLMT de l'entreprise « Pâturages d'Algérie» représente un taux faible pour une entreprise à caractère industrielle, alors que les DCT enregistre un taux très élevé (atteint 60% en 2017) cela prouve que l'entreprise doit faire face à ces engagements immédiatement ce qui va créer des pressions sur sa trésorerie. On constate que l'entreprise Pâturages est commercialement rentable vue que son chiffre d'affaires augmente d'une année à une autre ce qui a engendré une rentabilité économique positive pour les dernières 5années, ainsi que l'entreprise à réaliser une CAF positive mais elle reste insuffisante pour que cette dernière, elle obtient une capacité à faire face aux exigences financières, par contre, EVA est négative montre que l'entreprise n'a pas créer une valeur ajoutée pendant cette période considérée et cela n'est pas rassurant sur la pérennité de cette entreprise. Vue que cette entreprise est à

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

caractère industrielle, elle doit avoir des VI , CP , CA et un résultat positif qui doivent être important qui représentent des garanties pour les institutions financières afin de bénéficier des investissement à long terme ce qui va garantir la pérennité de l'entreprise à travers sa politique et stratégie financière on se focalisant sur sa croissance, l'étude de risque financiers, son indépendance , sa rentabilité et la participation de ses actionnaires ainsi elle doit étudier l'environnement de l'entreprise.

1.1.2. Entreprise SARL Matinale :

A travers l'analyse des indicateurs qu'on a étudié au-dessous, on constate que les VI, CP et DLMT de l'entreprise Matinale représente un taux important pour une entreprise à caractère industrielle. On constate que l'entreprise est commercialement rentable vue que son chiffre d'affaires augmente de 2013 à 2015 ensuite le CA à baisser pour les années 2016 et 2017, elle a dégagé une rentabilité économique positive pour les dernières 5 années, ainsi que l'entreprise à réaliser une CAF positive mais elle reste insuffisante pour que cette dernière obtient une capacité à faire face aux exigences financières, par contre, EVA est négative montre que l'entreprise n'a pas créer une valeur ajoutée pendant cette période considérée, et cela est due à un problème de rendement au niveau de son activité de production. Vue que cette entreprise est à caractère industrielle, elle possède des VI, CP qui sont important mais le CA et un résultat sont insuffisant, en effet, pour garantir sa pérennité, l'entreprise doit créer une richesse au niveau opérationnel et tracer une politique et une stratégie financière on se focalisant sur sa croissance, l'étude de risque financiers, son indépendance, sa rentabilité générale et la participation de ses actionnaires ainsi elle doit étudier aussi l'environnement de l'entreprise.

1.1.3. Entreprise TIFRA Lait :

La relation entre le mode de financement et pérennité de l'entreprise TIFRA Lait d'après l'analyse étudiés au-dessous, on constate que les VI, capitaux permanent de cette entreprise représente un taux acceptable pour une entreprise à caractère industrielle, alors que les DCT enregistre un taux très élevé cela prouve que l'entreprise doit faire face à ces engagements à court terme ce qui va créer des pressions sur sa trésorerie. On remarque que l'entreprise TIFRA Lait est commercialement rentable mais elle n'arrive pas à augmenter son chiffre d'affaires, car il est resté stable durant les 4 années, et sa rentabilité économique est positive est due que le CA est stagné donc elle n'arrive pas à créer une richesse pour les dernières 5 années, ainsi que l'entreprise à réaliser une CAF positive mais elle reste insuffisante pour que

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

cette dernière obtient une capacité à faire face aux exigences financières, par contre, EVA est négative montre que l'entreprise n'a pas créé une valeur ajoutée pendant cette période déterminée, ce qui n'est pas rassurant sur la pérennité de l'entreprise. Vu que cette entreprise TIFRA Lait est à caractère industrielle, elle a des VI, CP et DLMT Sont important mais son CA n'augmente pas malgré que l'entreprise à réaliser un résultat positif. Elle doit augmenter le chiffre d'affaire et créer une valeur ajoutée, pour assurer sa pérennité, elle doit focaliser sur sa politique et stratégie financière.

Résultat : nous pouvons conclure que le mode de financement a un effet positif dans la pérennité des trois entreprises familiales.

2- Relation entre le capital socioculturel et pérennité des entreprises familiales

L'étude de cas montre que le capital socioculturel est fondamental dans la pérennité des entreprises familiales étudiés. En effet, la gouvernance dans les entreprises est confiée au propriétaires qui assure la gestion avec ou sans les membres de la famille.

Le premier constat est que la pérennité est le résultat de la capacité de l'entreprise à évoluer. La plupart des entreprises familiales sont gérées par des parents. Leur principale force est la cohésion du groupe, mais elles sont soumises à des règles relationnelles très traditionnelles. De nombreuses entreprises familiales ont du mal à attirer de nouveaux talents, les membres étant convaincus que tous les meilleurs emplois seront occupés par la famille. Les entreprises familiales ont une gestion très patriarcale. Il est important de promouvoir une bonne communication pour parvenir à un accord entre les membres de la famille et les collaborateurs.

En effet, l'environnement interne de travail fait progresser l'entreprise et assure une pérennité et une productivité durable. Ainsi, le capital socioculturel fait naître et progresser le sentiment d'appartenance du personnel. Il motive les employés et les responsables des services pour booster la rentabilité.

Il est à souligner que le plus grand succès des entreprises familiales résulte d'une grande cohésion au sein de la famille, il existe une relation de confiance qui n'existe pas ailleurs, la famille doit être soudée et la gestion des conflits est alors plus facile à gérer. Lorsque les entreprises familiales ne survivent pas à la transition vers la génération suivante, la

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

communication et la perte de confiance sont les causes de la plupart des problèmes que le travail familial représente.

Le second constat, est que les compétences doivent être définies pour éviter la concurrence et les conflits lors du travail en famille, il est important de savoir comment définir des règles de prise de décision. Il appartient au dirigeant de dire le dernier mot, il est obligé de définir les rôles en fonction du talent et des avantages de son personnel et non de la convergence.

Une fois qu'un conflit a éclaté, il est facile de trouver le coupable et de le blâmer, mais cela ne résoudra pas le problème, il ne fera que retarder l'échéance et il est important de proposer des options qui répondent aux préoccupations de chaque membre. Il faut réussir à demander la participation de tous les membres et à travailler ensemble pour résoudre les problèmes les plus controversés et créer un nouveau climat de confiance et de bonne dynamique. Si la gestion des conflits est bien gérée, la résolution de ces conflits renforcera les relations familiales et permettra à l'entreprise de survivre.

De ce fait, la relation qui existe entre le capital socioculturel et pérennité de l'entreprise est paternaliste assurant une stabilité des effectifs est l'un des secrets de la réussite et la pérennité de l'entreprise. La stabilité entre l'entreprise et ses partenaires existe car elle a toujours les mêmes fournisseurs et elle travaille avec les mêmes banques et elle est en bon terme avec les organismes publics. En effet la stabilité de l'entreprise est de prévoir les risques qu'elle peut rencontrer et prendre ses précautions et les moyens nécessaires pour faire face et prendre place sur le marché et faire face aux concurrents.

Il est à souligner que l'entente et la complicité règnent entre les employés des entreprises familiales étudiées. Les relations inter structure sont matérialisées par des procédures de gestion. La confiance facilite la circulation des informations aussi bien collégiale qu'individuelle ainsi que la relation entre les propriétaires et les structures de la société. L'entité met en place un système d'information et de gestion reliant les différentes structures fonctionnelles.

Nous constatons que la confiance est un capital important entre les membres de la famille, car il permet une vision et une stratégie communes des décideurs, ensuite entre la famille et les autres membres est un capital socioculturel qui donne une force à l'ensemble de la société. Il existe une étroite coordination et elle est permanente et totale.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Chaque membre doit transmettre leurs connaissances et doivent y avoir un fort engagement chez les employés afin de résister durant les périodes difficiles pour assurer la pérennité de la culture entrepreneuriale dans la famille.

Les dirigeants d'entreprises qui entretiennent des relations personnelles étroites avec leur banque peuvent accéder aux ressources financières plus facilement et à moindre coût grâce à la confiance personnelle qui caractérise ce type de relation.

Allouche et Amann (2002)¹⁶³ discutent également des relations de l'entreprise avec les parties prenantes et soulignent que la confiance joue un rôle plus important dans le cas des entreprises familiales. Tous les partenaires appartiennent à une même famille. Ils portent le nom d'une entreprise commune et créent un climat de confiance au sein de l'entreprise qui contribue à leur développement.

La stabilité est essentielle car la connaissance est la ressource créée et développée au fil du temps, grâce à une collecte et à une identification améliorée du réseau familial, qui renforce la confiance et favorise la coopération entre individus.

De notre point de vue, il est important de reconnaître et récompenser leurs compétences et leurs performances ne peut que contribuer à la motivation de l'employé. Dans la mesure où l'entreprise familiale tire ses avantages en termes d'amélioration de la qualité des produits finis et / ou des services fournis, assurant ainsi la pérennité de sa compétitivité et ce, grâce à une meilleure reconnaissance.

Le style de management se résume par la coordination permanente, participation collective avec un objectif de devenir leader dans son domaine d'activité.

En effet, le style de management maintenu par la personnalité et du dirigeant des entreprises familiales détermine les éléments fondateurs de la culture. La variable culturelle est une référence au niveau de la formalisation des connaissances et de la réflexion au sein de l'entreprise familiale.

Avant de présenter nos résultats sur la relation entre le capital socioculturel et la pérennité des trois entreprises familiales étudiées, nous tenons à signaler des difficultés que

¹⁶³ Allouche J, Amann B., « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux », Sciences de Gestion, Institutionnalisme et Sociologie Économique. Autour des travaux de Mark Granovetter (sous la direction d'I. Huault), 2002. P.10.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

nous avons rencontrées durant nos enquêtes et qui ont ralenti le travail et nous ont causer des grandes difficultés dans l'analyse.

2.1. Entreprise SARL Pâturages d'Algérie

H2 : Le capital socioculturel est le moteur essentiel dans la pérennité des entreprises familiale Les résultats sont présentés comme suit :

a- Indicateur de confiance (mesure la confiance entre les membres du conseil de direction) :

L'entreprise appartient à trois frères dont l'un d'eux détient 98% du capital de l'entreprise. La confiance règne entre les trois frères même si elle est quasiment gérée par un seul.

L'entreprise Pâturage est entrain de mettre une stratégie de diversification pour être compatible avec les changements de son environnement extérieur et en même temps, éviter de subir les contraintes de ces derniers.

Afin d'assurer sa pérennité, elle doit être compétitive par la qualité de ses produits et prix, la veille concurrentielle pour être toujours leader (faire des études de marché), investir dans la ressource humaine pour une prise en charge adéquate de toutes ses fonctions qui permettra la durabilité et la compétence qui est un facteur primordial dans la réalisation des objectifs.

b- Indicateur de coordination mesure le degré d'interaction et d'entente entre les membres du conseil de direction ainsi qu'avec les employés) :

La coordination se limite pour cette entreprise à l'exécution des décision prises par le propriétaire majoritaire.

Les relations avec les employés, les fournisseurs, les clients et les créanciers de l'entreprise sont jugées satisfaisantes.

Chaque service travaille en coordination avec les autres services afin d'atteindre les objectifs tracés par la direction de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

c- La stabilité des relations :

Il y'a une stabilité entre l'entreprise et ses partenaires car elle a toujours les mêmes fournisseurs et elle travaille avec les mêmes banques et elle est en bon terme avec les organismes publics.

En effet la stabilité de l'entreprise est de prévoir les risques qu'elle peut rencontrer et prendre ses précautions et les moyens nécessaires afin de prendre place sur le marché et faire face aux concurrents.

Les actionnaires, le STAFF (direction et collaborateurs), et les employés forment une seule équipe solidaire et laborieuse. Ce qui constitue une force dans la gestion de l'entreprise.

