

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Memoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master Académique en Management
Stratégique des Entreprises

Thème :

Gouvernance et transmission de l'entreprise
familiale :
« Cas NCA-Rouiba »

Présenté par :

M^{elle} BELABBAS Louiza

M^r HADJI Yacine

Encadré par :

M^{me} FERNANE Djamila

Jury composé de :

Président de jury : M^r ASMANI AREZKI

Examineur : M^r HAMDAD TOUFIK

Reporteur : M^{me} FERNANE DJAMILA

Session : Septembre 2015

Remerciements

Au terme de ce travail, nous remercions DIEU tout puissant de nous avoir offert l'opportunité de franchir ce stade du savoir et de nous avoir donné le courage et la patience de réaliser ce travail.

Nous adressons nos remerciements en particulier à nos familles d'abord, ensuite à notre promotrice Mme FERNANE pour ses grandes qualités humaines, pour nous avoir guidés tout au long de l'élaboration de notre travail, pour toute l'aide qu'elle nous a apportée et pour sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils, ses orientations et surtout ses encouragements. Qu'elle trouve dans ce travail l'expression de notre reconnaissance et nos plus chaleureux remerciements.

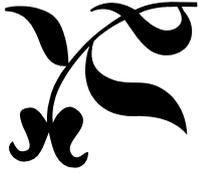
Nous remercions également le personnel de l'entreprise « NCA-Rouiba » plus particulièrement Mr DJERIDI pour nous avoir guidés et orientés durant notre formation pratique.

Nous tenons à remercier du fond du cœur tous les enseignants (es) de la faculté des sciences Economiques, Commerciales et de Gestions.

Nous tenons aussi à remercier les membres de jury qui vont évaluer, mitiger et commenter notre étude afin qu'elle puisse être un produit complet.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribués, de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Une fois encore, merci à tous.



Dédicace :



Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents sans eux rien n'aurait été possible.
Jamais on n'oubliera, leurs amours, leurs dévouements, tous
leurs sacrifices. On espère pouvoir un jour les remercier à la
hauteur de ce qu'ils nous ont apportés.*

Mes grands-mères : Yamina et Khadidja.

Mes frères : Abbas et Abdelkader.

Leur fiancées : Safia et Amel.

Mes sœurs : Lamia et Silia.

Ma chère tante Sadia et sa famille.

Mon Binôme Yacine.

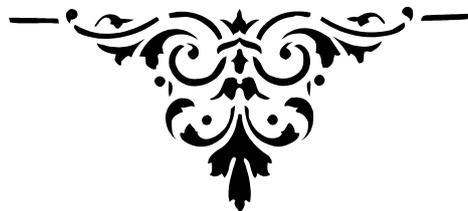
Et mes chers amis (es) : Amel, Fiziri, Nadia, Fassadit,

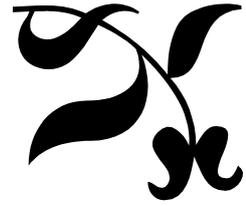
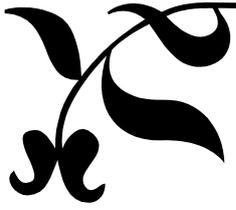
Souhila, Kathia, Gouraya et Kahina.

Sans oublier Mahmoud, Sidali, Omar et Ramdan.

Et à tous mes camarades de la promotion.

Louiza.

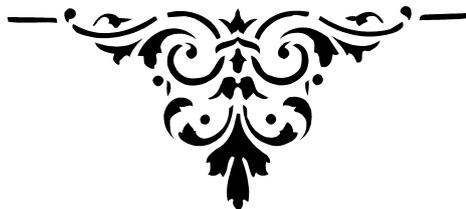




Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à :
Mes très chers parents sans eux rien n'aurait été possible.
Jamais on n'oubliera, leurs amours, leurs dévouements, tous leurs sacrifices. On espère pouvoir un jour les remercier à la hauteur de ce qu'ils nous ont apportés.
Mes grands parents.
Mon frère Aziz.
Ma sœur Mélia.
Ma belle sœur Karima.
Mon Binome Louiza.
Mes chers amis (es)
Mes camarades du COJNSECO.
Particulièrement à : Mohand Hamdi et M.Ania.

Yacine.



Introduction générale

La globalisation des marchés oblige désormais les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, à s'adapter et à se transformer pour répondre à des situations et des exigences nouvelles. L'entreprise familiale qui représente une forme d'organisation ancienne et très répandue dans le monde n'échappe pas à cette réalité. Ce type d'organisation concerne des entreprises dont le poids sur l'activité économique des nations est loin d'être négligeable aussi bien pour les pays développés que pour ceux en voie de développement. Ce type d'entreprise représente une part importante de l'économie mondiale (70 à 90 % du PIB annuel mondial) et une perspective de croissance économique unique et durable.

Il ressort par exemple d'une étude effectuée par Allouche et Amann en 2003 que 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées par des familles et qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB; en Europe Occidentale, entre 45 et 65% du PNB et de l'emploi est assuré par des entreprises familiales.

Elles forment en effet une partie importante des entreprises dans certains pays comme le Royaume-Uni (75%), l'Allemagne et l'Espagne (80%), la Suisse (85-90%), l'Italie (99%), le Maroc où douze grands groupes familiaux seuls réalisent 30% du PIB, les pays d'Amérique Latine (60% du PNB total), les USA (2/3 du PIB), ou encore l'Algérie avec une très grande majorité d'entreprises familiales dont 95% des entités sont des micro-entreprises.

Toutefois, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement fragilisée. Elle est non seulement exposée aux menaces qui guettent tout type d'entreprise mais elle doit encore affronter des dangers propres à sa nature familiale. D'après les travaux du *Family Business Network* et d'une étude américaine citée par Cadieux et Lorrain (2002), seulement 30% des entreprises familiales survivent à leur transfert à la seconde génération et moins de 10% survivent à un tel transfert à la troisième génération. Souvent par manque de discipline et manque de préparation des générations suivantes, face aux exigences d'une concurrence et d'une activité croissantes, et face à l'impératif d'une gouvernance plus formalisée, plus étendue et moins conservatrice.

Considérant en outre, le nombre d'années nécessaire pour la préparation de ce passage dans de bonnes conditions, cela nous donne une idée sur l'importance de la succession et les problèmes qu'elle peut susciter.

Alors, Les entreprises familiales ne peuvent améliorer leurs chances de survie qu'avec l'instauration des bonnes structures de gouvernance et en initiant le processus d'éducation des générations suivantes dans ce domaine avec une meilleure planification de la transmission.

Motif du choix du sujet de recherche

Si ce thème a retenu l'attention des chercheurs, des consultants, des médias dans les pays développés. Ce sujet demeure encore peu étudié dans les pays en voie de développement et plus particulièrement en Afrique ou encore en Algérie où cette forme est de loin la plus répandue, mais sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours connue aucune manifestation. Cette situation serait due à la confusion assez répandue et qui consisterait à assimiler dans leur ensemble cette créature ancienne à la PME. Et avec un tissu économique national composé de 95% de PME dont plus de 90% à caractère familial nous avons choisi d'étudier ce type d'entreprise afin d'apporter un plus et une valeur ajoutée dans ce domaine malgré son caractère sensible et difficile.

Par conséquent, la présente contribution vise à analyser l'entreprise familiale selon deux points de vue, gouvernance et transmission. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale du moment qu'elle se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ensuite, la dimension gouvernance de l'entreprise sera abordé pour enfin essayer de montrer l'impact d'une bonne planification de la transmission de l'entreprise familiale sur non seulement sa survie mais aussi sa performance permanente.

Problématique

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons proposés de répondre à la problématique suivante : **« Les entreprises familiales ont-elles tendance à disparaître au-delà de la première génération, pour quelles raisons ? Quel est l'impact de la planification de la transmission sur la pérennité et performance des entreprises familiales en Algérie, plus précisément l'entreprise « NCA-Rouiba » ? »**

Les hypothèses

Pour mener ce travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

H1 : Les entreprises de nature familiale ont tendance à disparaître à cause de leurs spécificités qui stipulent une bonne transmission de la génération qui gouverne à celle qui prendra le relais.

H2 : La meilleure planification du passage d'une génération à une autre au niveau de l'entreprise familiale, peut être source de sauvegarde et de performance pour l'entreprise.

Méthodologie et technique d'investigation

Pour la réalisation de ce présent mémoire, nous avons choisi une méthodologie déductive visant à aller du général au particulier, autrement dit, nous avons présenté d'une manière générale la gouvernance et la transmission des entreprises familiales, c'est à dire dans une dimension internationale. Puis, nous nous sommes focalisés particulièrement dans notre étude sur la gouvernance et l'impact de la planification du processus de transmission sur la performance et la pérennité des entreprises familiales algériennes, en étudiant le cas de l'entreprise familiale « NCA-Rouiba ».

La technique d'investigation a consisté à passer des entretiens avec les différents cadres et responsables de l'entreprise en question, et à établir un questionnaire d'enquête adressé au président du conseil d'administration.

Organisation de la recherche

Pour le faire, nous avons divisé notre travail en deux principales parties, la première, composée de deux chapitres, sera consacrés, à l'aspect théorique et aux travaux de la littérature internationale, il sera question d'aborder une conception générale de l'entreprise familiale, ses propres particularités de gouvernance, et enfin, la transmission de l'entreprise familiale.

La deuxième partie, composée aussi de deux chapitres consacrés, à l'étude du phénomène et de la problématique en question dans le contexte économique Algérien et à une étude de cas, de l'entreprise familiale « NCA-Rouiba » où nous présenterons l'entreprise et son organisation ainsi que la présentation de son plan de gouvernance et ses spécificités pour analyser en dernier lieu l'évolution et l'impact de la transmission de l'entreprise à travers les générations.

Partie 1 :

L'entreprise familiale : gouvernance, transmission et soucis de continuité

Introduction à la première partie

L'entreprise familiale est un sujet d'étude assez récent, sans doute l'un des champs les plus mal outillés des sciences économiques et de gestion à ce jour. Cependant, c'est une thématique de recherche qui a connu un très grand engouement de la part des milieux académiques. Ce qui a alors donné lieu à de nombreuses contributions, rendant le sujet très riche, mais aussi assez complexe à cerner.

Cette première partie sera donc consacrée à la présentation du cadre théorique pertinent où nous allons nous appuyer, sur les résultats des principaux travaux de littérature effectués pour l'étude de l'entreprise familiale.

Pour cela, il nous est paru judicieux de structurer cette première partie en deux chapitres. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à des éléments de base. Dans un second temps, nous allons nous intéresser à des éléments qui forment le cœur de notre sujet de recherche, en l'occurrence, la gouvernance et la transmission de l'entreprise familiale.

Ainsi, dans un premier chapitre, intitulé, « Conception générale sur l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise », nous allons nous intéresser aux principaux concepts qui permettent de spécifier l'entreprise familiale, du point de vue des éléments nécessaires à sa définition, spécificités et caractéristiques, qui forment ses propres particularités. Nous allons également passer et faire un passage sur la gouvernance des entreprises en général, en termes d'utilité et mécanisme.

Dans le second chapitre, portant le titre « Gouvernance et transmission de l'entreprise familiale », nous allons aborder dans le détail les spécificités de gouvernance mais cette fois ci, que présentent les entreprises familiales sur un certain nombre d'aspects. Il y'aura également l'analyse des questions relatives à la gouvernance qui, comme nous le verrons, pose un très grand problème pour ce genre d'entreprises, vu leur composition complexe. Une complexité qui provient du fait que dans l'entreprise familiale sont alliés à la fois un sous-système économique, alors que celui-ci doit subir les pressions d'un sous système social (la famille) qui suit des objectifs non économiques.

Le dernier point portera, le défi de la transmission de l'entreprise familiale d'une génération à l'autre. La question pour laquelle les professionnels ont été le plus sollicités par les familles entrepreneuriales afin de les aider à réussir le passage de relais d'une génération à l'autre et éviter la disparition de l'entreprise.

Chapitre 1 :

Conceptions générales sur l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise

Introduction

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne et la plus répandue au monde. Et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et l'emploi de la main d'œuvre. Ce type d'entreprise relativement aux autres détient un certain nombre de caractéristiques et de spécificités qui l'a distingue des autres et qui lui donne un particularisme relié et engendré par la composante et la dimension familiale qui domine.

Dans la conjoncture économique et sociale actuelle, il est établi que l'entreprise familiale constitue l'élément indispensable à l'intégration et la diversification économique. Les recherches ont permis de révéler que les tissus économiques de la plupart des pays sont constitués, en grande majorité, d'entreprises familiales. De plus, celles-ci contribuent de manière très dynamique dans le développement des économies nationales.

Dans des économies réputées pour leurs grandes entreprises managériales, bon nombre d'études sont parvenues à mettre à jour que le capitalisme familial est, en réalité, la forme prédominante.

Toutefois, il est important de souligner que le phénomène du « family business », est un domaine de recherche assez récent. On assiste alors à une profusion de contributions, mais sans qu'il n'y ait de paradigme unifié.

Lorsqu'on parle d'entreprise familiale, la première idée qui vient est la double composition de ce type d'entreprise, et qui constitue en fait, leur caractéristique fondamentale. De cette « imbrication », découlent un bon nombre d'interactions entre le sous-système « entreprise » et le sous-système « famille ». Ces deux sous systèmes sont en réalité très différents, voire même contradictoires. D'une part, la famille, qui est un univers dans lequel prédomine l'affectif, et d'autre part l'entreprise qui est soumise aux rigueurs de l'univers rationnel. Une bonne partie des points forts et faiblesses qui ont été constatés dans les entreprises familiales, proviennent de ces interactions.

Ce présent chapitre est donc consacré à la présentation et aux généralités qui entoure l'entreprise familiale et notamment ses forces et faiblesses, caractéristiques et spécificités organisationnelle, culturelle, managériale...etc

Section 01 : Définition et évolution de l'entreprise familiale

Dans la conjoncture économique actuelle, l'entreprise familiale, dans bon nombre de pays, contribue considérablement à l'évolution et l'amélioration de l'économie nationale, tout comme elle peut constituer la principale source de richesse, d'emplois et de progrès socioéconomique.

1-1- Définitions de l'entreprise familiale

La définition de l'entreprise familiale a suscité chez les chercheurs de nombreuses interrogations quant à la délimitation du terme « entreprise familiale ». D'après Allouche et Amann (2000), l'entreprise familiale possède des caractères particuliers liés à l'interaction des trajectoires individuelles, des trajectoires familiales et des trajectoires d'entreprises.

Nous trouvons à travers la littérature un très large éventail de définitions .Nous reprenons ci après quelques définitions citées par *José ALLOUCHE et Bruno AMANN* dans leur communication « *L'entreprise familiale; un état de l'art* »¹ :

- Une entreprise est familiale si elle s'identifie à la famille pendant au moins deux générations avec comme conséquence de ce lien une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille. (Christiensen 1953)
- Une entreprise est familiale si la famille est présente au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre la famille et l'entreprise. (Dyer 1983)
- Une entreprise est familiale si la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. (Mik et Johnson 1985)
- Une entreprise est familiale lorsque soit la propriété soit le management sont influencés par une famille. (Dyer 1986)
- Une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu où entre les mains des membres d'une seule famille. (Lansberg 1988)

¹ ALLOUCHE.J et AMANN. B, « L'Entreprise familiale : un état de l'art », 2000, P33.

Chapitre 1 Conceptions générales sur l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise

- Une entreprise est familiale si deux personnes au moins possédant le même nom sont impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise. (Dolly et Dollinger 1992)
- Une entreprise est familiale lorsqu' une ou deux familles possèdent plus de 10% du capital et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers appartenant à cette ou ces familles. (Gallo et Estapé 1992)
- Une entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise. (Lank 1992)
- Une entreprise est familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivant est vérifié ; plus de 50 % des droits de vote est détenue par une seule famille, une famille exerce un contrôle considérable, une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille. (Stéphenson et Montheit 1995).

A ces définitions s'ajoute la vision de Cardieux et Lorrain (2002) qui mettent en exergue la notion d'intention de continuité. Cette notion est de plus en plus reconnue dans le champ de recherche des entreprises familiales, car la succession est au cœur des préoccupations des dirigeants, ils doivent assimiler rigoureusement le processus de succession afin de bien transmettre à leurs descendance les clés de la réussite.

Bien que plusieurs auteurs aient étudié l'entreprise familiale, Il est fréquent de noter le peu de consensus qui existe au sein de la communauté scientifique quant à sa définition, aucune définition, à notre connaissance, n'est encore universellement reconnue. Cependant, la méthode prédominante pour identifier les entreprises familiales est la définition opérationnelle (Habbershon, Williams et Macmillan, 2003). Ainsi, certains auteurs choisissent une définition monocritère, d'autres une définition multicritères. Néanmoins, à l'heure actuelle, les auteurs se réfèrent à des définitions regroupant plusieurs critères.

Face a ces différentes définitions, diverses, nombreuses et assez hétérogènes. (Amann, 1999) on a fait une synthèse que la tendance dominante est plutôt vers une approche multicritères.

En effet, il ressort de l'ensemble de la littérature que les trois principaux critères qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la

participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce sont les critères qui reviennent le plus souvent dans les différentes définitions proposées par les chercheurs :¹

- **Le taux de contrôle du capital par la famille**

Certains auteurs, tels Barry (1975), définissent l'entreprise familiale comme une société anonyme, un partenariat ou une société unipersonnelle dans laquelle une famille donnée détient la majorité des droits de vote lui assurant le contrôle du capital social. Il ne peut s'agir cependant que d'un contrôle relatif ; ce qui compte, en fait, c'est qu'aucun autre groupe d'actionnaires n'ait un poids supérieur aux actionnaires familiaux. De ce point de vue, une entreprise est en mains familiales, lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société et que la somme des parts détenues par les 3 plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette famille ou à ces 2 familles.

- **Le degré d'implication de la famille dans le management**

Une société est dite familiale dès qu'une (ou plusieurs) famille exerce une influence déterminante sur les orientations stratégiques et/ou la culture de la société, et cela, même si elle ne possède pas la majorité des droits de vote. L'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit les dirigeants et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Il peut donc arriver que le dirigeant n'appartienne pas à la famille mais sa nomination dépend exclusivement du choix des actionnaires familiaux.

- **La volonté de transmettre l'entreprise aux générations suivantes**

L'objectif prioritaire est la pérennité de la société dans le souci de transmettre un patrimoine aux générations suivantes. La principale préoccupation des dirigeants propriétaires est en effet la survie de leur firme. De ce point de vue, une entreprise est considérée comme familiale, dès lors qu'elle est fortement identifiée à une famille durant au moins deux générations. Les spécificités des entreprises familiales se situent au niveau de la performance (dans ses différentes acceptions) et de la structure financière. Les entreprises familiales apparaissent en moyenne plus performantes que les autres catégories de firmes.

¹ MARTINEZ.I, « De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse », Lavoisier, Revue française de gestion, 2002, n°139, P 91.

1-2- Caractéristiques, forces et faiblesses de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale qui s'est pensée comme la première forme (historique) d'entreprise reste aujourd'hui (ou à nouveau) la première forme (économique) d'entreprise. Cependant autant les définitions sont nombreuses autant la typologie est spécifique à l'entreprise familiale.

1-2-1- Les caractéristiques de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale possède des caractéristiques particulières relativement aux entreprises non familiales, les entreprises familiales :¹

- Sont dirigées vers elles-mêmes ou orientées vers l'environnement familial ;
- Ont une équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, des organisateurs, ainsi que des pionniers ou entrepreneurs ;
- Ont un comportement stratégique plutôt conservateur ;
- Sont plutôt des facteurs stables de l'économie ;
- Ont une stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise ;
- Sont réservées vis-à-vis de l'endettement ;
- Sont réticentes à la distribution de dividendes qui vise à préserver l'autofinancement ;
- Ont une capacité et une volonté de fidéliser les effectifs. Fidélisation et identification forment la base de « l'esprit maison » ;
- Les dirigeants (propriétaires) de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales ;
- Le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé dans les firmes à contrôle familial (identification du salarié aux objectifs de l'entreprise) ;
- L'éventail des salaires est plus resserré et les rétributions hors-salaire sont globalement plus fortes dans les firmes à contrôle familial.

En outre, les entreprises à contrôle familial sont plus actives que les autres entreprises non familiale, dans le domaine de la formation des salariés. D'ailleurs, elles consacrent à la formation et la valorisation des compétences une part plus importante de la masse salariale.

¹ S. ABOUZAIID, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P 05.

Une des raisons de la domination des entreprises familiales en tant que forme d'organisation réside dans le fait que les managers familiaux ont un horizon parfois au-delà de la génération. Le concept de confiance paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises.

Il y a aussi les employés, l'ensemble des chercheurs d'ailleurs, affirme qu'une entreprise familiale soigne très bien ses employés. D'où un sentiment d'appartenance plus fort et moins de roulement.

Sauf qu'il faut vraiment faire Attention, car, quand ce type d'entreprise tourne mal, elle tourne vraiment mal. Cette sacro-sainte liberté sans encadrement peut mener à des décisions casse-cou. Quant au rêve, il risque de tourner à l'obsession, et la famille peut en devenir prisonnière au point de ne pas s'adapter à l'évolution du marché ou de la clientèle. Et la famille que l'on souhaite recréer avec ses employés peut se transformer en une tribu où aucune dissidence n'est acceptée, où la communauté de pensée devient telle que rien ne progresse. Quand vous naissez dans une famille, vous y êtes accepté automatiquement. Alors que lorsque vous êtes embauché dans une entreprise, vous devez mériter votre place. Dans une famille, vous jouissez d'un soutien inconditionnel, quoi que vous fassiez. Dans l'entreprise, vos décisions ne font pas toutes l'unanimité, et vos erreurs ne vous sont pas automatiquement pardonnées.

1-2-2-Les forces de l'entreprise familiale

Plusieurs études ont montré que les entreprises détenues par des familles sont plus performantes que leurs équivalents non détenues par des familles en termes de ventes, de bénéfices et des autres indices de croissance.¹

Ces performances élevées sont le fruit des forces inhérentes que détiennent les entreprises familiales par rapport à leurs équivalents. Parmi ces forces, on trouve :²

¹LEACH.D et LEAHY.J, « les structures de propriété, le contrôle et la performance des grandes entreprises britanniques », Journal Economique, 1991, P10.

² WARD.J, « L'avantage de l'entreprise familiale : stratégie non conventionnelle », familles en affaires, 2002. P56.

- **L'engagement** : la famille en tant que propriétaire de l'entreprise, manifeste la plus grande motivation à voir son entreprise grandir, prospérer et être transmise aux générations futures. Par conséquent, plusieurs membres de la famille s'identifient à l'entreprise et sont généralement enclins à travailler avec plus d'acharnement et à réinvestir une partie de leurs bénéfices dans l'entreprise afin de lui permettre de grandir à long terme.
- **Une perpétuité des connaissances** : la transmission des connaissances, expériences et compétences accumulées aux générations futures constitue une priorité pour les familles détenant des entreprises. De nombreux membres de la famille sont ainsi immergés dans l'entreprise de leur famille à partir d'un très jeune âge. Leur degré d'engagement est alors renforcé et ils disposent ainsi des outils nécessaires pour diriger leur entreprise familiale.
- **La fiabilité et l'orgueil** : parce que le nom et la réputation des entreprises familiales sont associés à leurs produits et / ou à leurs services, elles s'efforcent d'améliorer la qualité de leur production et de maintenir de bonnes relations avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, employés, et communauté)

1-2-3- Les faiblesses de l'entreprise familiale

La caractéristique des entreprises familiales la plus souvent mise en avant est la suivante : beaucoup d'entre elles ne réussissent pas à perdurer à long terme. En effet, environ deux tiers au plus trois quarts des entreprises familiales font faillite ou sont vendues par leur(s) fondateur(s) alors qu'ils sont encore à la tête de l'entreprise. Seules 5 à 15 pour cent d'entre elles passent aux mains de la troisième génération des descendants du fondateur(s).¹

Ce taux élevé d'échec que rencontrent les entreprises familiales est attribué à une multitude de raisons. Certaines de ces raisons sont les mêmes que celles qui pourraient faire échouer n'importe quelle autre entreprise, à savoir une mauvaise gestion, une trésorerie insuffisante pour financer la croissance, un contrôle des coûts inadéquat, les conditions du secteur et autres conditions macro-économiques. Cependant, les entreprises familiales présentent également certaines faiblesses qui sont particulièrement liées à leur nature.

¹ NEUBAUR.F et LANK.A.G, « l'entreprise familiale : sa gouvernance pour le développement durable », New-York, 1998, P87.

Certaines de ces faiblesses sont les suivantes :¹

- **La complexité** : les entreprises familiales sont généralement plus complexes en matière de gouvernance que leurs équivalents, en raison de la présence des variables qui vient s'y greffer : la famille et le coté économique et rationalité de l'entreprise. L'addition des émotions et des problèmes familiaux à l'entreprise augmente la complexité des défis auxquels ces entreprises doivent faire face. Contrairement aux autres types d'entreprises, les membres de la famille jouent des rôles différents au sein de leur entreprise, ce qui peut parfois conduire à un manque d'alignement des motivations parmi l'ensemble des membres de la famille.
- **Le caractère informel** : parce que la plupart des familles dirigent leurs entreprises elles-mêmes (du moins au cours des première et deuxième générations), elles manifestent généralement très peu d'intérêt dans l'établissement de pratiques et de procédures commerciales clairement articulées. Au fur et à mesure que la famille et son entreprise se développent, cette situation peut conduire à de nombreuses inefficacités et à des conflits internes qui pourraient menacer la continuité de l'activité.
- **Le manque de discipline** : de nombreuses entreprises familiales ne prêtent pas suffisamment attention aux domaines stratégiques essentiels, tels que : le plan de succession du directeur général et des autres postes clés de la direction, l'emploi des membres de la famille dans l'entreprise et l'attrait et la conservation des dirigeants qualifiés venant de l'extérieur. Le fait de retarder ou de négliger de telles décisions stratégiques importantes pourrait conduire à l'échec de n'importe quelle entreprise familiale.

1-3- Spécificités des entreprises familiales

L'entreprise familiale était étudiée suivant deux courants ; le premier courant s'oriente davantage vers le poids économique des entreprises familiales tandis que le second est axé sur leur mode de gestion. À ces deux courants peut s'ajouter la notion de culture et de sociabilité de l'entreprise familiale. En les présentant, cela va nous permettre d'étudier l'entreprise familiale de manière plus complète sur ses différentes dimensions. Alors les spécificités de

¹ ABOUZAIID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P 13.

l'entreprise familiale se présentent comme suite : spécificités économiques, de gestions, sociales et culturelles :¹

1-3-1- Spécificités économiques

D'un point de vue économique, les entreprises familiales réalisent une part importante du produit intérieur brut dans nombre de pays en Europe et au Canada où 45 à 65% du PNB est assuré par des entreprises familiales. En Allemagne, c'est 80% du PNB, aux Etats-Unis 30 à 60% du PNB. Les entreprises familiales contribuent de manière importante aux emplois puisque par exemple en Allemagne, 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, en Australie 50% des employés, aux Etats-Unis, les entreprises familiales paient la moitié des salaires.

Les entreprises familiales ont par ailleurs plus de difficultés à augmenter leur capital car elles bénéficient moins des ressources externes et développent des attitudes « peureuses » à l'égard des financements externes qui sont souvent pour elles synonymes de perte de contrôle (Leach, 1991). Elles participent peu aux marchés globaux et leur croissance est assez lente.

De plus, Habbershon, Williams et MacMillan (2003), considèrent les entreprises familiales comme hésitantes à recourir aux capitaux externes. De nombreuses PME et entreprises familiales possèdent un capital fermé; ceci est en partie dû à leur taille et aux caractéristiques des dirigeants, et le succès de l'appel aux capitaux externes dépend de l'interaction entre les actionnaires et la famille.

Enfin, une bonne performance de l'entreprise familiale dépend donc d'un capital financier important mais aussi d'un très bon capital émotionnel.

1-3-2- Spécificités de gestion

Dans les spécificités de gestion, on trouve, les spécificités de management ainsi que les spécificités de la structure de l'entreprise.

¹FLAMENT.F, « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale », Recension des écrits, 2006, P 24.

1-3-2-1- Spécificités de management

L'entreprise familiale cherche à s'adapter, à atteindre et à maintenir un certain nombre d'objectifs, Comme la majorité des entreprises, l'entreprise familiale souhaite le bonheur de ses employés, désire améliorer les compétences personnelles et l'autonomie, veut favoriser l'avancement social et être bon citoyen corporatif. Elle cherche aussi à réaliser des bénéfices même si ce n'est pas son principal objectif et à développer de nouveaux produits de qualité. Cependant, ce qui pourrait caractériser l'entreprise familiale serait le fait que le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises. Ainsi, elles favoriseraient, davantage que les autres, l'avancement social par l'écoute de leurs employés et le fait d'être un bon citoyen corporatif.¹ De plus, elle chercherait à améliorer et à moderniser les compétences personnelles, encore là davantage que les autres entreprises. Il faut reconnaître que la plupart des compétences de l'entreprise familiale sont le fruit de son histoire et de son développement. Mais parfois, ses compétences peuvent être vite dépassées et il peut être difficile de les faire évoluer. En parallèle, l'entreprise familiale cherche à développer des connaissances. Les entreprises familiales procèdent différemment des entreprises non familiales, elles ont leurs propres façons de faire, ce qui leur donne souvent un savoir-faire que les compétiteurs n'ont pas. Vu qu'elle recherche d'abord la satisfaction des consommateurs, l'entreprise familiale sera davantage à l'écoute de ses clients et va offrir des produits d'une plus haute qualité. Certains auteurs affirment que les entreprises familiales sont spécifiques car les dirigeants pensent plus souvent à long terme. Les dirigeants auraient aussi tendance à réfléchir davantage en termes de prise de risque et seraient plus capables de contrer les imprévus. Cette vision à long terme pourrait toutefois être néfaste pour l'entreprise car la vision à long terme peut se faire au détriment d'une planification à court terme. Par contre, du côté des visions négatives de l'entreprise familiale, les dirigeants de l'entreprise familiale sont parfois dits « irrationnels » car l'entreprise familiale est dirigée vers elle-même ou trop orientée vers l'environnement familial. Ainsi, on constate que tant des caractéristiques positives que des caractéristiques négatives sont associées à la vision de l'entreprise familiale.

1-3-2-2- Spécificités de structure

Les auteurs considèrent généralement que la structure des entreprises familiales possède des caractéristiques particulières comparativement aux autres entreprises. Elle serait tout d'abord moins formalisée, puisque dans la plupart des cas la hiérarchie sont aplanie.

¹ F.FLAMMENT, Op-Cite, P 24.

L'entreprise familiale serait aussi moins axée sur une typologie stratégique et entrepreneuriale ; elle est souvent plus petite, plus jeune et davantage orientée vers la croissance. L'entreprise familiale serait bâtie de manière à assurer une stabilité constante, contrairement aux entreprises non familiales, et cette stabilité serait en partie due à la structure ainsi qu'aux méthodes de travail qui sont bien assimilées par le personnel. La structure de l'entreprise évolue avec le temps et la taille de l'entreprise, ce qui peut modifier les relations entre la famille et le « business ». Comme dans d'autres entreprises, l'adaptation de la structure devrait donc être continue et être fonction du cycle de vie de l'entreprise. Sur ce plan, la structure moins formelle des entreprises familiales peut avoir plusieurs conséquences. Premièrement l'entreprise familiale serait plus sensible aux changements et plus agile face à ceux-ci. Deuxièmement, elle serait plus flexible, plus souple, et plus élastique. Ainsi, l'entreprise familiale, de par sa flexibilité dans le temps, le travail et l'argent, posséderait un avantage compétitif important. De plus, les membres de la famille ne seraient pas toujours en demande d'augmentation de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire effectués et seraient prêts à donner de leur temps lors de contraintes contractuelles ou en réponse aux changements. Ils sauraient s'adapter plus rapidement et plus facilement aux changements. De plus, cette flexibilité, souplesse, élasticité et agilité offrirait l'avantage de faciliter la prise de décisions. Ainsi, les entreprises familiales de par leurs structures pourraient être plus rapides lors de la prise de décision car l'ensemble des responsabilités de chacun serait clairement défini et le processus de prise de décision serait toujours identique puisqu'il passe par l'accord du directeur. Ici, on entend par flexibilité, souplesse, élasticité et agilité, la façon dont les employés vont répondre aux directives du dirigeant face aux projets en cours. La structure de l'entreprise familiale n'est pas le seul aspect à intervenir lors de la prise de décisions et la réaction face aux changements ; elle serait renforcée par une culture forte, unique et précieuse.

1-3-3- Spécificités sociales et culturelles :

La dimension sociale et culturelle, à une valeur inestimable et importance capitale pour l'entreprise familiale et la maîtrise de ses éléments est plus que primordiale.

1-3-3-1- Spécificités sociales

Certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leurs dirigeants se sentent responsables socialement. Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise.

De plus, la recherche sur les entreprises familiales suggère que celles-ci seraient préférées des consommateurs car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur, possédant une meilleur politique d'emploi et un respect des traditions. L'entreprise familiale semblerait donc plus « sympathique ». Non seulement, l'entreprise familiale fait la fierté de la famille mais aussi du personnel travaillant pour la famille. L'entreprise familiale serait aussi souvent un lieu où les individus se sentent davantage engagés¹. Les personnes travaillant pour des entreprises familiales seraient vraiment passionnées, pour la plupart des entrepreneurs, leur entreprise est leur vie. Ce sentiment d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille. Les employés développeraient donc un engagement supplémentaire et une loyauté plus importante que dans les autres types d'entreprises. Les entreprises familiales seraient donc caractérisées par une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main-d'œuvre. Les dirigeants des entreprises familiales seraient sujets à un comportement émotionnel fort, ce qui parfois les aveuglerait dans leur prise de décisions ; ils seraient alors irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Cette émotion est ainsi transmise par le biais d'un sentiment, une signification, une pensée ou une identité que les dirigeants transmettent au management. Bien que présente dans d'autres types d'organisations, l'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales, créant parfois des difficultés à gérer les conflits. À ces émotions s'ajoute la particularité communicationnelle. Le discours familial n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés.

1-3-3-2- Spécificités culturelles

La culture des entreprises familiales est fonction des circonstances environnementales, de la personnalité du leader et des questions stratégiques. Dans les entreprises familiales, la culture est orientée vers la personnalité du leader plutôt que vers les questions stratégiques. La culture des entreprises familiales est donc particulière car l'influence de la famille est omniprésente.

La culture d'une entreprise regroupe des valeurs, des croyances, des rites et des histoires. Elle résulte d'un processus d'interaction entre tous les membres de l'entreprise.

¹ FLAMENT.F, Op-Cite, P 25.