L'entreprise Pâturage fait tout son possible pour inciter et impliquer les employés à participer dans son plan d'action.

d- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise :

L'entente et la complicité règnent entre les employés de l'entreprise. Chaque travailleur a la chance aussi bien de se former que d'évoluer dans son plan de carrière.

Les actionnaires ainsi que la direction et ses collaborateurs se comportent comme les autres employés, tout en veillant au respect de discipline conformément au règlement intérieur qui représente la charte de l'entreprise.

Rappelons que cette entreprise familiale était avant 2002 une unité sous l'appellation « laiterie la montagnarde » et qui fonctionnait avec moins de 70 travailleurs, avant de devenir un complexe laitier avec 300 emplois directs, et qui est conventionné avec l'office national du lait, un épanouissement qui vient reconforter tous les indicateurs suscités. Cet épanouissement et ce succès est due à la confiance et l'entente entre les travailleurs ce qui garantit la pérennité et la bonne gestion de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

2-2-Entreprise SARL Matinale :

H2 : Le capital socioculturel est le moteur essentiel dans la pérennité des entreprises familiale

a- Indicateur de confiance (mesure la confiance entre les membres du conseil de direction) :

La confiance permet de fidéliser les tiers (les relations avec les partenaires) étant donné l'ancienneté de l'entreprise, son capital confiance a été mis en place par, ce qui lui permet de travailler dans de bonnes conditions. L'entreprise Matinale est préparée pour tout changement en raison de son expérience, sa maîtrise dans l'industrie des laits et dérivés, son potentiel humain, ainsi que sa réputation (notoriété, logo, solvabilité et ses relations avec les tiers).

L'entreprise Matinale est à l'origine une entreprise créée par les italiens en 2004 et installée du côté de la station les Chabane, à Tizi Ouzou. Après quelques années d'activités, l'entreprise a été rachetée en 2007 par le propriétaire de l'entreprise TIFRA LAIT, la famille Medjkane (le père, l'épouse et ses enfants). L'entreprise a été restructurée et ses activités ont été diversifiées (passage de la fabrication du lait seulement, à d'autres activités de production de lait et de ses dérivés).

Pour gérer cette entreprise (SARL) faisant partie du groupe TIFRA LAIT, la famille a recruté un gérant, chargé de faire fonctionner l'entreprise. Les décisions stratégiques proviennent toutefois de la famille.

Nos enquêtes ont montré qu'il n'y a pas de conflit entre les membres de la famille, et sa cohésion est d'ailleurs très importante. L'entente est cordiale et la présence du chef de famille, créateur de l'activité est un gage de solidité des relations.

b- Indicateur de coordination mesure le degré d'interaction et d'entente entre les membres du conseil de direction ainsi qu'avec les employés) :

Les relations inter structure sont matérialisées par des procédures de gestion. La confiance facilite la circulation des informations aussi bien collégiales qu'individuelles ainsi que la relation entre les propriétaires et les structures de l'entreprise. L'entité met en place un

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

système d'information et de gestion reliant les différentes structures fonctionnelles. La dynamique familiale, dans cette entreprise est présentée comme suit :

L'interaction est permanente entre les membres de la famille, le gérant et aussi avec les employés ;

Des réunions régulières sont organisées au sein de l'entreprise pour fixer les orientations stratégiques ;

Les décisions prises sont cohérentes et ne sont jamais contradictoires. Les signaux donnés aux employés sont clairs et déterminés.

L'intégration des employés se fait de manière assez efficace, les impliquant rapidement dans la culture entrepreneuriale familiale ;

Le staff est stable et cette stabilité favorise l'interaction et la coordination ;

La diffusion des normes et des valeurs familiales dans l'entreprises participe à l'entente.

c- La stabilité des relations :

Lorsque les employés ont un plan de carrière c'est une condition pour maintenir une stabilité durable. Il y'a beaucoup d'éléments qui ont fait carrière en tant que salarié. L'entreprise maintient ses éléments pour une longue durée, cela est considérée comme un investissement dans les immobilisations incorporelles.

De nombreux exemples de salariés ayant gravé les échelons ont été notifiés dans l'entreprise. Cela donne des motivations certaines aux employés nouvellement recrutés.

Le taux de turnover est assez faible.

d- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise :

L'entreprise étant en bonne santé financière, cela instaure un climat de confiance et favorise l'ancrage des salariés. Le sentiment d'appartenance n'est chose aisée à mesurer mais, nous avons identifiés que les salariés sont assez attachés à cette entreprise, d'ailleurs, ce sont les mêmes salariés de l'entreprise reprise des italiens qui ont été maintenus.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Les salariés ne sont pas managés de manière autoritaire, au contraire, une certaine liberté leur est laissée. Cette liberté croisée avec les valeurs familiales diffusées dans l'entreprise participe à la naissance de sentiment d'appartenance.

2-3- Entreprise GROUPE TIFRA LAIT :

H2 : Le capital socioculturel est le moteur essentiel dans la pérennité des entreprises familiale

a- ***Indicateur de confiance (mesure la confiance entre les membres du conseil de direction) :***

La confiance est un capital important entre les membres de la famille, car il permet une vision et une stratégie communes des décideurs, ensuite entre la famille et les autres membres est un capital socioculturel qui donne une force à l'ensemble de la société.

L'entreprise TIFRA LAIT progresse doucement mais seulement dans l'occupation du marché national, un maillage conséquent dans la part du marché. C'est une entreprise ambitieuse qui se développe d'année en année grâce à ces cadres et ses ouvriers, et à la bonne entente et maîtrise du processus de fabrication.

La qualité des produits TIFRA LAIT est appréciée par les consommateurs.

b- ***Indicateur de coordination mesure le degré d'interaction et d'entente entre les membres du conseil de direction ainsi qu'avec les employés) :***

Il existe une étroite coordination et elle est permanente et totale. Chaque membre doit transmettre ses connaissances et il doit y avoir un fort engagement chez les employés afin de résister aux périodes difficiles pour assurer la pérennité de la culture entrepreneuriale dans la famille.

Il existe un niveau culturel au sein de l'entreprise se rapportant au professionnalisme dans le domaine agro-alimentaire en générale et, dans les produits laitiers en particulier. Cette condition permet une bonne relation entre les employés et les actionnaires.

c- ***La stabilité des relations :***

La stabilité des relations chez l'entreprise est pérenne, elle est caractérisée par la stabilité du STAFF. Les moins anciens des cadres ont atteints 8ans au sein de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Le collectif des travailleurs a cette chance de participer à l'activité de l'entreprise. C'est un personnel ancien, formé dans le tas

d- *Le sentiment d'appartenance à l'entreprise :*

Le style de management se résume à la coordination permanente, et à la participation collective avec un objectif de devenir leader dans son domaine d'activité.

La réussite du groupe TIFRA LAIT est réalisée notamment grâce à la bonne qualité de ses produits et à la solidarité de tous les employés et les agents de maîtrise et d'exécution.

Nous concluons notre analyse par la nécessité d'un suivi par le dirigeant des principes de bases suivantes : Avoir un environnement de travail convivial ; Faire participer le personnel dans l'élaboration de la stratégie globale ; Avoir confiance en ses collaborateurs.

Résultat : nous pouvons confirmer que le Capital socioculturel a un effet positif sur la pérennité des trois entreprises familiales.

3- Relation du cadre macro-institutionnel et pérennité des entreprises familiales

L'étude de cas à révéler que dans le cadre de l'analyse environnementale de l'entreprise, l'entreprise familiale est constituée d'un groupe de parties prenantes internes et externes intéressées par le processus et ses résultats. Sous l'influence de cet environnement hétérogène, il est habituel de distinguer deux types de profils :

-les parties prenantes internes qui sont les dirigeants, le personnel ;

-et les parties prenantes externes tels que les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les créanciers et les autres institutions.

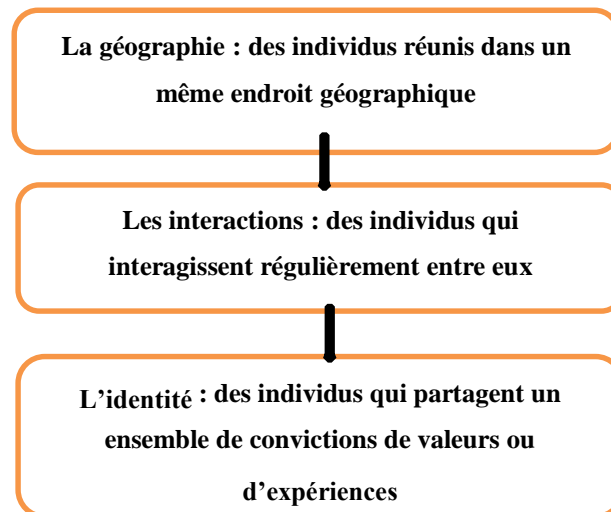
En conséquence, les employés s'inquiètent de l'avenir à long terme de leurs emplois et obtiennent un retour sur investissement de leurs actionnaires.

Toute la précision de la gouvernance sera la satisfaction de la plupart des acteurs impliqués pour créer plus de valeur. Ces principes de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes se distinguent par des politiques de responsabilité sociale des entreprises. En pratique, les décisions d'entreprises sont principalement prises dans l'intérêt à court terme des

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

actionnaires, bien que l'intégration des besoins et des motivations des parties prenantes constitue un moyen puissant de générer des performances durables. De nombreuses entreprises sont préoccupées par les problèmes sociaux et en fait, le succès de la participation de l'entreprise familiale dépend de décisions complexes quant à savoir à qui participer, comment et quels résultats sont attendus. En général, la communauté est composée de personnes associées aux éléments suivants.

Schéma n°9 : La composition de la communauté



Source : **Dre. Marie-France Turcotte** avec l'aide de l'équipe du REDD, y compris **Audrey Atwood, Tom Ewart, Céline Fiorucci, Maya Fischhoff, Matthieu Fournier, Sarah Gagnon-Turcotte, Danny King, Mathieu**

Larocque et Bushra Tobah « engager les parties prenantes communautaires un guide à l'intention des entreprises », Réseau entreprise et développement durable École des Sciences de la gestion Université du Québec à Montréal 1290 rue Saint-Denis Montréal, Québec, 2012, P. 6.

L'engagement des parties prenantes fournit trois résultats :

- avantages pour l'entreprise (renforcer la légitimité et la crédibilité de l'entreprise, améliorer la gestion des risques, accroître l'attractivité).
- les entreprises familiales sont de plus en plus responsables des impacts sociaux et environnementaux.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

- la participation des parties prenantes de la communauté est un moyen important pour les entreprises de répondre à ces attentes. Les entreprises focalisaient au-delà de leurs intérêts sur un groupe restreint de parties prenantes. Les actionnaires, les employés et les organismes de réglementation. Aujourd'hui, il est reconnu que les parties prenantes influencent également les entreprises et sont affectées par leurs activités. Ainsi, l'engagement des parties prenantes peut être mis à profit tout en renforçant la légitimité et l'apprentissage des entreprises familiales. Des stratégies d'engagement des parties prenantes plus efficaces présentent les avantages suivants :

Avoir de bonnes relations avec les parties prenantes peut offrir de nombreux avantages aux entreprises familiales de point de vue de :

- la prise de décision : les projets qui répondent à ces préoccupations peuvent être bien conçus. De plus, les parties prenantes ont souvent une connaissance précieuse de leur environnement local qui peut mener à de meilleurs projets, tels que des projets innovants.
- la légitimité : lorsque les parties prenantes ont le sentiment d'avoir écouté, les différences et les conflits sont moins nombreux et la confiance dans l'entreprise augmente.
- compétitivité : de bonnes relations avec les parties prenantes permettent d'attirer plus facilement les employés, car ils souhaitent travailler pour une entreprise respectée. Cela réduit également le nombre de poursuites et d'autres obstacles, évitant ainsi les projets aux retards coûteux.

Les entreprises familiales fournissent des informations et des ressources par le biais d'une initiative indépendante, telle que des séances d'information, des bienfaits en dons et des activités de bénévolat des employés. La communication et l'apprentissage constituent un transfert à sens unique de l'entreprise et les entreprises familiales dominent le processus d'engagement.

Cependant, l'entreprise conserve le contrôle du processus d'engagement.

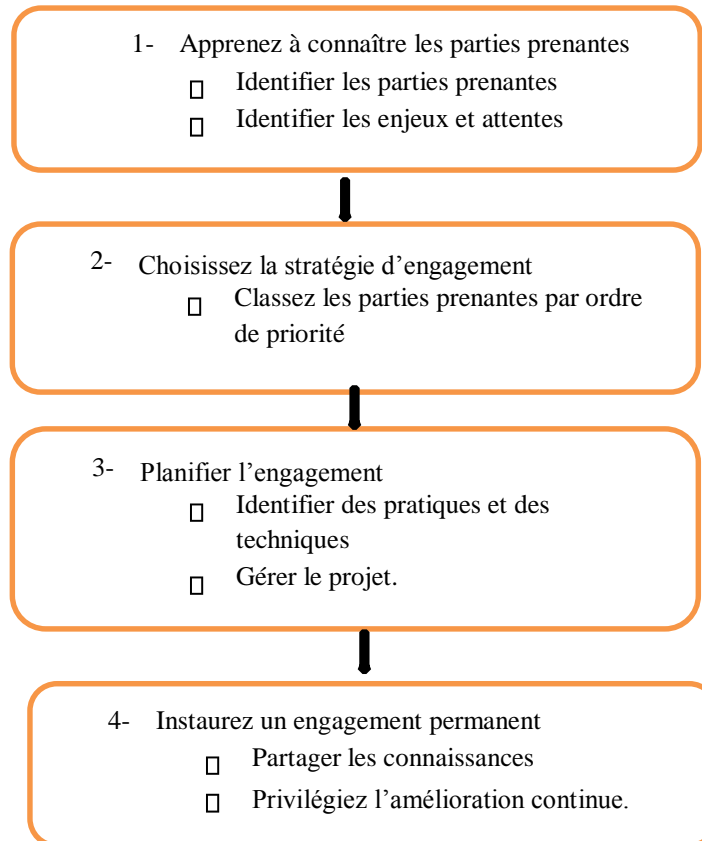
L'entreprise et ses parties prenantes assurent conjointement l'apprentissage et la gestion de projet. L'intégration des parties prenantes peut conduire à de nouveaux résultats. Contrôler la part de l'entreprise et les parties prenantes dans le processus d'engagement. Les entreprises ne peuvent faire qu'une partie de ce partenariat. Selon les parties prenantes impliquées et le type de projet, l'entreprise peut maintenir plusieurs relations à la fois et peut même utiliser différentes stratégies pour interagir

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

avec les mêmes parties prenantes. Une stratégie d'investissement est souvent une condition préalable aux stratégies d'engagement et d'intégration.

De ce fait, on distingue quatre étapes pour l'engagement des parties prenantes tel qu'illustré dans le schéma n° 10.

Schéma n°10 : Identification des parties prenantes



Source : Dr. Marie-France Turcotte avec l'aide de l'équipe du REDD, y compris Audrey Atwood, Tom Ewart, Céline Fiorucci, Maya Fischhoff, Matthieu Fournier, Sarah Gagnon-Turcotte, Danny King, Mathieu

Larocque et Bushra Tobah « engager les parties prenantes communautaires un guide à l'intention des entreprises », Réseau entreprise et développement durable École des Sciences de la gestion Université du Québec à Montréal 1290 rue Saint-Denis Montréal, Québec, 2012, P. 5.

Le cadre macro institutionnel joue un rôle important dans la pérennité des entreprises familiales étudiées et notamment la subvention de l'Etat dans la production du lait, car la nature du produit dont ces entreprises est spécifiée (le lait, qui est un produit consommable quotidiennement). L'entreprise est subventionnée à la matière première, la marge bénéficiaire

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

sur le lait est insignifiante car c'est l'Etat qui fixe le prix de vente à 25DA et elle le vend au distributeur à 23,2 DA.

Le lait occupe une place de choix dans le modèle de consommation Algérien, c'est l'un des produits de base par excellence. L'Algérie se place ainsi au troisième rang mondial en matière d'importation de laits et produits laitiers, après l'Italie et le Mexique.

La consommation de lait et produits dérivées, sous l'effet de la pression démographique et du soutien des prix par l'Etat a considérablement augmenté. Cependant, il n'y a pas eu d'accroissement proportionnel de la production à tous les niveaux. L'industrie laitière, qui fonctionne essentiellement sur la base de poudre de lait d'importation, ne peut couvrir qu'une faible partie des besoins de consommation, ce qui contraint les pouvoirs publics à importer, à prix fort des quantités importantes de lait prêt à la consommation pour compenser le déficit de la production industrielle. Cette conjoncture particulière à l'Algérie n'a pas inquiété **Pâturages d'Algérie**, entreprise familiale, créée en 1998, c'est une usine de production de lait et produits laitiers et qui compte aujourd'hui plus de 200 salarié, **Pâturages d'Algérie** affiche ses ambitions sur le marché local, arracher le maximum de part de marché et prendre le leadership sur les produits importés d'Europe et d'ailleurs que sont les fromages à pâte demi-dure comme l'edam, le Gouda, très prisés des consommateurs. La demande, elle est estimée à 3 milliards de litre par an. Mais en matière d'export, et malgré les possibilités intéressantes qui s'offrent à cette société, **Pâturage d'Algérie** souhaite que la culture managériale au niveau des différents services publics chargés d'encadrer les opérations soit à la hauteur de l'évènement qui ne manque pas d'intérêt pour l'économie nationale.

Afin que les entreprises puissent acquérir des capacités industrielles, l'Algérie a renforcé la création des organismes accompagnatrice à ces PME.

L'Algérie a installé plusieurs programmes et structures ou services d'appuis qui ont été créés à l'égard du secteur industriel. Les entreprises agroalimentaires qui sont pérennes par rapport aux soutiens de l'Etat et à la subvention du lait et la répartition du quota de la poudre de lait qui est détenu par l'ONIL.

Parmi les nouveaux dispositifs existant en Algérie tel que ANSEJ, ENGEM, CNAC, ANDI, dans le but de créer et encourager les promoteurs de projet à créer leur PME et les accompagner dans tous les domaines macro-économiques et ces dispositifs les aident pour les

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

former et bénéficient les promoteurs de projet d'une formation qui va les orienter au bon fonctionnement et à la gérance de leur PME et parmi ces entreprises qui ont bénéficié de ces aides financières avec le dispositif de l'ANDI qui est un dispositif d'aide à l'investissement qui permet l'acquisition en hors taxes et hors droit de douane des équipements ainsi qu'aux exonérations de certains impôts sur une certaine durée, comme le cas de Matinale bénéficié de cette aide

ANDI, elle a été créée en 2004, elle été spécialisé dans la fabrication du lait, les propriétaires étaient les deux frères CHABANE jusqu'au mois de mai 2007, elle a été vendue car, elle s'est retrouvée dans des difficultés suite à la mal gérance de leur PME et le manque du savoir-faire. Ainsi, que la poudre de lait était trop cher et la marge bénéficiaire sur le lait été trop courte. Leurs bilans sont négatifs, de plus elle fabrique uniquement le lait et ce n'est pas rentable.

Il est important de préciser, que pour les trois laiteries la poudre de lait représente la contrainte majeure puisqu'elle est limitée par l'Etat. C'est ce qui explique la production insuffisante du lait, le manque à gagner et la décision de vendre l'entreprise Matinale au profit de Monsieur Medjekane Mohammed, gérant du groupe TIFRA LAIT ayant des capacités financières importantes et un savoir-faire résultat d'un apprentissage à l'étranger. Ainsi que des ambitions qui vont bien plus au-delà de cette transaction. L'entreprise TIFRA LAIT a par ailleurs conclu récemment un contrat d'investissement d'un montant de 250 million de dollars avec le Groupe Agricole International Americain (AIAG) et cela pour la réalisation de plusieurs projets agricoles dans le sud de l'Algérie (Adrar).

Les nouveaux propriétaires de Matinale c'est le fils de Medjkane et son épouse.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

3-1- entreprise Pâturages d'Algérie :

H3 :	
<i>Le cadre macro institutionnel favorable est un facteur déterminant dans la durabilité des entreprises familiales</i>	
Indicateur	Résultat
La subvention De l'Etat	Il joue un rôle important dans la pérennité de l'entreprise et notamment la subvention de l'Etat dans la production du lait, car le prix d'un KG du lait coûte plus de 350 DA sur le marché et ONIL valent à 154 DA
Effectif contrat ANEM	Plus de 30% des employés de l'entreprise sont recrutés dans le cadre de DIAP où l'ANEM assure le règlement d'une partie de leur salaire et leurs cotisations sont à 23% ou bien 35% de la masse salariale. Soit 14,5% CNAS patronale (25% pour le patron, 9% CNAS Ouvriers salaire de poste soit 35% pour assurances.
L'insertion dans un dispositif public d'aides à la création et au financement	<p>L'entreprise bénéficie des subventions dans les salaires des employés recrutés par ANEM :</p> <p>12000 DA pour les licenciés, 9000DA pour les techniciens supérieur, 6000DA pour les autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> - DAIP /CID concernant les gens qui ont des études supérieurs le salaire 15000 DA un an renouvelable. - CTA contrat travail aidé 18000 DA pendant 3ans <p>CTA/CID 3année avec un salaire de 12000 DA</p> <p>CTA/CIP 3année à 8000 DA pour les techniciens supérieurs</p> <p>CTA/CFI un an avec un salaire de 6000DA pour les non diplômés.</p> <p>2% dont 100 employés quand il y'a un élément handicapé.</p>

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

3-2- Entreprise Matinale :

H3 :	
<i>Le cadre macro institutionnel favorable est un facteur déterminant dans la durabilité des entreprises familiales</i>	
Indicateurs	Résultats
La subvention De L'Etat	L'entreprise est subventionnée à la matière première, la marge bénéficiaire sur le lait est insignifiante car c'est l'Etat qui fixe le prix de vente à 25DA et elle le vend aux distributeurs à 23,2 DA.
Effectif contrat ANEM	Six (06) personnes sont recrutées dans le cadre de l'ANEM : CTA : 12000DA pour les employés licenciés pendant 3ans DAIP : 01 personne licenciée pendant 2ans - Dans le cadre du recrutement classique, une seule personne est recrutée.
L'insertion dans un dispositif public d'aides à la création et au financement	Recrutement classique : Tout recrutement doit passer par l'ANEM en fonction de besoin de l'entreprise à travers une demande. L'entreprise recrute avec des contrats indéterminés ici c'est elle qui va prendre en charge après avoir fait un entretien. Elle peut aussi recruter avec des contrats déterminés lorsqu'il y'a un surcroit de la production.
Les avantages fiscaux et parafiscaux	Les projets réalisés dans le cadre de ANDI. - l'exonération IBS pendant 3ans - abattement CNAS 35% charge salariale - franchise TVA lors de l'acquisition des équipements - prime d'intégration (l'intégration de lait cru dans la production du lait de vache.

Source : élaboré par nous- même à partir des données de l'entreprise.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

3-3- Entreprise TIFRA Lait :

H3 :	
<i>Le cadre macro institutionnel favorable est un facteur déterminant dans la durabilité des entreprises familiales</i>	
Indicateurs	Résultats
Subvention de l'Etat	L'Etat subventionne la production du lait qui est une matière première de base pour leur activité durant une baisse des coûts de revient. L'Etat accorde des avantages pour les investissements dans le cadre ANDI.
Effectif contrat ANEM	Le nombre de personne recrutés dans le cadre de l'ANEM est égale à 15 personnes.
L'insertion dans un dispositif d'aides à la création et au financement	L'Etat facilite l'accès au financement et donne des concessions financières pour l'investissement, Les taux sont bonifiés pour les emprunts (investissements).
Les avantages fiscaux et parafiscaux	Certains produits laitiers sont pas soumis à la TVA et la TAP. En effet, l'Etat exonère de TVA concernant les investissements dans le cadre de ANDI

Source : élaboré par nous- même à partir des données de l'entreprise.