Ainsi, l'histoire de chaque famille, de ses réalisations dans l'entreprise, de ses objectifs et de ses conflits contribuera à forger la culture de l'entreprise.

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

La famille n'est pas une métaphore exotique de la culture organisationnelle mais bel et bien une implication culturelle illustrée par différentes recherches sur les organisations. La culture organisationnelle est créée à travers des mythes, des suppositions, des symboles et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel. Donc, cette culture dominante des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales présentes. La transmission de ces croyances et valeurs à travers les différentes générations est relativement stable.

Les quatre types de culture de l'entreprise familiale, d'après les résultats de la recherche de Dyer (1988), sont les suivants :¹

1-3-3-2-1- La culture paternaliste : c'est la plus commune dans le domaine des entreprises familiales (80 % des cas). Les dirigeants, très souvent des membres de la famille, détiennent toute l'autorité et prennent toutes les décisions. Les relations sont hiérarchiques et les membres de la famille ont peu confiance envers les employés. Les membres de l'entreprise sont évalués selon des traitements préférentiels et sont orientés vers le passé. Enfin, ce type de culture ne prépare pas bien les héritiers à leurs futures responsabilités de leadership.

1-3-3-2-2- La culture laisser-faire (10 % des cas) : elle se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités.

¹ In GHEDDACHE.L, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques, université UMMTO, faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, 2012, P42.

1-3-3-2-3- La culture participative : elle se retrouve rarement dans les entreprises familiales selon l'auteur (10 % des cas). Dans ce type de culture, la nature des relations est orientés vers le groupe (collatéral), les dirigeants ont confiance en leurs employés, la vérité se situe dans les décisions de groupe, tous les membres de l'entreprise sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur.

1-3-3-2-4- La culture professionnelle : ce type de culture est très rare, cela se produit lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente par exemple.

La culture familiale joue donc un rôle important puisqu'elle permet d'établir la confiance entre les différents membres de l'organisation. La confiance se définit par la volonté des parties à être vulnérables aux actions des autres parties basée sur la prévision que les autres performeront dans des actions spécifiques importantes pour le « confieur », en tenant compte de l'habileté du moniteur ou du contrôleur de cette autre partie. La confiance est évolutive, elle change à travers les cycles de vie de l'entreprise, elle est remise en cause lors des successions. Il faut donc toujours investir dans la confiance, développer des activités permettant de construire cette confiance, il faut la préserver et l'entretenir.

La culture peut être aussi néfaste pour l'entreprise car elle peut dissoudre le pouvoir managérial, Ainsi, toute personne désirant rejoindre l'entreprise familiale doit être en adéquation avec la culture d'entreprise et s'y ajuster.

Section 02 : Développement de l'entreprise familiale et gouvernance d'entreprise

Tout comme l'entreprise non familiale, l'entreprise familiale évolue suivant un cycle de vie, création, exploitation, développement, restructuration, reprise et transmission, tout au long duquel elle a besoin d'un financement adéquat pour répondre aux exigences de la période. En effet, la pérennité de l'entreprise familiale, son développement et son extension dépendent dans une large mesure de sa bonne structure financière et de son adoption pour structure de gouvernance d'entreprise adéquate.

2-1- Etapes d'évolution de l'entreprise familiale

Plusieurs modèles ont été définis afin de décrire et d'analyser les différentes étapes que traversent les entreprises familiales au cours de leur existence, l'entreprise familiale peut évoluer au fur et à mesure que l'entreprise avance en âge ou gagne en taille. Notamment l'évolution en matière de générations qui gouverne l'entreprise familiale.

Nous utiliserons donc le modèle basique à trois étapes qui résume le cycle de vie de l'entreprise familiale :

- Un actionnaire principal concentrant tout le pouvoir entre ses mains ;
- Un partenariat entre frères et sœurs intervenant à la seconde génération ;
- Et enfin une confédération de cousins, lorsque l'entreprise est au moins à sa troisième génération.

Sauf que ce modèle 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 cours des premières étapes de leur cycle de vie à cause d'une mauvaise préparation de succession ou parce qu'elles seront acquises par d'autres sociétés. L'évolution de la propriété et de la gestion au sein de la plupart des entreprises familiales passe par les étapes suivantes :¹

2-1-1- Étape 1 : Le Fondateur (Propriétaire Détenant le Contrôle)

Il s'agit de l'étape initiale dans l'existence d'une entreprise familiale. L'entreprise est alors entièrement dirigée et gérée par le fondateur. En effet, il se peut que la plupart des

¹WARD.J, «Création de conseils efficaces pour les entreprises privées : entreprises familiales », 1991, P88.

fondateurs cherchent des conseils auprès d'un nombre restreint de conseillers extérieurs, et/ou d'associés, mais ils prennent la majorité des décisions stratégiques eux-mêmes. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du fondateur envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple. Dans l'ensemble, cette étape comporte des problèmes de gouvernance d'entreprise limités par rapport aux deux étapes suivantes, puisque le contrôle et la propriété de l'entreprise sont toujours détenus par la même personne : le fondateur. Cependant, le problème le plus important qui devra être traité au cours de la vie du fondateur est le plan de succession.

L'actionnaire principal (fondateur) sera donc confronté à une décision capitale en matière de succession :

- Doit-il transmettre sa part à un successeur unique qui deviendra ainsi à son tour actionnaire majoritaire ou bien distribuer ses actions à toute sa descendance directe ?
- Ou bien, doit-il se limiter, plutôt, à un groupe restreint de la génération suivante ?

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

2-1-2- Étape 2 : Le Partenariat Fraternel

Il s'agit de l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur. Étant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise. Il y a le passage d'un système de prise de décision monopolistique du premier stade vers un système oligopolistique. Les décisions entre les membres du nouveau groupe peuvent s'avérer très coûteuses et menacer à la fois la famille et l'entreprise et la sortie d'un membre du groupe peut paralyser carrément l'entreprise.

Parmi les défis communs de l'étape du partenariat fraternel, on trouve : le maintien de l'harmonie fraternelle, l'officialisation des processus et des procédures commerciales, l'établissement des canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et la garantie du plan de succession pour les postes clés de la direction.

2-1-3- Étape 3 : La Confédération des Cousins

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille. Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et avec laquelle la stratégie générale devrait être définie. De plus, tous les conflits qui existaient au sein de la fratrie à l'étape antérieure sont susceptibles de toucher la génération des cousins également. Par conséquent, cette étape implique la plupart des problèmes de gouvernance familiale. Le mode de décision démocratique est plus adéquat avec des règles de majorité simple ou de majorité absolue. Mais cela doit être fixé à l'avance, par des règles claires et précises.

Certains des problèmes les plus communs que les entreprises familiales rencontrent lors de cette étape sont : l'emploi des membres de la famille ; les droits des actionnaires familiaux ; la liquidité des actions ; la politique des dividendes ; le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; la résolution des conflits familiaux ; et l'établissement de la vision et de la mission familiale.

Le tableau ci-après résume les caractéristiques des différentes phases d'évolution auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement :¹

Tableau 1 : Caractéristiques des phases d'évolution de l'entreprise familiale

Le Fondateur Stade 1	Partenariat fraternel stade 2	Confédération de cousin stade 3
Décision unilatérale	Consensus dans les décisions	décision démocratique
Système autoritaire	Relations intenses et volatiles	Actionnariat dispersé
Prise de décision rapide	Diversité	Pas de contrôle absolu
Simplicité	Créativité	Equitable si les règles sont définies
Tiers peuvent être Aliénés	Risque de conflits accrus	Perte d'intérêt personnel

Source : John Ward, 1991.

¹WARD.J, idem, P88.

Chaque étape présente des défis et des problèmes différents, dont la bonne gestion peut garantir la continuité de l'entreprise familiale. La plupart des entreprises familiales sont fructueuses lors de l'étape de leur(s) fondateur(s) grâce aux efforts énormes entrepris par ce(s) dernier(s) qui s'implique souvent dans tous les aspects de l'activité. À plus long terme, cependant, il devient nécessaire de mettre en place les bonnes structures et les bons mécanismes de gouvernance d'entreprise qui permettront d'établir des canaux de communication efficaces et une définition claire des rôles et des attentes de chaque personne impliquée dans l'entreprise familiale.

2-2- Entreprise familiale cotée en bourse (Actionnariat familial)

Pourquoi Etre Cotée en Bourse ? Pourquoi Pas ? De nombreuses entreprises familiales prennent la décision de se faire coter en bourse à une certaine étape de leur vie afin de garantir les ressources financières pour l'expansion de l'activité ou pour offrir à leurs actionnaires un moyen de vendre leurs actions au cas où ils préféreraient les liquider. Se faire coter en bourse est un processus complexe qui demande une évaluation attentive des alternatives, beaucoup de préparation de la part du conseil d'administration et de la direction, et de nombreux conseils de la part des spécialistes externes. S'introduire en bourse est également une décision qui présente de nombreux avantages et inconvénients pour l'entreprise familiale.

2-2-1- Les Avantages d'être cotée en bourse pour une entreprise familiale

S'introduire en bourse peut offrir plusieurs avantages aux entreprises familiales et à leurs actionnaires, notamment :¹

2-2-1-1-L'amélioration de la liquidité des actions : les actionnaires de la famille peuvent alors facilement vendre leurs actions au prix prédominant du marché ouvert. Cela permet également aux actionnaires d'utiliser plus facilement leurs actions comme garantie pour obtenir des prêts. Par conséquent, la liquidité améliorée des actions de l'entreprise contribue à réduire les problèmes familiaux lorsqu'elle résout les besoins en liquidité des actionnaires qui préfèrent que leur richesse soit constituée d'actifs autres que leurs intérêts dans l'entreprise.

¹ NEUBAUER.F et LANK.A.G, « L'entreprise familiale : sa gouvernance pour le développement durable », New York, 1998, P110.

2-2-1-2-L'amélioration de la position financière de l'entreprise : elle découle directement de la vente des actions de l'entreprise au public. La position financière consolidée facilite l'obtention de prêts et la négociation des conditions de ces prêts par l'entreprise.

2-2-1-3-Une éventuelle augmentation de la valeur des actions : de nombreuses entreprises détenues par des familles qui ont été cotées en bourse ont vu le prix de leurs actions s'élever au-delà de l'estimation initiale faite par la banque d'investissement. Cette augmentation de valeur est due en partie à la volonté des investisseurs de payer un prix plus élevé pour les actions de l'entreprise en raison de sa plus grande crédibilité en tant qu'entreprise cotée en bourse, à l'amélioration de la liquidité des actions et à la transparence accrue des comptes de la société.

2-2-1-4-Une notoriété plus importante : s'introduire en bourse offre aux entreprises familiales un prestige et une notoriété accrues sur le marché. Les marchés financiers ont en effet tendance à percevoir les entreprises cotées en bourse comme des entreprises gérées par des professionnels et plus transparentes (comptes audités et publications périodiques des états financiers et des données relatives aux résultats). Par conséquent, une entreprise familiale qui s'introduit en bourse peut gagner en notoriété sur le marché.

2-2-2- Les inconvénients d'être cotée en bourse pour une entreprise familiale

S'introduire en bourse peut également présenter d'éventuels inconvénients pour les entreprises familiales. Parmi ces inconvénients, citons :¹

2-2-2-1-Une perte d'intimité : il s'agit probablement du résultat le plus pénible qui se produit lorsque les entreprises familiales se font coter en bourse. En effet, une fois en bourse, l'entreprise familiale doit révéler davantage d'informations qu'avant, y compris : des états financiers détaillés et d'autres indices de performance, et des informations sur les avantages offerts aux membres de la famille.

2-2-2-2-Une perte d'autonomie : c'est une conséquence de l'arrivée de nouveaux actionnaires une fois que l'entreprise familiale est cotée en bourse. Même dans les cas où

¹NEUBAUER.F et LANK.A.G, idem, P110.

la famille demeure un actionnaire de contrôle, les actionnaires minoritaires détiennent des droits qui permettent difficilement aux membres de la famille d'origine d'agir en toute liberté.

2-2-2-3-Une responsabilité accrue : les entreprises cotées en bourse ont une plus grande responsabilité que leurs équivalents. Par exemple, les entreprises cotées en bourse doivent s'assurer que toutes les informations qu'elles fournissent à leurs actionnaires et au marché sont correctes.

2-2-2-4-L'éventualité d'un rachat : si suffisamment d'actions ont été émises au cours du processus d'introduction en bourse, il se pourrait que les concurrents ou que d'autres investisseurs prennent le contrôle de l'entreprise familiale.

2-2-2-5-Des coûts supplémentaires : le coût initial pour s'introduire en bourse peut être assez important. Parmi les éléments de ce coût, citons : la commission du syndicat, les frais d'audit, les frais juridiques et tous les coûts d'inscription. De plus, une fois cotée en bourse, l'entreprise aura des coûts supplémentaires, tels que des frais d'audit, des coûts de divulgation périodique des informations financières, et tout autre frais lié à la conformité au règlement de ce type d'entreprises.

2-2-3- Se préparer à une introduction en bourse

S'introduire en bourse est un processus long et compliqué qui ne se produit pas du jour au lendemain. Les entreprises familiales qui prévoient de se faire coter en bourse doivent obtenir des conseils et de l'aide de la part de professionnels dans de nombreux domaines juridiques, techniques, financiers et marketing. En outre, bon nombre d'investisseurs exigent maintenant que les entreprises qui ont l'intention de se faire coter en bourse, affichent de bonnes pratiques à long terme en matière de gouvernance d'entreprise bien avant la date de la cotation. Plus particulièrement, les investisseurs et le marché accordent beaucoup de valeur aux pratiques de l'entreprise dans les domaines du conseil d'administration, des droits des actionnaires, de la transparence et de la divulgation.

Le tableau suivant offre un résumé des principales pratiques de gouvernance d'entreprise qui aideraient à donner une image positive au marché à propos des entreprises qui se préparent à une introduction boursière. Naturellement, la plupart de ces pratiques doivent

être mises en place quelques années avant l'introduction en bourse afin de montrer au marché et aux investisseurs potentiels les bons résultats obtenus en matière de gouvernance d'entreprise.¹

Tableau 2 : Principales pratiques de gouvernance d'entreprise familiale cotée en bourse :

Éléments de Gouvernance	Exemples de Meilleures Pratiques
Droits des Actionnaires	<ul style="list-style-type: none">-Protection claire des actionnaires minoritaires dans les statuts, les règlements et le code de gouvernance de l'entreprise.-Préavis adéquat et partage des procès verbaux de toutes les réunions d'actionnaires.-Possibilité de participer et de voter de manière significative lors des réunions des actionnaires-Traitement juste concernant la divulgation des informations.-Clarté des droits des différentes classes d'actions: droits de vote contre droits économiques.-Traitement équitable dans les changements de contrôle
Conseil d'Administration	<ul style="list-style-type: none">-Bonne représentation de compétences professionnelles-Suffisamment d'indépendance.-Rôles du président et du directeur général séparés.-Calendrier et programme des réunions établis en avance.-Existence de comités du conseil responsables de la supervision dans les domaines clés-Éducation initiale et continue de l'administrateur.-Évaluation périodique des administrateurs.
Transparence et Divulgation	<ul style="list-style-type: none">-Informations préparées et communiquées conformément aux normes de haute qualité de comptabilité, de divulgation financière et non financière.-Audit annuel mené par un auditeur indépendant, conformément aux Normes Internationales d'Audit.-Auditeurs externes responsables devant les actionnaires et qui ont l'obligation devant l'entreprise de faire preuve d'un soin dûment professionnel.-Les canaux visant à disséminer les informations doivent fournir un accès égal, ponctuel et rentable aux informations pertinentes pour les utilisateurs.

¹ ABOUZAIID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P54.

Source : Code de gouvernance des entreprises familiale, 2008. P54.

2-2-4- 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, comme par exemple si la belle-famille et les autres membres liés à la famille sont autorisés à détenir des actions ou non. Une bonne politique de détention d'actions définira également les mécanismes qui permettent aux membres de la famille de vendre leurs actions s'ils préfèrent des liquidités à la place. En effet, lorsque le groupe d'actionnaires s'élargit, la plupart des actionnaires se retrouvent avec un pourcentage d'actions de l'entreprise moindre qui rapportera des dividendes plus faibles (dans le cas où l'entreprise paie des dividendes). Cette situation peut engendrer de la frustration au sein de ces actionnaires minoritaires et aboutir à des conflits avec les membres de la famille qui perçoivent des salaires. Fournir une option de liquidité aux actionnaires en échange de leurs actions pourrait contribuer à éviter de nombreux conflits et à augmenter les chances de survie de l'entreprise. Certaines entreprises familiales établissent un « Fond de Remboursement des Actions » afin de racheter toutes les actions que les membres de la famille souhaiteraient liquider¹.

2-3- La gouvernance de l'entreprise : genèse, définition et mécanismes

Dans ce présent point on abordera l'aspect historique ainsi que les définitions et les mécanismes de gouvernance d'entreprise

2-3-1- Genèse et définition

2-3-1-1- Genèse

Dès la fin du XIX^{ème} siècle, le développement de l'économie industrielle a nécessité de nouvelles règles d'organisation : il fallait organiser, de façon optimale, la production pour accroître les rendements et s'adapter aux évolutions technologiques. « TAYLOR » a donc préconisé la mise en place d'une division du travail très poussée visant à subdiviser les tâches relatives au processus de production. La spécialisation des ouvriers s'accompagnait de mécanismes incitatifs basés sur la rémunération au rendement. Ce mode d'organisation, connu

¹ABOUZAID.S, idem, P28.

sous le nom d'OST (Organisation Scientifique du Travail), a été consubstantiel au développement du capitalisme industriel. Il s'est accompagné d'un rôle très hiérarchique du manager : celui-ci, au sommet de la firme qu'il dirige, devait, selon les préceptes de « H. Fayol », concentrer tous les pouvoirs de décision. Sa fonction était notamment d'organiser, de fixer des objectifs, de contrôler des résultats et de mesurer des écarts.

Dans ce type d'organisation dite « classique », le manager est aussi le propriétaire, soit directement, soit parce qu'il appartient à la famille fondatrice. Le manager étant propriétaire, il cherchera à maximiser le profit. En effet, ayant pris un risque en engageant des capitaux dans une firme, celui-ci se rémunérera sur le profit réalisé, contrepartie de cette prise de risque. Le manager cherchera donc à mettre en place les techniques de production les plus efficaces et optera pour celle minimisant les coûts de production.

Cette unicité du manager propriétaire a été remise en cause par le développement du capitalisme. Progressivement, en effet, les besoins de capitaux nécessaires pour financer la croissance des firmes, liés à l'instauration de techniques de production en grandes séries, ont dépassé largement les capacités financières des familles fondatrices.

L'arrivée des investisseurs externes dans le capital de ces firmes et la complexité croissante de leurs structures financières ont entraîné la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme dite « managériale » caractérisée par la séparation entre le propriétaire et le dirigeant.

« A.A. Berle » et « G.C. Means » ont étudié le phénomène de séparation de la fonction de propriété et de direction en 1929 aux Etats-Unis. Ils ont considéré la composition du capital des 200 plus grandes firmes américaines et ils ont constaté que 45% des 200 premières firmes américaines sont sous contrôle managérial, caractérisé par un contrôle effectif émanant de managers non propriétaires.

Au total, dans la plupart des pays capitalistes, la firme managériale tend à imposer la séparation entre la fonction de propriété (actionnaires) et celle des décisions (dirigeants) ce qui entraîne des conflits potentiels. C'est ainsi que les années 1970-1980 ont été marquées par la multiplication des scandales financiers, la faillite de plusieurs groupes industriels et financiers et l'arrivée des fonds de pension dans le capital de plusieurs grandes firmes anglo-saxonnes. C'est dans ces années que le débat sur le gouvernement d'entreprise a pris une

place particulière dans les pays anglo-saxons : il est orienté vers la recherche d'un équilibre des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires.

2-3-1-2- Définition

La notion de gouvernance de l'entreprise ou de gouvernement de l'entreprise peut être définie selon différentes perspectives :

- En termes de contrôle du dirigeant et de maximisation de la valeur actionnariale : dans cette perspective « Shleifer » et « Vishny » (en 1997) définissent la gouvernance de l'entreprise comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. Ces auteurs centrent leur conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires comme bénéficiaires exclusifs de la valeur. Tandis que « Charreaux » (en 1997) propose une approche plus large. Il définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires.
- Dans une perspective de négociation et de mise en relief des principales parties prenantes au sein de l'entreprise : « Rajan » et « Zingales » (en 2000) définissent la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Dans le même sens, « Reberlioux » (en 2003) définit la gouvernance comme la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité. La gouvernance est donc « l'ensemble des règles attenantes aux configurations de la propriété, à la tutelle de la minorité et des créanciers, au système d'administration et de contrôle » (Guido et Piergaetano, 2003). C'est l'organisation du pouvoir formel entre le dirigeant, le conseil d'administration et les actionnaires.

- La gouvernance peut être définie autour des trois composantes qui suivent, et qui font partie des stakeholders, les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature :
 - **Les actionnaires** : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de « Mitchell », « Agle » et « Wood » (en 1997), et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « *at natum* » de ce dernier en cas de non satisfaction (Louvet et Taramasco, 2004).
 - **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.
 - **Le CA (conseil d'administration)** : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

Dans ce cadre la gouvernance se définit comme l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et de la latitude managériale du dirigeant dans les organisations. Elle est une alternative palliative aux fissures des systèmes de délégation face aux dirigeants opportunistes. La famille étant un levier essentiel de l'entreprise familiale, elle constitue avec ses différentes composantes (assemblée de famille, conseil de famille, etc.), une partie prenante définitive et une composante essentielle du système de gouvernance de l'entreprise familiale.

2-3-2- Utilité

Le régime de gouvernement de l'entreprise doit :

- Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.
- Protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- Garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.
- Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Ainsi, une bonne gouvernance consiste en la disposition de ressources et l'application de mécanismes qui permettent d'aborder et de résoudre de façon efficace les défis posés à une société qui doit s'autogouverner, gérer son propre développement et augmenter ainsi son bien-être.

Parvenir à une bonne gouvernance suppose des changements en profondeur. Il ne s'agit pas seulement de changements organisationnels ou de gestion, c'est-à-dire, des règles du jeu qui régissent les interactions entre les différents acteurs. Cela implique la constitution et le développement de nouveaux leaderships, de processus d'apprentissages sociaux et bien sûr, d'augmentation des capacités de gouvernement et de gestion.

2-3-3- Mécanismes de gouvernance

Entre les actionnaires et les dirigeants existe une relation qui a pu être décrite comme une relation d'agence. Les propriétaires délèguent la gestion de l'entreprise à des agents rémunérés à ses fins. Par conséquent, dès lors que cette relation s'instaure, il y a possibilité qu'un conflit d'intérêt s'instaure aussi, en effet les dirigeants peuvent être tentés de privilégier des intérêts divergents de ceux des actionnaires. Cette relation selon les précurseurs de la théorie d'agence engendre des coûts dits d'agence. La question essentielle est donc de savoir comment éliminer ou au moins réduire les coûts d'agence en faisant en sorte que les dirigeants prennent en compte les intérêts des actionnaires et que ces derniers s'assurent un retour sur investissement et de quelle façon ils engagent les dirigeants à retourner une partie du profit, donc cet objectif nécessite la mise en place d'un ensemble des mécanismes de gouvernement efficace.

En effet, il existe deux types de mécanismes de contrôle. Les mécanismes de contrôle interne et les mécanismes de contrôle externe.

2-3-3-1- Les mécanismes de contrôle interne

Ils constituent le système par excellence dédié à la défense de l'intérêt des actionnaires et donc à la maximisation de la valeur. Ils bénéficient pour leur part d'un accès direct à l'information et ont une vue interne et directe sur les comportements des dirigeants. Ce qui leur permet théoriquement de mieux contrôler les dirigeants. Ils s'appuient sur trois éléments principaux : le système de rémunération des dirigeants et le rôle du conseil d'administration.

2-3-3-1-1-La politique de dividende

La politique de dividende a un impact sur l'asymétrie d'information et a donc un rôle à jouer sur la transparence et les coûts qui lui sont associés. L'asymétrie d'information est source de conflits d'intérêt entre le dirigeant et les actionnaires, et les autres parties prenantes qui interviennent au sein de la firme. La théorie d'agence montre comment les décisions financières ont un rôle à jouer dans l'équilibrage entre les intérêts divergents. Le fait que l'entreprise verse un dividende constitue un signal pour les actionnaires et plus globalement pour le marché boursier. C'est en cela que la politique de dividende devient stratégique. L'adoption d'une telle stratégie permet aux dirigeants de montrer leurs bonnes intentions vis-à-vis des actionnaires.

2-3-3-1-2-La hiérarchie et son mode de rémunération

La meilleure façon de faire coïncider les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants est de lier la rémunération de ces derniers aux indices de performance de l'entreprise.

Le système des stocks option¹ et le versement des primes constituent alors les principaux outils utilisés jusqu'à présent. En réalité, la mise en place des stocks options répond à un double objectif. D'une part, elle permet de réduire les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires, car les dirigeants seront intéressés par une valorisation maximale des titres en bourse afin d'exercer leur option et de réaliser une plus-value. D'autre

¹ Les stocks options ne peuvent pas représenter plus d'un tiers du capital de l'entreprise et ne peuvent pas être accordés à un salarié possédant déjà plus de 10% du capital.

part, elle permet de créer un noyau stable d'actionnaires salariés, ce qui limite le risque des offres publiques d'achat (OPA) hostiles.

2-3-3-1-3-Le conseil d'administration (CA)

Pour « Kosnik »¹, le conseil d'administration n'est ainsi qu'une fiction juridique, une institution cooptée qui, malgré son pouvoir de contrôle officiel sur les dirigeants, est en réalité dominée par ces derniers et donc inefficace pour résoudre les conflits d'intérêt entre direction et actionnaires.

Pour les théoriciens de l'agence, en effet, le conseil d'administration est, pour les actionnaires le moyen le plus efficace d'exercer leur influence sur les dirigeants. C'est sur cet organe que repose l'efficacité de la grande firme. Beaucoup de travaux s'intéressent à la composition du conseil d'administration, dans l'optique de sa mission de contrôle. Il s'agit de définir le conseil d'administration optimal. Dans ce cadre, « Fama »² suggère alors la nomination au conseil d'administration des dirigeants de l'entreprise. Pour lui, ce sont les juges les plus informés et les plus responsables en matière de performance de l'entreprise. Tandis que « Jensen » recommande tout en envisageant toujours le CA comme le dispositif de contrôle par excellence au sein de la grande firme, d'exclure les dirigeants pour limiter leur influence et ne recevoir que des personnalités extérieures ou des actionnaires actifs.

2-3-3-2- Les mécanismes de contrôle externe

Le système de contrôle externe comprend quatre composantes³ pouvant être regroupées en deux catégories. La première concerne le contrôle qui s'exerce sur l'entreprise considérée comme un bloc homogène. Il s'agit du marché des biens et services et du marché financier. La seconde regroupe le contrôle qui s'exerce sur le management de l'entreprise. Il s'agit du marché des cadres dirigeants et le contrôle exercé par l'action des pouvoirs publics et en particulier celle des organes de surveillance des marchés financiers chargés de veiller à la

¹ KOSNIK .R-D, « Une étude de la performance du conseil d'administration dans la gouvernance d'entreprise », Science administrative, n°32, 1987, P45.

² E.F.FAMA, « Problème de l'agence et la théorie de la firme », Journal de l'économie politique, vol 88, n°2, 1980, P8.

³ JENSEN.M.C, « La révolution industrielle moderne, la sortie et l'échec des systèmes de contrôle interne », Journal de la finance, 1993. P13

bonne information des actionnaires et peuvent sanctionner à la fois l'entreprise et ses dirigeants.

2-3-3-2-1-Le marché des biens et services

Le marché a des exigences en matières de performance, Ces dernières sont non seulement économiques afin d'asseoir sa position sur le marché, mais également sociales puisque l'efficacité de l'organisation dépend en partie de la maximisation de son capital humain et de son image auprès de ces différents partenaires (clients, fournisseurs, association de consommateurs, les O.N.G pour la protection de l'environnement...), donc l'entreprise doit s'engager dans une politique de développement durable. Les faibles performances de l'entreprise, dues par exemple à une mauvaise politique des prix, entraînent d'une part une diminution de la position concurrentielle de cette dernière sur ses marchés et d'autre part, l'extériorisation de pertes à plus ou moins long terme, voire la mise en faillite de l'entreprise, selon la sensibilité des consommateurs à la qualité de l'offre et la capacité d'absorption de l'entreprise de ses mauvais résultats. Dans ce cas, la gestion du dirigeant est remise en cause. Donc, le marché peut jouer un rôle non négligeable en matière du contrôle du dirigeant.

2-3-3-2-2-Le marché financier

La théorie financière met en exergue l'efficacité du marché financier qui sanctionne les entreprises peu performantes à double titre :

D'une part, l'extériorisation de mauvais résultats et de prévisions de ventes pessimistes entraînent une diminution de la valeur de l'action en bourse et incitent donc l'entreprise à améliorer sa gestion. Il traduit la confiance qu'accorde l'ensemble des acteurs du marché par rapport à la stratégie de l'entreprise et à la capacité des dirigeants à en améliorer les performances.

D'autre part, la baisse de la valeur boursière consécutive à une diminution des performances accroît la tendance de ces entreprises à devenir des cibles naturelles pour les entreprises performantes. Ce sont principalement les offres hostiles qui sont, par nature, disciplinaires comme l'atteste le taux de remplacement élevé de l'équipe dirigeante aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

2-3-3-2-3-Le marché des cadres dirigeants

Ce moyen de contrôle a été mis en évidence par « Fama »¹(1980) et il exerce un impact réel sur la qualité de la gestion des dirigeants des entreprises. La performance que réalisent les dirigeants à la tête de la firme a normalement une influence, dans le cadre d'une politique d'intéressement, sur leur rémunération et l'évaluation du capital humain. La théorie financière moderne admet traditionnellement qu'une indexation de la rémunération sur les performances réalisées incite les dirigeants à gérer l'entreprise conformément à l'intérêt des actionnaires, notamment en liant une partie de leur rémunération à l'augmentation du cours boursier, cela se fait par la politique des stocks options. Si la rémunération n'est pas liée à la performance, les dirigeants les plus efficaces auront intérêt à quitter l'entreprise. Le marché, s'il fonctionne efficacement, doit orienter les dirigeants performants vers les entreprises performantes ou vers celles qui bénéficient d'un potentiel de croissance substantiel.

2-3-3-2-4-Le système juridique, politique et réglementaire

Par ses attributions et ses prérogatives, l'Etat assure une triple fonction dont le contrôle de la gestion des entreprises :

D'une part, il met en place le système de réglementation juridique qui lui semble être le plus adéquat pour satisfaire au mieux les exigences de croissance macro-économique notamment. Par les modifications de ce cadre réglementaire, il affine son contrôle de la gestion du dirigeant par une approche de plus en plus jurisprudentielle de la notion d'abus des biens sociaux et de responsabilité de ces mêmes dirigeants, ainsi que celle des administrateurs

D'autre part, par l'intermédiaire d'organismes tels que la COB (Commissions des Opérations Boursières) en France ou la SEC (Securities and Exchange Commission) aux Etats-Unis, il s'attache à influencer sur le comportement des entreprises sans avoir nécessairement recours à une condamnation judiciaire. En d'autres termes, il assure la défense des minoritaires contre l'abus des majorités, notamment lors des opérations sur le capital des entreprises.

Enfin, il tente d'instaurer un rééquilibrage des pouvoirs entre l'entreprise et ses salariés en organisant les moyens qui permettent à certains de mieux défendre leurs intérêts.

¹JENSEN.M.C, « La révolution industrielle moderne, la sortie et l'échec des systèmes de contrôle interne », Journal de la finance, 1993.

Le contrôle externe permet une régulation efficace du processus de décision de l'entreprise en vue de maximiser la valeur pour l'actionnaire. Ce mécanisme de contrôle externe se déclenche dans le cas où les mécanismes internes s'avèrent inefficaces pour contrôler les dirigeants.

Conclusion

Comme nous l'avons constaté au cours de ce premier chapitre, les entreprises familiales constituent le pivot et la principale source de croissance dans de nombreuses économies, si ce n'est dans toutes, se distinguent par plusieurs caractéristiques qui leur donnent une place spéciale sur l'échelle de classification des entreprises. En raison de leur nature, les entreprises familiales font face à de nombreux défis supplémentaires par rapport à ceux que leurs équivalents doivent affronter. Certains de ces défis peuvent être résolus en adoptant une structure de gouvernance d'entreprise adéquate au sein de l'entreprise. Cette structure de gouvernance doit définir clairement les rôles, les responsabilités, les droits et l'interaction entre les principaux organes gouvernants de l'entreprise. L'objet du chapitre suivant sera justement de définir, les spécificités de gouvernance de l'entreprise familiale et sa transmission à travers les générations.

Chapitre 2 :

Gouvernance et transmission de l'entreprise familiale

Introduction

L'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalents. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Lorsque la famille est encore à l'étape de son fondateur, très peu de questions liées à la gouvernance familiale peuvent surgir, étant donné que la plupart des décisions sont prises par le fondateur et la voix de la famille est encore unifiée.

À travers le temps, au fur et à mesure que la famille traverse les étapes suivantes de son cycle de vie, des générations plus récentes et davantage de membres rejoignent l'entreprise familiale. Leur arrivée se traduit par des idées et des opinions différentes concernant la manière dont l'entreprise devrait être dirigée. Il devient alors obligatoire d'établir une structure de gouvernance familiale claire qui disciplinera les membres de la famille, empêchera les conflits éventuels et garantira la continuité de l'activité.

D'ailleurs, Les études menées sur ce type d'entreprises dans plusieurs pays concluent qu'un nombre réduit de celles-ci reste sous le contrôle de la famille fondatrice. En fait, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement déstabilisée. Cette situation est souvent due à un manque de préparation des générations suivantes face à la gestion des exigences d'une entreprise croissante et d'une famille beaucoup plus étendue.

En effet, la solution est dans l'instauration des bonnes structures de gouvernance et en initiant le processus d'éducation des générations suivantes via l'élaboration des plans de succession. Cette sensibilité aux transferts de générations est préoccupante surtout que les entreprises familiales ont un poids très important dans l'activité économique.

Tous des points que nous présenterons en détails dans ce présent chapitre, sous deux sections : La première, concernera le volet relatif à la Gouvernance des entreprises familiales et leurs modèles de gouvernance spécifiques, et la seconde traitera le processus de la transmission de l'entreprise familiale d'une génération à une autre.

Section 01 : Spécificités de gouvernance de l'entreprise familiale

Apparu initialement dans les pays industrialisés, la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme aujourd'hui partout dans le monde comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crise.

La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de : la définition des droits et des devoirs des parties prenantes, d'une part, et le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent, de l'autre part.

1-1- La place de la gouvernance familiale dans les recherches empiriques

Le plus grand nombre d'études sur les entreprises familiales est réalisé dans le domaine de la stratégie ou du management stratégique, plus dans le domaine empirique que dans le domaine conceptuel.¹ Dans les études empiriques, les problématiques abordées sont très variées dont nous pouvons citer l'étude des objectifs et buts des entreprises familiales, formulation de la stratégie et contenu, mise en œuvre de la stratégie et contrôle, management et propriété et performance organisationnelle.

- En 1988, « Ward » s'intéresse quant à lui aux orientations stratégiques des entreprises familiales et montre qu'elles adoptent des stratégies de défense afin de maintenir le contrôle familial sur le management de l'entreprise. Dans la même direction, les entreprises familiales ont un comportement stratégique plutôt conservateur car elles sont dirigées vers elles-mêmes ou orientées vers l'environnement familial.
- En 1988 aussi, « Kalika » relève que les processus de prises de décisions stratégiques au sein des entreprises familiales sont caractérisés par une centralisation poussée, une omniprésence et une responsabilité exclusive des dirigeants propriétaires notamment dans le cas des PME gérées par les fondateurs. Ces processus apparaissent en moyenne moins standardisés, moins formalisés, moins planifiés et surtout moins contrôlés que dans les entreprises non familiales.

¹ ALLOUCHE.J et AMANN.B, « L'Entreprise familiale : un état de l'art », 2000, P45.

- « Ward » (en 1987) insiste sur le fait que la prise de décisions stratégiques dans les entreprises familiales est un compromis et la résultante de l'intersection de deux systèmes de pouvoir aux valeurs, normes et objectifs différents. L'opposition est entre d'un côté le système de la famille qui fonctionne selon une logique sentimentale et émotive et de l'autre le système de l'entreprise, qui fonctionne selon une logique de rationalité. Tant que l'identification de l'entreprise à la personnalité du fondateur ou à celle des membres de la famille qui la dirigent est forte, elle donne l'avantage au premier système avec ces caractéristiques de fonctionnements. De ce fait, la prise de décision stratégique dans les entreprises familiales se référerait le plus souvent aux préférences, à l'intuition, aux jugements et aux sentiments plutôt qu'aux analyses rationnelles et formelles.
- L'organisation de l'entreprise familiale est souvent informelle et peu comparable à la structure hiérarchique en « râteau » ou en « matrice » que l'on trouve dans les entreprises non familiales, la structure la plus répandue est celle en « étoile » ou en « soleil » où le patron est au centre et s'implique dans tous les départements.
- Les thèmes épineux tel que succession, structuration de l'organigramme... etc, sont évidemment très liées à l'avenir de la famille mais un outsider que ce soit dans une fonction de cadre ou membre de conseil d'administration peut amener une indépendance intellectuelle et un recul précieux au niveau des décisions lourdement de point de vue affectif.
- La PME familiale se caractérise en fait par une faible différenciation entre « l'institution entreprise » et « l'institution famille »¹. Les deux entités sont en forte interaction, cette caractéristique se manifestant concrètement et symboliquement sous différentes formes. Il est fréquent que les bâtiments privés de la famille et les locaux professionnels de l'entreprise se jouxtent ou se confondent. L'entreprise porte souvent le nom de ses propriétaires. Les aléas et les conflits susceptibles de traverser la famille se retrouvent en général dans l'entreprise, accentués le cas échéant par des questions d'argent, de querelles autour de la répartition du pouvoir... L'histoire de la famille et celle de l'entreprise sont intimement liées. L'organigramme apparaît comme le reflet de la structure même de la famille, respectant la hiérarchie des générations, comme celle du sexe, de l'âge...

¹ BAUER.M, « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Inter Edition, Paris, 1993, P126.

- Si les traits de personnalité du dirigeant et son style cognitif apparaissent comme une clef de lecture essentielle de GRH en PME, d'autres facteurs de contingence entrent aussi en ligne de compte dans les structures à caractère familial. Ils tiennent à la composition du capital, à l'effectif, à la répartition des places et des pouvoirs matérialisés dans l'organigramme.
- En termes de recrutement, les pratiques n'échappent pas à ce faible formalisme. Les méthodes apparaissent plutôt conservatrices et peu sophistiquées. Comme sources de candidatures, nous notons une large utilisation des contacts personnels et des recommandations. Le manque de temps est souvent évoqué comme un frein ou recours à des méthodes plus lourdes, plus développées telles que celles utilisées couramment en grandes entreprises. La bouche à oreille apparaît comme une technique fréquente.
- Il y a trois formes de gouvernance des entreprises familiales :
 - La forme de gouvernance initialement étudiée dans la littérature de l'entreprise familiale est celle où la famille réunit les critères de contrôle et de direction (la forme X). Dans ce cadre, la théorie de l'agence présente l'entreprise familiale comme une structure organisationnelle où les risques de comportements déviants des agents sont réduits du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent. Les acteurs familiaux n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine¹. Toutefois, des problèmes spécifiques aux entreprises familiales peuvent apparaître, comme des dissensions dans l'actionnariat familial ou entre celui-ci et les autres actionnaires.
 - La deuxième forme de gouvernance est celle où la famille qui contrôle les droits de vote, choisit de recruter un dirigeant extérieur (la forme Y). Le recrutement d'un professionnel offre l'avantage d'avoir un meilleur dirigeant, mais aussi le risque que celui-ci s'approprie des bénéfices privés en dirigeant la firme. Dès lors, le degré de protection légale des actionnaires contre l'expropriation éventuelle par le dirigeant constitue une variable importante. Sa variation suivant les pays explique des différences dans les structures de propriété choisies, notamment que la famille conserve la majorité des droits

¹ FFAM.E, « Problème de l'agence et la théorie de la firme », Journal de l'économie politique, Vol 88, n°2, Paris, 1980, P18.

de vote en cas de protection moyenne ce qui lui permet de choisir (et de révoquer) le dirigeant. Dans ce contexte, l'originalité de l'approche positive de la théorie de l'agence est de suggérer que l'agent et le principal ont intérêt à coopérer.

- Enfin, le troisième aspect de la gouvernance est celui où l'entreprise n'est pas (ou plus) contrôlée majoritairement par la famille, tout en restant dirigée par celle-ci. Cette hypothèse envisagée par « Neubauer et Lank, en 1998. Ajoute ainsi aux deux catégories précédentes d'entreprises familiales (X et Y), une troisième forme (Z) : l'entreprise qui n'est plus contrôlée par la famille mais qui reste dirigée par un de ses membres. Ce type d'entreprise reste familial parce que son dirigeant imprégné de l'héritage culturel, continue à appliquer les valeurs de la famille.

1-2- Le système de gouvernance familiale : rôle et évolution suivant les stades de développement de l'entreprise familiale

1-2-1- Le rôle du système de gouvernance familiale

Un système de gouvernance familiale qui fonctionne bien visera principalement à : ¹

- Communiquer les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses 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.
- Permettre 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.

¹ABOUZAID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P23.

1-2-2- Evolution du système de gouvernance, selon le développement de l'entreprise familiale

Afin de comprendre l'évolution du système de gouvernance de l'entreprise familiale suivant les phases de son développement, nous présentons le tableau intitulé « la gouvernance dans l'entreprise familiale », qui explique cette évolution en détails (voir annexe n°01).

Le développement de ce système de gouvernance peut alors être résumé ainsi ¹ :

- Au premier stade de sa vie, l'entreprise familiale est créée par un seul fondateur qui en détient la propriété et en est le gérant avec tous les pouvoirs de décision, même s'il fait appel de temps en temps à des conseils consultatifs. Il incarne à lui seul le système de la gouvernance de sa propre entreprise. (Ward, en 1991)
- Au second stade de sa vie, qui en réalité constitue un ensemble de phases distinctes qui débutent par un partenariat familial dans lequel les parents partagent la propriété de l'entreprise avec leurs enfants et finit lorsque la participation des parents prend fin et la propriété est transmise entièrement aux enfants qui deviennent ainsi totalement responsables de l'affaire familiale. Ceux-ci se réunissent et se consultent officieusement pour parvenir à un consensus sur certaines décisions à prendre. Certains enfants du groupe peuvent faire preuve d'un engagement beaucoup plus important dans la gestion de l'affaire que d'autres du même groupe. Dans telles conditions, c'est le niveau de confiance qui règne entre eux qui détermine souvent le caractère officiel de la pratique de la gouvernance.
- Au troisième stade de la vie de l'entreprise, la taille de la famille est beaucoup plus importante et un groupe de cousins intègre l'entreprise ce qui la rend plus complexe. Il y a alors une nécessité de l'établissement d'une pratique de gouvernance plus formelle que du stade précédent. Certains membres de la famille peuvent continuer à participer à la fois à la direction, à la propriété et au conseil d'administration. Ils sont donc impliqués à la fois dans la gestion et dans la gouvernance.

¹ In GHEDDACHE.L, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques, université UMMTO, faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, 2012, P 141.

1-3- La composition de la structure de gouvernance familiale

Les principaux éléments d'une structure de gouvernance familiale reposent sur, la constitution familiale et les institutions familiales ¹ :

1-3-1- La constitution familiale

Egalement désignée comme « charte familiale », « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ». Est une énonciation des principes qui retracent les grandes lignes de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise. La constitution définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise : membres de la famille / actionnaires, directeurs et conseil d'administration. En outre, elle définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise.

Elle constitue 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.

Sa forme et son contenu diffèrent d'une entreprise familiale à une autre en fonction de la taille de la famille, de l'étape de son développement et du degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise.

1-3-2- les institutions familiales

Elles 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 qu'elles offrent aux membres de la famille les opportunités de faire des contacts et de discuter des aspects qui peuvent concerner l'entreprise ou la famille. Ces activités organisées contribuent à l'amélioration de la compréhension et à mettre d'accord les membres de la famille qui devraient être bien informés de l'objectif et des activités de toutes les institutions de gouvernance familiale établies. Il est en outre très important de

¹ ABOUZAIID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P33.

s'assurer qu'ils fassent la distinction entre le rôle de ces institutions et celui des organes gouvernants de l'entreprise, tels que le conseil d'administration et la direction. La décision du type d'institution qui doit être établie dépend de la taille de l'entreprise, de l'étape de développement de la famille, du nombre de membres de la famille existants et du degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise. Parmi ces institutions nous trouvons :

1-3-2-1-Assemblée familiale : appelée également « forum familial », 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. Il se tient généralement une ou deux fois par an environ, afin de discuter et de gérer les sujets importants pour la famille. Il a comme objectifs :

- Réunir les membres de la famille afin de réfléchir aux domaines d'intérêt Commun.
- Permettre à tous les membres de la famille de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux.
- Contribuer à éviter les conflits éventuels qui pourraient surgir parmi les membres de la famille à cause d'un accès inégal aux informations et aux autres ressources.

1-3-2-2-Le conseil familial : appelé également « conseil de surveillance de la famille », est un organe gouvernant, actif qui est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à l'entreprise familiale. Le conseil est généralement établi une fois que la famille a atteint une taille conséquente, c'est-à-dire plus de 30 membres. Dans ce cas, il devient très difficile pour l'assemblée familiale d'avoir des discussions significatives et de prendre des décisions rapides et efficaces. C'est à ce moment qu'il est formé, comme un organe de gouvernance représentatif pour l'assemblée familiale dans la coordination des intérêts des membres de la famille avec leur entreprise. Sa composition, sa structure et son fonctionnement diffère 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 candidats pour l'adhésion au conseil d'administration ;
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille ;
- 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.

1-3-2-3-Bureau familial : est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Il est 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. Son objectif consiste à 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.

1-3-2-4-Autres institutions familiales : Les familles propriétaires d'entreprises peuvent juger utile de créer d'autres types d'institutions qui couvrent des domaines pour lesquelles elles manifestent un intérêt particulier. Parmi ces institutions, nous trouvons :

1-3-2-4-1-Le comité d'éducation : Ce comité a pour responsabilité d'enrichir le capital humain de la famille et sa capacité à collaborer effectivement dans les tâches de gouvernance. Il anticipe les besoins des membres de la famille en matière de formation et organise des événements et des activités à caractère pédagogique pour eux. Par exemple, ce comité pourrait organiser un séminaire comptable destiné aux membres de la famille afin de les aider à lire et à comprendre les états financiers de leur entreprise.

1-3-2-4-2-Le comité de remboursement des actions : ce comité est dirigé par le conseil familial et gère un fonds établi pour les actionnaires qui souhaitent liquider leurs actions à un prix adéquat afin de consacrer cet argent à d'autres activités. Le fonds est généralement construit grâce à la contribution d'un certain pourcentage des bénéfices de l'entreprise chaque année.

1-3-2-4-3-Le comité de planification des carrières : il sert à établir et à surveiller les politiques de recrutement pour les membres de la famille intéressés de rejoindre l'entreprise familiale. Ce comité permet également de superviser les carrières des membres de la famille, d'offrir des services de tutorat en matière de carrière et tient les actionnaires et le conseil familial au courant de leur développement. Il peut également s'avérer très utile dans le cadre du conseil offert sur les carrières externes aux membres de la famille qui choisissent de ne pas travailler dans l'entreprise familiale.

1-3-2-4-4-Le comité des réunions familiales et des loisirs : ce comité a pour objectif de planifier des événements de loisir afin de réunir ensemble les membres de la famille. Il organise également des réunions familiales annuelles conçues pour entretenir les relations entre les membres de la famille, tout en leur offrant l'opportunité de se réunir et d'apprécier la compagnie des uns les autres.

1-4- Les raisons d'inefficacité et conditions d'efficacité :

Parmi les raisons d'inefficacité et condition d'efficacité, du système de gouvernance de l'entreprise, on distingue :

1-4-1- Les raisons d'inefficacité :

L'origine de l'inefficacité du système de gouvernance familiale est la confusion entre les structures et processus de la gouvernance et ceux relatifs à la gestion. Cette dernière peut avoir plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- Le fait que les propriétaires occupent une fonction dans l'entreprise et siègent au même temps au conseil d'administration ;
- La résistance au changement de la part de la famille qui voudrait par-là maintenir les choses comme elles ont été depuis toujours ;
- La jeunesse et le manque d'expérience qui caractérisent la génération suivante ;
- La petite taille de l'entreprise.

Ainsi cette inefficacité est due au fait qu'au sein de l'entreprise familiale ils ne tirent pas les membres suivant leurs compétences.

Et dans ce cadre, « Kenyon », « Rouvinez » et « Gallo » en 2004, ont définis les principales faiblesses de ce système dont nous citerons :¹

1-4-1-1-Le refus de la responsabilité : le comité exécutif et le conseil refusent d'assumer la lourde responsabilité qui leur incombe en étant à cette structure de la gouvernance. Et ceci est loin d'être sans conséquences négatives en empêchant la mise en place de mécanismes de succession, le développement et la revitalisation stratégique de l'entreprise.

1-4-1-2-L'instrumentalisation du conseil : au sein de l'entreprise familiale les réunions du conseil d'administration peuvent être saisies comme des occasions d'exercice des pressions pour orienter les décisions vers des intérêts personnels qui ne concernent nullement les objectifs de l'entreprise, voire même en contradiction avec ceux-ci. Par exemple, un membre du conseil voudrait s'accaparer certaines fonctions alors que les compétences nécessaires pour les assumer lui manquent, et les postes convoités conviendraient mieux à d'autres personnes plus aptes.

1-4-1-3-Le family club : c'est le cas d'un puissant chef d'entreprise qui installe un conseil d'administration composé exclusivement de ses proches amis, ou de personnes assez dévouées. Cette composition serait alors bien loin du professionnalisme beaucoup plu intéressant pourtant pour la performance de l'entreprise.

1-4-1-4-La fausse équité : les entreprises familiales s'efforcent de composer un conseil d'administration pour lequel la première préoccupation est le respect des droits légaux de tous les actionnaires et arriver ainsi à être le plus proche possible d'une « juste légalité ». De ce fait, le choix de ses membres ne se ferait pas selon des critères de compétences mais il s'agirait de répondre au souci d'assurer une très grande représentativité de tous les membres de la famille.

1-4-1-5-Le respect des aînés : ici le conseil d'administration serait composé des aînés de toutes les branches de la famille. C'est le souci de refléter l'arbre généalogique de la famille qui va manquer ainsi de donner la chance à certains membres pourtant nettement

¹ In GHEDDACHE.L, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques, université UMMTO, faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, 2012, P154.

plus compétents. « Ces conseils ont tendance à différer les successions, à retarder l'évolution de l'entreprise familiale et souvent à inhiber les jeunes générations ».¹

1-4-2- Conditions d'efficacité

Pour dépasser les lacunes précédemment soulevées, le système de gouvernance des entreprises familiales doit avant tout être réorienté vers les pratiques en vigueur et particulièrement en ce qui concerne le conseil d'administration qui constitue la pierre angulaire de ce système. Ceci en tenant compte des spécificités de l'entreprise familiale où coexistent deux sous-systèmes aux objectifs difficilement conciliables. Parmi les conditions d'efficacité :²

1-4-2-1-Le rôle du conseil d'administration : afin que cet organe assure son rôle dans la structure de gouvernance d'une entreprise familiale, il faudrait entre autre qu'un certain nombre de conditions soient assurées, notamment :

- Il faudrait que les propriétaires actionnaires et le conseil d'administration entretiennent des relations constructives de telle sorte que chaque partie remplisse à bien ses propres fonctions. Les actionnaires ne se réunissent, en règle générale, qu'une seule fois par année, il faudrait alors en saisir l'occasion pour transmettre leurs valeurs, visions et objectifs au conseil d'administration puisqu'il assume ses fonctions de façon quotidienne dans l'entreprise.
- L'importante responsabilisation inhérente aux tâches de conseil d'administration exige des membres de celui-ci de faire preuve de dynamisme, d'avoir un esprit d'équipe, travailler avec professionnalisme à toute épreuve et savoir évaluer l'efficacité de chaque membre et accepter par là même les critiques et les opinions des autres.
- Le conseil doit travailler en collaboration avec le management mais sans qu'il y ait interférence entre les responsabilités respectives. Ainsi, la direction générale devrait être associée aux discussions du conseil et notamment avant qu'il ne prenne des décisions importantes.

¹ Kenyon- Rouvinez et Gallo in Kenyon – Rouvinez et Ward, « Les entreprises familiales », Collection Que sais-je ?, Presse universitaire de France, Paris, 2004, P 87.

² GHEDDACHE.L, Op-Cite, P156.

1-4-2-2-La composition du conseil : l'efficacité et les pratiques du conseil dépendent étroitement de sa composition. Ainsi, les qualités requises sont :

- Il devrait être composé d'un nombre impair pour éviter d'éventuelles situations de blocages des décisions. Une fourchette de cinq à sept membres pour les entreprises de taille moyenne et entre sept et onze membres pour celles de plus grande dimension permettent à la fois d'avoir suffisamment de membres susceptibles de fournir des ressources nécessaires à la gouvernance sans qu'il y ait un excès qui ne permette pas de réaliser un véritable travail d'équipe.
- Le conseil doit inclure des membres indépendants, c'est-à-dire en dehors de la famille et choisis pour certaines hautes qualifications. Cela va instaurer la confiance chez les actionnaires et les managers à l'égard du système de gouvernance. Les questions relatives à l'entreprise seront prioritaires car ces membres indépendants vont assurer leur travail avec objectivité et professionnalisme.

1-4-2-3-La durée des mandats : la durée du mandat diffère selon les deux catégories de membres qui composent le conseil. Pour les membres indépendants la durée est fixée à trois ans avec possibilité de plusieurs renouvellements. Pour ce qui concerne les membres familiaux plusieurs facteurs doivent être pris en compte tels que l'âge, la part du capital détenue, le nombre des autres membres de la famille siégeant déjà dans le conseil. Le plus souvent, certains sièges font l'objet de rotations parmi les membres familiaux.

1-4-2-4- Le fonctionnement du conseil : dans le souci d'arriver à un fonctionnement harmonieux et efficace, certains processus et règles sont à prendre en compte :

- Le nombre de séances : doit être fixé à l'avance suivant la complexité de l'entreprise et les besoins de la famille. Mais il doit aussi se réunir pendant les moments critiques de la vie de l'entreprise de façon exceptionnelle.
- Les informations (sous forme de documents) doivent parvenir aux membres du conseil suffisamment avant la date de la réunion.

- L'ordre du jour doit être clair et prévoir donc une plage relativement courte pour la diffusion de l'information et une plage plus importante pour la discussion et la prise de décision.
- Lors des réunions, le conseil doit veiller à évaluer également les performances de ses propres membres d'une part et celles du groupe lui-même.

1-4-2-5-Le rôle du président : « *Dans une entreprise familiale, le président du conseil d'administration doit comprendre la mission de la famille et la vision des actionnaires tout en étant le protecteur de l'engagement, de l'unité et du professionnalisme* ». ¹ Il a donc une tâche assez délicate à réaliser car il devra diriger avec force et sagesse son conseil, gérer ses rapports avec la famille tout en assumant pleinement les lourdes responsabilités qui lui reviennent.

¹ Kenyon- Rouvinez et Gallo in Kenyon – Rouvinez et Ward, « Les entreprises familiales », Collection Que sais-je ? », Presse universitaire de France, Paris, 2004, P91.

Section 02 : La transmission au sein de l'entreprise familiale

La pérennité de l'entreprise en l'occurrence celle de la PME familiale au sens de la pérennité du pouvoir consiste à réussir le passage d'une génération à une autre, et ce sans provoquer la perte du contrôle familial et sans compromettre la continuité de la direction au sein de la famille. « Lank » (1992), estime que 40% à 50% de sociétés disparaissent et ce durant les premières années d'existence (les cinq premières années). Ceci dit, il apparaît donc à quel point la transmission pierre angulaire de la pérennité du pouvoir est non seulement difficile mais déterminante dans la mesure où sa réussite conditionne l'avenir de l'entreprise familiale.

2-1-Définition et formes de la transmission d'entreprise

La transmission de l'entreprise familiale est un processus complexe et la pérennité de l'entreprise de nature familiale dépend de la réussite de la transmission et le degré de conscience du dirigeant familiale.

2-1-1- Définition et motivations de la transmission d'entreprises

2-1-1-1- Définition

Selon le Petit Larousse, « la transmission » est une opération par laquelle les pouvoirs sont transférés à un successeur. Dans le contexte nous interpellant, la transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission) de même que par le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance de cette même entreprise.

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser uniquement à la transmission au sein de la famille (transmission familiale). En contexte d'entreprise familiale, la transmission est considérée, comme étant : « l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle

où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise ».¹

Mais selon Cadieux, (1999) Cette vision suscite une confusion du fait qu'elle ne précise pas s'il s'agit d'un membre de la famille ou non. Tandis que Hugron & Dumas (1993) considèrent que « la transmission inclut le transfert des pouvoirs et le transfert de la propriété ». Handler (1989) la définit comme « un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété ».

Malgré la disparité des définitions, l'essentiel est de retenir que la transmission est avant tout un processus qui comprend plusieurs étapes nécessaires à son achèvement et la réussite de ce processus dépend d'une planification et préparation détaillé.

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

D'après les définitions de Toulouse (1980) et de Cadieux & Lorrain (2002), il est possible de constater que la transmission comprend deux volets et les deux types sont clairement définis, selon quatre étapes chacun² :

- **Un volet juridique : (Le transfert de propriété) :**

C'est la transmission de la propriété et donc du contrôle. Il contient : l'amorce de la décision, la décision en elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation.

Ce type de transfert est beaucoup plus marqué par l'aspect juridique, dans la mesure où il porte sur le transfert légal de l'entreprise. La concrétisation finale est la possession du capital-actions par le successeur et/ou le reprenneur. Il existe plusieurs manières d'effectuer un

¹ TOULOUSE.J.M, « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur ». Revue Commerce, 1980, P127.

²CADIEUX.L et BROUARD.F, « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte», 2007, P 05.

transfert de propriété. Le transfert peut se concentrer sur les actifs ou les actions de l'entreprise (Il peut s'agir d'un transfert global ou par étapes).

Le mode de détention de l'entreprise par le prédécesseur/cédant et le mode d'acquisition par le successeur/repreneur sont des modes influençant le transfert. La contrepartie reçue lors du transfert peut représenter de l'argent comptant, des sommes à recevoir et des actions.

Au cours du transfert de propriété, les considérations fiscales sont particulièrement importantes, et elles peuvent avoir des conséquences lourdes, en termes de charges fiscales à supporter par les différentes parties prenantes.

En outre, la transmission d'entreprise nécessite généralement plus d'investissements en capitaux qu'une création d'entreprise, car il faut payer non seulement les immobilisations corporelles et financières mais aussi les relations avec les clients, les fournisseurs, la renommée, les attentes de bénéfices futurs, etc...

Enfin, Les principales difficultés liées au transfert de la propriété sont : obtenir le capital pour l'achat de l'entreprise ; établir un juste prix pour l'entreprise ; faire les remboursements relatifs à la succession ; choisir les modes de transfert des actions ; et garantir une retraite au prédécesseur. À ce sujet, retenons que pour la plupart des dirigeants, maintenir leur niveau de qualité de vie atteint grâce à leurs activités d'affaires demeure leur principale préoccupation lorsqu'ils pensent à leur retraite.¹

- **Un volet managérial (Transmission de direction) :**

C'est la transmission de la direction de l'entreprise, inclut les phases d'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement.

L'étape de transmission de direction est principalement la base de notre travail sur l'entreprise familiale. Ce volet s'intéresse au changement du leadership et plus particulièrement à l'évolution et l'implication des principaux acteurs que sont le prédécesseur et le successeur. Dans cette perspective, il s'agit de préparer et d'intégrer le successeur/repreneur dans ses nouvelles fonctions de gestion, tant au niveau opérationnel que

¹CADIEUX.L et BROUARD.F, « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 2007, P140.

stratégique, en même temps que le prédécesseur/cédant se retire progressivement de son poste de direction.¹

Pour ce faire, plusieurs dimensions sont prises en compte. Par exemple, certains insistent sur la nécessité d'une réflexion stratégique de la part du prédécesseur/cédant permettant de déterminer le choix du candidat à la relève.

Tandis que d'autres incluent le processus de socialisation du successeur/repreneur lequel débute avant son entrée officielle dans l'entreprise comme dirigeant ou le processus de désengagement du prédécesseur/cédant et cela indépendamment de la forme de la transmission qu'elle soit familiale ou non.

2-1-1-2- Les principales motivations liées à la transmission d'entreprise

La transmission d'une entreprise est une démarche de longue haleine qui débute bien souvent dès le moment où le propriétaire dirigeant commence à entrevoir la possibilité de ne plus être aux commandes de l'entreprise.

« Dans les faits, nous avons constaté que peu de propriétaires dirigeants intègrent la transmission de leur entreprise dans leur planification stratégique, que cette dernière soit formelle ou non » Cadieux, 2006.

Les raisons menant un propriétaire dirigeant à amorcer une démarche de transmission sont, par ailleurs, multiples. Parmi les motivations les plus souvent citées dans la documentation scientifique et professionnelle que nous avons consultée, nous retenons :²

- le désir de prendre sa retraite ;
- le désir de passer plus de temps avec sa famille ;
- l'état de santé précaire du conjoint ou de la conjointe ;
- le désir de réaliser une plus-value ;
- le sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de sa vie professionnelle ;
- des problèmes de santé ou de la fatigue, qu'elle soit physique ou psychologique ;
- le sentiment d'être à la tête d'une entreprise de moins en moins rentable ;

¹ HUGRON.P., « Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales 1953-1980 ». École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993.

² CADIEUX.L et BROUARD.F, « La transmission des PME : Enjeux et perspective », Presses de l'Université du Québec, Québec, 2009, P 05.

- le sentiment de se trouver dans un secteur d'activité en déclin ou trop concurrentiel ;
- la volonté de transmettre l'entreprise aux membres de sa famille ;
- le désir de faire autre chose, par exemple diriger une autre activité, ou, plus simplement, le désir de ne plus être chef d'entreprise ;
- l'offre de reprise d'un tiers ;
- le désir de créer ou de reprendre une autre entreprise.

Par sa nature interactive, la transmission exige la présence d'un nouvel entrepreneur intéressé par la reprise d'une entreprise, que cette personne soit membre de la famille ou non. Selon les travaux de littérature, avant de choisir la carrière entrepreneuriale, la plupart des repreneurs avaient accumulé une dizaine d'années d'expérience comme salariés. Les successeurs n'ont donc pas tous la « fibre entrepreneuriale » dès leur plus jeune âge.

« Senbel » et « St-Cyr » (2006) mentionnent deux principales motivations chez les successeurs/repreneurs : une forte volonté de devenir entrepreneur et l'occasion de devenir entrepreneur. Nous sommes donc en présence de deux approches différentes face à la carrière entrepreneuriale : l'une est proactive et l'autre réactive.

Nous pouvons établir une distinction plus subtile des motivations des candidats à la relève, notamment lorsqu'il s'agit de reprendre l'entreprise familiale. Selon les auteurs, pour certains il s'agit d'une décision fortement imprégnée d'un sentiment d'obligation, tandis que, pour d'autres, la décision découle d'un sentiment d'attachement affectif à l'entreprise. Leur motivation a, toujours selon ces mêmes auteurs, une incidence sur le degré d'engagement des candidats à la relève. Plus ils se sentent obligés de reprendre l'entreprise, moins ils s'y investissent. A contrario, plus ils le font par attachement, plus ils s'impliquent et, dans la foulée, meilleures sont leurs chances de réussir leur projet. Au reste, selon les travaux de (Cadieux et Brouard)¹, les principales motivations des candidats à la relève tournent principalement autour :

- du besoin d'indépendance du successeur/repreneur ;
- du plaisir d'entreprendre et d'être dirigeant d'entreprise ;
- de la possibilité d'investir et de gagner de l'argent ;
- de la possibilité de travailler dans un secteur d'activité qui leur tient à cœur ;

¹ CADIEUX.L et BROUAD.F, idem, P32.

- du besoin de perpétuer la tradition familiale, dans le cas où le candidat à la relève reprend l'entreprise familiale ;
- du besoin de conserver les emplois déjà existants ;
- et de la chance de relever un nouveau défi.

2-1-2- Les formes de transmission

Nous pouvons distinguer principalement trois formes de transmission de l'entreprise familiale :

2-1-2-1- Transmission familiale

La première forme de transmission, la « transmission familiale » concerne les entreprises où le dirigeant en place prévoit d'assurer la pérennité et la continuité par au moins un membre de la famille de la nouvelle génération.

À ce sujet, Cadieux, affirme que, « malgré qu'un peu plus du tiers des dirigeants préfèrent transmettre leur entreprise à un membre de la famille, dans pas mal des cas ils se retrouvent face au manque de volonté et d'enthousiasme de la part de leurs descendants à l'égard de la reprise du relais, ce qui fait que, seul le quart des dirigeants l'envisagent sérieusement, à cause du manque d'intérêt de la part de leur progéniture »¹. Selon les résultats de l'étude d'OSEO en France (2005), la présence d'un membre de la famille dans l'entreprise de même que la taille de l'entreprise ont un impact sur cette volonté à garder le caractère familial de l'entreprise.

Comme le résume le tableau ci-dessous, la transmission familiale comporte certains avantages et inconvénients. Parmi les avantages, notons, le meilleur transfert des connaissances, principalement à cause du temps que prendra le processus de la transmission, le fort engagement des employés et des membres de la famille, la plus grande résistance de ce type d'entreprise durant les périodes difficiles et la perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille.²

¹ CADIEUX.L, « Étude sur la situation de la relève dans les entreprises manufacturières de la MRC », Rapport d'enquête, Centre universitaire PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 2006, P29.

² HUGRON.P, « La régie d'entreprises familiales ». Revue Internationale de Gestion, 1998, P37.

En contrepartie, la transmission familiale comporte des inconvénients comme les fortes possibilités de conflits, notamment dus aux changements générationnels, avec l'agrandissement du cercle familial, le népotisme, et la difficulté qu'engendre la supervision des autres membres de la famille, notamment pour celui qui occupe le poste de PDG.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de la transmission familiale

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur transfert des connaissances. • Fort engagement chez les employés. • Résistance durant les périodes difficiles. • Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande possibilité de conflits. • Népotisme. • Confusion dans les rôles. • Supervision des autres membres de la famille.

Source : Brouard.F et Cadieux.L, 2007, P8

Par rapport à l'ensemble des avantages et inconvénients qu'affiche la transmission familiale on pourra comprendre et récapituler que, la transmission à un membre de la famille peut être considérée comme un processus long débutant bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se terminant lors du retrait définitif du prédécesseur.

2-1-2-2- La transmission interne

La seconde forme de transmission, la « transmission interne » s'intéresse à la transmission faite à un ou plusieurs employés n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant, Parmi les options de transmission interne, plusieurs sont possibles. Il peut s'agir d'un employé, d'un groupe d'employés, d'un actionnaire minoritaire ou d'un partenaire d'affaires¹.

Dans ce deuxième type de transmission, plusieurs facteurs peuvent déterminer le profil du repreneur, tel que : l'ancienneté du salarié, les fonctions qu'il a déjà occupées, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise².

¹ CADIEUX.L et BROUARD.F, « la transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », 2007. P08.

² COUNOT et MULIC, « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », 2004, P 04.

Le tableau ci-dessous présente les différentes possibilités de transmission interne d'une entreprise familiale. Chaque repreneur potentiel a ses propres caractéristiques. Et suivant le tableau, chacune de ces options se distingue par le degré de connaissance qu'a le repreneur de l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité.

Tableau 4 : Les options de la transmission interne

Un employé ou des Employés	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet une meilleure préparation du repreneur. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise.
Un actionnaire ou des minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé. • Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise.
Un ou des partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement. • Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management.

Source : Brouard.F et Cadieux.L, 2007, P9

Selon, Lambert et al, (2003) parmi les options de transmission les plus intéressantes, est lorsque les employés cadres acquièrent l'entreprise, Parmi les avantages de cette option de transmission, est qu'elle permet de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité de son savoir-faire, de ses méthodes et de ses procédés. En revanche, cette option comporte certaines difficultés, comme la présence de cadres intéressés à reprendre l'entreprise et ayant les compétences requises chez un dirigeant.

2-1-2-3- Transmission externe

La troisième forme, quant à elle, concerne la transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille, ni avec l'entreprise, ce que nous nommons « la transmission externe », Cela se produit dans le cas où le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de sa famille ou ses employés¹.

¹ CADIEUX.L et BROUARD.F, Op-cite, P09.

Comme le résume le tableau ci-dessous, les options envisageables pour ce type de transmission sont la vente à un concurrent ou à un tiers ou la fusion avec une autre entreprise. Pour toutes ces options, il s'agit d'un repreneur n'ayant à peu près jamais eu de contact avec l'entreprise avant l'amorce du processus de la transmission.