Résultat : nous pouvons conclure que le Cadre macro institutionnel a un effet positif dans la pérennité des entreprises familiales.

Chapitre IV : présentation du cadre d'analyse des entreprises familiales agroalimentaires de Tizi-Ouzou

Conclusion du chapitre IV :

A travers cet aperçu sur l'importance du capital socio culturel, mode de financement et du cadre institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales. La culture familiale devient un principe permettant d'organiser et de structurer les relations sociales. Elle peut donc orienter la dynamique socioculturelle en entreprise ainsi que les pratiques de gestion. Enfin, nous pouvons dire que le capital socioculturel joue un rôle important dans le développement et la pérennité de l'entreprise familiale. Ainsi, le style de management appliqué dans l'entreprise familiale doit être changé en fonction de l'évolution de l'entreprise. En effet, la confiance est l'une des valeurs la plus importante de la culture d'entreprise familiale. Elle joue un rôle important dans la gouvernance de nombreuse organisation. En effet, elle donne un avantage stratégique important à l'entreprise familiale. L'étude de la structure financière constitue dans les sciences de gestion un domaine de connaissance en perpétuelle évolution. Les objets qu'elle étudie sont divers et ont une importance établie aux yeux de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'analyse financière est un élément clé du développement des dirigeants d'entreprises familiales et de leur processus décisionnel.

L'Algérie a mis en œuvre une nouvelle politique laitière visant à améliorer la performance du secteur laitier local en combinant certains outils d'intervention publique pour le lait pasteurisé standard. Le prix de vente est réglementé à 25 DA / L. En effet, de nombreuses primes sont octroyées par l'État dans différents types de produits laitiers, ce qui affecte directement les principaux acteurs de ce secteur.

En Algérie, les droits de douanes sont très limités et c'est au désavantage du produit local elle devrait penser à taxer le lait d'importation et subventionner le produit local. Dans d'autres pays, la protection du produit local se traduit par-là sur taxation du lait importé. Enfin, le cadre macro institutionnel doit protéger la production nationale par l'institution des taxes spécifiques.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Au terme de ce travail, nous pouvons conclure que les résultats obtenus nous permettent de confirmer nos hypothèses et aussi nous avons constaté dans les résultats que la mise en place des trois facteurs capital socioculturel mode de financement et cadre macro institutionnel sont nécessaires pour la pérennité de l'entreprise et que le caractère familial de l'entreprise à un impact sur sa pérennité.

Pour que l'entreprise familiale puisse survivre à long terme et garantir sa pérennité. Elle doit pouvoir s'appuyer sur une gouvernance efficace, associé à une bonne communication, afin d'être capable de gérer les relations complexes au sein de la famille et entre la famille et l'entreprise.

L'entreprise familiale est un sujet d'analyse très fécond. Dans ce genre de firme, la famille exerce une influence majeure sur sa gestion, elle possède le contrôle de propriété et la majorité des parts. Elle peut être considérée comme un système finalisé, organisé et ouvert sur son environnement. Il est vrai que l'entreprise familiale est souvent présentée comme ayant une perspective temporelle de long terme qui peut être renforcée par des processus, des résultats et par les membres de l'entreprise.

Assurer la longévité de l'entreprise est l'une des préoccupations majeures de leurs dirigeants. Les facteurs qui concourent à cette pérennité sont multiples. Dans ce travail, nous focalisons sur les trois principaux éléments à savoir le mode de financement, le capital socioculturel et le cadre macro institutionnel. En effet, le succès des entreprises familiales, quelle que soit leur taille, tiendrait essentiellement à leurs spécificités sociales et culturelles.

Le capital social réside dans les relations familiales est un élément important de leur capacité à créer un avantage concurrentiel. Ce qui démontre le rôle important du capital social en particulier dans le contexte des entreprises familiales. L'analyse de la structure financière est considérée comme étant une source d'information importante dans la vie de l'entreprise familiale.

Le financement donne plus de possibilité de diversifier et développer l'activité. A chaque mode de financement des avantages et des inconvénients, sauf que ces trois entreprises familiales « A, B, C » préfèrent le mixte, car il contient à l'ambition et la pérennité de l'entreprise. En effet, les dirigeants des moyennes entreprises familiales adoptent une stratégie de financement globale prudente de peur de perdre le contrôle familial de l'entreprise. L'entreprise peut être considérée comme un système finalisé, organisé et ouvert sur son environnement. Ainsi, les facteurs concourent à la pérennité de l'entreprise ne peuvent être liés qu'à ces composantes soit interne qui peuvent être liés à l'entrepreneur ou à l'organisation ou externe en relation avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Nous pouvons dire que dans les pays développés, l'environnement offre de meilleure condition qui favorise la croissance et la compétitivité des firmes. Par contre dans les pays en voie de développement, il demeure fortement contraignant malgré les différentes réformes.

Bibliographie

Références bibliographiques

Références bibliographiques

1) Ouvrages :

Aldrich, H. 1999, *Organizations Evolving*, Thousand Oaks, CA: Sage.

ALAIN MARION, « Analyse financière, concept et méthodes », 4ème Edition DUNOD Paris, 2007, P.01.

J.ALLOUCHE, B.AMANN (2008), « Nature et performances des entreprises familiales », Le management : fondements et renouvellements, à paraître, Ed. Sciences Humaines, in (dir). G. Schmidt (coord.), Paris France

Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter-éditions, collection l'Entreprise

Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, les Éditions d'Organisation, 1987.

BRESSY G, C KONKUYT, 2000, « économie d'entreprise », Dalloz, Paris, P78.

Caby J. et G.Hirigoyen, 2005, « création de valeur et gouvernance d'entreprise, Edition Economica.

Carolis D, Saporito M.P.2006, « Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities : A Theoretical Framework, *Entrepreneurship Theory and practice* 30 (1): 41-56.

CHARREAUX. G., 1997, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Edition Economica, Paris, P 421-469.

Davis P. (1983), « Realizing the Potential of the Family Business », *Organizational Dynamics*, 12 (1), P. 47-56

Freeman R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.

Gallo, M. A. (1994). *Global perspectives on family businesses*. Chicago : Loyola University, Family Business Center.

GAULTIER A. (1990), *Les holdings familiales : pérennité et succession*, Paris, Les Editions de l'Organisation.

Gilbert KOEING.1998 : « Les Théories de la Firme », 2^{ème} édition Economica, Paris, P24.

Gélinier O. (1996), *La réussite des entreprises familiales*, Paris : Maxima.

GOFFIN Robert, (1998), *Principes de Finance Moderne*, ed : Economica.

Guy Rocher, « la notion de culture », Montréal : Éditions Hurtubise HMH Itée, 1992, troisième édition.

Huault I., « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? », *Institutions et gestion*, Huault I. (coord.), Vuibert, FNEGE, Paris, 2004, p. 30-49.

HIRIGOYEN G., Jérôme CABY, 2002, « La gestion des entreprises familiales », Edition Economica, Paris, P11.

LAHILLEJ.P, « Analyse financière aide-mémoire », 1^{ère} Edition DALLOZ, Paris 2001, P.01.

M. Marckesnay, *Management stratégique*, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004. p. 236-237.

Mercier S. 2006, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafous-boucher M. et Pesqueux Y. (dir), *Décider avec les parties prenantes, Approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, Edition Découverte, Paris.

Mignon Sophie, 2001, « stratégie de pérennité d'entreprise », Edition Vuibert, Paris. P11-20.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris

Mintzberg H., 1986, *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'organisation. Paris

Pierre André JULIEN et Michel MARCHESNAY, 1987, « La petite entreprise », Edition : Vuibert, P70

PLOIX Helene, Juin 2003, « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise », Village Mondiale, Paris.

Valérie Tandeau de Marsac, « Guide pratique des entreprises familiales », Manuel opérationnel, juridique et fiscal, Edition d'organisation, Paris, 2011, P30.

PEJOVICH Svetozar, (1995), Economic Analysis of Institutions and Systems, Kluwer Academic Publishers.

2) Thèses et mémoires :

Abdeljalil N (1980), « contribution à une analyse financière et typologique des PME industrielles », Thèse défendue devant l'université de Rennes, Faculté des Sciences Economiques et d'économie Appliquée, 1980, Tome 1, P.36.

Belghithi H. (2006) « Les déterminants de la structure du capital : application pour les entreprises canadiennes et américaines de 1995 à 2005 », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Décembre 2006, P8.

Benmostefa. F. (2015) « La transmission des entreprises familiales en Tunisie », Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux, Soutenue le 30 Novembre 2015.

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

BOUKROUS Djamila, Les circuits de financement des PME en Algérie : Etude d'un crédit bancaire, Mémoire de Magister en sciences économiques sous la direction de H. BENBAYER et H. TRARI-MEDJAOUI, Faculté des sciences économiques, Université d'Oran, juin 2008.

Lyés GHEDDACHE, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de Doctorat en Sciences Economiques, UMMTO, soutenu le 22/ 04/ 2012.

MIMOUNI Yassine, « le développement des pme et la bonne gouvernance », Thèse de Magister en gouvernance d'entreprises, Université Abou-Bakr BELKAÏD-Tlemcen, Année Universitaire : 2011-2012.

Guy Serge KOUAO, « incidence des facteurs institutionnels dans l'évolution de la structure financière des entreprises : cas d'entreprises françaises cotées à la bourse de paris », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montesquieu-bordeaux iv, soutenue publiquement le : 17 novembre 2011.

Hirigoyen G. (1984), Contribution à la connaissance des comportements financiers des Moyennes Entreprises Industrielles familiales, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux.

MZID Imen , « L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypo groupes », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université de Sfax , Tunisie, Soutenue le 08 juillet 2009.

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

3) Revues et articles :

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 17-40.

ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Financecontrôle-stratégie* Vol. 3, n° 1, p. 33-79.

ALLOUCHE, J. et B. AMANN (1998), La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, Série SG, N° 8-9* : 129-154

Allouche J, Amann B., « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux », *Sciences de Gestion, Institutionnalisme et Sociologie Économique. Autour des travaux de Mark Granovetter (sous la direction d'I. Huault)*, 2002.

Allouche, J., B. Amann et P. Garandel (2007), Performance et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : Le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnariale *XVIème Conférence Internationale de Management stratégique*.

J.L. Arrègle, P. Very & S. Raytcheva, “ Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d’un modèle L’intégrateur”, in actes de la 11ème Conference Internationale de management Stratégique, AIMS, 2002, P.9.

ARREGLE, J.L., VERY, P. et S. RAYTCHEVA (2003), Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d’un modèle intégrateur, dans FERY, F. et H. LAROCHE (sous la direction de), Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, 37-61
ARREGLE, J-L, DURAND, R. et P. VERY (2004) Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, Management, 7(2) : 13-36.

Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; Sirmon, David G.; Very, Philippe (2007). « The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms », Journal of Management Studies, Vol. 44, N° 1, p. 73-95.

Baron, R. A. et G. D. Markman 2000 Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success, Academy of Management Executive, 14(1): 106-115.

Basly S., (2006), « propriété, décision et stratégie de l’entreprise Familiale : une analyse théorique », Manuscrit auteur, publié dans Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, version 1, 33p.

Beckhard R., Dyer W. (1983), « Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies », Sloan Management Review, 24, P. 59-65.

Benbayer H. Trari-medjaoui (2009) « Le développement des sources de financement des PME en Algérie : émergence de la finance islamique », Université d’Oran.P.3.

Berle, A. A. & Means, G.C : The Modern Corporation and Private Property, New York, Mac Millan, 1932.

Bernard Dussuc, Sébastien Geindre, Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en

PME : une revue de la littérature, : une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Octobre 2012, Brest, France. 19 p.

BOURDIEU, P. (1980), Le Capital social, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, N.31

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education. J. G. Richardson.(éd.), New York, Greenwood: 241-258.

BOURDIEU J. & COLIN-SEDILLOT B. (1993), « Structure du capital et coûts d'information : le cas des entreprises françaises à la fin des années 80 », *Économie et Statistique*, 268/267, p. 87100.