Parmi les avantages, notons la possibilité pour le dirigeant et les membres de sa famille de récupérer un capital intéressant. En contrepartie, la présence du cédant étant en partie garante du succès de la transmission, le retrait rapide de celui-ci après la transaction est un inconvénient de taille ne pouvant passer sous silence.

Tableau 5 : Les options de transmission externe

	Avantage	Inconvénients
Vente à un concurrent	Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille.	-Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise. -Retrait rapide du dirigeant Perte du savoir-faire.
Vente à un tiers de façon partielle ou totale		
Fusion avec une autre entreprise		

Source : Brouard.F et Cadieux.L, 2007, P10

En ce qui concerne ce type de transmission externe il s'agit de la forme la plus risquée. Pour cet organisme, « la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe »¹.

¹ Etude OSEO, « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO », France, 2005, P 05.

2-1-3 Les facteurs à considérer selon la forme de transmission

Quelle que soit la forme de transmission (familiale, interne ou externe) envisagée par le propriétaire dirigeant d'une entreprise, certains constats provenant de la littérature consultée méritent d'être soulignés :¹

Le premier constat concerne, l'importance de la préparation (formelle ou Informelle) qui doit être faite, tant de la part du prédécesseur/cédant que de celle du successeur/repreneur. En plus d'une réflexion stratégique sur l'entreprise qu'il veut transmettre, il semble que le prédécesseur/cédant doit prendre du temps pour réfléchir à différents scénarios concernant sa vie personnelle, sa vie professionnelle, sa vie sociale et sa vie familiale. Meilleure est sa réflexion, plus son projet de transmission a de chances de réussir. De son côté, avant de définitivement décider de prendre les rênes de l'entreprise souvent arrivée à maturité, le successeur/repreneur doit réfléchir à ses capacités et à ses intérêts, d'abord pour la carrière entrepreneuriale et ensuite pour le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise visée. Une réflexion stratégique correctement menée lui permettra de mieux préparer son projet d'affaires et de le voir réussir. Dans cette perspective, retenons que s'il y aura défaillance de la part du prédécesseur/cédant et du successeur/repreneur et la situation peine, la reprise sera automatiquement retardée et se révélera plus lente à impulser un nouveau souffle.

Le second constat concerne l'importance d'assurer la transmission du savoir-faire tant technique, managérial que stratégique de l'entreprise. Dans cette perspective, trois dimensions sont prises en compte, à savoir la manière et le temps que prendront la préparation et l'intégration du successeur/repreneur, de même que le retrait du prédécesseur/cédant. Plus longtemps les protagonistes ont la chance d'interagir, meilleure sera la qualité de leurs relations interpersonnelles et plus grandes seront les chances de réussite de la transmission. Cela explique pourquoi certains se permettent d'avancer que les « transmissions familiales » sont moins à risque que les autres formes de transmission.

Le troisième constat touche l'impact que peut avoir la forme de transmission envisagée sur le temps que le prédécesseur/cédant pourra prendre pour se retirer définitivement de son entreprise. Par exemple, dans une transmission familiale, même si le prédécesseur sanctionne le transfert de la direction et le transfert de la propriété au cours de la dernière phase du processus, soit celle du désengagement, il est fréquent de le voir continuer à

¹ CADIEUX.L et BROUARD.F, « La transmission des PME : Enjeux et perspective », Presses de l'Université du Québec, Québec, 2009, P 41.

occuper certaines fonctions, n'empiétant toutefois pas sur celles de son successeur. Cela est même encouragé par les experts en la matière, étant donné que les successeurs continuent à profiter des bons conseils de leurs prédécesseurs tout en ayant l'entière responsabilité de l'entreprise familiale. Dans le cas des deux autres formes de transmission, le temps d'interaction suggéré entre les protagonistes est plus précis et plus court.¹

Dans les cas de transmission interne et externe, les experts mettent en effet l'accent sur l'importance de dresser un plan d'action précis, incluant les dates prévues quant au retrait du cédant, surtout afin d'éviter un climat d'ambiguïté chez les employés et les parties prenantes. Notons aussi que, dans les cas de transmission interne, le transfert de la propriété se fait au cours de la phase de cohabitation pendant que le cédant et le repreneur interagissent sur une période déterminée à l'avance, tandis que dans les cas de transmission externe le transfert de la propriété se fait, normalement, avant ou durant la phase de transition. En d'autres mots, dans les cas de transmission interne et externe, les chances que le repreneur crée des liens solides avec le cédant sont moins fortes. Cela va quasiment à l'encontre des pratiques d'accompagnement privilégiées permettant d'assurer la réussite du projet de la transmission.

Enfin, le dernier constat concerne le management de la reprise. Dans les trois formes de transmission, le successeur/repreneur prend la place de quelqu'un, ce qui demande de changer les habitudes de travail en interne et vis-à-vis du marché. La gestion de la reprise en interne et en externe doit se faire en collaboration, en tenant compte de la culture de l'entreprise. Le successeur/repreneur endosse un nouveau rôle, il doit l'assumer et justifier son action. Il est fondamental, quel que soit le type de transmission, de ne pas tenir le personnel à l'écart de la décision du prédécesseur/cédant. Il est préférable d'informer plutôt que de laisser se propager de fausses idées qui n'engendrent qu'inquiétude et démotivation. La transmission doit constituer un acte banal de la vie des entreprises. Elle s'explique et se communique au même titre que toute décision stratégique.

Afin de faciliter la réflexion des acteurs engagés dans la démarche de continuité de l'entreprise, le tableau ci-dessous, résume les groupes de facteurs à considérer selon les trois formes de transmission proposées, soit familiale, interne et externe. Pour chacun des facteurs mentionnés, nous avons indiqué dans quelle mesure chacun peut avoir un impact sur la décision finale des principaux intéressés. Prenons l'exemple d'un propriétaire dirigeant qui réfléchit à son projet de transmission. Pour lui, le temps qu'il s'accorde pour se retirer

¹CADIEUX.L et BROUARD.F, 2009, Op-cite, P41.

définitivement de l'entreprise a moins d'incidence sur sa décision lorsqu'il pense à une relève familiale (-), tandis que ce même facteur aura une incidence.

Tableau 6 : Les facteurs à considérer selon la forme de transmission

	<i>Formes de transmission</i>		
	<i>Familiale</i>	<i>Interne</i>	<i>Externe</i>
Facteurs liés au prédécesseur/cédant			
Retrait définitif de l'entreprise après la transmission	-	+	++
Accompagnement du successeur/repreneur	++	+	-
Continuité des valeurs fondamentales de l'entreprise	++	+	-
Communication efficace avec le successeur/repreneur	+	+	-
Retraite confortable	+	++	++
Récupération rapide d'un capital intéressant	-	+	+
Facteurs liés au successeur/repreneur			
Préparation en termes de transfert de connaissances	++	+	-
Intégration dans l'entreprise	++	+	-
Intégration dans les réseaux du prédécesseur/cédant	++	+	-
Accompagnement par le prédécesseur/cédant	++	+	-
Communication efficace avec le prédécesseur/cédant	+	+	-
Facilité à trouver du financement	-	+	+
Facteurs liés à la famille			
Présence et complexité de conflits	++	-	-
Récupération rapide d'un capital intéressant	-	+	++
Conservation de son emploi dans l'entreprise	++	-	-
Facteurs liés à l'entreprise			
Transfert des connaissances	++	+	-
Engagement des employés	++	+	-
Confidentialité de la transaction	++	+	+
Gestion de conflits complexes	++	+	+
Conservation des emplois	++	+	-
Réorganisation de l'entreprise dans un nouveau créneau d'affaires	-	+	++
Degré de complexité du processus de la transmission	++	+	-

Source : Cadieux.L et Brouard.F, 2009, P44

Après la définition de la transmission avec ses deux volets (managérial et juridique) et la présentation des différentes formes de transmission ainsi que les facteurs à considérer selon

la forme adoptée, nous explorons ci-dessous le processus d'une telle transmission avec c'est différentes étapes, notamment le volet managérial qui est l'objet de notre travail de recherche.

2-2- Le processus de la transmission de la théorie à la pratique

Comme avancé plus haut, la transmission est un processus dynamique et complexe et les travaux effectués sur la transmission dans l'entreprise familiale confirment, selon, Mouline, (2000) que : « c'est en raison de l'absence de plan de transmission que la majorité d'entre elles subissent des difficultés, voire l'échec de la transmission »¹ En effet, la transmission de l'entreprise familiale nécessite préparation et planification car elle n'est pas un simple événement de passage de témoins entre générations.

Comme précisé précédemment, deux volets du processus de transmission sont identifiables : celui de la direction (managériale) et celui de la propriété (Juridique). En procédant à la synthèse des différentes recherches faites pour la compréhension du phénomène de la transmission, Cadieux & Lorrain (2002) ressortent que le second volet (propriété) décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le premier (direction) s'intéresse plus particulièrement à l'évolution et l'implication des principaux acteurs : le prédécesseur et le successeur. Les deux volets comportent au moins quatre étapes distinctes, évolutives et imbriquées.

Le processus de la transmission implique la participation de plusieurs acteurs, dont nécessairement le prédécesseur et le successeur qui ont des intérêts et des ambitions pouvant être en contradiction.

Selon L.Cadieux, ce processus est décomposé en quatre étapes : l'initiation, l'intégration du successeur, le règne conjoint, et le désengagement du prédécesseur :²

2-2-1-L'initiation (l'incubation) : pendant cette étape, le propriétaire dirigeant s'intéresse à la gestion des différentes responsabilités dans son entreprise. Bien qu'il ait l'intention de la part du père de céder un jour à ses enfants l'entreprise qu'il a fondée, le successeur a peu de chances qu'il soit impliqué dans l'organisation durant cette étape

¹ MOULINE.J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ».Finance Contrôle Stratégie, P197.

² L.CADIEUX, « La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », université de Québec à trois rivières, 1999. P49.

du processus. Mais, c'est durant cette période qu'il développe une perception positive de l'entreprise familiale.

2-2-2-L'intégration : lors de cette étape, le fondateur va avoir besoin d'aide, il choisit d'intégrer un membre de sa famille dans l'entreprise. En occupant un poste à temps partiel ou en travaillant pendant les vacances le successeur potentiel est en période d'apprentissage. Il commence à développer son image de crédibilité auprès de ses pairs, ainsi que son savoir-faire, ses responsabilités et ses capacités de gestion.

2-2-3-Le règne conjoint : cette étape se caractérise par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. En effet, durant cette phase, le successeur a acquis des compétences managériales et administratives suffisantes pour être en mesure de prendre certaines décisions et devenir plus autonome. La continuité du processus dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur, à partager son pouvoir et à déléguer certaines de ses responsabilités).

2-2-4-Le désengagement : cette étape est caractérisée par le retrait du prédécesseur des différentes responsabilités inhérentes à l'entreprise. Il y a donc transfert des pouvoirs et des responsabilités) et désengagement apparent du fondateur.

Ce processus semble être linéaire mais il est en réalité, nous le savons, dynamique et complexe et comprend diverses difficultés que nous exposons ci-dessous.

2-2-1- Les difficultés de la transmission

En se basant sur l'analyse de la littérature, nous distinguons quatre grands groupes de facteurs de résistance : individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux.

Selon les auteurs, le premier groupe de facteurs de résistance est lié directement au fondateur tandis que le second relève de la résistance provenant de la relation entre le prédécesseur et son successeur et avec les membres de la famille. Le troisième groupe inclut toute résistance provenant de l'environnement interne de l'entreprise. Enfin, le dernier groupe

de facteurs, illustre les résistances provenant de l'environnement externe. Les principales difficultés liées à la transmission sont donc les suivantes :¹

2-2-1-1- Difficultés liées à la résistance du prédécesseur

L'un des obstacles majeurs à la succession est la difficulté pour le fondateur de lâcher prise puisque, pour lui, son entreprise c'est son « bébé », sa « maîtresse ».

Le fondateur centralise toutes ses énergies et tout son temps sur son entreprise. De ce fait, le détachement constitue une décision et un acte difficiles. En outre, par peur de perdre son degré d'identification à l'entreprise, son besoin de contrôle, ainsi que ses peurs de vieillir, de mourir ou de se retirer, le fondateur exprime une sorte de résistance pour préparer la succession de son organisation.

Voilà ce qui explique, en partie, les raisons pour lesquelles il peut être difficile pour un propriétaire dirigeant d'envisager sereinement son retrait des affaires courantes de son entreprise. Sur ce sujet, et comme le montre le tableau en bas, les résultats d'une enquête québécoise à laquelle ont répondu 92 prédécesseurs/cédants révèlent que, parmi les principales difficultés ressenties par ceux-ci, ce sont, par ordre d'importance, préparer et planifier la relève (3,38/5), trouver des candidats à la relève sérieux et compétents (3,34/5) et quitter définitivement leur entreprise (3,28/5) qui sont bonnes premières. Tout de suite après, viennent des difficultés liées plus précisément au transfert.

¹CADIEUX.L, « La succession en entreprise familiale », 1999, P 126.

Tableau 7 : Les difficultés ressenties par le prédécesseur/cédant

Énoncé %	% des obstacles ressentis comme difficile (4) ou très difficile (5)	Moyenne/5 1 = très facile 5 = très difficile
Préparer et planifier ma relève	43,7	3,38
Trouver des candidats à la relève sérieux et compétents	44,1	3,34
Quitter définitivement la direction de mon entreprise	41,2	3,28
Évaluer le juste prix de vente de mon entreprise	48,5	3,27
Trouver des partenaires financiers pour mon projet de transmission	35,3	3,00
Trouver du soutien en matière de relève	29,0	2,90
Mobiliser le personnel clé avant, pendant et après la transmission	25,7	2,89
Transmettre mes connaissances aux candidats à la relève	30,4	2,86
Assurer une bonne transition avec le candidat à la relève	20,0	2,67
Transmettre mon capital relationnel (réseau d'affaires)	23,2	2,64
Intéresser mes enfants à l'entreprise	20,3	2,44
Parler ouvertement de la transmission de mon entreprise	17,1	2,40
Fournir des informations confidentielles aux candidats à la relève	19,4	2,27
Mobiliser les parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.)	4,4	2,26
Parler de la transmission de mon entreprise avec les membres de ma famille	12,9	2,16
Total	27,7	2,80

Source : Cadieux.L et Brouard.F, 2009, P50

2-2-1-2- Difficultés liées à la résistance du successeur

L'absence d'un successeur ayant le potentiel requis pour prendre la relève est une source de résistance à la succession. En plus, si un successeur se trouve obligé à assurer la relève contre sa volonté, ceci conduit généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence. Le successeur doit ainsi montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise.

Pour faciliter la préparation du successeur/repreneur, certaines réflexions individuelles sont nécessaires. Comme le résume le tableau en bas, avant même d'entreprendre sa démarche, le successeur/repreneur peut faire un tour d'horizon sur ses propres objectifs, tant en ce qui concerne sa vie personnelle, sa vie professionnelle, sa vie sociale et interpersonnelle,

sa vie familiale que sa vie de couple. Au même titre qu'il doit comprendre ses véritables motivations à reprendre l'entreprise ciblée.

Tableau 8 : Des pistes de réflexion individuelle pour le successeur/repreneur

Ses objectifs	Ses motivations	Ses forces et ses faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de vie personnelle • Objectifs de vie professionnelle • Objectifs de vie sociale • Objectifs de vie familiale • Objectifs de vie interpersonnelle • Objectifs de vie de couple 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de relever des défis • Besoin de reconnaissance • Besoin de diriger une entreprise • Besoin d'accomplissement • Besoin d'un style de vie • Intérêt pour la PME ciblée 	<ul style="list-style-type: none"> • Traits de personnalité • Formation • Compétences stratégiques • Compétences en gestion • Compétences interpersonnelles • Expériences précédentes

Source : Cadieux.L et Brouard.F, 2009, P55

2-2-1-3- Difficultés liées aux aptitudes et compétences du successeur

La présence d'un successeur mal préparé du point de vue de la formation académique et de l'expérience professionnelle décourage l'enclenchement du processus de la transmission.

En général, une fois intégré dans l'entreprise, le successeur se voit attribuer progressivement de nouvelles fonctions et responsabilités au fur et à mesure qu'il avance dans le processus. Cependant, cela semble dépendre, de ses capacités d'apprentissage, de son intérêt à développer les compétences requises, de son niveau d'engagement et de la confiance qu'il peut susciter chez son prédécesseur.

Comme le montre le tableau ci-dessous, ces compétences sont classées selon sept catégories : la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, la résolution de problèmes et la prise de décision, la gestion opérationnelle centrée sur les résultats, la gestion des ressources humaines, les relations interpersonnelles et l'influence, la gestion de soi et la gestion des relations familiales, dans les cas où il s'agit d'une transmission familiale. Voyons, brièvement, en quoi celles-ci consistent.

Tableau 9 : Les compétences recherchées chez le successeur/repreneur

Catégories	Compétences particulières
Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une vision à long terme et développer de nouvelles stratégies en fonction des changements provenant de l'environnement externe • Déterminer une mission et des objectifs clairs tout en s'appropriant les valeurs de l'entreprise et continuer à les transmettre • Innover, prendre des risques • Connaître tous les clients et savoir garder leur confiance • Comprendre le secteur d'activité et être capable de s'adapter • Développer ses propres réseaux • S'occuper du développement et gérer la croissance de l'entreprise • Faire accepter le changement (modes de gestion)
Résolution de problèmes et prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Résoudre des problèmes correctement • Prendre des décisions et en assumer la responsabilité • Faire preuve de jugement et de sens pratique
Gestion opérationnelle centrée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître tous les produits ou services de l'entreprise • Gérer la production, les ventes, les finances et le marketing • Gérer le système d'information • Négocier avec les fournisseurs pour avoir de bons prix
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver • Recruter et gérer du personnel • Détecter les forces et les faiblesses des employés • Encadrer les employés et définir leurs responsabilités • Faire preuve de souplesse avec les employés
Relations interpersonnelles et influence	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir de bonnes relations avec autrui • Communiquer (oral et écrit) • Collaborer • Résoudre des conflits • Intégrer l'équipe existante • Être à l'écoute, ouvert aux autres et reconnaître les différences entre les individus
Gestion de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître ses forces et ses faiblesses et savoir s'entourer • Avoir le sens des responsabilités • Avoir confiance en soi, faire preuve d'autonomie et prendre des initiatives • Faire preuve de créativité • Apprendre de ses erreurs et de celles des autres
Gestion des relations familiales	<ul style="list-style-type: none"> • Entretenir de bonnes relations avec le prédécesseur • Entretenir de bonnes relations avec les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise

Source : Cadieux.L et Brouard.F, 2009, P62

2-2-1-4- Difficultés liées aux conflits entre successeurs

Au sein de la famille, il est difficile de discuter à propos de la succession et sur celui ou celle qui va prendre la relève. En fait, ce sujet peut créer des conflits et des rivalités entre les éventuels successeurs puisque l'acte de planifier la transmission signifie choisir parmi les enfants. Une telle décision est souvent difficile à faire.

La dépendance de l'entreprise vis-à-vis des aléas familiaux peut se traduire par le fait que les conflits au niveau de l'entreprise trouvent souvent leur origine dans les problèmes familiaux et les rivalités inter et intra familiales. Ces conflits familiaux, surtout qui sont entre les successeurs, peuvent mettre en cause l'évolution du processus de transmission.

Partant du principe que plusieurs ont ou ont déjà eu des contacts avec l'entreprise de leur parent, plusieurs questions à leur égard se posent. Par exemple, comment réagiront-ils lorsqu'il sera question de transmettre l'entreprise ? Vont-ils se montrer désireux de la reprendre ? C'est ce qui se produit dans plusieurs cas lorsque le parent annonce son intention de vendre son entreprise pour des raisons de fatigue ou de manque d'intérêt. Vont-ils vouloir continuer à y travailler, même si c'est un nouveau dirigeant qui est à la barre ? Vont-ils accepter de rester dans l'entreprise, même s'ils n'entrevoient plus la possibilité d'y occuper le poste de PDG ? Dans ce cas, certains enfants voudront continuer à travailler dans l'entreprise. D'autres non. Quelle que soit la décision des enfants, le prédécesseur/cédant et sa conjointe doivent respecter leurs choix. Mais, pour assurer un transfert en douceur, tous doivent s'assurer de comprendre et de respecter la vision de l'avenir de chacun. Cela peut se faire en réfléchissant sur certains des éléments mentionnés au tableau ci-dessous, tant en ce qui concerne leurs objectifs de vie personnelle, professionnelle, sociale, familiale et interpersonnelle que leurs attentes ou les éventuelles résistances dont ils pourraient faire preuve.

Tableau 10 : Des pistes de réflexion pour les enfants concernés par la transmission

Objectifs	Attentes	Freins/motivations
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs de vie personnelle • Objectifs de vie professionnelle • Objectifs de vie familiale • Objectifs de vie interpersonnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Face aux parents • Face aux membres de la fratrie • Face à la qualité de vie attendue 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation avec le prédécesseur • Intérêt pour l'entreprise • Ressources (ex : financement) • Intérêt pour la carrière entrepreneuriale

Source : Cadieux.L et Brouard.F, 2009, P73

2-2-1-5- Difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux :

Pour un chef d'entreprise, le désir de transmettre son affaire dans les meilleures conditions juridiques et fiscales n'est pas uniquement un problème d'ordre économique, c'est aussi une question d'ordre personnel et familial puisqu'il s'agit « d'assurer la pérennité de

l'entreprise qu'il a créée, et pour laquelle il a sacrifié, bien souvent, une partie de son existence, au détriment de sa famille » (Mouline, 2000).

Après avoir exposé ces quelques difficultés et pour y faire face, nous présentons ci-dessous les principaux facteurs de réussite de la transmission.

2-2-2- Les facteurs de réussite de la transmission

Parmi les facteurs clé de réussite de la transmission, nous pouvons trouver des facteurs liés à la planification, la confiance, la communication et le partage des valeurs et bien d'autres facteurs encore. Mais le facteur le plus déterminant est la qualité de la relation interpersonnelle entre le prédécesseur, son successeur et les membres de la famille.

Ainsi nous retenons les facteurs de réussite relatifs au processus de la transmission et plus particulièrement ceux concernant les membres de la famille :¹

2-2-2-1- Planification et gestion de la transmission

Les recherches effectuées sur la succession en entreprise familiale démontrent que l'absence de planification peut conduire à des difficultés voire à l'échec de la transmission. Mais malgré l'importance prouvée de la planification, les prédécesseurs n'accordent pas assez de temps pour y réfléchir et s'ils le font, ce sera d'une façon plutôt informelle.

En effet, « les dirigeants d'entreprises familiales sont plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction » (Cadieux & Lorrain, 2002).

Les prédécesseurs doivent se rendre compte que la planification et la gestion de la transmission au bon moment constituent une action cruciale et déterminante pour garantir la survie de leurs entreprises. Tout propriétaire-dirigeant doit alors avoir la volonté de préparer la passation et anticiper le changement inévitable surtout dans le cas où surviendront des événements subits et non souhaités tels que le décès ou la maladie du prédécesseur.

2-2-2-2- Faire participer les membres de la famille assez tôt au management

¹ CADIEUX et LORRAIN, « Le processus de la succession dans les entreprises Familiales », HEC – Montréal, 2002, P 04.

Un des principaux facteurs en faveur d'une transmission réussie est l'intégration rapide des enfants à des postes de responsabilités dès leur plus jeune âge. Il s'agit d'une entrée progressive des successeurs potentiels dans l'entreprise à travers des tâches simples ou des emplois d'été. En procédant ainsi, le successeur est exposé à l'environnement de l'entreprise ce qui lui permet d'établir graduellement une solide relation avec les employés et faciliter alors son acceptation par les autres et l'obtention d'une bonne crédibilité au sein de la firme.

2-2-2-3- Partager le patrimoine familial

Il existe un lien important entre un transfert de propriété correctement planifié sur le plan financier et le transfert de la direction. Une mauvaise planification du transfert financier créera des pressions sur le prédécesseur (qui aura encore besoin des revenus procurés par l'entreprise) et sur l'entreprise (qui pourra se retrouver dans une situation difficile). Dès lors, le prédécesseur aura des difficultés pour se dégager de la gestion, ce qui restreint la liberté d'action du successeur.

2-3-Quelques retombées de la transmission de l'entreprise familiale

2-3-1- Le prédécesseur face au désengagement

Les dirigeants d'entreprises familiales sont le plus souvent très attachés à leurs entreprises, ils s'y investissent totalement. De ce fait, le détachement de leurs entreprises constitue une décision et un acte difficiles. Certains éprouvent d'ailleurs lors de la transmission de leur entreprise, une sorte de perte d'identité et de pouvoir, ils se sentent inutiles et refusent de faire face à ce sentiment qui s'accroît au fur et à mesure que leur désengagement devient effectif.

En effet, le chef d'entreprise perçoit souvent son entreprise comme une véritable prolongation de sa personnalité et s'identifie totalement à elle. De ce fait, transmettre son entreprise revient pour le prédécesseur à perdre une partie de lui-même à travers la rupture du lien fortement investi qu'il a envers son entreprise¹. Le prédécesseur qui a été pendant toute sa vie professionnelle un homme de pouvoir a du mal à renoncer et cherche plutôt à le conserver voire à le consolider.

¹PAILOT.P, « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », IAE de Metz, 1998. P40.

Les chefs d'entreprise qui sont confrontés à ces situations se posent beaucoup de questions « comment vais-je pouvoir continuer à vivre, à exister, à rester valable, à avoir une image positive de moi-même si je me sépare de mon entreprise ? ». Certains y répondent facilement dès le développement de leur entreprise en déléguant un maximum de responsabilités et en transmettant leur savoir-faire. D'autres dirigeants ont du mal à affronter cette situation car dès le départ ils ne s'y sont pas vraiment préparés : paternalisme et pouvoir centré sur le chef, prévalence de l'affectif et des considérations familiales.

Suite à des entretiens avec des dirigeants cédants, Bruneau (2002)¹ mentionne que la transmission de l'entreprise pour son dirigeant est comparable à la perte d'un jouet pour l'enfant. En effet, l'enfant tient énormément à ses jouets, il y a un lien affectif qui s'est créé entre eux. Qu'arrive-t-il alors si jamais il devait s'en séparer : Le dirigeant refuse d'affronter cette perte du pouvoir qui devient inévitable une fois la transmission effectuée et il fait le deuil de son entreprise. Ce travail de deuil est d'ailleurs bénéfique pour la personne en question car il lui permet d'extérioriser ses affects sur de nouveaux objets.

Bien que la succession soit assurée par leurs enfants, les dirigeants ont l'impression d'avoir perdu leurs entreprises en les transmettant, ils ont aussi peur que les successeurs rejettent ce qui a été accompli.

Nous allons nous intéresser maintenant au comportement du successeur face à ses nouvelles responsabilités de dirigeant.

2-3-2-Le successeur et son nouveau rôle de dirigeant

Il convient de souligner qu'il faut en moyenne entre deux et quatre ans pour que le successeur développe une image de crédibilité auprès de ses pairs et pour qu'il soit accepté par le personnel et l'organisation. Et nous distinguons, quatre dimensions facilitant l'intégration du successeur qui sont :²

- **L'acceptabilité** : partager la culture et connaître le métier de l'entreprise familiale.
- **La crédibilité** : avoir des compétences reconnues pour diriger l'entreprise familiale.

¹ BRUNEAU.J-P, «*Psychanalyse et entreprises : création, développement et transmission des PME* », Les Presses du Management, 2002. P95.

² In BAYAD.M et BARBOT.M-C, « Proposition d'un modèle de succession dans les PME Familiales », HEC-Montréal, 2002, P 05.

- **La légitimité** : avoir confiance en soi et la confiance des autres.
- **Le leadership** : avoir une vision stratégique et une capacité à atteindre les objectifs.

Le successeur doit aussi montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise.

Des études basées sur les perceptions du successeur¹, se sont intéressées en partie à ce que ces nouveaux dirigeants ressentent après avoir intégré l'entreprise familiale. Les résultats montrent que les successeurs se sentent observés par tous, ils disent qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur. Certains successeurs apprécient le fait que le prédécesseur ne quitte pas l'entreprise trop rapidement, ceci les met en confiance et fonctionne comme un outil de motivation pour les équipes et les interlocuteurs extérieurs. D'autres en revanche n'acceptent pas la présence continue du prédécesseur au quotidien.

Dans le contexte de l'entreprise familiale, dans son ouvrage « L'identité au travail », Renaud Sainsaulieu (1985) montre le rôle de l'entreprise et des rapports de travail dans la construction de l'identité. Tout au long de sa vie, le dirigeant construit son identité personnelle et professionnelle à travers les différents événements externes et les évolutions internes par lesquelles il passe. Et l'évolution du successeur dépend d'abord de lui, ensuite de sa capacité à développer sa propre identité. C'est à travers la confiance qui lui a été faite par les différents membres de l'entreprise et de la famille, l'écoute qui lui a été donnée et le sentiment de sa valeur, que le successeur apprend à avoir confiance en lui-même, à prendre des risques et à affronter des situations nouvelles qui vont contribuer à façonner son identité et à construire une certaine « image de soi »

Ajoutant que, le dirigeant n'arrive jamais dans l'entreprise avec des compétences managériales innées. C'est en effet à travers un processus de socialisation et d'interactions avec les personnes présentes que le successeur s'expose aux exigences requises par l'entreprise. C'est aussi à travers son expérience dans l'entreprise familiale que le successeur

¹ BARACH et AL, « Entrer de la deuxième génération : Stratégie et Challenge de l'entreprise familiale », Journal de management de la petite entreprise, 1988, P 49.

acquiert des connaissances, des valeurs propres à la famille, une culture, une identité et un statut¹.

Conclusion

En guise de conclusion, il est primordial que dès son entrée dans l'entreprise une responsabilité précise lui soit confiée. En effet, seuls le rôle et la responsabilité transforment le spectateur en acteur et la seule formation que le prédécesseur valorise est celle qui permettrait de réduire la durée de l'expérience de son successeur.

Cette analyse du processus de transmission de l'entreprise familiale, nous a permis d'avoir une idée plus claire sur les points critiques de la succession en entreprise familiale à travers les aspects auxquels nous nous sommes intéressés qui sont liés principalement au prédécesseur et au successeur. Après avoir présenté le déroulement des différentes étapes du processus de succession, définition, formes, processus, difficultés et facteurs de réussite de transmission, nous avons tenté de décrire celles qui concernent le prédécesseur lorsqu'il se rapproche du moment où il devrait se retirer de l'entreprise familiale. Se trouvant confronté à une situation nouvelle pour lui, le prédécesseur ressent à la fois une sorte de perte d'identité et de pouvoir. Se dégager de l'entreprise qu'il a dans la majorité des cas fondée, signifie pour lui se retirer de ce qui avait donné un sens à toute son existence. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés au comportement du deuxième acteur principal de la succession à savoir l'engagement du successeur et l'endossement d'un nouveau rôle de dirigeant.

La littérature concernant les entreprises familiales a suscité de nombreuses questions. En effet, nous nous demandons quelle est la place de l'entreprise familiale Algérienne et sa spécificité de en matière de gouvernance et comment ce processus de transmission est vécu concrètement par les entreprises Algérienne et quelles en sont les éventuelles spécificités ? Est-ce que la succession est planifiée ? Comment le fondateur prévoit-il de s'en occuper ? En discute-t-il avec les membres de la famille ? Comment se fait la sélection du ou des successeur(s) ? Quel type de relation entretient-t-il avec ces derniers en contexte

¹ HADDADJ.S et ANDRIA.A-D, « Mesure des phénomènes qui agissent sur la transmission des PME familiales », Revue Française de Gestion, n°132, janvier-février 2001.

d'entreprise ? Comment se déroule l'intégration du successeur ? Quels types de difficultés rencontre-t-il ? Quelles sont les réactions des employés ?

Ces différentes questions ont servi de trône à notre étude documentaire et nous avons tenté de trouver des réponses à ces interrogations. Nous présentons donc dans la partie suivante notre travail de recherche dans un contexte algérien et via un cas pratique.

Conclusion de la première partie

Au terme de cette première partie, il nous est paru que l'entreprise familiale présente plusieurs particularités qui permettent de la distinguer des autres types d'entreprises. Cependant, il n'est pas toujours facile de définir ce type d'entreprise. En effet, nous avons vu que, malgré, qui a été consacrée à ce sujet, les auteurs ne sont pas unanimes sur une définition donnée.

Ainsi, certains auteurs s'appuient sur un seul élément pour proposer une définition, alors que d'autres recourent à des combinaisons d'éléments. Nous avons d'ailleurs pu remarquer que les critères utilisés dans les définitions sont très spécifiques, voire même atypiques, puisqu'ils sortent totalement des éléments communément utilisés pour la différenciation entre les entreprises.

Cette situation pose alors beaucoup de problèmes aux chercheurs qui abordent ce sujet. De ce fait, chaque chercheur essaye de choisir une définition qui réponde au mieux à sa propre recherche.

Comme, nous avons pu constater aussi, que l'entreprise familiale est une forme d'organisation assez spécifique, où plusieurs dimensions cohabitent et concourent significativement à la rendre nettement plus performante, comparée aux entreprises non familiales.

Egalement, nous avons conclu que l'entreprise familiale est doublement fragilisée comparée à l'entreprise non familiale, car en plus des conflits que toute entreprise connaît (qu'elle soit familiale ou non), ce type d'entreprise subisse des conflits familiaux.

Toutefois, il est difficile pour les entreprises familiales de trouver un système de gouvernance adéquat à leur particularités. Nous avons vu d'ailleurs que la composition de la structure de gouvernance familiale diffère d'une entreprise familiale à une autre, et l'évolution du système de gouvernance dépende aussi du développement de l'entreprise familiale à travers les générations.

La fragilité de l'entreprise familiale est également accentuée par le défi de la transmission. En fait, même si l'entreprise est très performante, la réussite du relais intergénérationnel demeure un passage périlleux pour celle-ci.

Partie 2 :

La gouvernance et la transmission de l'entreprise familiale Algérienne

Introduction à la deuxième partie

L'Algérie après avoir épuisé les nombreuses théories de développement : planification centralisée, industries industrialisantes, en passant par le plan d'ajustement structurel. Un nombre important de changements a été effectué. La priorité fut alors donnée au développement d'un secteur privé susceptible de remplacer l'Etat dans la sphère productive et notamment afin de trouver une autre alternative que la principale source, les hydrocarbures.

Dans ce mouvement de réformes économiques, plusieurs mesures incitatives, initiées par les autorités publiques ont encouragé l'émergence d'un tissu d'entreprises dans plusieurs secteurs d'activité, avec ces incitations favorables à l'investissement. Ce tissu est largement constitué de PME familiales.

Cette seconde partie sera donc consacrée à l'étude de notre thématique dans le contexte économique Algérien et l'étude du sujet de recherche sur un cas d'entreprise familiale Algérienne, afin d'étudier les particularités de sa gouvernance et l'impact de sa transmission sur sa pérennité et sa performance.

Pour ce faire, nous avons subdivisé cette seconde partie en deux chapitres. Le premier chapitre intitulé « Etude empirique sur l'entreprise familiale algérienne », nous servira principalement à positionner la PME familiale dans le contexte économique Algérien mais avant cela une brève présentation de l'évolution de l'économie algérienne et de l'entrepreneuriat sera analysée. En suite, il sera question d'aborder les spécificités de gouvernance de la PME familiale algérienne et sa transmission à travers les générations.

Le second chapitre intitulé « Gouvernance et transmission au sein de l'entreprise NCA-Rouiba » sera pour nous l'occasion de développer via un cas pratique compatible avec notre étude, des analyses et trouver des réponses à nos questions concernant la gouvernance de l'entreprise familiale et le rapport de la bonne transmission avec la sauvegarde et la performance. Un rapport qui peut bien évidemment être positif comme il peut être négatif.

Chapitre 1 :

Etude documentaire sur l'entreprise familiale Algérienne

Introduction

Comme c'est déjà mentionné dans la première partie et dans la dimension internationale, l'entreprise familiale est aujourd'hui objet d'intérêt pour les économistes, les gestionnaires, les juristes, les sociologues, les historiens et les psychologues. Cela est dû au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises.

Si ce thème a retenu l'attention des chercheurs dans les pays développés, il reste que dans les pays en voie de développement et particulièrement en Afrique, cette forme est de loin la plus répandue, sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours connu aucune manifestation.

En Algérie, les études relatives à la création des entreprises en particulier la création de la petite et moyenne entreprise (PME) sont largement documentées mais il se trouve que ces études ne font pas de distinction entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales et nous faisons référence machinalement à la PME sans aucune distinction.

Selon les chercheurs en économie, gestion et l'entrepreneuriat aucune étude fiable et complète n'a été réalisé sur l'entreprise familiale en Algérie, alors que les officiels et experts s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique privée algérienne. Chercheurs, gestionnaires d'entreprises ou responsables politiques ont pris conscience du rôle joué aujourd'hui par les entreprises familiales dans le développement économique. En effet, les résultats des études sur les entreprises familiales dans le monde montrent que le nombre des firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique.

L'objectif de notre travail notamment de ce deuxième chapitre, est de contribuer à une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat algérien d'une manière générale et de la place de l'entreprise familiale, sa gouvernance et notamment le phénomène de la transmission d'une génération à une autre. Deux raisons militent principalement en faveur de la recherche sur l'entrepreneuriat familial en Algérie :

La première : la très grande majorité des entreprises algériennes sont des entreprises familiales et l'importance du nombre de PME familiales justifie à elle seule l'intérêt de ce sujet.

La deuxième : le manque flagrant des recherches consacrées à l'entrepreneuriat familial.

Section 01 : Positionnement de l'entreprise familiale en Algérie

En examinant l'évolution du secteur privé en général et de la PME en particulier en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, nous constatons que l'émergence des PME en Algérie n'est pas un phénomène récent, ses origines remontent à même bien avant l'indépendance. Les contraintes auxquelles ces entreprises étaient confrontées notamment durant les années 70 et 80 faisaient que la PME reste un être fragile dont la survie et la pérennité dépendent du respect de la politique et du cadre réglementaire réservés par l'Etat à ces dernières.

1-1- Contexte économique algérien

1-1-1- L'évolution de l'économie algérienne

Nous présenterons ci-dessous un aperçu d'évolution de l'économie algérienne depuis l'indépendance et les différentes perspectives économiques adoptées

1-1-1-1- Une économie planifiée (1962-1978)

La période 1962–1971 de l'économie algérienne est marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie et la création d'entreprises publiques ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisé et mettre en place une structure industrielle ainsi que le parachèvement des institutions publiques. L'année 1966 a été marquée par la nationalisation des mines et des compagnies d'assurances étrangères et la signature d'accords de coopération avec la France, tandis que l'année 1971 a été marquée par la nationalisation des hydrocarbures quand l'État acquiert 51 % des avoirs des sociétés pétrolières françaises présentes en Algérie¹. En novembre de la même année le gouvernement a lancé la « révolution agraire » et la « gestion socialiste des entreprises »

1-1-1-2- Crise et restructuration (1979-1987)

Au début des années 1980, l'économie algérienne commence à être restructurée, et l'aggravation de la crise économique en Algérie à la suite du choc pétrolier dès 1986. La baisse régulière du prix du brut amorcée au mi 1985 s'accélère brutalement en 1986. Le niveau des prix atteint son plancher et dévoile brutalement les dysfonctionnements structurels de l'économie algérienne. La chute des prix du pétrole de 40 % réduit à néant les illusions de

¹ PIRONET.O, « Algérie : chronologie historique », Le Monde diplomatique, le 05 juillet 2012. P10.

puissance du potentiel industriel algérien et révèle la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures¹.

1-1-1-3- Crise et privatisation (1988-1993)

La baisse du prix des hydrocarbures de 1985 à 1987 avait des conséquences sur le plan social et économique du pays. La crise politique de 1988, les résultats des élections de 1991 et leurs annulations ont fait plonger le pays dans une période très difficile d'insécurité et de désordre économique. L'obtention d'une aide financière du FMI et les mesures qui lui sont associées ont renforcé l'urgence des réformes.

1-1-1-4- Passage à l'économie de marché (1994- 2000)

Au début de 1994, le passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation du dinar algérien, la libéralisation du commerce extérieur, la liberté des prix et le rééchelonnement de la dette extérieure. Avec l'ancrage à l'économie de marché, la classe moyenne, majoritairement composée de fonctionnaires avant 1994, s'est trouvée décimée en quelques années².

1-1-2- L'entrepreneuriat en Algérie

Après une période de vingt ans caractérisée par le monopole de l'Etat sur le marché national, marquée par une économie de pénurie et après avoir décelé les limites d'un système économique centré principalement sur le rôle de l'Etat comme seul et unique acteur économique, l'Algérie décide d'accorder un rôle complémentaire au secteur privé dans certaines activités, ce qui a donné une première impulsion à l'entrepreneuriat du secteur privé. Mais ce n'est qu'en 1989, que l'Etat procède officiellement à la libéralisation du marché, sous une situation de crise politique aggravée par la situation sécuritaire. Ces deux facteurs ont débouché sur une crise économique majeure résultante d'une forte dépendance de l'économie nationale sur les rentes pétrolières au moment où le prix du baril était à son plus bas niveau. Ce qui a entraîné une montée inquiétante de deux phénomènes : criminalité économique et économie informelle, conséquence d'une déstructuration de l'ensemble des institutions

¹ BENDERRA.O, « Économie algérienne 1986 - 1998 : Les réseaux aux commandes de l'État », Extrait de La Méditerranée des réseaux marchands, entrepreneurs et migrants entre l'Europe et le Maghreb, Algérie, octobre 2002, P32.

² BOUHOU.K, « L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé », politique étrangère N°02, 2009. P10.

étatiques, d'où la perte du contrôle de l'administration sur les activités économiques, ainsi que le non accompagnement du secteur législatif aux nouvelles données introduites par l'économie de marché. Cette situation peut s'expliquer par le laxisme de l'Etat, vu le chômage endémique que connaît l'Algérie, engendré par les différents programmes de restructuration des entreprises et institutions publiques sous pression du FMI (programme d'ajustement structurel). L'absence de l'Etat sur le terrain, s'est traduite par la prolifération des petites activités illégales et l'explosion de la criminalité économique (corruption, évasion fiscale, blanchiment d'argent) c'est dans ce contexte, que « l'entrepreneur » a évolué depuis 1962 et particulièrement après l'ouverture du marché et la promulgation du code d'investissement en 1993, donnant naissance à des politiques entrepreneuriales non conformes à la législation ou peu conformes.

1-2- Présentation de l'entreprise familiale en Algérie

Selon la littérature consultée, il n'y aurait pas encore d'études et de recherches spécifiquement consacrées à l'entreprise familiale Algérienne. Nous nous contenterons d'évoquer quelques caractéristiques ou similitudes que nous avons pu déceler lors des interviews et rencontres avec les responsables et dirigeants d'entreprises familiales algériennes ainsi que de notre expérience en stage pratique au sein d'une entreprise familiale. Aucune entreprise ne ressemble à l'autre, ce qui confirme la tendance internationale et ses multiples définitions de l'entreprise familiale. Il existe des entreprises dont le membre fondateur est encore en poste, d'autres où la succession s'est faite entre la première et la deuxième génération, certaines en sont avec bonheur à la troisième voir la cinquième génération. Mais la majeure partie des entreprises ont encore leur fondateur en poste et cela s'explique dans la majorité des cas par rapport à la dynamique intense de création d'entreprise stimulée par les multiples dispositifs élaborés par les pouvoirs publics¹.

1-2-1- Caractéristiques et spécificités de l'entreprise familiale algérienne

Parler en Algérie de l'Entreprise familiale peut susciter une polémique. En ce sens qu'elle n'est ni définie par la loi ni par les recherches académiques. D'aucuns se demanderont s'il ne s'agit pas tout simplement de la très petite entreprise (TPE) ou de la petite et moyenne entreprise (PME).

¹ABOUZAID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008, P24.

1-2-1-1- Caractéristiques

Les entreprises familiales algériennes sont dans leur très grande majorité des PME ce qui semble être la tendance nationale. D'ailleurs la PME Privé algérienne recouvre des caractéristiques générales et des réalités très différentes. Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur privé présente un certain nombre de caractéristiques communes :¹

- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandus, celles d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridique privilégiant très largement l'entreprise personne physique, la SARL, et dans une moindre mesure la EURL. Quant à la SPA elle demeure très peu répandue, quoique nous notons depuis quelques années une progression de ce statut juridique.
- Leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieur ne s'effectue que très exceptionnellement.

Dans un autre volet, malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes, se heurtent dans leur très grande majorité à des difficultés de survie dues à diverses difficultés endogènes et exogènes.

Il existe cependant des entreprises familiales qui ont atteint l'envergure des grandes entreprises étrangères avec une ouverture très importante sur le partenariat avec les multinationales.

1-2-1-2- Spécificités

Il y a effectivement un début dans l'identification de spécificités de l'entreprise familiale algérienne au premier abord en matière de valeurs et de vision, mais dès qu'on se réfère à la littérature internationale sur l'entreprise familiale on retrouve non seulement des similitudes mais aussi une profonde ressemblance ou aussi, le caractère méditerranéen ou local s'estompe inévitablement. Toutes ces entreprises ont eu un père fondateur laborieux,

¹ Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, P 21. Existe sur : www.algeriacorporategovernance.org

visionnaire et profondément attaché à des valeurs de solidarité familiale et de relations affectives avec son personnel, aucun membre fondateur rencontré ne nous a parlé de conflits sociaux au sein de son entreprise ou de difficultés internes en matière de disponibilité à la tâche de ses proches ou de son personnel. La pérennité de l'entreprise est considérée comme certaine et la supériorité du privé est indéniable sur l'entreprise à capitaux publics¹. On ne dit pas encore en Algérie «Entreprise Familiale et Entreprise non Familiale», ceci est évidemment encore et pour combien de temps, une spécificité locale ?

1-2-2- Rôle de la PME familiale dans l'économie nationale

Si les grandes entreprises occupent une place importante dans le système économique, le rôle de la PME dite familiale, n'est guère moins important, car elle permet et contribue à la croissance économique, via :

1-2-2-1-La création d'emploi : le dynamisme économique est du principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, sauf qu'on se retrouve devant plusieurs contraintes (manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie). Pour surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer de petites filiales liées aux grandes entreprise (l'externalisation), cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût (la petite entreprise c'est le contrôle du coût).

1-2-2-2-La création de la valeur ajoutée : la valeur ajoutée pour l'entreprise se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 1178 milliards de dinars, représentent 53,5% du total national, alors que celle dégagé par le secteur privé avec 617,4 milliards de dinars soit 46,5% du total national. A partir de 1998, les part respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1178 milliards de dinars soit 53,6% et 1019,8 milliards de dinars soit 46,6% pour le secteur public.

1-2-2-3-La participation à la distribution des revenus : la valeur ajoutée créée par chaque PME recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à : Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il

¹ Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Op-cite, P22.

s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêt) et contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en distribuant ce surplus sous des formes diverse aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité économique d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines, culturelles, écologiques...etc.

1-3- Réalité sur l'entreprise familiale algérienne

La PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale. L'attention qui lui est portée par les pouvoirs publics témoigne de la place et du rôle qui lui sont dévolus dans le contexte des réformes actuelles.

1-3-1- Environnement de la PME en Algérie

1-3-1-1- Cadre législatif

Ce n'est qu'en 1993, que l'investissement privé en Algérie commence à être accompagné activement par les pouvoirs publics, le « décret législatif N°93-12 du 05 Octobre 1993 », relatif à la promotion des investissements, offre des encouragements notamment d'ordre fiscal pour tous les investissements.

Parallèlement à ce cadre législatif, l'Etat s'est également attelé à la mise en œuvre d'un vaste programme de réformes économiques, et mises à niveaux des entreprises.

Notant aussi que, dans le cadre d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, un vaste chantier de réforme de la législation économique est engagé, ce processus est en phase d'aboutissement au titre de l'organisation des activités commerciales, le ministère du commerce a engagé un processus portant sur les Réformes du code de commerce, Allègement des procédures d'inscription au registre de commerce, Encadrement des professions et activités commerciales qui nécessitent une réglementation.

1-3-1-2- Le cadre institutionnel

Le cadre institutionnel, il comprend :

1-3-1-2-1-Le système bancaire : l'économie algérienne est dotée d'un système bancaire, qui a connu des évolutions depuis sa création, après l'indépendance. La réforme du système bancaire algérien, en faveur d'une économie libérale, commence avec la « loi N°86-12 du 19 août 1986 », qui porte sur :

- L'instauration d'une discipline financière ;
- Engagement des banques dans le financement économique ;
- Injection de nouvelles dispositifs en matière de garanti ;
- Instauration du secret bancaire.

La vraie révolution qu'a connue le système bancaire algérien, n'a vu le jour qu'après la promulgation de la « loi N°90-10 du 14 Avril 1990 » relative à la monnaie et aux crédits. Cette loi instaure un conseil de la monnaie et du crédit, ses missions consistent d'agir en tant que conseil d'administration et en tant que conseil monétaire. Qui dispose des mêmes prérogatives que celles du conseil d'administration de la banque centrale d'Algérie notamment en matière d'organisation et de réglementation applicable à l'institut d'émission¹.

1-3-1-2-2-Le système fiscal : les PME privées, comme toutes les entreprises qui évoluent dans les différents secteurs de l'économie algérienne, obéissent aux mêmes exigences de la législation fiscale. De ce fait, elles sont soumises à une multitude d'impôts et taxes qui constituent le dispositif fiscal algérien. La particularité de la plupart des entreprises individuelles réside dans le fait qu'elles sont soumises au régime du forfait. Ce régime est accordé par la loi de finance de 1993 (article 5) aux entreprises qui réalisent un chiffre d'affaire n'excède pas 1 500 000 DA. Notant que des franchises sur la TVA et des exonérations d'impôt, allant de 3 à 5 ans, sont appliquées pour les entreprises, créés dans le cadre des dispositifs d'aide à la création d'entreprise. Le régime fiscal algérien est doté du concept, de seuil maximum des prélèvements fiscaux, *dénommé bouclier fiscal*.

1-3-1-2-3-L'administration Publique : les décisions administratives restent encore entachées de complexité et de lourdeur en raison de la multiplication des centres de décision. La lenteur dans le traitement des dossiers divers constitue la contrainte majeure. Les efforts consentis par les pouvoirs publics, par la mise en place d'un cadre juridique

¹NAAS.A, « le système bancaire algérien : de la délocalisation à l'économie de marché », Ed Maisonneuve et Larose, Alger, 2004, P174.

favorable à l'investissement, dans le sens d'une simplification des procédures et d'un allégement des démarches, sont malheureusement contrariés par certaines pratiques archaïques.

1-3-1-2-4-Les ministères : dans le souci d'une meilleure prise en charge des entreprises et de leurs évolutions, le gouvernement algérien, s'est doté de plusieurs entités, telle que, le ministère de la PME et de l'artisanat, le ministère de l'industrie et promotion des investissements, le ministère de l'action et de la solidarité nationale.

Ces entités sont chargées d'élaborer, de proposer et de mettre en œuvre des stratégies à moyen et long terme de sauvegarde, de développement, et de diversification. Ces stratégies ont pour objectifs en plus de la sauvegarde, renforcement et la modernisation de l'entreprise, l'encouragement de la création de nouvelles entreprises sur des bases économique saines et cela via de multiples dispositifs (ANSEJ, CNAC, ANDI, ANGEM...etc.).

1-3-1-2-5-Les associations et syndicats : le patronat privé est représenté par plusieurs associations professionnelles ; tel que le Forum des chefs d'entreprises (F.C.E), Association pour le développement et la Promotion d'Entreprise (A.D.P.E) ...etc. Ces organisations patronales ont plus au moins d'audience, mais elles n'ont pas atteint un degré de représentativité suffisant, leurs permettant d'entreprendre des actions de sensibilisation dans le but de faciliter pour cette catégorie d'entreprise, l'accès relativement difficile aux ressources de différentes natures, notamment les ressources financières. De leurs cotés les syndicats, essentiellement l'Union Général des Travailleurs Algérien (U.G.T.A) n'arrive pas à s'imposer dans le processus d'élaboration des politique économique.

1-3-1-3- Le secteur informel

L'ouverture économique du pays au début des années 1990 s'est faite sous pression du FMI suite à une crise économique majeure : cessation de paiement. La libéralisation du marché dans un climat économique chaotique a entraîné une montée en puissance et inquiétante de deux phénomènes : l'économie informelle et la criminalité économique.

L'économie informelle, se définit comme l'ensemble des activités et opérations menées sans approbation officielle des autorités et échappant aux mécanismes administratifs

chargés de faire respecter la législation. Et la criminalité économique, désigne l'ensemble des comportements illégaux d'agent économiques, qui se sont développés sur le marché (fraude fiscale, corruption, détournement des fonds publics...etc.)

Le secteur informel est devenu un élément incontournable de l'environnement économique des entreprises algériennes pour accéder aux sources de différentes natures dont elles ont besoin.

Les PME qui évoluent dans un cadre juridique officiel mènent des activités économiques entachées d'irrégularités. Des entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce...etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leurs activités, une activité qui caractérise les PME algériennes : un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. 60% du marché se fait dans l'informel dans les différents domaines. Il s'agit en particulier, des ressources financières, bien qu'elles soient difficilement quantifiables, nous pouvons dire que le financement informel constitue une source de financement appréciable pour les jeunes promoteurs compte tenu des caractéristique suivantes : absence de condition préétablies, pas de démarche à effectuer, pas de formalité à remplir, pas de garantie à fournir, absence de frais de gestion, et absence de contrôle ce qui permet l'évasion fiscale.

Le recours au secteur informel résulte ainsi de l'incapacité de l'Etat à assumer ses responsabilités économiques, résultante d'une défaillance et d'une destruction des secteurs d'activités et des institutions officielles. Ce qui fait qu'aujourd'hui, le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privés, car le respect de la réglementation impliquerait pour les managers la disparition de leurs entreprises.

Le secteur informel joue un rôle d'une véritable soupape de sécurité dans un environnement marqué par la mise en œuvre des plans de restructuration industrielle, de compression d'effectifs et de désengagement de l'Etat dans la sphère économique, malgré les efforts consentis ces dernières années.

1-3-2- Obstacles au développement des PME en Algérie

Plusieurs contraintes subsistent encore au développement quantitatif et qualitatif des PME en Algérie, malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics qui ont mis en place une batterie de mesure et de mécanismes de soutien et de promotion des entreprises. Les obstacles

dont souffrent les PME sont multidimensionnels : Financiers, administratifs, fiscaux et parafiscaux, managériaux et technologiques.

1-3-2-1- Contraintes financières

Parmi les obstacles financiers qui font barrage aux PME :

- Déséquilibre financier ;
- Consistance de garantie ;
- Faible capitalisation des entreprises ;
- Faible proposition par le secteur bancaire ;
- Difficulté d'accès au financement bancaire ;
- Niveau élevé des taux d'intérêts pratiqués par les banques ;
- Absence d'un marché de capitaux alternatif au financement bancaire ;
- L'insuffisance du montant accordé par rapport aux tailles des projets ;
- Absence de relation personnalisées et de confiance entre banquiers et agent économiques.

1-3-2-2- Contraintes administratives, fiscales et parafiscales

Les réformes enclenchées dans les institutions étatiques, particulièrement l'administration ont réduit beaucoup de contraintes. Malgré cela les difficultés liées aux traitements des besoins des acteurs économiques persistent encore, notamment :

- Taux élevé d'imposition ;
- Nombre élevé de procédures ;
- La lenteur dans le traitement des dossiers et requêtes ;
- Absence de guichet unique de traitement des dossiers ;
- Absence de transparence et de communication dans le calcul de l'impôt.
- Complexité en volume et en traitement des dossiers d'investissement, en matière de facilitation administrative de création d'entreprise.

1-3-2-3- Contraintes managériales et technologiques

la dépendance de l'Algérie vis-à-vis des importations, ne se limite pas à l'importation de biens et services à la consommation, mais aussi de biens d'équipement technologique qui nécessite un accompagnement de la part d'expertise étrangère, en vue de doter l'entreprise

algérienne de l'ingénierie relative au fonctionnement de l'équipement acquis. Ainsi la faible compétence et l'incompatibilité des formations avec l'évolution technologique, crée un vide difficile à combler sans assistance étrangère, engendrant des coûts de transfert technologique onéreux et deviennent insupportables et insurmontables pour la majorité des entreprises.

L'ambassadeur américain, installé en Algérie a relevé dans une conférence sur le processus de création d'entreprise en Algérie, organisé le 22 juin 2008 à l'institut supérieur de gestion et de planification, les lenteurs et la complexité du processus de création d'entreprise en Algérie. En soulignant qu'un investisseur réussit à mettre son business au bout de 160 jours aux USA , contre 240 en Algérie, il révèle aussi, le nombre de procédures de création d'entreprise qui est de quatorze contre six aux USA et cela en six jours contre vingt-quatre jours en Algérie. Il a déclaré aussi, « aux USA avec une bonne idée et un esprit d'entreprise, vous pouvez créer une entreprise en sept semaines, avec la même idée, vous mettez neuf mois en Algérie ».

1-3-3- L'innovation et la compétitivité dans les PME privée algérienne

L'innovation dans les petites et moyennes entreprises algériennes est faible et il semble qu'en Algérie il n'existe pas encore une « culture d'innovation » dans les entreprises de petite dimension. Pourtant, l'innovation revêt une importance cruciale pour la réussite de chaque entreprise, mais aussi pour l'amélioration des performances du pays dans une économie devenue mondiale.

Les PME privés, se focalisent dans la production de biens de consommation afin de satisfaire la demande locale, sans se soucier de l'amélioration de la qualité des produits commercialisés à cause de l'absence de la concurrence des entreprises étrangères. Donc, le concept « innovation-compétitivité » est absent chez les entrepreneurs algériens. Cela est dû (le plus souvent) au faible niveau de formation des chefs d'entreprises. En effet, le niveau de formation influe sur l'environnement de l'entrepreneur, environnement qui favorisera ou non la démarche d'innovation. En Algérie, on trouve souvent à la tête d'une entreprise de petite taille un dirigeant qui ne possède pas de diplômes, ou au moins un certain niveau d'étude qui lui permet d'assumer son rôle, un rôle fondamental dans une PME. De ce fait, on trouve des petites et moyennes entreprises dirigées par des personnes ne possédant pas les valeurs requises pour modifier les processus productifs, mobiliser les ressources internes et externes, établir des stratégies à terme, en particulier des stratégies d'innovation pour promouvoir le développement et la compétitivité de leur entreprise ainsi que l'ouverture sur des marchés

internationaux. Pour conduire des projets d'innovation. C'est parce qu'elles manquent souvent d'un personnel technique (chercheurs, ingénieurs, techniciens...) que ces entreprises ne font pas assez d'activités de recherche et développement. Lors de l'acquisition de machines modernes, un potentiel humain qualifié est indispensable pour maîtriser les nouvelles technologies. Les compétences technologiques sont nécessaires aussi pour maîtriser les nouvelles technologies. Les compétences technologiques sont nécessaires aussi pour les entreprises afin qu'elles puissent entretenir des relations avec les organismes de recherche et les réseaux pour absorber les nouveaux savoirs et soutenir le processus d'innovation. Ainsi, le manque des compétences technologiques et des compétences en conception, commercialisation, influe de manière négative sur l'aptitude de ces entreprises à s'engager dans des projets d'innovation.

Il existe en Algérie des PME non innovantes mais qui ont une volonté certaine d'évolution. Ces entreprises rencontrent des obstacles pour mener des activités de R&D, obstacles liés essentiellement à la contrainte des coûts lourds engendrés par ce type d'activité. En effet, compte tenu de l'importance des activités de recherche et développement pour l'innovation et les ressources limitées que les PME algériennes peuvent consacrer à la R&D, les chefs d'entreprises déplorent le problème d'accès au financement.

Les dirigeants qu'on a rencontrés au cours de la réalisation de ce travail nous ont déclaré que les pouvoirs publics n'accordent pas d'aides financières pour soutenir des projets d'innovation. Les chefs d'entreprises nous ont déclaré aussi que l'Etat ne fait pas assez d'efforts en matière d'accompagnement, d'appui et de facilitation d'accès à l'information pertinente (technique et commerciale...) pour stimuler l'innovation. Ainsi, il y a absence d'un système algérien de soutien à l'innovation pour les petites et moyennes entreprises.

1-4- Statistiques générales sur la PME privée algérienne

Les dernières mesures de facilitation prises par les pouvoirs publiques en matière d'entreprenariat feront, sans doute, accroître, la cadence de création des microentreprises et la croissance de la population des PME privé.

Plus précisément, les nouvelles dispositions prises par les pouvoirs publics viennent renforcer les facilitations déjà existantes en faveur des différentes catégories d'investisseurs : jeunes diplômés, chômeurs et entrepreneurs de tous âges.

Les décisions prises en faveur des porteurs de projet visent à valoriser davantage les dispositifs de création d'entreprises et s'ajoutent aux récents allègements des procédures liées au registre de commerce, au foncier industriel et à l'accès aux crédits.

Ainsi, les dispositifs d'aide en faveur des entrepreneurs se multiplient et se diversifient dans tous les domaines si bien que le spectre des facilitations aux investisseurs s'élargit de plus en plus.

Dans cette optique, il y a lieu de signaler, que malgré les avancées notables dans la démographie de la population des PME en Algérie (dont le rythme de croissance s'est intensifié) le cycle de vie des entreprises algériennes fait face à des lourdeurs et des entraves pénalisant leurs performances et empêchant l'émergence d'un tissu industriel dense et compétitif et le taux de mortalité de ces entreprises est très important.

Nous présenterons ci-dessous certaines définitions des principaux concepts utilisés dans nos statistiques apportées.

- **Personne physique :** Une personne physique est, au sens du droit, une personne humaine à laquelle on a attribué une personnalité juridique et la jouissance de ses droits afin d'exercer une activité professionnelle.
- **Activité artisanale :** Il est entendu par Activité Artisanale toute activité de production, de création, de transformation, de restauration d'art, d'entretien, de réparation ou de prestation de service, à dominante manuelle.
- **Personne morale :** Une personne morale est un groupement de personnes formant une association, une société, une fondation ou autre ; jouissant de même qu'une personne physique d'une personnalité juridique et d'un patrimoine collectif. Sur le plan économique, une personne morale est à une entreprise avec un statut juridique.
- **Profession libérale :** Outre le caractère intellectuel, elle est caractérisée par, son indépendance qui justifie l'appellation « libérale ». Ainsi le titulaire exerce son activité en toute liberté, dans la mesure où il n'est attaché à aucun contrat de subordination. En outre, une profession libérale se justifie si son titulaire exerce personnellement cette activité sans recourir à une tierce personne de même qualité et pour le même objet.

1-4-1-La population globale de PME

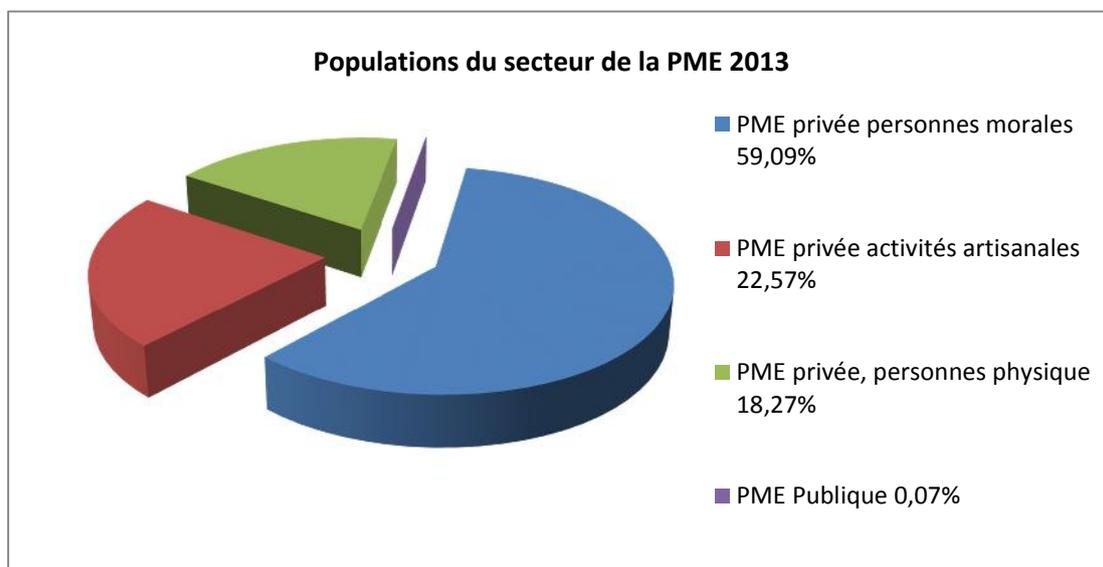
A la fin du 1er semestre 2013, la population globale des PME s'élève à 747 934 entités dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit de personnes physiques (18,27%), soit d'entités exerçant dans les activités artisanales (22,57%). Nous recensons, par ailleurs, 547 entreprises de type EPE¹.

Tableau 11 : Population globale des PME, 2013

Type de PME	Nombre de PME	Part %
1. PME privées		
Personnes morales	441 964	59,09
Personnes physiques	136 622	18,27
Activités artisanales	168 801	22,57
S/Total 1	747 387	99,93
2. PME publiques		
Personnes morales	547	0.07
S/Total 2	547	0.07
Total	747 934	100 %

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P10

Figure 1 : La population du secteur de la PME en 2013



Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P10

¹ « Bulletin d'information statistique de la PME », Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Semestre 2013, P10

1-4-2- La création de PME

Le nombre de PME créées au 1^{er} semestre 2013, tous secteurs juridiques confondus, est de 34 811 PME. Les radiations ont touchées 2 661 PME privées, alors que la réactivation d'activité a concerné 3 962 entités (Tableau en bas). Globalement, l'évolution entre les deux semestres (1^{er} semestre 2012/ 1^{er} semestre 2013) est de 8,81%, tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 60 548 PME¹.

Tableau 12: Mouvements constatés dans la démographie des PME privées

Nature des PME	2012	Mouvements PME 1 ^{er} semestre 2013				2013
		création	réactivation	radiation	croissance	
Personnes morales	420 117	20 308	3 962	3 962	21 847	441 964
Personnes Physiques	130 394	6 411	-	183	6 228	136 622
Activités Artisanales	160764	8 092	-	55	8037	168 801
Total PME privée	711275	34811	3 962	2 661	36 112	747387

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P11

Tableau 13 : Evolution des PME (1er semestre 2012 – 1er semestre 2013)

Nature des PME	Nbre de PME 1 ^{er} semestre 2012	Nbre de PME 1 ^{er} semestre 2013	Evolution	
			En nombre	En%
1. PME privées				
Personnes morales	407 779	441 964	34 185	8,38
Personnes physiques	124 923	136 622	11 699	9,36
Activités artisanales	154 123	168 801	14 678	9,52
S/Total 1	686 825	747 387	60 562	8,82
2. PME publiques				
Personnes morales	561	547	-14	-2,50
S/Total 2	561	547	-14	-2,50
Total	687 386	747 934	60 548	8,81
Dont : Personnes morales (privées et publiques)	408 340	442 511	34 171	8,37

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P11

¹ « Bulletin d'information statistique de la PME », Op-Cite, P11.

1-4-3- La mortalité des PME privées par secteur d'activité

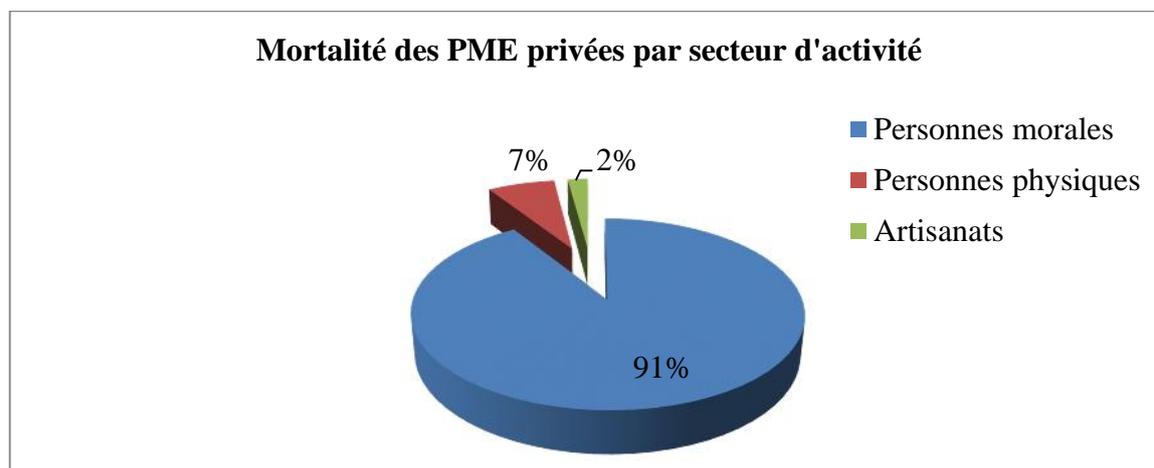
Durant le 1^{er} semestre 2013, il n'y a eu qu'un total de 2 661 PME privées en cessation d'activités, dont 2 423 sont des personnes morales et 183 PME personnes physiques¹.