Bruno A., Pierre B., Yvon G., Stéphane de Lassus, Bernard M., David de Pariente, Jean Prieur, Sophie Shiller, « La gouvernance des entreprises familiales » Acte du colloque du 17 Juin 2010 à l'université Paris-Dauphine.

Brouard F., Cadieux L. (2007). La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte. Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre.

Bubolz, M. M. (2001), Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of SocioEconomics* 30(2), 129–131.

CABY, J. et G. HIRIGOYEN (sous la direction de) (2002), *La Gestion des entreprises familiales*, CREFF, Bordeaux.

CARTELIER L., « Propriété et contrôle : introduction économique à un débat », *Revue Internationale de Droit économique*, N°3, 1990.

Casson M. (1999), « The economics of the family firm », *Scandinavian Economic History Review*, n° 47, pp. 10-23.

Chami R. (1997) *What's Different About Family Business*, WP. Université de Notre Dame, Septembre

Charreaux, G. (1998), *Le point sur la mesure de performance des entreprises*, Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, Organizational Architecture and Governance), P. 7.

CHARREAUX Gérard, (2005), *Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire*, Document de travail n° 1050601 du Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG) de l'Université de BOURGOGNE, Version de Juin 2005.

Chibani-Ltaief, F., Henchiri, J. E., & Degos, J. G. (2016). La Structure Financière Contrastée Des Entreprises Familiales Françaises : Une Approche Fondée Sur La Théorie Du Compromis. *La Revue Du Financier*, 38(219), 30-50.

Christiane Bughin, Olivier Colot, « La performance des PME familiales belges. Une étude empirique », *Revue française de gestion* 2008/6 (n° 186), p. 1-17.

CHUA, J.H., J.J. CHRISMAN et P. SHARMA (1999), Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4):19-37

Coase R. H., The nature of the firm, *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

COLEMAN, J.S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, supplement, pp. 95-120.

COLEMAN, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

Colot O. et Croquet M., 2007, « Les déterminants de la structure financière des entreprises belges : Etudes exploratoire fondée sur la théorie de préférence de financement hiérarchisés, *Revue reflet et perspectives de la vie économique*, VOL XLVI.

Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997), Reply: The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. In: *The Academy of Management Review*, 22, 3:611-613..

DAVIS, P.S. & HARVESTON, P.D., (1998), « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, N°3, pp.31-53.

Donaldson T. et Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 65-91

Donckels R et Aerts R, des entreprises familiales sont-elles vraiment différentes ? In *Fondation Roi Baudoin, plein feux sur les PME*, Bruxelles, Roularta Books, 1993.

Donckels, R., et Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160

Dumez, H. (2009), Identité, performance et pérennité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, N° 192, Mars, pp. 91-94.

DYER, W.G. (1986), *Cultural Changes in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37- 50.

EDWARDS J. & FISCHER K. (1994), "Banks, finance and investment in Germany", Cambridge University Press.

Éric Godelier, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion* 2009/2 (n° 192), p. 95-111.

Freeman R. E. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n° 4, p. 409-421

Gallo et Vilaseca (1996), Finance in family business. *Family Business review* 9 (4): 287- 305.

Gallo M. et A. Vilaseca (1996), « Finance in family business », *Family Business Review*, Vol. 9, n°4, pp. 387-405

Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard business school press.

Gomez P-Y, (2009), « La gouvernance actionnariale et financière : Une méprise théorique », *Revue française de gestion* – N° 198-199, 23p

GRANOVETTER Mark, (2001), A Theoretical Agenda for Economic Sociology, To appear in

Economic Sociology at the Millenium, edited by Mauro F. Guillen, Randall Collins, Paula England, and Marshall Meyer (New York: Russell Sage Foundation, 2001).

Hall, A., Melin, L., et Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

Mariem Hannachi. La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles. *Gestion et management*. Université d'Avignon, 2015. Français.

Habbershon, T.G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms, *Family Business Review*, 12, pp, 1-25.

Hirigoyen G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banques*, n°417, pp. 588-593.

Hirigoyen G., (2009), concilier finance et management dans les entreprises familiales.

Hollander B.S., Elman N.S. (1988), « Family-Owned Businesses : an Emerging Field Inquiry »,

Family Business Review, 1 (2), P. 145-163

Hugron P. (1991), *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.

JOHNSON S.A. (1997), "An empirical analysis of the determinants of corporate debt ownership structure", *European Economic Review*, 44, p. 281-304.

Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., et Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.

Lank A. [1992], « Les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques », *Revue Economique et Sociale*, n°3, p.157-168.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp, 1169-1191.

LEMIEUX, V. (2001), *Le capital social dans les situations de coopération et de conflit*, ISUMA;

Projet de recherche sur les politiques, 2(1) : 82-86

Lin, 1999, Social Network and status attainment, Annual review of sociology 23

McConaughy D., "Is the cost of capital different for family firms?", Family Business Review, vol. 12, n° 4, 1999, p. 353-360.

Mishra et Mc Conaughy (1999), Founding family Control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt. Entrepreneurship Theory and Practice 23(4) : 53-64.

Myers S. C. et N. S. Majluf (1984) «Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have information that Investors do not have ». Journal of Financial Economies, Vol. 13, p. 187-221.

Imen Mzid Ben Amar et Lassaâd Mezghani, « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe », Revue internationale PME. Volume 23, Numéro 1, 2010, p. 125-154

Mignon, S. (2000), « La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ». Finance, Contrôle, Stratégie Finance Contrôle Stratégie. Volume 3, N° 1, mars 2000, p.169 -196.

Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. Revue internationale P.M.E. Volume 15, numéro 2, 2002, P.95.

Mignon S., (2009), La pérennité organisationnelle: un cadre d'analyse, Revue Française de Gestion, vol 2, n°192, pp.75-89.

Miller, D., et Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. Family Business Review, 19(1), 73-87.

Miller, D., Breton-Miller, L., et Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses. Journal of Management Studies, 45(1), 51-78.

MODIGLIANI Franco & MILLER Merton H., (1958), The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, The American Economic Review, Vol. 48, n°3, p. 261-297.

MODIGLIANI Franco & MILLER Merton H, (1963), Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction, American Economic Review, Vol. 53, N° 3, p. 433-443.

NAHAPIET, J. and S. GHOSHAL (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2) : 242-266

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16 (1)

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15

ROBERTS Peter W. & GREENWOOD Royston, (1997), Integrating Transaction Cost and Institutional Theories : Toward a Constrained-Efficiency Framework for understanding Organizational Design Adoption, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°2, p. 346-373.

Sharma, P., et Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.

Sirmon, D. et M. A. Hitt 2003 Creating Wealth in Family Business Through Managing Resources, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4): 339-358.

Stoker, G., (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, no 155, p. 19-30.

Tanja Kontinen, Arto, Ojala, 2012 « voies d'internationalisation au sein des PME familiales », *Revue Marketing International*, VOL .29 Iss : P.496-518.

Thierry Poulain-Rehm, « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? », *Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219*, Edition Organisation., 2006, Entrepreneurs, créateurs et repreneurs, pp.77-88.

Ward J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », *Family Business Review*, 1 (2), 105-117.

WIRTZ Peter, (1999), Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : Le cas Krupp-Thyssen, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 2, p. 117-143.

Wtterwulghen R., F. Janssen, S. Mertens S et F. Olivier (1994), « Le financement de croissance des entreprises moyennes belges par le recours au capital à risque », Louvain-La-Neuve, IAG.

4) Journaux et lois

Anderson, R.C.& Reeb, D.M. 2003. Founding-Family Performance: Evidence from the S & P 500. *Journal of Finance*, Forthcoming.

Baker M. et Wurgler J. (2002), « Market Timing and Capital Structure », *Journal of Finance*, vol. 57, p. 1-32.

Baret, P. (2006), L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? 2^{ième} journée de recherche du CEROS, p. 1-24

Bergeron, H. «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », Notes de Cours. 1999.

Bhattacharya U. et B. Ravikumar, 2001, "Capital Markets and the Evolution of Family Businesses: *Journal of Business*, Vol.74, P.187-220.

Ben Jemaa. S. (2005), « La structure financière des entreprises familiales tunisiennes », Actes de Colloque.

BEN JEMAA Sonia, (2008), L'entreprise familiale tunisienne : structure financière et problèmes de financement, Cahiers électroniques de l'ERCCI, n°29 – 2008, IAE de Bordeaux.

Bettenhausen, K. L. et J. K. Murnighan 1991 The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges, *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 20-35.

Bréchet, J-P. (2010), Les 3 P d'une Project-Based View: Projet, Pérennité, Profit, *AIMS (Colloque de l'AIMS)*, juin, Luxembourg, France

Calof J. (1985), « Analysis of small business owner's financial preferences », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 3(3), pp. 39-44.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.

COLEMAN, J. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120

Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate

Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 92-117

DeAngelo et Deongelo (1985), Managerial ownership of Voting rights: A study of public Corporations with dual class of Common stock. *Journal of Financial Economics* 14 (1): 33-69.

DeANGELO Harry & MASULIS Ronald W., (1980), Leverage and Dividend Irrelevancy Under Corporate and Personal Taxation, *The Journal of Finance*, Vol. 35, No. 2, p. 453-464.

DEMIRGÜÇ-KUNT Asli & MAKSIMOVIC Vojislav, (1999), Institutions, financial markets, and firm debt maturity, *Journal of Financial Economics*, Vol. 54, p. 295-336.

Fama, E. F., et Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327-349.

Fama, E.F. et K.F. French,(1997) Dividends, Debt, Investment, and Earnings, Graduate School of Business, University of Chicago and Yale University, School of Management, 1997.

FERRI Michael G. & JONES Wesley H., (1979), Determinants of Financial Structure: A New Methodological Approach, *The Journal of Finance*, Vol. 34, No. 3, p. 631-644

Furubotn E., Pejovich S. (1972), « Property Rights and Economy Theory: A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, December, P. 1137-1162.

FURSTENBERG, F.F. (2005), Banking on Families: How Families Generate and Distribute Social Capital, *Journal of Marriage and Family*, 67 : 809-821

GRANOVETER M. (1973), « The strenght of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380

Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481-510.

HARRIS Milton & RAVIV Artur, (1991), The Theory of Capital Structure, *The Journal of Finance*, Vol. 46, N° 1, p. 297-355.

Hirigoyen (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I.) familiales », Cahier de recherche, IAE Toulouse, n° 35, septembre

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, vol. 3, P. 305-360

Lev, B. «Industry Averages as Target for Financial Ratios», *Journal of Accounting Research*, Autumn 1969, 290-299

Myers S. 1977. The determinants of corporate borrowing. *J. Finance. Econ.* 5:147–176.

Myers, S.C., 1984. The capital structure puzzle. *Journal of Finance* 39, 575-592

Myers, S.C., «Still Searching for Optimal Structure », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, 1, Spring 1993, 4-14

Neubauer, F. and Lank, A. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. MacMillan Press Ltd., Houndmills, 65-67.

NORTH Douglass C., (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

NORTH Douglass C., (1992) *Institutions and Economic Theory*, *The American Economist*, Vol. 36, n°1 p. 3-6.

OCDE, 2001, capital social et capital culturel, rapport de l'OCDE, pp. 24-25

PAYNE, G.T., MOORE, C.B., GRIFFIS, S.E. et AUTRY, C.W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37(2), 491-520

Portes, A. 1998 *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*, *Annual Review of Sociology*, 24(1): 1-24

RAJAN Raghuram & ZINGALES Luigi, (1995), What do we know about capital structure? Some evidence from international data, *Journal of Finance*, vol. L, n°5. P.1421-1460.

Remolona, E.M. (1990), «Understanding International Differences in Leverage Trends», *FRBNY Quarterly Review*, Spring 1990, 31-42

Titman, S. and R. Wessells, "The Determinants of Capital Structure Choice," *Journal of Finance* 43, March 1988, pp. 1-19.

Shleifer A. & Vishny R.W. (1997), A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, 52(2), 737-783

Schneider S.C. & De Meyer A. (1991), « Interpreting and responding to strategic issues : the impact of national culture », *Strategic Management Journal*, 12 (4), p 307-320

Sraer D., Thesmar D., Performance and behavior of family firms: evidence from the french stock market, Working paper, Insee, n° 2004-24, 2004.