Tableau 14 : Mortalité des PME privées

Types de PME privées	personnes morales	Personnes Physiques	Artisanat	Total
Nombre de cessation d'activité	2 423	183	55	2 661
Parts en%	91,06	6,88	2,07	100%

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P15

Figure 2 : Mortalité des PME privées par secteur d'activité



Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P15

1-4-3-1- La mortalité des PME personnes morales

Les PME de type personnes morales ayant été radiées au 1^{er} semestre 2013 sont au nombre de 2 423. Ce nombre est visiblement en hausse par rapport aux 1 987 enregistrées au 1^{er} semestre 2012. Le taux de mortalité par rapport à la population des PME personnes morales s'élève à 0,55%, alors que pour le 1^{er} semestre 2012 ce taux était de 0,49% [soit 436 disparitions de PME plus au 1^{er} semestre 2013 par rapport au 1^{er} semestre 2012].

L'augmentation de la mortalité est observée dans les Services (252 PME, 53,53% des PME radiées au 1^{er} semestre 2013) et le BTPH (128 PME, 33,26% des PME radiées au 1^{er} semestre 2013).

¹ « Bulletin d'information statistique de la PME », Op-Cite, P15.

Tableau 15 : Mortalité des PME privées personnes morales par secteur d'activité

Secteurs d'Activité	1 ^{er} semestre 2012	1 ^{er} semestre 2013	Nombre	Ecart Part en %
Agriculture et pêche	21	30	9	1.24
Hydrocarbures, Energie,	7	11	4	0.45
BTPH	678	806	128	33.26
Industries manufacturières	236	279	43	11.51
Services	1045	1297	252	53.53
Total Général	1 987	2 423	436	*

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P17

1-4-3-2- La mortalité des PME personnes physiques

Durant le 1^{er} semestre 2013, il y a eu un total de 183 PME privées de type personnes physiques en cessation d'activités.

Tableau 16 : Mortalité des PME privées personnes physiques

	Santé	Justice	Exploitations agricoles	Total
Nbre de radiations	12	5	166	183
Part en %	6,56	2,73	90,71	100

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, P17

1-4-3-3- La mortalité des PME personnes morales dans l'industrie

Au niveau du secteur industriel, il existe une forte mortalité de PME et particulièrement dans les activités de l'industrie agroalimentaire avec une part de 39,43% et 110 PME radiées sur un total de 279 PME enregistrées au 1^{er} semestre 2013. Le manque de maturation dans le lancement des projets et le manque de la compétitivité expliquent en partie cette mortalité.

Tableau 17 : La mortalité des PME dans le secteur de l'industrie

	1er semestre 2012	1er semestre 2013	Part, 1er semestre 2013 (%)
Industrie de Sidérurgie	26	36	12,90
Matériaux de construction	24	27	9,68
Chimie, plastique	13	7	2,51
Industrie agroalimentaire	91	110	39,43
Industrie du textile	9	17	6,09
Industrie du cuir	3	5	1,79
Industrie du bois et papier	59	63	22,58
Industrie divers	11	14	5,02
Total Industrie	236	279	100 %

Source : Bulletin d'information statistique des PME, MDIPI, 2013, 18

Par rapport à tous les résultats de ces statistiques, avec cette dynamique intense de création d'entreprise et face au taux de mortalité élevé, une stratégie est actuellement en place en Algérie, concernant la mise à niveau des PME et plus particulièrement des TPE qui sont en quasi-totalité des entreprises familiales. Dans ce cadre, certains entrepreneurs ont fait bénéficier leurs enfants (successeurs) de formation en techniques modernes de gestion. Il nous semble que cette voie pourrait être prometteuse pour le développement de l'entreprise familiale en particuliers et l'entreprise privée de façon plus générale en intéressant le potentiel familial le plus qualifié et cette culture de formation des membres de la famille va permettre non seulement d'atteindre les meilleurs performance mais aussi à garantir la survie de l'entreprise durant plusieurs générations.

Section 02 : Gouvernance et pérennité de l'entreprise familiale algérienne

La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées.

2-1- Notion de gouvernance dans l'entreprise familiale algérienne

2-1-1- Le contexte algérien

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence. L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise. Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

L'élaboration du code algérien de gouvernance d'entreprise était un pas affranchis suite au séminaire international sur la gouvernance d'entreprise tenu en Juillet 2007 à Alger, le premier de son genre en Algérie, qui a permis de cerner la portée de ce concept managérial dans son acceptation actuelle et de prendre connaissance des expériences internationales auxquelles il a donné lieu depuis les années 1990. L'initiative de la mise en œuvre de ce code était prise par le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et le Forum de Chef d'Entreprise (FCE), avec une contribution particulière du Ministère de la PME et de

l'Artisanat. Ce code a comme ambition d'inaugurer un processus de promotion de gouvernance d'entreprise global et durable et de susciter un débat élargi sur les jalons ultérieurs possibles en la matière.

- **Entreprises concernées par le code :**

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics. Ce Code s'adresse de manière très particulière : Aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être Et à la PME privée comme cible prioritaire de par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national, la PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale¹. Nous distinguons deux sortes de PME :

- Les PME en proie à des difficultés de survie : cette première catégorie d'entreprises, dont certaines sont en très grande difficulté, forme l'écrasante majorité des entreprises privées algériennes. Dans la quasi-totalité des cas, leur gestion, de type familial, est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent, tant bien que mal, à les maintenir, au jour le jour, en état de fonctionnement. Des entreprises qui se caractérisent par une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ; une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ; une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture familiale voire unipersonnelle ; ainsi que, la difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission.
- Les PME en phase avec les défis de la croissance : ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à se hisser à des niveaux de capitalisation suffisant qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ; mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisant par une transparence de leurs activités ; faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant

¹ Code algérien de gouvernance d'entreprise, Edition 2009, P19.

aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ; atteindre des niveaux de compétitivité très important ; se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années, indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

2-1-2- Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises. Dans le code de gouvernance algérien deux types de problèmes sont présentés :

2-1-2-1- Les problèmes globaux

La PME algérienne, dans son ensemble, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance comme le montre le tableau ci-dessous.¹

Tableau 18 : Problèmes globaux de la gouvernance selon les deux générations de PME

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	Les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission et de succession	Les problèmes de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie- intérêt de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : Code algérien de gouvernance d'entreprise, 2009.

¹ Code algérien de gouvernance d'entreprise, Edition 2009, P22. « www.algeriacorporategovernance.org »

2-1-2-2- Les problèmes spécifiques :

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME :¹

- **Comment améliorer la relation banque-entreprise**

Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire. Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique. La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier, que ce soit de manière historique ou prévisionnelle.

- **Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial :**

La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque. Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital. Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société. Propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.

- **Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale**

L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale. De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration. L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.

- **Comment clarifier les relations entre actionnaires**

De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative. Pourtant, l'association, acte de

¹ Code algérien de gouvernance d'entreprise, Op-Cite, P23.

société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir. Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.

- **Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires**

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises. Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial. La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.

- **Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive**

De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non). L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.

- **Comment régler les problèmes de succession**

De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont : le manque de préparation des héritiers, des situations patrimoniales floues et l'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.

Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur, l'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise, pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial et définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de Prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées dans la seconde partie du code et de la boîte à outils figurant en annexe.

2-2- Gouvernance et le cadre légal en Algérie

2-2-1- Les apports de l'Etat algérien pour favoriser la gouvernance¹

A plus d'un titre, les avancées développées au titre de l'axe relatif à la gouvernance et gestion économiques ont des incidences directes ou indirectes, immédiates ou à terme, sur l'entreprise et l'amélioration de son environnement.

Les actions engagées par les pouvoirs publics algériens en matière d'amélioration de la gouvernance des entreprises, sont de nature à créer les conditions idoines pour faire de l'entreprise algérienne une entreprise citoyenne, lieu de création de la richesse et compétitive sur la scène économique tant nationale qu'internationale.

2-2-1-1- Amélioration du dispositif réglementaire de l'investissement

Les réformes économiques et institutionnelles engagées par les pouvoirs publics et destinées, entre autres, à adapter l'économie algérienne à l'ouverture du marché, œuvrent à offrir à l'entreprise algérienne un environnement favorable pour se développer de façon vertueuse et acquérir ou renforcer les moyens de sa propre compétitivité.

Dans un souci d'amélioration de l'environnement des affaires en Algérie, les Pouvoirs Publics ne cessent de modifier le dispositif réglementaire de l'investissement dans le but de l'allègement des procédures administratives y afférentes. C'est ainsi que des amendements ont été apportés à l'ordonnance 01-03 du 20-08-2001 à travers l'ordonnance 06-08 du 15-07-2006, et aux textes juridiques régissant l'Agence Nationale de Développement des Investissements.²

Ce dispositif consacre les principes de la liberté d'investir, de la non-discrimination de la protection de l'investissement et de l'intangibilité des avantages acquis.

¹ Youcefi.R et Hadjar .A, « Gouvernance et performance des entreprises publiques », 2011, P102.

² Brochure : Algérie 1999-2008, « Une décennie de réalisation : synthèse du rapport de l'Algérie sur l'état de mise en œuvre du programme d'action en matière de gouvernance », Novembre 2008.

Ces changements visent à intégrer les meilleures pratiques internationales afin d'améliorer le climat des affaires, à savoir :

- la réintroduction, pour les projets relevant du régime général, des avantages d'exploitation (exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés IBS, exonération de la taxe sur l'activité professionnelle), ce qui constitue un plus dans l'attrait des capitaux ;
- l'introduction de critères d'identification des projets relevant du régime dérogatoire, pour une réelle transparence ;
- le remplacement de la franchise de TVA et de la réduction des droits de douanes par des exonérations pour alléger les procédures et tenir compte du démantèlement, en cours, des droits de douanes pour l'essentiel des importations d'équipements ;
- la réduction des délais de délivrance par l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) de la décision d'octroi d'avantages à 72 heures au lieu de 30 jours ;
- une plus grande protection des droits des investisseurs grâce à l'institution d'une Commission administrative de recours qui peut se prononcer sur les éventuelles difficultés de mise en œuvre du dispositif de promotion de l'investissement par les différentes administrations.

2-2-1-2- Amélioration de l'environnement de l'entreprise

Il y a lieu de signaler que de nombreuses réformes avaient été engagées et qui contribuent à l'amélioration du climat des affaires et de l'environnement de l'entreprise. Parmi ces réformes, il y a lieu de citer :

- **Le code du commerce :** Il a été adapté pour consacrer le statut commercial de l'entreprise en consentant les formes libérales des sociétés commerciales (SPA, SNC, EURL et autres).
- **Le système fiscal :** Il a été révisé à plusieurs reprises et la dernière était en août 2015, pour répondre aux nouvelles exigences économiques en introduisant de nouveaux types d'impôts tels que la TVA, IBS et IRG avec l'adoption d'un régime spécifique avantageux applicable aux investissements.

A la faveur de cette réforme, l'administration procède à la baisse de la pression fiscale sur l'entreprise afin d'accroître les capacités d'autofinancement de celle-ci et, par voie

de conséquence, ses capacités d'investissement sans endettement. Le versement forfaitaire a été supprimé et le taux de la TAP a été réduit à 2 % tandis que le taux de l'IBS a été réduit de 20 % à 19 % pour les secteurs du BTP et du tourisme.

La nouvelle tarification introduite par la réforme douanière a permis de réduire les coûts de douanes pour les entreprises importatrices de matières premières ou de semi-produits pour leurs besoins de production.

2-2-1-3-Amélioration des conditions d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise

- **Programme et dispositif de mise à niveau des entreprises**

Les principales actions de mise à niveau des entreprises, notamment pour la petite et moyenne entreprise, portent :¹

- Amélioration de l'efficacité de la gestion ;
- Amélioration des qualifications du personnel ;
- Investissements de maintien de l'outil de production ;
- Mise en place des systèmes de gestion de la production ;
- Développement de la veille commerciale par des actions de formation en marketing ;
- Investissements de modernisation de l'outil de production (technologie améliorant la compétitivité de l'entreprise sur le plan qualité du produit et réduction des coûts) ;
- Acquisition d'outils informatiques et mise en l'Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (réseaux intranet et internet).
- Acquisitions d'équipements de laboratoire et de métrologie pour améliorer la qualité du produit et le respect de la norme.

- **Mise en place d'un système national de la qualité**

La mise en place d'un système national de la qualité est un maillon essentiel de toute stratégie industrielle et une condition incontournable pour toute économie qui se veut être performante et partie prenante de la mondialisation. De nombreux pays ont créé ce système pour protéger leur économie et promouvoir leur production sur les marchés mondiaux. En Algérie cette infrastructure a été mise sur pieds par la création de structures adéquates (l'IANOR pour les normes, l'INAPI pour la protection industrielle, l'ONML pour la

¹ Brochure : ALGERIE 1999-2008, Novembre 2008, Op.cite.

métrologie légale, ALGERAC pour l'accréditation,..) dont le but final est de protéger l'économie nationale et particulièrement les secteurs stratégiques, de garantir la qualité des services et produits algériens, de promouvoir la production nationale sur les marchés mondiaux et in fine faciliter l'adhésion de l'Algérie tant à la zone de libre-échange avec l'Europe, qu'à l'Organisation Mondiale du Commerce.

2-2-1-4- Amélioration de la réglementation des pratiques commerciales

Une série de mesures et d'actions de portée générale et de portée spécifique ont été prises dont notamment :

- L'adaptation et la modernisation de la législation et de la réglementation applicables à la concurrence, aux pratiques commerciales, aux activités commerciales, au registre du commerce et à la protection même du consommateur, cela via, la promulgation des lois relatives aux règles générales d'importation et d'exportation des marchandises, à la concurrence, aux pratiques commerciales et aux conditions d'exercice des activités commerciales. Ainsi que, l'adoption par le Conseil des ministres d'un projet de loi relatif à la protection du consommateur et à la répression des fraudes. Ce texte est actuellement au niveau de l'Assemblée Populaire Nationale. Des mesures ont été prises en matière de contrôle de qualité et l'adaptation des modalités de contrôle aux frontières de la conformité des produits importés.
- Le renforcement de l'encadrement et de la surveillance du marché ainsi que de protection des consommateurs.

2-2-2- Vers l'adoption des principes de gouvernance d'entreprise

Pour des raisons historiques et politiques, le tissu économique algérien reste dominé par des entreprises étatiques. Une évolution semble se dessiner avec l'adoption de certains principes de bonne gouvernance d'entreprise dans les banques.

Avant l'adoption du programme de bonne gouvernance initié par l'OCDE, à l'appui du développement économique et social, une étude parue en novembre 2005 en Algérie sur la *Corporate Governance* avait été présentée à l'époque dans l'espoir que les principes du gouvernement d'entreprise seraient introduits, au moins en pratique, dans la pratique sociétariale algérienne. L'accent avait alors été mis sur deux points : l'élargissement du conseil

d'administration à des « administrateurs spécialistes externes » et la mise en place de « comité d'audit ». Près de quatre ans après, force est de constater, avant la réforme des banques publiques de cette année, que rien ne s'est produit sur le terrain, en matière de gouvernance d'entreprise.

Le rôle de l'audit dans la gouvernance d'entreprises est envisagé dans le cadre de la relation d'agence où des conflits d'intérêts liés à la séparation de la propriété et du management peuvent survenir. Pour de nombreux auteurs l'audit apparaît dans une situation conflictuelle comme étant le mécanisme de règlement de conflits. Parmi ces conflits, on peut citer l'asymétrie et la manipulation d'informations. Un audit de qualité permet non seulement de réduire cette asymétrie mais permet aussi de détecter et de révéler les manipulations comptables. En d'autres termes le commissaire aux comptes est chargé de veiller à la transparence et aux intérêts des actionnaires face à l'opportunisme du dirigeant.

En Algérie, la nomination et la durée du mandat de l'auditeur légal (commissaire aux comptes) est du ressort exclusif de l'assemblée générale et la désignation porte pour une période de trois ans.

2-3- Gouvernance et transmission d'entreprise en Algérie

2-3-1- Le modèle de gouvernance d'entreprise en Algérie

L'étude du mode de gouvernance d'entreprise en Algérie et ceux des pays du méditerrané arabe exige une étude des caractéristiques économiques et culturelles de ces pays.

En Algérie surtout, le secteur public reste dominant dans l'économie, par rapport aux autres pays du méditerrané arabe comme le Maroc et la Tunisie. Ce qui laisse très peu de place à la main invisible pour réguler le marché. Les entreprises privées sont familiales et de petite ou de très petite taille. Toutes les entreprises ont une « chaire », celle que constitue l'ensemble des personnes qui la composent et dont chacune présente une histoire, une personnalité, des aptitudes propres qui interfèrent avec celles des autres et contribuent par là à caractériser l'ensemble. Cela est aussi vrai et très significatif et concerne, à des degrés divers, les différents acteurs engagés dans cet espace social spécifique qu'est l'entreprise, généralement transmise de génération en génération.¹

¹ Eustache Ebono Wa Mandzila, « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranéenne arabe », Tunisie, Mai 2006, P11.

2-3-1-1- Les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants et au premier rang d'entre eux le chef d'entreprise ne sont pas des purs esprits. Mais, nous reconnaissons volontiers la forte implication personnelle du dirigeant dans la vie de « son » entreprise et ceci d'autant plus qu'il s'agit de celle qu'il a créée et dont la vie se confond parfois avec la sienne.

2-3-1-2- Le personnel d'exécution

Il est, en revanche, beaucoup plus distancé par rapport à l'entreprise prise dans son ensemble, notamment dans les situations où le travail est parcellisé, l'information interne peu abondante et les modes de gestion autoritaires. Cependant, c'est à travers lui et la mémoire collective des grands événements (y compris des conflits et des luttes menées), que se définissent souvent « l'ambiance », le « climat » qui caractérise telle ou telle entreprise, voire toute une branche professionnelle ou un bassin d'emplois. Les personnes qui composent l'entreprise, et qui, à ce titre, sont engagées dans un processus de production, sont, par ailleurs, concernées avec des implications plus ou moins fortes, par d'autres activités de consommation, d'utilisation de services publics, d'art, de sports, de loisirs, de religion, de politique,... bref de toutes les activités offertes au citoyen dans une société diversifiée. Les entreprises apparaissent alors pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire une des « institutions de la société » où les relations interpersonnelles constituent le fonds commun.

2-3-1-3- Les systèmes économiques

Ceux-ci restent empreints d'une tradition de recours à la puissance publique comme arbitre, comme protecteur et parfois comme acteur majeur du jeu économique. Reste à examiner les réalités de la gouvernance de l'entreprise dans notre pays. Plus précisément sur quel modèle sont gouvernées les entreprises en Algérie ?

L'Etat algérien et tous les Etats de la Méditerranée arabe ont tous été colonisés par la France. Le poids de l'histoire (colonies françaises), la réalité économique (la France étant le premier pays exportateur dans ces pays) et la forte présence des ressortissants de ces pays en France pouvaient amener ces pays à s'inspirer du modèle français de gouvernance de leurs entreprises. Il semble que ce soit l'OCDE qui soit intervenu pour encourager les Etats de la Méditerranée arabe à adopter ses principes de la gouvernance d'entreprise dans des pays où

n'existent véritablement aucune séparation entre la propriété et le management comme le notait déjà Berle et Means (1932).

2-3-2- La transmission d'entreprise en Algérie

Lors des travaux du 13^{ème} symposium international de MDI-Business School sur les entreprises familiales tenu à Alger le 26 Mai 2014, les experts en économies et les chefs d'entreprises participés ont soulevé comme problématique la pérennité des entreprises algériennes notamment les PME familiales, et leur rôle dans la croissance économique du pays. Dans le cadre de cette question, les conférenciers ont souligné l'importance de préparer la succession de l'entreprise familiale algérienne pour assurer le développement économique du pays. Car la mauvaise ou la non planification de ce processus de transmission/ succession est parmi les premières causes de la disparition des entreprises familiales algériennes. D'où la nécessité de bien préparer cette étape en Algérie d'autant plus que le tissu économique national est composée à 95% de PME dont plus de 90% à caractère familial. Ainsi, pour l'expert «Boualem Aliouat », de l'université Nice Sofia Antipolis de France, « si l'on ne prépare pas bien cette étape (la succession), on risque de voir 80% de ces entreprises familiales s'écrouler, ce qui sera une catastrophe pour l'économie nationale ». Pour relever le défi de la pérennité de l'entreprise familiale, les conférenciers préconisent d'élaborer une charte familiale et une charte de gouvernance pour la succession et davantage de souplesse et d'accompagnement pour ce type d'entreprises qui forment le secteur privé algérien. Dans cette optique, l'ex président du Forum des chefs d'entreprises «Réda HAMIANI » affirmait que la croissance de la valeur ajoutée du secteur privé algérien est passée de 42% en 2000 à 51% actuellement¹.

Le code algérien de gouvernance d'entreprise à traiter la question de transmission même si d'une manière brève dans le but de ne pas voir l'entreprise périr au décès d'un associé, car n'oublions pas que selon la forme de la société (exemple la SNC) le décès d'un associé entraîne la dissolution de celle-ci en vertu de l'article 562 Code Civil algérien.

Dans la mesure où les pactes sur les successions futures sont prohibés par la loi, il demeure nécessaire d'anticiper la question de la transmission de l'entreprise par d'autres moyens, en l'occurrence la problématique de la succession oblige à entrevoir les points clés

¹ Le 13^{ème} symposium international du MDI, «Les entreprises familiales : vulnérabilité ou croissance durable ? Quels apports à la création de valeur en Algérie ? », Alger, 2014.

suivants :¹ Le passif successoral et l'acceptation de la succession, les effets des contrats conclus par le défunt, et plus généralement les partages de l'indivision.

- **Le passif successoral** : Cette notion renvoie à la question de l'acceptation de la succession par laquelle, l'héritier, qui accepte purement et simplement la succession, est tenu indéfiniment des dettes et charges qui en dépendent. Cependant, une alternative lui est offerte par le biais de l'acceptation de la succession à concurrence de l'actif net, sous réserve de suivre les conditions requises par la loi (enregistrement de la déclaration et règles de publicité). Dès lors qu'un héritier a usé de cette option, ces règles s'appliquent à tous les héritiers jusqu'au jour du partage, même si un ou plusieurs autres ont accepté purement et simplement la succession. Dans ce cas, les créanciers peuvent provoquer le partage, en déclarant leurs créances, s'ils justifient de difficultés dans le recouvrement de la part de leur créance incombant aux héritiers acceptant à concurrence de l'actif net.
- **Effets des contrats conclus par le défunt** : Les successeurs universels, qui ont accepté purement et simplement la succession, deviennent, à la disparition de leurs auteurs, partis aux contrats dans les mêmes termes que leur auteur. Si le contrat a été conclu en considération de la personnalité du défunt, ses héritiers ne peuvent pas s'en prévaloir mais ils peuvent, si leur auteur a exercé une action en justice pour faire valoir ses droits sur ce contrat avant son décès, continuer ladite action.
- **Le partage de l'indivision** : parce que chaque indivisaire ou ses successeurs universels peuvent demander le partage des biens indivis, il est utile de prévoir une convention d'indivision car dans ce cas la demande en partage est irrecevable lorsqu'il existe entre les Co-indivisaires une convention d'indivision qui n'est pas arrivée à son terme.

¹ Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009, P93.

Chapitre 2 :

Gouvernance et transmission au sein de l'entreprise « NCA-Rouiba »

Introduction

Si tout semble être dit et redit en théorie sur l'entreprise familiale, mais l'unanimité autour de ses spécificités est loin d'être atteinte. Certaines entreprises familiales, ont plusieurs siècles d'existence, même si leur capital s'est ouvert progressivement au fil des générations. Ford, Danone, Samsung, BMW, Siemens, Citroën, Michelin, l'Oréal, NCA-Rouiba, Benamor, Cevital, BioPharm, ou le groupe ETRHB HADDAD sont autant d'entreprises familiales qui ont très tôt pris conscience que la pérennité de leur organisation passe par la construction d'une famille solide.

Or, si plus de la moitié des entreprises familiales au monde prévoient un transfert intergénérationnel au cours des cinq prochaines années, il n'en reste pas moins que plus de 80% d'entre elles n'ont pas de plan structuré pour administrer la dynamique familiale, transmettre le patrimoine et préserver l'héritage familial¹.

Fait d'autant plus inquiétant que la pérennité d'une entreprise familiale repose sur une planification de la relève, une gouvernance appropriée, un plan stratégique de développement des activités, une bonne gestion des ressources humaines familiales et non familiales et une dynamique de communication de la famille à destination de son conseil d'administration.

Un chantier pharaonique et d'une urgence extrême s'ouvre pour l'entreprise familiale et l'orientation des politiques publiques partout à travers le monde, et particulièrement en Algérie où l'initiative privée est exclusivement familiale. "Aujourd'hui nous sommes en Algérie dans la première relève de l'entreprise familiale. D'où une grande question se pose: comment préparer la succession de ces entreprises pour assurer leurs pérennités ?", estime Boualem Aliouat, de l'université Nice Sofia Antipolis (France).

Pour étudier notre objet de recherche sur l'entreprise familiale au sein des entreprises algériennes, notre choix s'est porté sur l'entreprise familiale « NCA-Rouiba » ou on a effectué notre stage pratique, afin d'analyser les différentes dimension spécifique de l'entreprise et notamment l'analyse du système de gouvernance et la transmission de l'entreprise au fil des génération et l'impact de cette transmission sur la performance et la croissance de l'entreprise.

¹ Le 13^{ème} symposium international du MDI, «Les entreprises familiales : vulnérabilité ou croissance durable ? Quels apports à la création de valeur en Algérie ? », Alger, 2014.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de Recherche

L'entreprise « NCA-Rouiba » est présente dans la filière des boissons rafraichissantes sans alcool (BRSA) qui est l'un des marchés les plus dynamiques du secteur agroalimentaire algérien avec une production estimée à près de 498 millions de litres et un chiffre d'affaire de plus de 38 milliard de DA en 2011. Ainsi, plus 90% des parts de marché sont partagées par les cinq principaux acteurs du marché dont « NCA-Rouiba » fait partie.

1-1-Historique et organigramme de la société « NCA-Rouiba »

1-1-1-Historique

Quarante-neuf années nous séparent de ce jour de mai 1966, lorsque le jeune Salah OTHMANI, accompagné de son père Mohamed-Saïd, franchirent le portail de ce qui était un petit entrepôt posé sur un terrain en terre battue, pour créer l'entreprise « Nouvelles Conserveries Algériennes » et lancer la production de concentré de tomates, d'Harissa et de confitures sous la marque Rouiba.

Rien en effet ne prédestinait ce petit lopin d'un hectare à devenir ce qu'est devenue cette entreprise aujourd'hui, n'étaient, les valeurs, la vision, la détermination et le professionnalisme qui ont caractérisé la famille OTHMANI tout au long de son parcours.

Quarante-six années au cours desquelles chacun des membres de la famille, acteur ou spectateur du quotidien de l'entreprise, a contribué à l'écriture de l'histoire de NCA-Rouiba.

Ainsi, la première génération qui géra l'entreprise de 1966 à 1978, été Composée du père Mohamed-Said et fils Salah OTHMANI. Ensuite, la deuxième génération qui prenait la relève, été composée de Salah OTHMANI et ses frères (Mokhtar, Said, El-Hadi, Hassane et Mohamed). Puis le relais est passé à une nouvelle génération, composée de Slim et Sahbi OTHMANI, qui gèrent l'entreprise de 1999 jusqu'à présent.

En 2005, la croissance à deux chiffres enregistrée par l'entreprise ainsi que les besoins d'investissements, ont ouvert les portes du capital de l'entreprise à la société de capital investissement non résidente « Africinvest Fund », fonds institutionnel géré par le groupe « Africinvest - Tuninvest » reconnu pour son haut niveau d'éthique et sa performance appréciable dans la région.

L'entrée du fonds « Africinvest » facilitée par des pratiques de gouvernance à l'avant-garde portées par les valeurs familiales historiques et une culture d'entreprise profondément ancrée, ainsi qu'une vision claire de l'équipe managériale, propulsa l'entreprise vers les sommets attendus.

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouiba ».

L'entrée en Bourse de NCA-Rouiba, qui verra des consommateurs de jus Rouiba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds Africinvest, permettra d'écrire une nouvelle page d'histoire de cette entreprise familiale qui a su passer le cap fatidique de la deuxième génération tout en préservant l'acquis familial. (Voir annexe n°2 portant sur les dates-clés de la trajectoire de l'entreprise).

1-1-2- Organigramme de la société

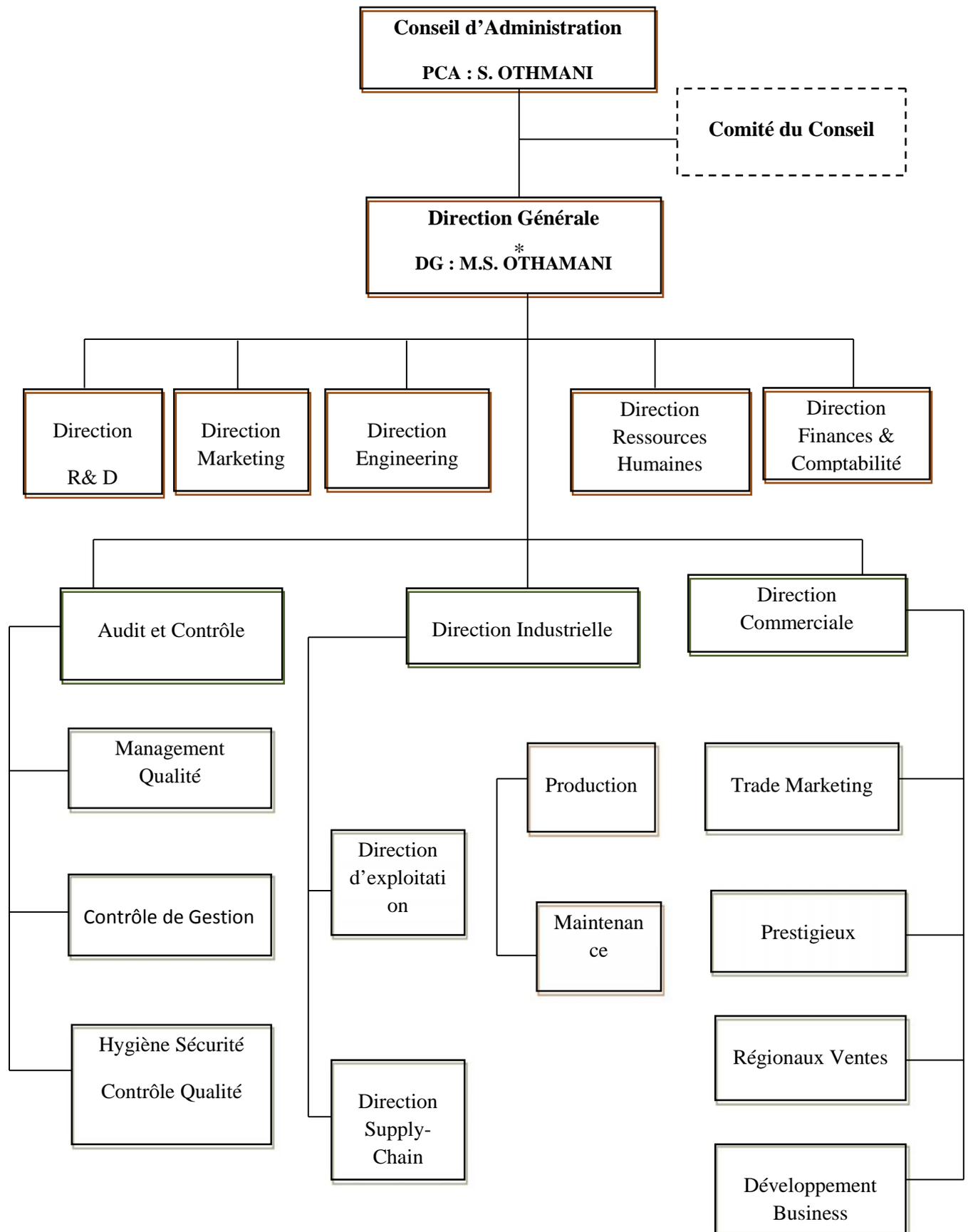
La gestion de NCA-Rouiba est assurée par une équipe de jeunes cadres dynamiques composée essentiellement de compétences nationales professionnelles coachées par :

Slim OTHMANI : 57 ans, titulaire d'un DES en Mathématique et Physique et d'un ingéniorat en informatique de l'Université de Tunis, et d'un MBA Exécutif. Il a également participé à diverses formations en logistique, ventes et marketing. Il a occupé successivement les postes de : Manager régional de ventes Afrique à Alis Technologie LTD Canada, Directeur des opérations à Fruitall Coca-Cola, puis Directeur Général à NCA-Rouiba (1999-2010). Mr Othmani Slim, occupe le poste de Président du Conseil d'Administration (P.C.A) depuis 2010.

Mohamed Sahbi OTHMANI : 36 ans, Titulaire d'une licence en gestion bancaire et finances d'entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis et d'un MBA Exécutif, appuyé par diverses formations en logistique, ventes et marketing. Il a occupé successivement le poste de Directeur des ventes & Marketing à NCA-Rouiba (2001-2006), puis Directeur Général Adjoint (2006-2010). Il occupe le poste de Directeur Général (D.G) de la société depuis 2010.

La NCA-Rouiba est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure 3 : Organigramme de l'entreprise « NCA-Rouiba »



Source : NCA-Rouiba, Département du management intégré, 2015.

1-2- Généralités sur « NCA-Rouiba »**1-2-1- Forme juridique et réglementation**

1-2-1-1-forme juridique : NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L). Elle a été transformée en Société Par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003. La durée de vie de la société, initialement limitée à 50 ans, a été étendue à 99 ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) qui s'est réunie le 5 février 2006.

1-2-1-2-Réglementation : NCA-Rouiba est régie par les dispositions du code de commerce instaurées par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée, complétée ou précisée par l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire ultérieurs. Ainsi que par Loi N°09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes et la Loi 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

1-2-2- Implantation du siège social

Le siège social de la société est situé sur la Route nationale N°5, Zone industrielle de Rouiba, Alger 16300. Cet emplacement, à proximité de l'autoroute Est-Ouest et à la limite du centre-ville de Rouiba, confère au site de NCA-Rouiba une facilité d'accès. Le site s'étend sur une superficie de 12 625 m² exploitée comme le montre l'annexe n°3. La société détient la pleine propriété de son site, attestée par deux titres fonciers délivrés en date du 29 mars 1980 par la conservation foncière de Rouiba et portant les numéros 117/80 et 116/80.

L'implantation de la société dans la zone industrielle de Rouiba lui permet de s'alimenter en eau à partir de la nappe de la Mitidja Orientale qui s'étend de « OUED REGHAIA » à « EL AFROUNE ». Cette nappe est alimentée, d'une part par l'ATLAS BLIDEEN et, d'autre part par son impluvium dont la pureté de l'eau reconnue confère aux produits Rouiba une qualité gustative unique. Le site abrite deux forages de débits respectifs de 12 l/sec et 19,4 l/sec et une bache tampon semi-enterrée de 608 m³. Cette infrastructure hydraulique permet de répondre confortablement aussi bien aux besoins de consommation d'eau actuels, qui s'élèvent à 262 000 m³ en 2012, mais aussi aux consommations futures.

Les deux forages sont dûment déclarés aux autorités, et la société est à jour dans le paiement ses redevances.

1-2-3- Date et lieu de dépôt des statuts

La société a été constituée en vertu d'un acte sous seing privé en date du 8 avril 1966, enregistré à Alger en date du 12 avril 1966, volume 337 A, Folio 15.A sa constitution, la société a été dénommée «S.A.R.L Nouvelle Conserverie Algérienne» et son objet social consistait en la fabrication, la transformation, l'importation, l'exploitation et le commerce de toutes les denrées alimentaires. Son siège social était établi à 38-40, Rue DIDOUCHE-Mourad, Alger. A sa création, le capital social de la société NCA-Rouiba s'élevait à trois cent mille dinars algériens (300 000 DA) divisé en trois cent (300) parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune. Les parts sociales ont été souscrites en espèces et intégralement libérées par les deux associés fondateurs selon la répartition ci-dessous :

Tableau 19 : Répartition du capital initial à la constitution (en 1966)

Nom et prénom	Nombre de parts	%
M. Salah OTHMANI (fondateur et père de M. Slim OTHMANI actuel président du conseil d'administration)	250	83%
M. Mohamed Said OTHMANI (père de M. Salah OTHMANI fondateur de la société)	50	17%
Total	300	100%

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba » SPA, 2013, P37.

Les modifications statutaires enregistrées depuis la constitution de la société sont reprises par ordre chronologique dans (l'annexe n°4).

1-2-4- Vision, mission, valeurs et politiques de « NCA-Rouiba »

1-2-4-1-Vision : La vision de l'entreprise NCA-Rouiba consiste à être dans le Top 10 des champions Afro-méditerranéens de l'industrie agroalimentaire, engagée activement dans le développement durable.

1-2-4-2-Mission : La société à comme mission d'apporter du plaisir au consommateur, avec un produit de haute qualité, contribuant à la création de richesse durable.

1-2-4-3-Valeurs : La société « NCA-Rouiba » avait comme valeurs : Ethique & Transparence, Homme acteur premier, Qualité & Conformité, Vision à long terme, Innovation & Leadership.

Maintenant, l'entreprise s'est fixé de nouvelles valeurs dont nous trouverons : l'excellence, l'engagement, l'honnêteté, le respect, la solidarité et l'appartenance.

1-2-4-4-Politiques : Parmi les principales politiques de l'entreprise nous citerons : Entretenir et développer une relation permanente avec toutes les parties prenantes en assurant une communication interactive efficace ; Fournir à ses clients & consommateurs des produits et services répondant aux exigences préétablies ; Pratiquer une gestion rigoureuse et transparente afin d'assurer la disponibilité des Ressources et un retour sur investissement ; Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des technologies propres ; Couvrir tous les aspects de sécurité et de santé des employés ; Préconiser un management participatif en stimulant les processus d'innovation et d'amélioration systématique ; Promouvoir le dialogue social et lutter contre toute forme de discrimination.

1-3- Objet social et gamme des produits de « NCA-Rouiba »

1-3-1- Objet social

Conformément aux statuts de la société, l'objet social couvre les activités suivantes :

- Fabrication de conserves ;
- Préparation de plats cuisinés ;
- Transformation de produits alimentaires ;
- Fabrication de bouillions, potage et arômes ;
- Commerce en gros de boissons non alcoolisées ;
- Fabrication de conserves de viande, Volaille, foie gras ;
- Commerce en gros de produits liés à l'alimentation humaine.
- Production des eaux gazeuses et boissons diverses non alcoolisées ;
- Distribution de l'eau minérale et diverses boissons non alcoolisées ;
- Conservation et emballage de matières liées aux denrées alimentaires ;
- Distribution des denrées alimentaires ainsi que de tous les autres produits ;
- Préparation de plats cuisinés extraits des viandes rouges, de volaille, et poissons ;

- La production et la transformation, l'import-export, soit directement ou indirectement, de tous les produits liés aux légumes et aux fruits secs et frais ainsi qu'aux poissons ;
- Importation de matières élémentaires liées directement ou indirectement au bon fonctionnement de la société et les produits conservés ou transformés par la Société ;
- Production et transformation d'autres produits liés directement ou indirectement à l'objet social de la société ou susceptibles de le favoriser ;
- Fabrication de produits pour l'alimentation des animaux à l'exception de la farine destinée à l'alimentation de poissons ;
- Production de lait et produits laitiers (laiterie), biscuiterie, confiserie et produits destinés au régime alimentaire ;

Par ailleurs, la société peut aussi, en vertu de ses statuts, entreprendre tout acte, lié directement ou indirectement, à son objet social, en mesure de faciliter et de développer ses activités.

Il convient de préciser que depuis sa constitution en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- La production et distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- La production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

1-3-2-La gamme des produits

La gamme des produits de NCA-Rouiba se compose de cinq catégories de produits destinés à couvrir l'ensemble des besoins et des préférences de ses consommateurs :

- **Mon énergie** : cette gamme, synonyme d'énergie apporte aux consommateurs une boisson alliant le plaisir gustatif à un apport en énergie et en vitalité.
- **Light** : cette gamme synonyme de bien-être s'adresse aux consommateurs qui cherchent à apprécier le bon goût des fruits sans sucre ajouté.
- **Premium** : cette gamme de naturalité s'adresse aux consommateurs qui cherchent le goût authentique et l'apport calorique du pur jus de fruits.
- **Fresh** : cette gamme s'adresse aux consommateurs qui cherchent une boisson désaltérante et rafraichissante ayant des caractéristiques organoleptiques supérieures. Cette gamme est déclinée en emballage carton et en bouteille plastique (PET).

- **Fruits Mixés** : cette gamme synonyme de goût supérieur s'adresse aux consommateurs adeptes des produits riches en pulpe.

NCA-Rouiba a développé un savoir-faire unique en matière de formulation et de développement de nouveaux parfums. Les formules des boissons commercialisées par la société sont développées en interne par son équipe de Recherche et Développement (R&D), en étroite collaboration avec les équipes marketing et ses fournisseurs de concentré de fruits. Les attentes des consommateurs algériens sont prises en compte à travers l'organisation périodique d'études qualitatives visant à permettre à la société d'améliorer les caractéristiques organoleptiques de la gamme "Rouiba". Le but de NCA-Rouiba étant d'obtenir que ses produits soient préférés par rapport à la concurrence locale et internationale.

La double expérience R&D et industrielle de cette société lui a permis de maintenir constante la qualité de ses produits, qualité qui est particulièrement appréciée des consommateurs.

Cette entreprise est propriétaire de différents logos et marques déposées à l'INAPI. (Voire annexes n°5)

1-4- Composition et répartition du capital social de « NCA-Rouiba »

1-4-1- Composition du capital

Le capital social de la société s'élève à 849 195 000 dinars algériens, réparti en 8 491 950 actions ordinaires de 100 dinars chacune, entièrement souscrites et libérées lors de la constitution de la Société, et suite aux augmentations de capital subséquentes conformément à la Loi. Les modifications de capital sont soumises aux dispositions du code de commerce ainsi qu'à celles des statuts.

1-4-2- Répartition du capital

Le capital social est réparti entre les membres la famille du fondateur OTHMANI, avec un pourcentage important de 31.3 % détenu par le Président du conseil d'administration Slim Othmani et le fond d'investissement « Africinvest Fund » Ltd comme bailleurs de fonds potentiel, avec un 36.9 % du capital

Le capital social de « NCA-Rouiba » est détenu et réparti entre 19 actionnaires comme le montre le tableau suivant :

Tableau 20 : Répartition du capital de NCA-Rouiba

Désignation	Nombre d'action	%
Salah OTHMANI	10	0,0%
Salah OTHMANI en tant qu'usufruitier et Slim OTHMANI en tant que nu propriétaire	263 990	3,1%
Slim OTHMANI	2 660 330	31,3%
Mohamed El Hadi OTHMANI	654 830	7,7%
Thouraya OTHMANI	399 450	4,7%
Mohamed ATHMANI	360 160	4,2%
Mohamed Saïd Aymen ATHMANI	300 000	3,5%
Saïd ATHMANI	154 810	1,8%
Saïd ATHMANI en tant qu'usufruitier et Adnan ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1,2%
Saïd ATHMANI en tant qu'usufruitier et Dorra ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1,2%
Mohamed Sahbi OTHMANI	72 030	0,8%
Mohamed Mokhtar OTHMANI	70 000	0,8%
Khadija ATHMANI	55 660	0,7%
Zazia ATHMANI	55 660	0,7%
Faouzia ATHMANI	55 660	0,7%
Yamina ATHMANI	50 000	0,6%
Lamy Mohamed SEKKARA	5660	0,1%
Mohamed Mehdi OTHMANI	2030	0,0%
Adnan ATHMANI	10	0,0%
Dorra ATHMANI	10	0,0%
Africinvest Fund Ltd	3 331 640	36,9%
Maghrebinvest Algérie SPA	10	0,0%
Total	8 491 950	100%
Montant capital social	849 195 000	

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba » SPA, 2013, P 35.

Le Conseil d'Administration contrôle la majorité du capital social de la société. Ses membres détiennent plus de 90% du capital, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce.

Parmi les mouvements importants ayant affecté la répartition du capital au cours des dernières années, il convient de mettre en évidence :

- L'entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Limited, par voie d'augmentation de capital, qui a investi la contre-valeur en euro, de 282 459 968 DA en 2006 et 2007.
- L'augmentation de la participation de Monsieur Slim OTHMANI par l'injection de 120.000.000 DA en numéraire ayant été accompagnée par une mise en adéquation de la répartition des actions gratuites émises à la suite de la réévaluation légale des actifs. Sa participation dans le capital social a ainsi été portée de 22,45% à 34,44%.

1-5- Description de la méthodologie de recherche

1-5-1- Les objectifs principaux de notre recherche

L'entreprise familiale, comme nous l'avons déjà indiqué au cours de ce travail, est la forme dominante du tissu économique national. Et c'est une réalité qui concerne la jeune économie de marché algérienne jusqu'à l'heure actuelle. Cependant, les études qui s'y sont penchées ne sont pas encore suffisantes pour refléter leur place dans notre économie.

Notre étude sera alors l'occasion d'apporter, éventuellement, quelques éléments de réponse concernant les multiples questions qui restent encore posées sur le sujet de l'entreprise familiale. Il s'agira essentiellement d'étudier la gouvernance et la transmission de ce type d'entreprises dans l'univers économique actuel qui est, comme nous le savons bien, marqué par un développement du niveau concurrentiel et la forte internationalisation des PME privées. Ce qui confère à la bonne gouvernance et la transmission bien planifiée une importance majeure en qualité de « catalyseur » du changement et garant de pérennité de ces entreprises familiales.²

A travers ce travail de recherche, nous souhaitons essayer de comprendre et appréhender la question de gouvernance de l'entreprise familiale ainsi la question de sa transmission au niveau du terrain d'étude, c'est-à-dire au sein de l'entreprise « NCA-Rouiba », qui se démarque par des avancées notables en termes de management, et qui fait partie de la minorité d'entreprises familiales algériennes qui ont pris conscience que la

² <http://www.algeriacorporategovernance.org/>

pérennité de leur organisation passe par la construction d'une famille solide³. Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés au système de gouvernance de cette entreprise ainsi son engagement social. Nous sommes également intéressés aux spécificités et la composition de sa structure de gouvernance. De plus, nous avons essayé d'étudier son processus de transmission.

1-5-2- La méthode d'investigation

Selon Thietart (1999), la méthodologie est influencée par la nature de l'objet étudié, par les traditions culturelles et par les paradigmes épistémologiques eux-mêmes influencés par les croyances des chercheurs. La recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très parfaite du champ d'observation. C'est pourquoi la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile.

Pour notre part, notre objet de recherche sera de nature qualitative et partiellement quantitative. Ainsi, nous avons tenté de suivre les deux processus de construction des connaissances. Tout d'abord l'exploration c'est-à-dire l'enquête du terrain qui a constitué une étape indispensable, pour notre travail. Ensuite le test, dans le sens de l'analyse des données recueillies et l'établissement de conclusions objectives.

En l'absence de statistiques de toutes natures sur les entreprises familiale en Algérie, La grande difficulté pour le choix du sujet de recherche a consisté dans le fait qu'en Algérie il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'entreprise familiale et Comme déjà mentionné dans le précédant chapitre, les études relatives à la création et la gestion des entreprises en particulier de la petite et moyenne entreprise (PME) sont largement documentées mais il se trouve que ces études ne font pas de distinction entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales.

Et face à la grande contribution de la PME privée algérienne et son nombre important dans le tissu économique nous avons choisi d'étudier l'entreprise familiale et notamment le volet, relatif aux spécificités de sa gouvernance et de sa transmission. Et cela via une étude menée au sein de la prestigieuse entreprise familiale « NCA-Rouiba » créée depuis 1966, basée sur des entretiens et un questionnaire d'enquête (voir annexe n°6).

³Le 13^{ème} symposium international du MDI, « les entreprises familiales : vulnérabilité ou croissance durable ? Quels apports à la création de valeur en Algérie », Alger, 2014.

Section 02 : Analyse de la Gouvernance et de la transmission de la société « NCA-Rouiba »

Dans le contexte de la mondialisation les entreprises au Nord comme au Sud sont confrontées à des défis de survie dus à une concurrence globale, quasiment sans limites. Les méthodes de management tentent de répondre à cette problématique ; C'est ainsi qu'aujourd'hui, les théories de management ne s'occupent pas seulement des aspects internes à l'entreprise mais aussi des aspects d'environnement et d'économie générale, autrement dit de la problématique de gouvernance d'entreprise.

Toutefois, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement fragilisée. Elle est non seulement exposée aux menaces qui guettent tout type d'entreprise mais elle doit encore affronter des dangers propres à sa nature familiale.

En Algérie, la plupart des acteurs économiques considèrent qu'il est encore tôt pour parler de gouvernement d'entreprise. En effet, le contexte d'exercice de l'activité entrepreneuriale n'a rien à voir avec celui des pays où s'est posée avec acuité. L'Algérie se trouve encore dans une phase de transition d'une économie de rente à une économie de marché.

Cette présente section donc, sera entièrement consacrée à l'étude du fonctionnement de la gouvernance de la société familiale « NCA-Rouiba » et l'aspect transmission au sein de cette même entreprise.

2-1- L'engagement social de « NCA-Rouiba » et son système de gouvernance

2-1-1- L'engagement social de « NCA-Rouiba »

Les dirigeants de la Société NCA-Rouiba ont, depuis la création de la société en 1966, pris conscience de l'importance à accorder à la qualité, à l'environnement et à la sécurité alimentaire pour la pérennité de l'entreprise.

Ceci a conditionné le choix de l'implantation d'un système intégré « Qualité et Environnement » selon les référentiels ISO 9001- version 2000 puis ISO 14001 dont la conformité a été certifiée en mars 2008 par l'organisme de certification TUV RheinlandCertGmbH.

Les efforts consentis dans le domaine de la protection de l'environnement ont été également récompensés par l'attribution du Prix National de l'Environnement en juin 2008.

La société a initié un processus de certification de son système de sécurité alimentaire et a été certifiée ISO 22000.

La NCA-Rouiba participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) portant sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable. Elle a été choisie comme représentante du secteur privé algérien à ce programme où l'Algérie est considérée comme un pays pilote. Notons que ce programme, chapeauté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) et appuyé par une expertise étrangère, a comme finalité l'encouragement des organisations pour développer leurs responsabilités sociales et environnementales, mais aussi pour lutter contre la corruption et améliorer les droits de l'homme et l'égalité des sexes.

2-1-2- Le rôle du système de gouvernance de « NCA-Rouiba »

Le système de gouvernance de l'entreprise « NCA-Rouiba » a comme priorité :

- Veiller au respect des droits des clients et consommateurs et améliorer leur satisfaction ;
- Assurer un retour sur investissement acceptable pour les actionnaires ;
- Assurer et améliorer la sécurité sanitaire des produits fabriqués ;
- Assurer et améliorer l'application des bonnes pratiques d'hygiène ;
- Atténuer l'impact environnemental de l'activité ;
- Assurer un cadre professionnel motivant pour le personnel ;
- Mettre en place un cadre de dialogue social et de lutte contre la discrimination ;
- Formaliser les bonnes pratiques de gouvernance ;
- Formaliser les bonnes pratiques d'implication dans le développement local et la société.
- Etre en conformité avec la réglementation et autres exigences auxquelles NCA a souscrit ;

2-2- Les spécificité de gouvernance de « NCA-Rouiba »

2-2-1- Pactes d'actionnaires

Il existe deux pactes d'actionnaires régissant les relations entre certains actionnaires :

- **Pacte d'actionnaires 1 :** conclu entre Monsieur Salah OTHMANI, Monsieur Saïd ATHMANI, Monsieur Mohamed El Hadi OTHMANI, Monsieur Mohamed ATHMANI, Monsieur Slim OTHMANI, Madame Thouraya OTHMANI et Africinvest Ltd le 21 février 2005, et modifié par un avenant le 28 mars 2005, contient les principales stipulations suivantes :
 - L'engagement des actionnaires de la famille OTHMANI, parties de ce pacte, à désigner Africinvest comme administrateur et à maintenir cette désignation durant toute la période de validité du pacte ;
 - Un droit d'audit permettant à Africinvest de charger un expert-comptable d'effectuer des missions de contrôle comptable et financier.
 - Une clause de liquidité prévoyant l'introduction de la société en Bourse ou à défaut le rachat de la participation d'Africinvest par les actionnaires parties de ce pacte sur la base de paramètres de valorisation et d'un calendrier préétablis ;
 - Une clause prévoyant un droit de retrait au bénéfice d'Africinvest avec des conditions financières spécifiques en cas :
 - De perte de la position de contrôle par les actionnaires parties du pacte ;
 - Du non-respect de certaines obligations incluant l'obligation de non-concurrence ou de l'intérêt de la société, de respects des règles relatives aux conflits d'intérêt ;
 - De non reconduction de la désignation d'Africinvest au Conseil d'administration.

- **Pacte d'actionnaires 2 :** conclu le 17 avril 2012 pour une durée de trois ans entre Slim OTHMANI, Mohamed El Hadi OTHMANI, Mohamed ATHMANI, Thouraya OTHMANI épouse Kamoun, Mohamed Sahbi OTHMANI, contient les principales stipulations suivantes :
 - Les parties de ce pacte détenant ensemble la majorité relative du capital de la Société ont décidé de se constituer en noyau dur d'actionnaires afin d'assurer une stabilité du management de la société dans le but d'atteindre les objectifs tracés dans le business plan de NCA-Rouiba. Ces parties ont donc convenu d'organiser et de régir leurs relations d'actionnaires à compter de l'introduction en Bourse de la Société.
 - Le pacte prévoit l'institution d'un Conseil de Famille investi d'une mission de concertation préalable aux assemblées générales de la Société et qui se réunit autant que de besoin à l'effet de discuter des enjeux liés : A la relation entre le Noyau Dur et

la Société ; Aux rapports entre la famille OTHMANI et la Société ; et plus généralement ; A la cohésion du Noyau Dur constitué en vertu des présentes.

- Le pacte prévoit l'incessibilité pendant trois ans des actions détenues par les membres du noyau dur à l'exception des cessions entre les membres du noyau dur qui sont, elles, autorisées sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, régissant les transactions de bloc.

2-2-2- Les fondements de la gouvernance de « NCA-Rouiba »

NCA-Rouiba est l'une des premières sociétés algériennes ayant adopté les fondements de la « Corporate-Gouvernance » dès que ces principes ont été introduits à l'échelle internationale comme un ensemble de règles de conduite à respecter par les actionnaires et par les instances de prise de décisions et de management de l'entreprise.

Le Président du Conseil d'Administration de la société a contribué activement à la rédaction du code algérien de bonne gouvernance et la société NCA-Rouiba a fait l'objet de « case study » par des institutions relevant du département Middle East and NorthAfrica, Corporate Governance de l'International Finance Corporation, filiale du Groupe Banque Mondiale.

Les règles présentées dans le tableau ci-dessous sont considérées par les dirigeants de l'entreprise comme étant fondamentales pour asseoir une bonne gouvernance d'entreprise :

Tableau 21 : Règles de conformité à la corporate governance

Règle fondamentale	Degré d'application chez NCA-Rouiba
<p>La bonne diffusion des principes de bonne gouvernance au sein de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En termes organisationnels, la société est dotée d'un organigramme organisationnel clair assorti de fiches de fonction détaillées et adossées à un manuel de procédures et de contrôle interne formel. • En termes culturels, une mission d'évaluation de la bonne diffusion des principes de bonne gouvernance a été conduite par les équipes Middle East and NorthAfrica, CorporateGovernance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). A la suite des interviews individuelles menées avec le top management de la NCA-Rouiba, les consultants ont noté un bon niveau de conscience et recommandent des formations continues sur les principes de la CorporateGovernance ce qui a été accepté et adopté.

<p>La pertinence du rôle du Conseil d'Administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En termes de définition des rôles et des responsabilités des membres du Conseil d'Administration, la société s'est dotée d'un Règlement Intérieur du Conseil d'Administration sur recommandation des équipes Middle East and NorthAfrica, CorporateGovernance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). Le rôle du Conseil vis-à-vis du top management est clairement défini et la séparation de la fonction de Directeur Général de la fonction de Président du Conseil d'Administration est effective depuis 2003. • En termes de composition du Conseil d'Administration, la société bénéficie d'une représentativité élargie avec des représentants des actionnaires et du management ainsi que deux membres indépendants : l'un administrateur et l'autre occupe un poste d'observateur. Le secrétariat du Conseil a été confié à un cabinet d'avocats indépendant. • En termes de fonctionnement du Conseil, ce dernier se réunit au moins une fois par an sur convocation officielle avec un ordre du jour préétabli. • En termes de comités émanant du Conseil, la société s'est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements depuis l'entrée de la société de capital investissement non résidente AfricinvestFund dans son capital qui se réunit mensuellement et fait l'objet d'un procès-verbal. D'autres comités du Conseil sont créés ou encours de création depuis 2010, il s'agit notamment du comité d'audit, du comité des nominations, du comité de rémunération et du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.
<p>L'existence de structure de contrôle de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En termes de gestion des risques, la société se fait accompagner par le cabinet C2A qui procède de manière périodique à des missions d'audit opérationnel visant à identifier les risques liés à une mauvaise application du manuel de procédures et de contrôle interne

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba »SPA, 2013, P88.

2-3-La composition de la structure de gouvernance de « NCA-Rouiba »

La structure de gouvernance de l'entreprise « NCA-Rouiba » est composée des organes d'administration et de direction au niveau interne, et ceux du contrôle externe de la société constitués des commissaires aux comptes et des cabinets d'audit et de conseil.

2-3-1- Les organes d'administration et de direction**2-3-1-1- L'Assemblée Générale**

L'Assemblée Générale est composée des actionnaires ou de leurs représentants légaux juridiquement capables. Les Assemblées Générales de la société sont organisées conformément aux dispositions du Code de Commerce. L'Assemblée Générale Ordinaire « AGO » se réunit autant que de besoin et au moins une fois chaque année durant les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. L'Assemblée Générale Extraordinaire « AGEX » se réunit autant de fois que nécessaire pour débattre de toutes les décisions portant sur la modification des statuts.

Ainsi, ces Assemblées Générales se réunissent sur convocation du Conseil d'Administration de la société, mais peuvent également, dans les cas prévus par le Code du Commerce et les statuts de la société, être convoquées par les commissaires aux comptes ou par un mandataire désigné par ordonnance judiciaire.

2-3-1-2- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de NCA-Rouiba est composé de 11 administrateurs élus par l'Assemblée Générale Ordinaire tenue le 7 juin 2010 pour une durée de 6 ans. Le Conseil d'Administration a élu parmi ses membres Monsieur Slim OTHMANI en qualité de président lors de sa réunion tenue le même jour. Il est composé de trois membres du management de la société, de six membres représentant les actionnaires et de deux administrateurs indépendants, dont un assiste en tant qu'observateur comme le témoigne le tableau ci-dessous.

Certains administrateurs de NCA-Rouiba siègent également dans des Conseils d'Administration d'autres sociétés algériennes. (Voir annexe n°7).

Tableau 22: Composition actuelle du conseil d'administration de « NCA-Rouiba »

Nom et prénom	Fonction	Mandat
Salah OTHMANI	Président d'honneur	Mandat de six ans à partir du 29 juin 2009 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015
Slim OTHMANI	Président	
Mohamed Sahbi OTHMANI	Membre-Directeur général	
Mohamed Mokhtar OTHMANI	Membre	
Saïd ATHMANI	Membre	
Mohamed El Hadi OTHMANI	Membre	
Mohamed ATHMANI	Membre	
AfricinvestFund représentée par Mohamed Aziz MEBAREK	Membre	
Maghrebinvest Algérie Spa représentée par Mehdi GHARBI	Membre	
Thoraya OTHMANI	Membre	A partir du 7 juin 2010 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015.
Zaher MESSAOUDI	Membre	Nommé le 18 octobre 2012, et prendra ses fonctions dès l'acquisition d'une action de garantie (au moins).
Monsieur Jean Pierre DE MONTALIVET	Observateur indépendant	A partir du 8 Aout 2011 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015.

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba »SPA, 2013

2-3-1-3- Comités émanant du Conseil d'Administration

Le fonctionnement de la société obéit aux règles de gouvernance d'entreprises qui préconisent la mise en place de comités ad-hoc émanant du Conseil dont chacun est investi d'une mission spécifique.

- **Le Comité Stratégique :** Le comité stratégique a été créé en 2005. Il se réunit chaque mois sur convocation du Directeur Général et regroupe les cadres-clés de la société ainsi

que des experts indépendants. Le comité stratégique n'a aucun pouvoir de décision et ses discussions sont consignées dans des procès-verbaux de réunions qui regroupent les principales orientations recommandées. Les principales attributions du comité stratégique sont :

- Suivi des orientations discutées et consignées sur les PV des anciennes réunions ;
- Préparation des décisions stratégiques à soumettre au conseil d'administration ;
- Suivi des réalisations du mois et comparaison par rapport aux périodes précédentes et au budget.

Ce comité est présidé par Monsieur Jean-Pierre DEMONTALIVET qui collabore avec la société NCA-Rouiba sur la stratégie de développement depuis plus de trois ans. Avec plus de 40 années d'expérience acquise dans des groupes prestigieux et globaux tels que Danone et Henkel, tant dans les marchés matures que dans les pays émergents, Monsieur DEMONTALIVET est un expert reconnu des produits de grande consommation. Depuis sept années il conseille principalement des sociétés de produits de grande consommation opérant dans la zone MENA (Middle East & North Africa).

- **Le Comité d'Audit :** Le comité d'audit a été mis en place en 2010 dans le but de piloter la fonction Audit interne de l'entreprise et assurer l'interface avec les auditeurs externes de la société. La première mission du comité d'Audit a consisté à opérer un audit opérationnel des flux physiques et financiers qui a donné lieu à un ensemble de recommandations qui ont été adoptées par le management.

Ce comité est présidé par Monsieur Mehdi GHARBI, expert-comptable et ancien Auditeur senior chez Pricewaterhouse Coopers. Monsieur GHARBI est membre du Conseil d'Administration à la NCA-Rouiba et siège au Conseil d'Administration de quatre autres entreprises privées algériennes.

- **Autres comités du conseil :** D'autres comités émanant du Conseil d'Administration ont été créés et sont en cours de mise en place. Il s'agit des comités suivants :
 - **Le comité des nominations :** Ce comité sera appelé à étudier les nominations aux postes-clés de l'entreprise. Le président de ce comité est en cours de nomination.

- **Du comité de rémunération :** Ce comité sera appelé à examiner les rémunérations des cadres-clés de l'entreprise et proposer au Conseil d'Administration les enveloppes de bonus annuels pour l'ensemble des employés. La liste des membres de ce comité est en cours de validation.

- **Le comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable :** Comme son nom l'indique, ce comité, présidé par Madame Nadia FERHAT, sera appelé à assurer une veille par rapport au respect des règles d'éthique et de protection de l'environnement. Il convient de rappeler à ce niveau que la société a reçu le Prix National de l'Environnement en juin 2008 et est certifiée ISO 14001.

2-3-2- Le contrôle externe de la société

- **Commissaires aux comptes :** Les comptes annuels et les états financiers sont audités par un commissaire aux comptes désigné pour un mandat de 3 ans renouvelé une fois conformément aux dispositions de la Loi 10-01 du 29 Juin 2010.
Le commissariat aux comptes est assuré par le cabinet Mustapha HEDDAD, désigné le 30 mars 2009 pour un mandat de trois années qui a été renouvelé une fois conformément à la réglementation en vigueur.

- **Audit et conseil :** La société est conseillée par les cabinets suivants :

Tableau 23 : Cabinets d'audit conseil en relation avec la société

Cabinet	Accompagnement
GIDE Loyrette Nouvel	Secrétariat du conseil d'administration, accompagnement juridique et stratégique.
TÜV	Mise en place et maintien du système de management de qualité et environnement.
Technip	Optimisation de la plate-forme logistique.
C2A	Implémentation du nouveau système comptable et financier et audit opérationnel.
NEXT STEP	Système de rémunération et procédures de gestion des RH
Alti Conseil & Ingénierie	Audit système d'information.

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba » SPA, 2013, P 87.

2-4- Analyse de la transmission de l'entreprise « NCA-Rouiba »

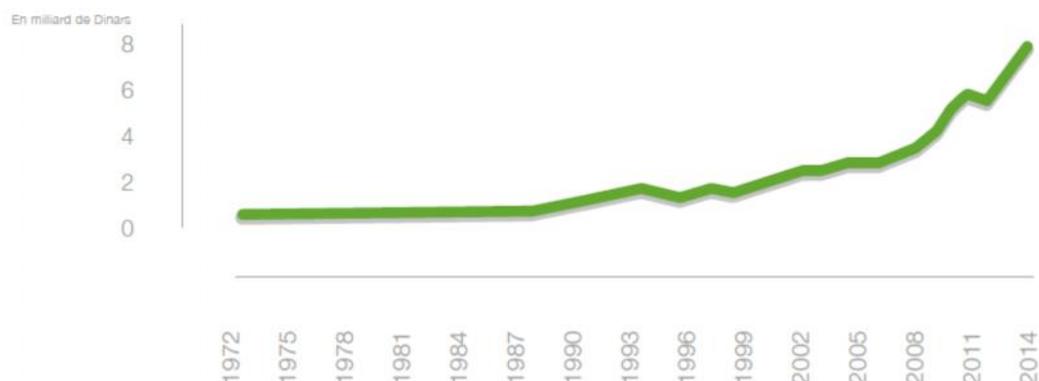
Pour l'entreprise « NCA-Rouiba », l'an 2015 n'a pas dérogé à la règle en s'inscrivant dans la « success-story » qu'elle a bâtie sans relâche depuis 1966, date de la création de l'entreprise. En cela, l'évolution de management familial depuis l'ère du fondateur Salah OTHMANI et son père Mohamed-Said jusqu'au stade actuel où le rôle du conseil d'administration est plus que déterminant, puisqu'à l'instar des années précédentes, il a su maintenir le cap d'une politique visant à la création de valeur et au partage de la richesse, en totale cohérence avec ses valeurs et ses missions.

Ainsi, la bonne gouvernance adoptée par l'entreprise et son système de management extrêmement moderne et sophistiqué ont contribué pertinemment à sa performance et sa croissance en atteignant le degré de croissance à deux chiffres. A ce sujet, l'entreprise « NCA-Rouiba » a enregistré en 2014 :

- Une barre dépassant les 7 milliards de dinars de chiffre d'affaires, confirmé avec une croissance de 12,7% vs 2013 (en valeur).
- Le carton a représenté 79% du total des ventes (en volume) et 83% (en valeur).
- Le Centre affiche le meilleur taux de croissance régional (+26%), suivi de l'Ouest (+23%) puis de l'Est (+15%).
- Augmentation significative de la contribution du PET en volume et en valeur entre 2013 et 2014, passant ainsi de : 9% à 17% du chiffre d'affaires total

La représentation graphique ci-dessous, mesure le chemin parcouru par l'entreprise depuis 1966 jusqu'à 2014, en illustrant le trend de ses ventes en chiffre d'affaires.

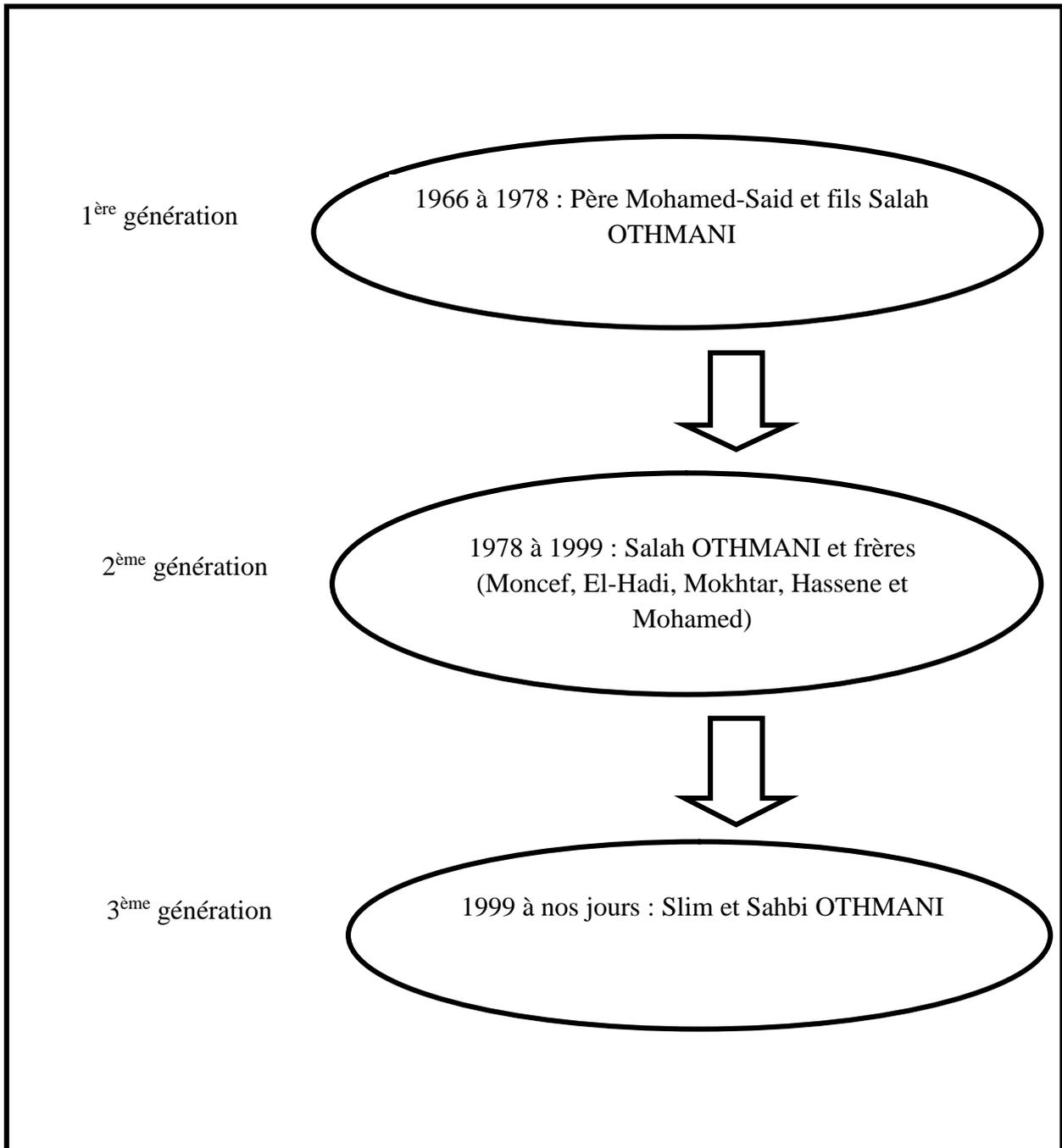
Figure 4 : La croissance des ventes en chiffre d'affaires de « NCA-Rouiba »



Source : Rapport annuel de « NCA-Rouiba », 2014.