Sraer and Thesmar, 2007, Performance and Behavior of Family Firms, *Journal of the European Economic Association*.

Loi 88-25 du 19/07/1988, qui a fixé le plafond d'investissement privé et l'a ouvert à d'autres créneaux.

La loi 90-10 du 10/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.

Le décret n ° 91-37 du 19/02/1991 sur la libéralisation du commerce extérieur.

5) Sites internet et autres

Annuaire statistique de la wilaya de Tizi-Ouzou, 2016 (Algérie).

Étude EDHEC, « endettement des entreprises familiales : vers un nouveau paradigme », Janvier 2015.

www.Entreprisefamiliale.fr

Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la réalisation d'une recherche doctorale au sein de l'UMMTO, permettez- moi de vous solliciter et de prendre un peu de votre temps pour répondre au questionnaire portant sur votre activité et en particulier sur la gouvernance de votre entreprise par rapport à sa pérennité. L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur les facteurs qui concourent à la durabilité des entreprises familiales. Nous vous remercions par avance pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

1. Identification de l'entreprise

1.1. La dénomination de votre entreprise

1.2. Le siège social de votre entreprise

1.3. Quel est la forme juridique de votre entreprise ?

SARL SNC EURL SA

Autre à préciser.....

1.4. Votre secteur d'activité

1.5. Date de création de votre entreprise

1.6. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

Moins de 50 ouvriers entre [50 –250 [de 250 et plus

1.7. Votre entreprise est elle immatriculée au registre de commerce

Oui Non

1.8. Votre entreprise a t- elle subit une transmission entre génération ?

Oui Non

- Si oui, quel est le nombre de successions ?.....Successions

Et en quelle année.....(en chiffre

1.9. Est-ce que votre entreprise appartienne actuellement à :

La première génération Deuxième génération Deuxième génération et plus

Questionnaire d'enquête

1.10. Si votre entreprise a ouvert son capital, quelle est la part du droit de vote que vous contrôlez ?

Moins de 30% De 30% à 50% De 50% et plus

1.11. Chiffre d'affaire de votre entreprise se situe entre :

Moins de 200 millions DA De 200 millions DA à 2 milliards de DA plus de 2 milliards de DA

1.12. Combien d'actionnaires comptent votre entreprise ?

Un actionnaire à deux Deux actionnaires à trois actionnaires de trois actionnaires et plus

1.13. Existe-t-il des actionnaires dans votre entreprise qui sont membre de famille ?

Oui Non

-Si oui, quel est la part de l'actionnaire majoritaire dans le capital de votre entreprise

Veillez préciser.....

2. Identification du dirigeant

2.1. Vous êtes :

Homme Femme

2.2. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :

Moins de 30 ans De 30 à 50 ans De 50 et plus

2.3. Etes-vous l'un des propriétaires de cette entreprise ?

Oui Non

2.4. Etes-vous membre de la famille ?

Oui Non

Questionnaire d'enquête

.....
.....
.....
.....
.....

3.3. Veuillez indiquer la source de financement adopté dans votre entreprise

Autofinancement Recours aux crédits bancaires Fonds collectés auprès des proches

3.4. Quel est le mode de financement que vous privilégiez le plus ? Préciser et expliquer

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.5. Pensez-vous qu'il existe une relation entre le mode de financement et la pérennité de votre entreprise ?

Oui Non

3.6. Si oui, veuillez expliquer

.....
.....

Questionnaire d'enquête

3.8. Quels sont les critères influençant la structure financière au sein de votre entreprise ?

Préciser et expliquer

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.9. Veuillez indiquer le type de banques avec lesquelles vous travaillez

BNA BADR autres préciser.....

3.10. Veuillez préciser la nature des relations que vous entretenez avec votre banque

Très satisfaisantes satisfaisantes Peu satisfaisantes
Pas du tout satisfaisantes

Questionnaire d'enquête

4-4- Rôle de cette forme de gouvernance dans la performance et la pérennité des entreprises familiales algériennes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4-5- famille- entreprise -management : comment réguler de nouveaux conflits d'agence ?

Oui non

Expliquez et

préciser.....

.....

.....

.....

.....

.....

4-6- à votre avis y'a t-il des conflits au sein même de la famille : vers de nouveaux concepts et modes de gouvernance ?

Oui non

Expliquez et précisez

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Questionnaire d'enquête

.....
.....
.....
.....
.....

4-7- Est-ce que votre entreprise dispose d'un conseil d'administration ?

Oui Non

-Si oui, veuillez indiquer son rôle dans votre entreprise

Contrôleur Conseillé

.....
.....
.....
.....
.....

4.8. Tenez-vous un conseil de famille au sein de votre entreprise ?

Oui Non

-Si oui, quel est son rôle dans votre entreprise ? Préciser

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.9. Les relations de travail entre les employés au sein de votre entreprise sont :

Questionnaire d'enquête

Très Bonnes Bonnes Moyennes Pas du tout bonnes

4.10. Veuillez indiquer le degré de satisfaction quant aux relations hiérarchiques de travail dans votre entreprise ?

Très satisfaisantes Satisfaisantes Peu satisfaisantes

Pas du tout satisfaisantes

4.11. Quels sont les outils de contrôle que vous utilisez dans votre entreprise et qui vous donnent satisfaction sont (classez-les par ordres de priorité 1 étant le premier outil) :

a- c -.....

b- d -.....

4.12. Veuillez indiquer le nombre d'associés dans votre entreprise :

1 associé 2 associés à 3associés De 3associés et plus

4.13. Votre idée future sur autour de la performance et la pérennité des entreprises familiales

Expliquez et précisez

.....
.....
.....
.....
.....

5. Capital socioculturel

5.1. Est ce que le capital socioculturel est un moteur essentiel dans la pérennité de votre entreprise ?

Oui Non

5.2. Le rôle qu'a le capital socioculturel dans la pérennité de votre entreprise est :

.....
.....

Questionnaire d'enquête

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5.3. Existe-t-il une relation entre le capital socioculturel et la pérennité de votre entreprise ?

Oui Non

5.4. La nature de cette relation est :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Questionnaire d'enquête

.....
.....
5.5. Certains gérants de PME rattachent le succès des entreprises à leurs spécificités culturelles, sociales et managériales, pensez –vous que c'est :

Oui Non

Si oui, veuillez préciser

pourquoi.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5.6. Les facteurs socioculturels qui vous satisfassent (classez-les par ordres de priorité 1 étant le premier facteur)

a. c.....

b. d.....

5. 7. Veuillez indiquer le pourcentage du capital dont vous disposez dans cette entreprise :

Moins de 30% De 30% à 50% De 50% et plus

5.8. Est ce que la culture influence les décisions stratégiques de votre entreprise ?

Oui Non

5.9. Si oui, veuillez expliquer pourquoi et préciser

.....
.....
.....

Questionnaire d'enquête

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.11.3. La stabilité des relations (par rapport aux temps depuis sa création)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.11.4. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Questionnaire d'enquête

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.12. Le style de management utilisé dans votre entreprise par rapport à sa pérennité (la stratégie de l'entreprise familiale)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Pérennité

6.1. Qu'entendez-vous par pérennité de votre entreprise ?

Questionnaire d'enquête

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6-2- Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise le dirigeant va suivre des principes de bases
veuillez les préciser et expliquer

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6-3- Comment assurer vous la pérennité de l'activité de votre entreprise ?

Progression Récession Stable

Questionnaire d'enquête

Veillez expliquer et préciser cette 'évolution depuis sa création

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.3. Les éléments ou facteurs essentiel de pérennité de votre entreprise

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Questionnaire d'enquête

.....
.....
.....
.....

Les contraintes :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Cadre macro institutionnel

7-1- Votre entreprise a-t-elle bénéficié des aides de l'Etat en termes (des avantages fiscaux, des subventions, dispositifs de soutien)

Oui Non

Si oui, expliquer comment

a) Subvention de l'Etat

.....
.....
.....
.....
.....

b) L'insertion dans un dispositif public d'aides à la création et au financement

.....
.....
.....

Questionnaire d'enquête

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

c) Les avantages fiscaux et parafiscaux

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

d) Effectif contrat par ANEM (nombre de personnes recrutés dans le cadre de l'ANEM)

.....
.....
.....
.....

7-2 Le cadre macro institutionnel est-il un facteur important dans la pérennité de votre entreprise

Oui Non

Si oui, veuillez expliquer et préciser

7-3- Quel est le rôle du cadre macro institutionnel dans la pérennité de votre entreprise ?

.....
.....

Tableau 1 : Actif « version condensés » de l'entreprise familiale « Pâturages d'Algérie» (en DA)

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
VI	337 759 743,00	42,07%	312 339 422,00	37,50%	283 555 763,00	24,43%	276 012 654,00	28,07%	255 733 606,00	27,72%
VE	177 865 899,00	22,15%	282 336 612,00	33,90%	649 455 426,00	55,95%	448 449 928,00	45,60%	275 178 687,00	29,82%
VR	282 034 352,00	35,13%	232 646 017,00	27,93%	200 220 916,00	17,25%	231 179 565,00	23,51%	368 787 472,00	39,97%
VD	5 191 537,00	0,65%	5 574 410,00	0,67%	27 556 041,00	2,37%	27 721 836,00	2,82%	22 973 725,00	2,49%
Total	802 851 531,00	100%	832 896 461,00	100%	1 160 788 143,00	100%	983 363 983,00	100%	922 673 490,00	100%

Tableau 2 : Passif « version condensés » de l'entreprise familiale « Pâturages d'Algérie »

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
CP	180 151 372,00	22,44%	183 893 985,00	22,08%	189 470 018,00	16,32%	194 918 261,00	19,82%	207 662 525,00	22,51%
DLMT	188 543 077,00	23,48%	160 179 099,00	19,23%	144 995 206,00	12,49%	184 124 336,00	18,72%	155 130 644,00	16,81%
DCT	434 157 082,00	54,08%	488 823 377,00	58,69%	826 322 919,00	71,19%	604 321 386,00	61,45%	559 880 321,00	60,68%
Total	802 851 531,00	100%	832 896 461,00	100%	1 160 788 143,00	100%	983 363 983,00	100%	922 673 490,00	100%

Tableau 3 : Actif « version condensés » de l'entreprise familiale « Matinale »

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
VI	409 230 080,00	41,62%	710 112 940	72,61%	641 477 278	59,30%	639 125 100	56,50%	536 509 397,00	60,74%
VE	15 099 844,00	1,54%	35 840 563,00	3,66%	73 373 105	6,78%	128 004 137	11,32%	108 576 630,00	12,29%
VR	539 668 787,00	54,88%	215 358 462	22,02%	316 367 955,00	29,25%	250 479 581	22,14%	185 504 095,00	21,00%
VD	19 291 322,00	1,96%	16 653 567	1,70%	50 551 319	4,67%	113 500 865	10,03%	52 773 566,00	5,97%
Total	983 290 033,00	100%	977 965 532,00	100%	1 081 769 657,00	100%	1 131 109 683,00	100%	883 363 688,00	100%

Tableau 4 : Passif « version condensés » de l'entreprise familiale « Matinale »

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
CP	370 681 691,00	37,70%	384 717 296	39,34%	413 509 963	38,22%	483 469 189,00	42,74%	430 547 409,00	48,74%
DLMT	500 000 000,00	50,80%	500 000 000	51,13%	450 000 000	41,60%	375 000 000	33,15%	250 000 000,00	28,30%
DCT	112 608 340,00	11,50%	93 248 237	9,53%	218 259 695	20,18%	272 640 497	24,10%	202 816 279,00	22,96%
Total	983 290 031,00	100%	977 965 533,00	100%	1 081 769 658,00	100%	1 131 109 686,00	100%	883 363 688,00	100%

Tableau 5 : Actif « version condensés » de l'entreprise familiale « TIFRA Lait »

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
VI	273 063 319,00	44,90%	249 383 767,00	36,05%	252 170 606,00	31,48%	540 470 168,00	47,54%	601 672 490,00	43,05%
VE	88 721 293,00	14,60%	106 859 841,00	15,45%	104 466 478,00	13,04%	137 828 910,00	12,12%	188 218 158,00	13,47%
VR	217 342 385,00	35,80%	318 165 837,00	45,99%	331 334 349,00	41,36%	437 661 810,00	38,49%	369 745 620,00	26,45%
VD	28 571 341,00	4,70%	17 370 323,00	2,51%	113 134 169,00	14,12%	20 997 794,00	1,85%	238 038 174,00	17,03%
Total	607 698 338,00	100%	691 779 768,00	100%	801 105 602,00	100%	1 136 958 682,00	100%	1 397 674 442,00	100%

Tableau 6 : Passif « version condensés » de l'entreprise familiale « TIFRA Lait »

Années	2 013	%	2 014	%	2 015	%	2 016	%	2 017	%
CP	150 211 581,00	24,72%	197 122 244,00	28,50%	290 176 437,00	36,22%	339 204 262,00	29,80%	411 268 446,00	29,43%
DLMT	76 900 000,00	12,65%	43 333 333	6,30%	60 777 777,00	7,59%	249 022 222,00	21,90%	368 266 667,00	26,35%
DCT	380 586 757,00	62,63%	451 324 191,00	65,20%	450 151 388,00	56,19%	548 732 198,00	48,30%	618 139 329,00	42,23%
Total	607 698 338,00	100%	691 779 768,00	100%	801 105 602,00	100%	1 136 958 682,00	100%	1 397 674 442,00	100%

Tableau 7 : Les indicateurs d'équilibre financiers de l'entreprise familiale « Pâturages d'Algérie »

Éléments	Formules	Exercice comptable				
		2013	2014	2015	2016	2017
FR	AC- DCT	30 934 706,00	31 733 663,00	50 909 465,00	103 029 944,00	107 059 563,00
BFR	(VE+VR) –DCT	25 743 169,00	26 159 252,00	23 353 423,00	75 308 107,00	84 085 838,00
TN	FR - BFR	5 191 537,00	5 574 411,00	27 556 042,00	27 721 837,00	22 973 725,00

Tableau 8 : Les indicateurs d'équilibre financiers de l'entreprise familiale « SARL Matinale »

Éléments	Formules	Exercice comptable				
		2013	2014	2015	2016	2017
FR	AC- DCT	461 451 613,00	174 604 355,00	222 032 684,00	219 344 086,00	144 038 012,00
BFR	(VE+VR) –DCT	427 060 447,00	157 950 788,00	171 481 365,00	105 843 221,00	91 264 446,00
TN	FR - BFR	34 391 166,00	16 653 567,00	50 551 319,00	113 500 865,00	52 773 566,00

Tableau 9 : Les indicateurs d'équilibre financiers de l'entreprise familiale « TIFRA Lait »

Éléments	Formules	Exercice comptable				
		2013	2014	2015	2016	2017
FR	AC – DCT	-45 951 738,00	-8 928 190,00	98 783 608,00	47 756 316,00	-283 504 310,00
BFR	(VE+VR) –DCT	-74 523 079,00	-26 298 513,00	-14 350 561,00	26 758 522,00	-312 075 651,00
TN	FR - BFR	28571341,00	17 370 323,00	113 134 169,00	20 997 794,00	28 571 341,00

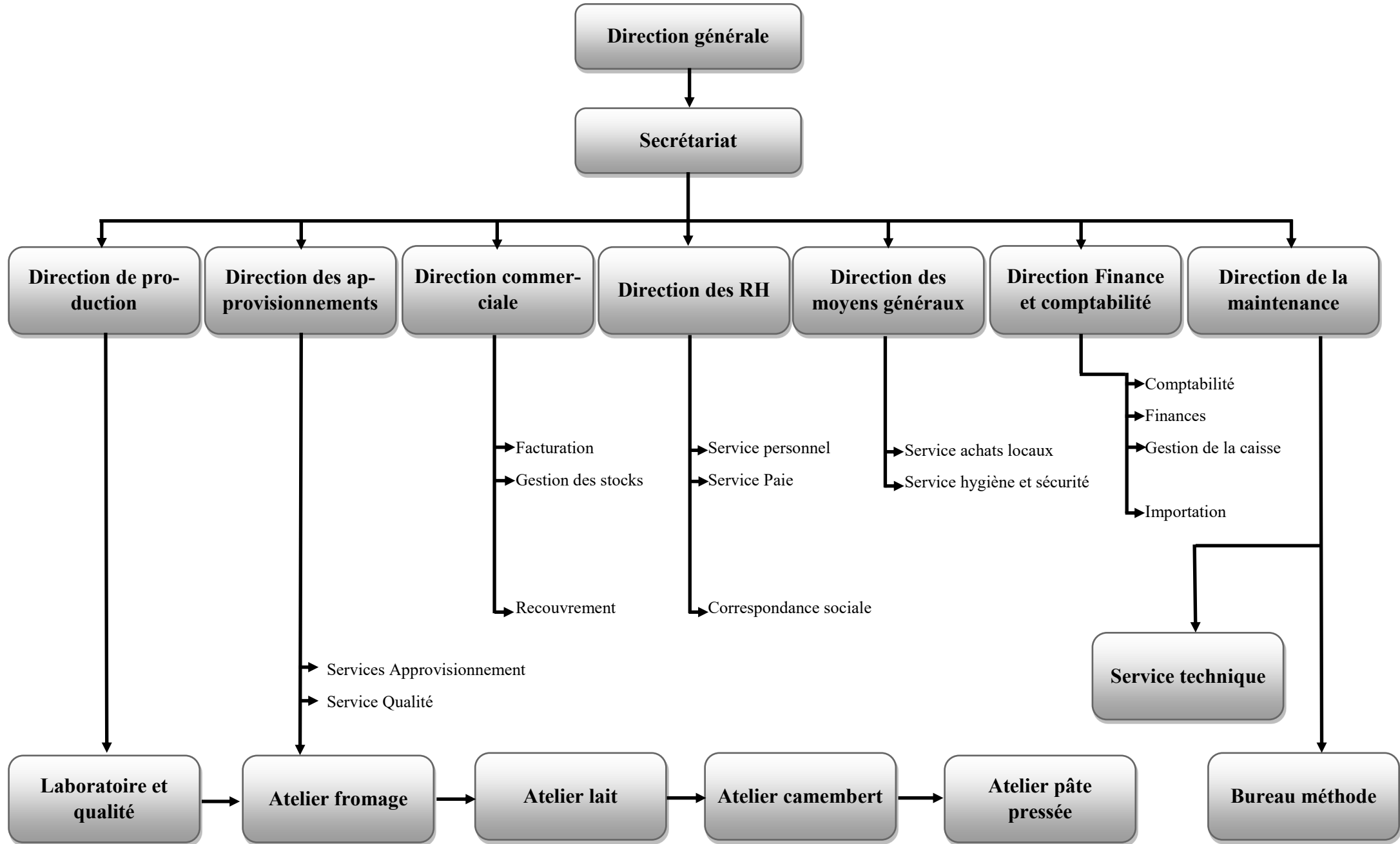
Tableau 10 : Résultat net pour les trois entreprises de 2013 à 2017

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Entr. « pâturages »	1 636 839,00	4 943 086,00	6 085 518,00	14 020 980,00	12 757 562,00
Ent. « Matinale »	20 542 506,00	14 035 602,00	287 926 66,00	69 959 225,00	4 166 210,00
Ent. « Tifra »	38 014 842,00	46 892 798,00	9 354 193,00	49 027 824,00	72 064 182,00

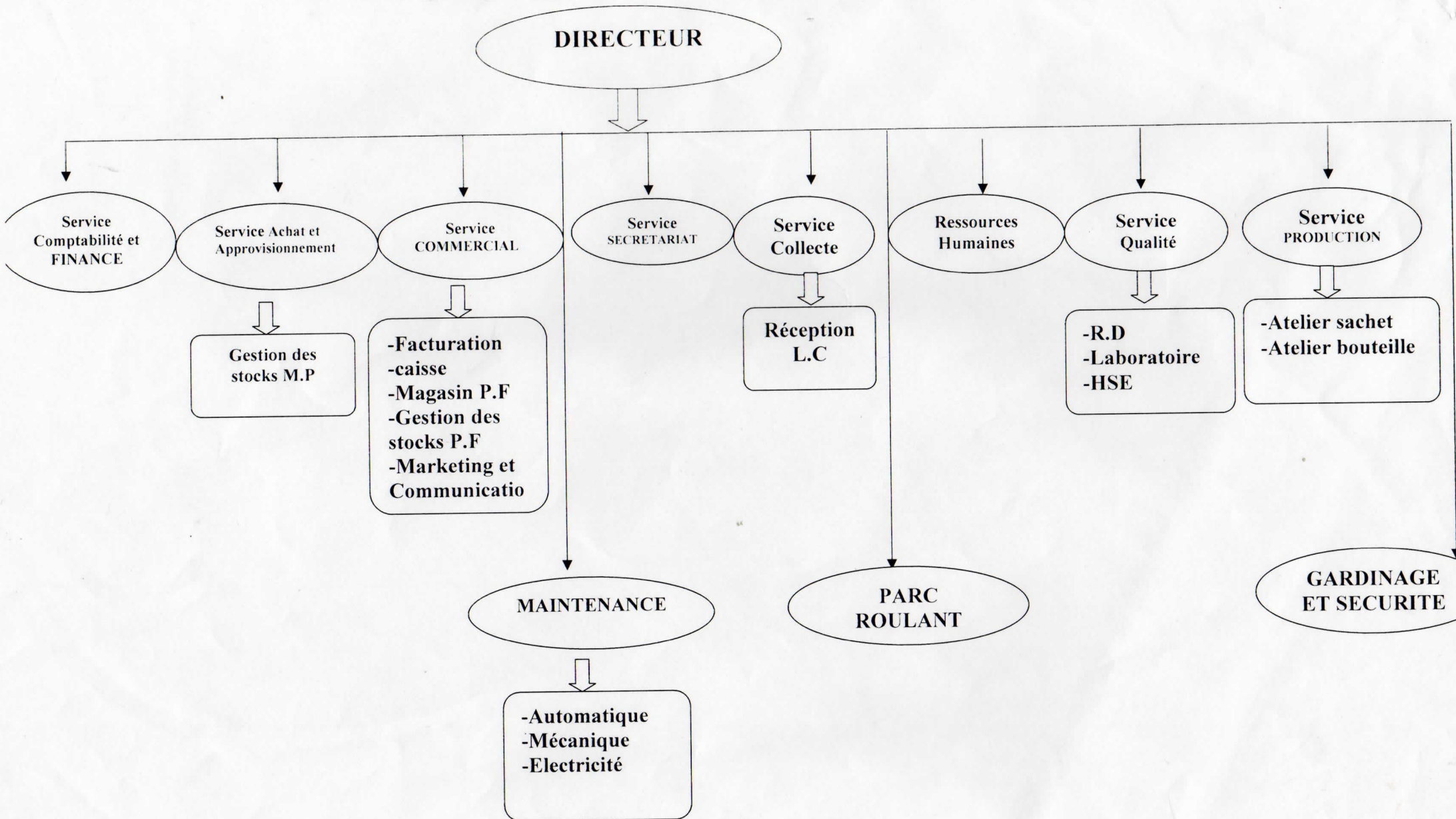
Tableau 11 : L'évolution du CA pour les trois entreprises de 2013 à 2017

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Entr. « Pâturages »	1 385 367 909	1 488 722 719	1 273 684 295	1 634 307 784	1 351 734 318
Ent. « Matinale »	666 657 846	671 056 463	956 213 501	909 236 164	845 700 533
Ent. « Tifra »	1 031 077 374	1 180 536 964	1 145 002 824	1 246 289 478	1 110 380 735

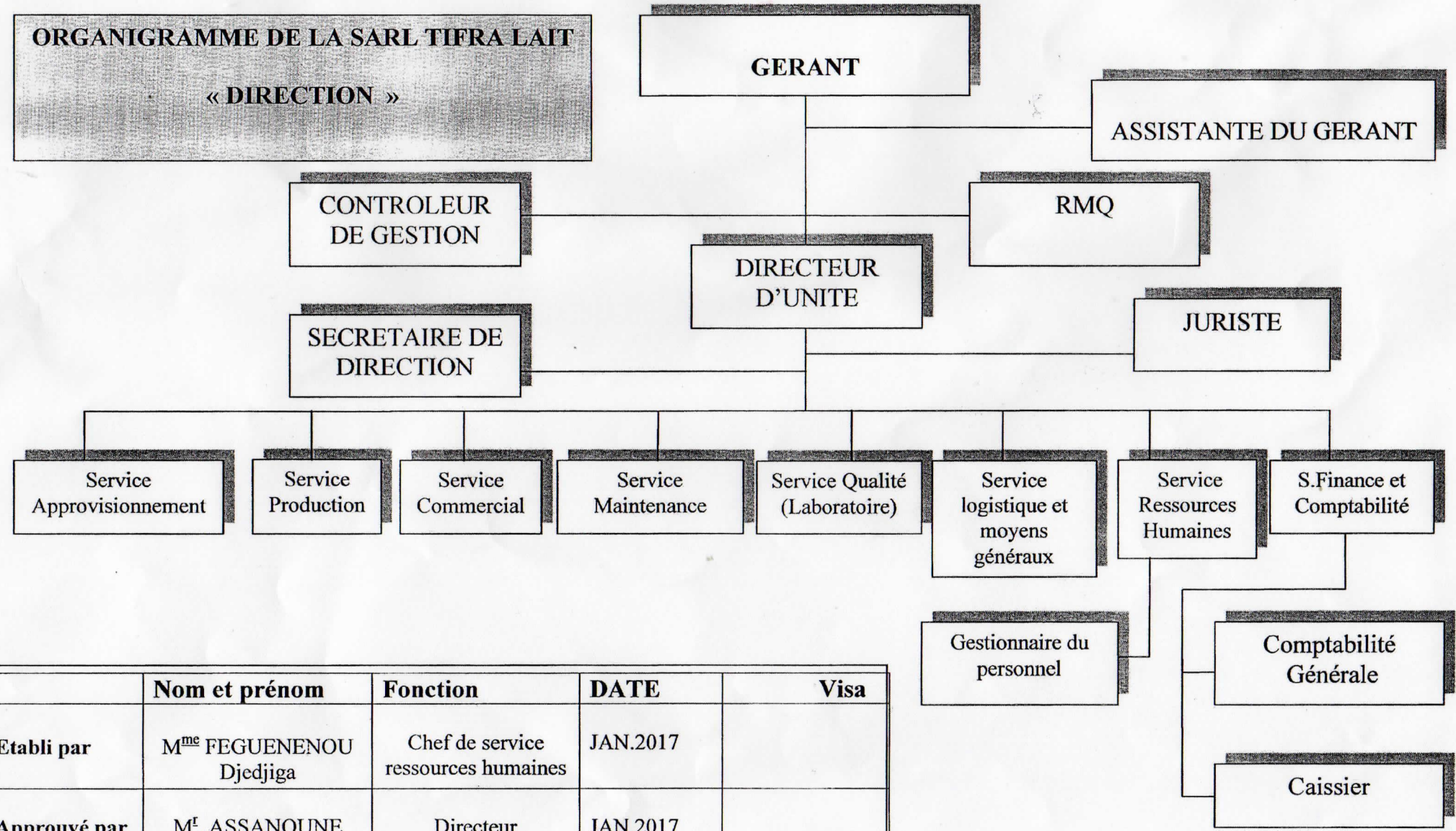
Organigramme général de la structure de l'entreprise Pâturages d'Algérie.



L'organigramme de la SARL LAITERIE MATINALE



ORGANIGRAMME DE LA SARL TIFRA LAIT
« DIRECTION »



	Nom et prénom	Fonction	DATE	Visa
Etabli par	M ^{me} FEGUENENOU Djedjiga	Chef de service ressources humaines	JAN.2017	
Approuvé par	M ^f . ASSANOUNE Farid	Directeur	JAN.2017	

Table des matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspects théoriques sur la gouvernance d'entreprise familiale.....	11
Section 1 : Généralités de la gouvernance d'entreprise et pérennité des entreprises familiales.....	11
1. Origine et évolution du concept de gouvernance d'entreprise	12
2- L'articulation entre les trois facteurs mode de financement, capital socioculturel et cadre macro institutionnel à la gouvernance familiale	16
3- Le rapport entre le nouveau modèle de la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale.....	25
4- Les pratiques juridiques novatrices de la gouvernance des entreprises familiales.....	26
Section 2 : Les particularités des entreprises familiales.....	28
1- Les spécificités des gestions fonctionnelles des entreprises familiales.....	29
2- Les étapes de la croissance des entreprises familiale.....	29
3- Gouvernance familiale et ses organes de régulation.....	33
Chapitre II : Rôle du capital socioculturel dans la pérennité de l'entreprise familiale.....	46
Section 1 : Capital social familial de l'entreprise.....	47
1- Origine et concept du capital social familial.....	47
2- Le contenu du capital social familial.....	49

Table des matières

3- La création du capital social de l'entreprise familiale	51
4- Les facteurs de diversité du capital social familial	54
5- Le dirigeant et son capital social familial.....	56
6- Influence du capital social sur la pérennité de l'entreprise familiale.....	58
Section 2 : Rôle des facteurs socioculturels dans la pérennité de l'entreprise familiale	59
1- Culture de l'entreprise familiale.....	59
2- Spécificités sociales, culturelles et de gestion des entreprises familiales.....	61
3- Les types de culture de l'entreprise familiale	64
4- Importance de la culture dans la pérennité de l'entreprise familiale.....	66
5- Importance de la confiance et le contrôle dans la culture de l'entreprise familiale.....	67
6- La culture influence sur les décisions stratégiques de l'entreprise familiale.....	67
Chapitre III : Importance du mode de financement et du cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales.....	72
Section 1 : Choix du mode de financement et son importance dans la pérennité des entreprises familiales.....	73
1- Notion de la structure financière des entreprises familiales.....	73
2- La relation entre la performance et pérennité des entreprises familiales	77
3- Importance du mode de financement dans les entreprises familiales.....	80
4- Les facteurs déterminant le choix de financement de l'entreprise familiale.....	81
5- Critères relatifs à la structure de financement des entreprises familiales.....	84
6- Rôle du choix de la structure financière des entreprises familiales dans la pérennité de l'entreprise	86

Table des matières

Section 2 : Importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité des entreprises familiales.....	88
1- Concept d'institution	88
2- Les caractéristiques des institutions.....	89
3- Les spécificités de la législation appliquée à l'entreprise familiale.....	90
4- Les formes de l'entreprise	91
5- Engagement moral ou force juridique obligatoire	92
6- Importance du cadre macro institutionnel dans la pérennité de l'entreprise familiale.....	93
7- Les institutions dans la finance d'entreprise.....	97
Chapitre IV : Présentation du cadre d'analyse des PME Familiales Algériennes en Algérie cas : Les entreprises laitières de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	100
Section1 : Evolution et spécificités des entreprises familiales en Algérie	101
1- Présentation des entreprises familiales en Algérie/ PVD.....	101
2- Présentation des entreprises dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	105
3- Choix de focalisation sur le secteur agro-alimentaire de Tizi-Ouzou.....	107
4- La filière et le secteur laitier dans la wilaya de Tizi Ouzou	108
5- Choix des trois entreprises	112
6- Présentation des entreprises étudiées	113
7- Choix de l'outil d'analyse	127
Section 2 : Essai d'analyse empirique des résultats à travers l'étude de cas comparative entre trois entreprises familiales laitières de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	129
1- Relation entre le mode de financement et pérennité des entreprises familiales	130
2- Relation entre le capital socioculturel et pérennité des entreprises familiales	150
3- Relation du cadre macro-institutionnel et pérennité des entreprises familiales	158
Conclusion générale.....	168
Bibliographie.....	170

الملخص :

إن نجاح و ازدهار الشركات العائلية المتواجدة منذ عقود ناتج عن عدة عوامل، أهمها إستقرارها و قدرتها على مجابهة التحديات و الصعوبات، مما ساعدها على المداومة و مواكبة متطلبات سوق الحليب و مشتقاته. هدفنا في هذا البحث هو التركيز على العوامل التي ساهمت على إستدامة المؤسسات العائلية الجزائرية، التي ركزنا عليها في بحثنا، و الذي حاولنا من خلاله، تسليط الضوء على العوامل السلوكية، و التي تؤثر على ديمومة المؤسسات، كذلك تطرقنا إلى علاقة الثقة التي إستطاعت أن تربطها هذه المؤسسات مع عدة أطراف فاعلة، نذكر منها بالأخص البنوك، ثقة إكتسبت و توطدت بفضل نموها الإقتصادي-الثقافي . بحثنا هو عبارة عن مقارنة منهجية، تركز على مراجعتنا و تحليلنا لبيانات معلوماتية تخص كل ما هو متعلق بالمؤسسات التي إستهدفناها، ثم قمنا بإختبار النتائج التي تحصلنا عليها و التي من خلالها سمح لنا بتفعيل الإفتراضيات، أو إبطالها. هذه المقاربة تعتمد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالجوانب النظرية لإدارة الأسرة لهذه المؤسسات، و العوامل التي تؤثر على إستدامة أعمالها، كطريقة التمويل، و رأس المال الإقتصادي - الثقافي و الإطار المؤسسي. لكي نجمع المعلومات، إعتدنا على دليل مقابلة شبه توجيهي من خلال ثلاث دراسات مقارنة لثلاثة مؤسسات عائلية للحليب و مشتقاته كائنة في ولاية تيزي وزو .

الكلمات الرئيسية: الحوكمة، المؤسسات العائلية، الإستدامة، رأس المال الإقتصادي، المؤسسات، التمويل.

Résumé :

Les entreprises familiales qui existent depuis des générations réussissent dans la mesure où elles ont pu se faire enregistrer à long terme. Notre objectif dans cette recherche est de nous concentrer sur les facteurs qui contribuent à la durabilité des entreprises familiales algériennes et de mettre en évidence les facteurs de comportement qui influencent et déterminent la durabilité des entreprises familiales laitières de Tizi Ouzou. Le développement socio-culturel de ces entreprises renforce la confiance avec divers partenaires, notamment les banques.

L'approche méthodologique est de type hypothético-déductif consiste à mettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester des résultats obtenus pour confirmer ou infirmer les hypothèses. L'approche méthodologique repose sur une revue de la littérature sur les aspects théoriques de la gestion familiale et les facteurs qui affectent la durabilité des entreprises familiales laitières, à savoir le mode de financement, le capital socio-culturel et le cadre macro-institutionnel.

Pour collecter des données, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif et une analyse empirique reposant sur trois études de cas comparative entre trois entreprises familiales laitières de Tizi Ouzou.

Mots clés : gouvernance, entreprises familiales, durabilité, capital social, institutions, financement.

Summary:

Family businesses that have existed for generations succeed as long as they have been able to register for the long term. Our goal in this research is to focus on the factors that contribute to the sustainability of Algerian family businesses and to highlight the behavioral factors that influence and determine the sustainability of dairy family enterprises in Tizi Ouzou. The socio-cultural development of these companies builds trust with various partners, including banks.

The methodological approach is of the hypothetico-deductive type, consisting of putting hypotheses, collecting data, and then testing the results obtained to confirm or invalidate the hypotheses. The methodological approach is based on a review of the literature on the theoretical aspects of family management and the factors that affect the sustainability of dairy family enterprises, namely the mode of financing, the socio-cultural capital and the macro-institutional framework.

To collect data, we used a semi-directive interview guide and an empirical analysis based on three comparative case studies between three dairy family enterprises in Tizi Ouzou.

Key words: governance, family businesses, sustainability, social capital, institutions, financing.