Comme cité déjà dans l'historique d'évolution de l'entreprise dans ce présent chapitre, le petit lopin d'un hectare possédé à la naissance de l'entreprise n'était guère prédestiné à devenir ce qu'est devenu cette entreprise aujourd'hui, si ce n'était la bonne planification de la transmission de cette entreprise de la première génération à la génération actuelle. Ainsi, l'évolution du management au fil des générations peut être schématisée comme suit :

Figure 5 : L'évolution du management au fil des générations



Source : Synthèse de l'analyse d'évolution du management de l'entreprise « Nca-Rouiba »

- La première génération géra l'entreprise de 1966 à 1978, composée des fondateurs pères Mohamed-Said et fils Salah OTHMANI.
- La deuxième génération : de 1978 à 1999 composée de Salah OTHMANI et ses frères (Moncef, El-Hadi, Mokhtar, Hassene et Mohamed).

Les deux premières générations caractérisées par leur complémentarité, ont su préserver une unité familiale indéfectible, indispensable à la pérennité de leur entreprise, en assumant chacun le rôle dans lequel il excellait, à savoir : celui de visionnaire, de gestionnaire, de spécialiste ou de marketeur.

- La troisième génération : le relais depuis 1999 à présent, est passé à Slim et Sahbi OTHMANI, rompus aux nouvelles techniques de management ainsi qu'aux technologies de l'information, insufflant à l'entreprise un renouveau nécessaire à la construction d'un avenir serein. Cette transition douce fut marquée par l'arrêt des activités de conserves de fruits et légumes et par la focalisation sur le métier d'aujourd'hui, en l'occurrence la production de jus et boissons aux fruits.

À travers cette évolution, nous distinguons que le type de transmission de « NCA-Rouiba » est de type familial, du fait que la propriété a toujours été détenue et majoritairement par la famille OTHMANI, depuis la naissance de la conserverie jusqu'à nos jours.

Ainsi, relativement au schéma d'évolution du management au fil des générations, où le caractère familial été toujours marqué au niveau des trois générations, et à travers notre enquête au niveau de l'entreprise nous avons distingué que le passage de l'entreprise de la première à la deuxième génération, et de la deuxième à la troisième a traversé toutes les étapes du processus de transmission (initiation, intégration, règne du conjoint et désengagement). Ces étapes été respectées, dans le sens où, l'intention de transmettre le patrimoine familial a toujours été d'actualité et cela via le processus d'intégration et de formation permanente du successeur jusqu'à la transmission officielle et la prise des commandes.

En effet, parmi les raisons de réussite de « NCA-Rouiba » et sa croissance permanente, nous citons :

- La planification, la bonne gestion de la transmission et l'anticipation du changement inévitable ;

- L'intégration et formation des membres de la famille assez tôt au management afin d'accumuler l'expérience nécessaire pour prendre la relève ;
- Partage du patrimoine familial.

Enfin, nous concluons que le degré de croissance et de performance que « NCA-Rouiba » a atteint depuis un demi-siècle d'existence n'est que le résultat de l'importance prouvée à l'égard de la planification de la transmission. Cela, afin de garantir la pérennité de l'entreprise et atteindre les meilleurs degrés de performance.

Conclusion :

Au bout de notre étude au sein de l'entreprise « NCA-Rouiba », nous avons pu observer, nous avons pu remarquer, qu'il est très important que les familles qui détiennent des entreprises prennent conscience de l'importance de ses problèmes et commencent à planifier leurs transmission d'entreprise à la prochaine génération qui prendra les commandes et surtout à fonder une structure de gouvernance adéquate dès que possible. Attendre que la famille ait atteint une taille importante et que ses opérations soient plus complexes compliquerait davantage le traitement des conflits qui existent déjà entre les membres de la famille. Une structure de gouvernance claire et établie au bon moment facilitera le maintien de la cohésion familiale et l'intérêt de ses membres dans la famille et dans son entreprise.

Conclusion de la deuxième partie

De ce qui précède, nous pouvons dire que les PME familiales algériennes jouissent d'une importance primordiale dans l'économie nationale, car elles contribuent et favorisent la croissance économique via la création des emplois, de la valeur ajoutée et la participation à la distribution des revenus.

A travers notre étude documentaire, nous avons remarqués que les PME privées algériennes sont confrontées à des obstacles multidimensionnels, malgré la mise en place de mécanismes de soutien et de promotion des entreprises par les pouvoirs publics.

Aussi, nous avons constatés que ces PME privées souffrent des problèmes de gouvernance, même si l'Etat algérien a incontestablement consenti des efforts importants et pluridirectionnels dans ce domaine de la gouvernance des entreprises, à travers la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel comparable à celui de bon nombre de pays développés. Mais les résultats enregistrés semblent se situer bien en deca des espoirs mis par l'Etat dans sa propre logistique.

Egalement, nous avons déduit qu'il y a une négligence de préparation de la transmission au sein des PME familiales algériennes. Cette absence de planification de la transmission est la principale raison de la disparition de ce type d'entreprise en Algérie.

En fait, sont rares les PME familiales nationales qui ont prise conscience de l'importance de planification de cette étape, « NCA-Rouiba » fait partie de cette minorité. Nous pouvons dire que cette prise de conscience est parmi les clés de sa réussite.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise familiale est un corps vivant qui est en évolution constante et qui se trouve à tout instant confrontée aux changements affectant son environnement. Partant de l'actualité et du grand défi que pose la question de la transmission des entreprises familiales, cette étude s'est proposé de décrire la gouvernance et la succession dans les entreprises familiales, en mettant l'accent sur la raison de disparition des entreprises familiales et surtout l'impact de la transmission de cette dernière sur sa croissance.

Au terme de ce travail de recherche, nous avons pu confirmer que parmi les facteurs de succès de la succession, nous trouvons, la planification, la relation prédécesseur/successeur, la confiance, la communication et le partage des valeurs et bien d'autres facteurs encore. Et pour réussir ce défi :

- Il y a toute une culture à développer indépendamment de la valeur financière, sociale et commerciale de l'entreprise...pour une gestion saine et efficace, il y a des principes de base qui doivent être développés par le fondateur lui-même qu'il transmettra que ce soit à ses enfants ou à des personnes étrangères.
- Le succès dépend de la culture et la qualité de la transmission...si le père a cette mentalité de vouloir toujours tout commander et bien ça échoue parce que l'enfant ne veut pas se sentir écrasé et humilié, il veut trouver une ambiance d'épanouissement. En revanche, si l'enfant sent qu'on apprécie ses initiatives et qu'il est écouté, à ce moment cette culture de souplesse, d'accompagnement et de confiance permettra le succès de la transmission.
- Travailler, travailler et encore travailler, il faut apprendre à prendre le temps d'apprendre et l'essentiel est de définir et de délimiter les responsabilités de chacun. L'échec pourrait arriver quand on ne réfléchit pas à long terme.

Enfin, le succès de la transmission dans une entreprise familiale est tributaire d'une profonde planification, une culture caractérisée par l'esprit d'équipe, la confiance, la souplesse et l'efficacité qui doit être transmise à tous les membres de l'entreprise, autant à ceux qui appartiennent à la famille qu'à ceux qui n'en font pas partie.

Sauf que, dans l'ensemble des points cités jusque-là, nous concluons que La succession ne s'agit pas d'un simple événement par lequel passe les entreprises familiales mais elle s'agit plutôt d'un acte stratégique d'une importance capitale, qui demande une

préparation sérieuse et rigoureuse de la part des dirigeants dès la création de ces entreprises. L'absence de cette planification peut conduire à des difficultés, des conflits entre les héritiers et à l'échec de la transmission. Et cette planification constitue l'élément fondamental et la pierre angulaire sur qui elle repose une bonne transmission.

Toutefois, le développement d'un plan de relève qui favorise la coopération et la communication entre les différentes parties prenantes et qui tient compte de leur intérêt augmente le sentiment de légitimité, de pouvoir et d'intérêt de ces acteurs dans le succès de leur entreprise. La participation croisée des différentes parties prenantes dans la préparation du transfert managérial peut augmenter leur satisfaction avec le processus de succession et aider le dirigeant à accepter progressivement son désengagement. L'idéal est certainement de préparer la passation afin de transmettre au moment opportun et non pas contraint et forcé c'est-à-dire, suite à une retraite, problèmes de santé, changement d'activité ou entreprise en difficulté.

En effet, La planification de la transmission au moment opportun a un impact positif et significatif sur la réussite de celle-ci. Une réussite qui ne se résume pas seulement dans une transmission réussie mais aussi dans une entreprise qui réalise une croissance à travers son changement générationnel.

A travers notre étude pour notre cas d'entreprise « NCA-Rouiba », portant sur le plan de sa gouvernance et de sa transmission, nous avons pu conclure que la croissance, la performance et la pérennité de cette entreprise familiale dépendent d'abord de son choix de la structure de gouvernance d'entreprise adéquate et son adoption des règles fondamentales pour une bonne gouvernance. Ensuite, de sa bonne planification de sa transmission au fil des générations.

Nous avons pu également remarquer que, lorsque la transmission familiale est effectuée, les successeurs introduisent certaines innovations intéressantes. Ces nouveautés permettent alors, de libérer l'entreprise des modes de management traditionnels des prédécesseurs. La transmission familiale (à travers la succession) présente ainsi un avantage stratégique en remettant en question les pratiques établies. Cette libération, permet par conséquent, le passage à un mode de management beaucoup plus habile et offensif, et surtout, orienté vers la recherche de nouveaux projets plus risqués et donc générateurs de croissance.

Ainsi, la continuité familiale permet de capitaliser des compétences et de poursuivre des objectifs à très long terme. Nous avons pu constater que l'entreprise qui a connu une transmission se porte plutôt mieux, aux niveaux de performance réalisés par les prédécesseurs.

L'étude a démontré que les entreprises familiales, du fait leur dimension familiale présente des spécificités en matière de gestion (management et structure), de culture, et de gouvernance, ce qui les incite à planifier leur succession à travers les générations. A travers Cette planification elles vont éviter le risque de disparition. Ce qui nous permis **la vérification de la première hypothèse.**

Enfin, il est ressorti de l'étude qu'au sein de l'entreprise familiale l'importance donnée à l'étape de transmission, et la bonne préparation de cette étape lui permet d'assurer sa pérennité et sa performance, et donc **validation de la deuxième hypothèse.**

Références bibliographiques

Références bibliographiques

I- OUVRAGES

ABOUZAID.S, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », IFC, Washington, 2008.

BANCEL.F, « La gouvernance des entreprises », Ed Economica, Paris, 1997.

CADIEUX et LORRAIN, « Le processus de la succession dans les entreprises familiales », HEC-Montréal, 20 octobre 2002.

CHARREAUX.G, « Gouvernance des entreprises », Ed Economica, Paris, 1997.

CHARREAUX.G et J.P.PITOL-BELIN, « Le conseil d'administration », Ed Vuibert, Paris, 1990.

FLAMENT.F, « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiales », Récession des écrits, 2006.

HUSSON.B, « La prise de contrôle d'entreprises », Ed PUF, 1987.

MOULINE J.P, « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », Finance Contrôle Stratégie, 2000.

NAAS.A, « Le système bancaire algérien : de la délocalisation à l'économie de marché », Ed Maisonneuve et Larose, Alger, 2004.

PAILOT.P, « Proposition théorique et épistémologique pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », IAE de Metz, octobre 1998.

PEREZ.R, « La gouvernance de l'entreprise », Ed La Découverte, Paris, 2003.

PEYRELEVADE.J, « La gouvernance d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir », Ed Economica, Paris, 1999.

PIGE.B, « Qualité d'audit et gouvernement d'entreprise : une remise en cause du cadre réglementaire du commissaire aux comptes », Ed Vuibert, Paris, 2000.

II-REVUES ET PUBLICATIONS

ALLOUCHE.J et AMANN.B, « L'Entreprise familiale : un état de l'art », Revue de la finance, 2000.

BARAH et AL, « Entrer de la 2^{ème} génération : stratégie et challenge de l'entreprise familiale », Journal de management de la petite entreprise, Avril 1988.

BENDERRA.O, « Économie algérienne 1986 - 1998 : Les réseaux aux commandes de l'État », Extrait de La Méditerranée des réseaux marchands, entrepreneurs et migrants entre l'Europe et le Maghreb, Algérie, octobre 2002.

BOUHOU.K, « L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé », Politique étrangère n° 02, 2009.

BROUARD.F et CADIEUX.L, « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte ». Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre 2007.

BRUNEAU.J-P, « Psychanalyse et entreprise : création, développement et transmission des PME », Les presses de management, 2002.

CADBURY.A, « Les entreprises familiales et leur gouvernance : création de la société de demain à partir d'aujourd'hui », 2000.

CADIEUX.L et F.BROUAD, « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte », 2007.

CADIEUX.L et F.BROUAD, « La transmission des PME : Enjeux et perspective », Presses de l'université du Québec, Québec, 2009.

CADIEUX.L, « La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », Université de Québec à trois rivières, 1999.

CHARREAUX.G, « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », Revue économique, Vol 42, 2002.

CHARREAUX.G, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementales » une réflexion exploratoire », Revue française de gestion, n°175, 2005.

CONNOT et MULIK, « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », 2004.

FAMA.E, « Problème de l'agence et la théorie de la firme », Journal de l'économie politique, Vol 88, n°2, 1980.

HADDADJ.S et ANDRIA.A-D, « Mesure des phénomènes qui agissent sur la transmission des PME », Revue française de gestion, n°132, janvier-février 2001.

HUGRON.P, « Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) », Cahier de recherche n° GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993.

HUGRON P, « La régie d'entreprises familiales ». Revue Internationale de Gestion, n°23(3), 1998.

« **Investir en Algérie** », une étude de Price water house coopères en partenariat avec le ministère de la participation et de la promotion des investissements.

JEFFERS.E et PHIHON.D, « Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises », Revue d'économie financière, n°63, 2001.

JENSEN.M-C, « La révolution industrielle moderne, la sortie et l'échec des systèmes de contrôle interne », Journal de la finance, 1993.

KENYON-RONVINEZ et GALLO in KENYON-RONVINEZ et WARD, « Les entreprises familiales », collection que sais-je, Presse universitaire de France, Paris, 2004.

KOSNIK.R-D, « Une étude de la performance des conseils d'administration dans la gouvernance d'entreprise », Science administrative, n°32, 1987.

LEACH.D et LEAHY.J, « Les structures de propriété, le contrôle et la performance des grandes entreprises britannique », Journal économique, 1991.

MARTINEZ.I, « De l'influence du caractère familial des sociétés sur les cours de bourse », Lavoisier, Revue française de gestion, n°139, 2000.

NEUBAUER.F et LANK.A, «L'entreprise familiale : sa gouvernance pour le développement durable », New-York, 1998.

PIRONET.O, « Algérie : chronologie historique », Le Monde diplomatique, le 05 juillet 2012.

PLIHON.D, PONSARDJ.P et ZARLOWSKI.P, « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence », Revue d'économie financière, n°63, 2001.

TOULOUSE.J-M, « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur ». Revue Commerce, n°1-6, 1980.

WARD.J, « Création de conseils efficaces pour les entreprises privées : entreprise familiale », 1991.

WARD.J, « L'avantage de l'entreprise familiale : stratégie non conventionnelle », familles en affaires, 2002.

III-THESES

BOUSSADIA.H, « La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2014.

L. GHEDDACHE, « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques, université UMMTO, faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales, 2012.

IV-AUTRES DOCUMENTS

BROCHURE : Algérie 1999-2008, « Une décennie de réalisation : synthèse du rapport de l'Algérie sur l'état de mise en œuvre du programme d'action en matière de gouvernance », Novembre 2008.

« **Bulletin d'information statistique de la PME** », Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Semestre 2013.

Code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009.

Etude OSEO, « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO », France, 2005.

V-SITES INTERNET

<http://www.algeriacorporategovernance.org>

[http:// www.dzentreprise.net](http://www.dzentreprise.net)

<http://www.fce.dz>

[http:// www.gouvernancefamiliale.com](http://www.gouvernancefamiliale.com)

<http://www.institutentreprisefamiliale.be>

[http:// www.rouiba.entreprise-dz.com](http://www.rouiba.entreprise-dz.com)

Listes des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des phases d'évolution de l'entreprise familiale.....	21
Tableau 2 : Principales pratiques de gouvernance d'entreprise familiale cotée en bourse.....	25
Tableau 3 : Avantages et inconvénients de la transmission familiale.....	56
Tableau 4 : Les options de la transmission interne.....	57
Tableau 5 : Les options de transmission externe.....	58
Tableau 6 : Les facteurs à considérer selon la forme de transmission.....	60
Tableau 7: Les difficultés ressenties par le prédécesseur/cédant.....	64
Tableau 8 : Des pistes de réflexion individuelle pour le successeur/repreneur.....	65
Tableau 9 : Les compétences recherchées chez le successeur/repreneur.....	66
Tableau 10 : Des pistes de réflexion pour les enfants concernés par la transmission.....	67
Tableau 11 : Population globale des PME, 2013.....	92
Tableau 12: Mouvements constatés dans la démographie des PME privées.....	93
Tableau 13: Evolution des PME (1er semestre 2012 – 1er semestre 2013).....	93
Tableau 14: Mortalité des PME privées.....	94
Tableau 15 : Mortalité des PME privées personnes morales par secteur d'activité.....	95
Tableau 16: Mortalité des PME privées personnes physiques.....	95
Tableau 17 : La mortalité des PME dans le secteur de l'industrie.....	96
Tableau 18: Problèmes globaux de la gouvernance selon les deux générations de PME.....	99
Tableau 19: Répartition du capital initial à la constitution (en 1966).....	114
Tableau 20 : Répartition du capital de NCA-Rouiba.....	117

Tableau 21 : Règles de conformité à la corporate governance.....	124
Tableau 22: Composition actuelle du conseil d'administration de « NCA-Rouiba ».....	127
Tableau 23: Cabinets d'audit conseil en relation avec la société.....	129

Liste des figures

Figure 1 : La population du secteur de la PME en 2013.....	92
Figure 2 : Mortalité des PME privées par secteur d'activité.....	94
Figure 3 : Organigramme de l'entreprise « NCA-Rouiba »	112
Figure 4 : La croissance des ventes en chiffre d'affaires de « NCA-Rouiba ».....	130
Figure 5 : L'évolution du management au fil des générations.....	131

Annexes

Annexe 1 :

La gouvernance dans l'entreprise familiale

Stade de développement de l'entreprise	Phase de création : le fondateur	Le partenariat fraternel	La dynastie familiale (confédération de cousins)
Les caractéristiques de gouvernance	l'entreprise est centrée autour de son fondateur.	les frères ou les enfants du fondateur prennent plus de responsabilités dans l'entreprise : entreprise familiale de deuxième génération.	Les cousins prennent le relais. Ce sont les enfants des enfants : entreprise familiale de troisième génération.
	Absence de distinction entre patrimoine personne/familial et bien social.	-Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social. -Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividende / salaires des actionnaires employés dans l'entreprise. -Difficulté de régulariser le transfert des actifs non-inscrits au bilan.	-Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social. -Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividende / salaires des actionnaires employés dans l'entreprise. -Difficulté de régulariser le transfert des actifs non-inscrits au bilan.
	Centralisation de la décision.	Eclatement de la décision / confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.	Eclatement de la décision / confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.
	Absence de transparence de gestion.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.
	Recours limité mais effectif à la consultation et l'expertise externe.	Conflits fréquents avec l'expertise externe.	L'expertise externe et le recrutement de compétences deviennent indispensables.
	La relation avec les parties prenantes est basée sur la relation personnelle du fondateur.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.

	Entrée dans le capital d'acteurs externes plus facile mais non critique.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.
Problèmes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> -Faibles problèmes de gouvernance, principalement la prévision de la succession ; -Forts problèmes de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problème de répartition de fonctions entre héritiers ; -Institution et fonctionnement des organes sociaux et de gérance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Problème de consensus familial sur la vision de l'entreprise ; -Emploie des membres de la famille directement ou indirectement actionnaires et distinction des fonctions (actionnaire/exécutif/ salarié).
Recommandations de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> -Formaliser le recours à l'expertise et le conseil externe en matière stratégique et opérationnelle ; -Formaliser les relations avec les parties prenantes externes ; -Séparer clairement le patrimoine personnel du patrimoine de l'entreprise ; -Recours à des compétences externes à la famille en matière de gestion ; -Préparer la relève au sein ou en dehors de la famille. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formaliser les instances de direction et de contrôle ; -Créer les instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; -Définir la vision de l'entreprise ; -Clarifier la distinction membre de la famille/ actionnaire/ gestionnaire/ salarié ; -Formaliser les procédures de gestion ; -Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; -Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; -Assainir le patrimoine de l'entreprise ; -Formaliser les procédures et règles des contrôle interne et d'audit indépendant ; -Définir les règles de diffusion de l'information en interne et en externe. 	<ul style="list-style-type: none"> -mettre à niveau le statut juridique de l'entreprise ; - Formaliser les instances de direction et de contrôle ; -Créer les instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; -Définir la vision de l'entreprise ; -Clarifier la distinction membre de la famille/ actionnaire/ gestionnaire/ salarié ; -Formaliser les procédures de gestion ; -Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; -Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; -Assainir le patrimoine de l'entreprise ; -Formaliser les procédures et règles des contrôle interne et d'audit indépendant.

	<ul style="list-style-type: none">-Consultants externes ;-conseil de direction ;-Business plan à diffuser ;-Rapport de gestion à diffuser.	<ul style="list-style-type: none">-Assemblée générale ;-Conseil d'administration ;-Conseil de direction ;-Conseil familial ;-Pacte d'actionnaires ;-Charte familiale ;-Règles de rémunération ;-Manuel de procédures ;-Commissaire aux comptes ;-Document de stratégie ;-Business plan ;-Rapport de gestion.	<ul style="list-style-type: none">-Assemblée générale ;-Conseil d'administration ;-Conseil de direction ;-Conseil familial ;-Pacte d'actionnaires ;-Charte familiale ;-Règles de rémunération ;-Manuel de procédures ;-Commissaire aux comptes ;-Document de stratégie ;-Business plan ;-Rapport de gestion.
--	---	---	---

Source : code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009.

Annexe 2 :**Les dates-clés de la trajectoire d' « NCA-Rouiba »**

	Description
1966	-Création de la société ; -Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques (Harissa, Tomates, etc.).
1978	Entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI.
1984	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).
1989	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits.
1999	Changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société.
2000	Certification ISO 9002 (première entreprise algérienne à être certifiée).
2003	- Changement de la forme juridique en Société par Actions. -Dégâts importants occasionnés par le « séisme de Boumerdès » ce qui a conduit à la délocalisation de la distribution vers un nouveau site situé à Oued-Smar.
2004	Démarrage de l'activité production de lait UHT.
2005	Entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société et mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ; • Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ; • Arrêt de (i) l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et (ii) l'activité conserve alimentaire qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise ; •Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ; • Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.

2007	<p>-Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). -Certification ISO 14001. -Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</p>
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention du Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales ; • Certification ISO 14001. • Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.
2009	<p>Démarrage de la mise en oeuvre du plan d'action marketing à travers notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La modernisation du Logo de la marque ; • L'adoption de nouveaux packagings ; • La dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Freshet Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) ; • L'approbation d'un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage la société de ses consommateurs.
2010	<p>-Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ; -Finalisation du plan d'action adopté en 2008 ayant permis de doubler le chiffre d'affaires entre 2007 et 2010 et adoption d'un programme de développement articulé autour des axes suivants : Renforcement de gouvernance de la société par : la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général ; l'Adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération ; Mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale s'appuyant notamment sur la consolidation de l'outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution ; Etude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l'introduction des produits Rouiba sur ces marchés; Décision d'Introduction de la société à la Bourse d'Alger.</p>

2011	<p>Démarrage de la mise en oeuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de nouveaux locaux administratifs, élargissement des voies de circulation et extension de plateforme logistique en vue d’optimiser les espaces de stockage ; • Installation de la nouvelle ligne de conditionnement TetraPak A3 Speed ; • Modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouiba et optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme « Mon Energie » ; • Démarrage de l’activation des modules GPAO et GMAO de l’ERP ; • Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.
2012	<p>Poursuite du programme de développement adopté en 2010 et entamé en 2011 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau des ateliers de productions afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000, à savoir (i) le réaménagement des sols, (ii) l’organisation des flux matières et du personnel, et (iii) l’audit documentaire (première phase) ; • Installation d’une seconde ligne de conditionnement TetraPak A3 Speed et mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ; • Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ; • Adoption du business plan de la société pour la période 2012-2016.
2013	<p>Les principales orientations stratégiques pour l’année 2013 se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l’installation d’une troisième ligne de conditionnement TetraPak A3 Speed ; • Remplacement de l’ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique ; • Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET ; • Certification ISO 22000 ; • Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques; • Introduction en Bourse.

Source : Notice d’information « NCA-Rouiba », 2013, P 38.

Annexe 3 :**Affectation des superficies des terrains**

Désignation	Surface
Atelier conditionnement Carton 1	540 m ²
Atelier conditionnement Carton 2	950 m ²
Atelier conditionnement PET	1000 m ²
Mezzanine Administration	1200 m ² (400m ² x 3 étages)
Siroperie	775 m ²
Administration des ventes	431 m ²
Stockage produits finis	1430 m ²
Air stock tampon	204 m ²
Utilités	816 m ²

Source : Notice d'information NCA-Rouiba SPA, 2013, P45.

Annexe 4 :

Historique des modifications statutaires

Date	Date de l'acte	Etude notariale	Objet de la modification	Description
1974	15 mars	Maître BOUAMRA (Blida)	Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 300 000 DA à 800 000 DA.
1978	26 janvier	Bureau notarial de Belcourt	Transfert de parts sociales	Modification de l'actionnariat par transmission de la participation du défunt Mohamed Saïd ATHMANI à ses héritiers ayant droit.
1985	21 juillet	Maître REHHAL (Cheraga)	Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 800 000 DA à 1 244 000 DA.
			Changement du siège social	Transfert du siège social de 38-40, boulevard Didouche Mourad vers Route nationale N°5, Zone industrielle de Rouiba, Alger.
			Transfert de parts sociales	Opérations de donation effectuées par : • Fatima veuve OTHMANI née KHIAR en faveur de ses deux filles Khedija et Zazia à raison de 12 parts chacune. • Salah OTHMANI en faveur de son fils Slim à hauteur de 200 parts et sa fille Thouraya à hauteur de 122 parts.
			Modification de l'objet social	Ajout de nouvelles activités à l'objet social de la société.
1994	17 juillet	Maître MERABET (Alger)	Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 1 244 000 DA à 6 842 000DA.
			Modification de l'objet social	Ajout de nouvelles activités à l'objet social de la société.
	14 décembre	Maître DJIDJIK (Larbaa)	Augmentation du capital	Augmentation de capital de la société de 6 842 000 DA à 54 736 000 DA.
1995	30 décembre	Maître DJIDJIK (Larbaa)	Augmentation du capital	Augmentation de capital de la société de 54 736 000 DA à 109 472 000 DA.
1999	09 juin	Maître DJIDJIK	Modification dans les organes de	Nomination de Monsieur Salah OTHMANI en qualité de gérant

		(Larbaa)	gestion	de la société en remplacement de Monsieur Saïd ATHMANI.
	17 juin	Maître DJIDJIK (Larbaa)	Modification de l'objet social	Ajout de nouvelles activités à l'objet social de la société.
2004	24 octobre	Maître IMENDASSEN (Alger)	Transfert de parts sociales	Opérations de donation effectuées par : <ul style="list-style-type: none"> • Khedija ATHMANI en faveur de sa soeur Yamina ATHMANI à raison de 528 parts, • Zazia ATHMANI en faveur de sa soeur Faouzia ATHMANI à hauteur de 528 parts
2003	31 mars	Maître IMENDASSEN (Alger) Maître IMENDASSEN (Alger)	Modification de la forme juridique Modification de la forme juridique	Modification de la forme juridique de la société d'une Société à Responsabilité Limitée (SARL) à une Société Par Actions (SPA).
2004	14 décembre	Maître IMENDASSEN (Alger)	Transfert d'actions	Opération de donation en pleine propriété effectuée par Salah OTHMANI en faveur de son fils Slim OTHMANI à raison de 26 400 actions ordinaires
2005	27 septembre	Maître IMENDASSEN (Alger)	T r a n s f e r t d'actions	Opération de donation de l'usufruit de 26 400 actions ordinaires effectuée par Slim OTHMANI en faveur de son père Salah OTHMANI.
2006	11 Janvier	Maître BOUCHALI (Alger)	Prorogation de la durée de vie	Prorogation de la durée de vie de la société à 99 ans.
	16 Janvier		Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 109 472 000 DA à 152 044 000 DA réservée à un actionnaire institutionnel étranger : la société de capital investissement non résidente Africinvest Limited.
2007	04 avril	Maître BOUCHALI (Alger)	Modification de l'objet social	Ajout de nouvelles activités à l'objet social de la société.
	7 et 10 juin		Modification de l'article 11	Modification de l'article numéro 11 des statuts relatif à la cession des actions par l'annulation du droit d'agrément et son remplacement par un droit de préemption

	11 juin et 09 juillet		Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 152 044 000 DA à 195 987 000 DA suite à une seconde augmentation de capital réservée à la société de capital investissement non résidente Africinvest Limited.
	30 décembre	Maître ATBI (El- Harrach)	Augmentation du capital	Augmentation de capital social suite à la réévaluation légale des actifs prévue par l'article 56 de la Loi des finances pour l'année 2007. Seuls les actifs fonciers ont été réévalués et la plus-value de réévaluation a été incorporée dans le capital en franchise d'impôt pour le porter de 195 987 000 DA à 729 195 000 DA.
2008	03 juin	Maître ATBI (El- Harrach)	Transfert d'actions	Cession d'une (1) action détenue en nue-propiété par Slim OTHMANI en faveur de son père Salah OTHMANI.
	23 décembre	Maître FELLAH (Alger)	Transfert d'actions	Cession d'une action par la société de capital investissement non résidente Africinvest Limited en faveur de la Société Par Actions Maghrebinvest Algérie.
			Modification de la raison sociale	L'ancienne raison sociale « la Nouvelle Conserverie Algérienne » a été remplacée par « NCA-Rouiba SPA».
			Augmentation du capital	Augmentation de capital social de la société de 792 195 000 DA à 849 195 000 DA réservée à Monsieur Slim OTHMANI, accompagnée d'un ajustement de la distribution des actions gratuites au moyen d'une réaffectation au profit de Slim OTHMANI de 8 725 actions ordinaires prélevées parmi les actions gratuites affectées initialement à Africinvest Ltd à l'occasion de l'incorporation des réserves de réévaluation de l'actif dans le capital social.
2009	28 avril	Maître BAADECH (Alger)	Transfert d'actions	Transfert de la nuepropriété de 30 000 actions détenues par Saïd ATHMANI en faveur de son fils Mohamed Saïd Aymen

				ATHMANI.
	04 et 08 Juillet		Transfert d'actions	Transfert de la nue-propriété de 20 000 actions et la donation de la propriété totale de deux (02) actions appartenant à Saïd ATHMANI au profit de ses deux enfants Mohamed Adnan ATHMANI et Dorra ATHMANI à raison de 10 000 actions en nue-propriété et une action en propriété totale chacun.
2011	20 février	Maître BOUCHALI (Alger)	Transfert d'actions	Donation de 203 actions appartenant à Mohamed Mokhtar OTHMANI au profit de son fils Mohamed Mehdi OTHMANI.
2011	23 mars	Maître BOUCHALI (Alger)	Transfert d'actions	Donation de 566 actions appartenant à Yamina ATHMANI au profit de son fils Lamy Mohamed SEKKARA.
	14 Juin		Transfert d'actions	Transfert de l'usufruitier de 30 000 actions détenues par Saïd ATHMANI en faveur de son fils Mohamed Saïd Aymen ATHMANI.
				<ul style="list-style-type: none"> • Changement de la forme des actions non démembrées au porteur. • Réduction de la valeur nominale de l'action de 1000 dinars à 100 dinars et multiplication du nombre d'actions par dix (10). • Mise en adéquation des modalités de convocation et de tenue des réunions des conseils et assemblées d'actionnaires en prévision de l'introduction en Bourse de la société. • Introduction de nouvelles clauses prévues par la réglementation boursière.
2013	08 Janvier	Maître ATBI (El-Harrach)	Harmonisation des statuts de la société.	Généralisation de la forme au porteur pour l'ensemble des actions de la société.

Source: Notice d'information « NCA-Rouiba » SPA, 2013, P29.

Annexe 5 :**Marques et logos appartenant à la société**

Marque	Date de dépôt	N° de Dépôt	N° de Certificat
Rouiba Pulpe	13 /06/2012	002089	En cours
Rouiba KID	03/12/2012	003781	En cours
ROUIBA FRESH	10/07/2010	112130	En cours
ROUIBA	27/02/2011	110599	En cours
ROUIBA EXCELLENCE	27/02/2011	110602	En cours
ROUIBA EXCELLENCE TOUTE LA NATURE DE FRUIT	28/02/2011	110627	En cours
ROUIBA FRUITS MIXES 100% GOUT+	26/06/2009	090203	En cours
LES FRUITS MIXES DE ROUIBA	30/04/2008	081327	072034
ROUIBA LINACHATI	30/04/2008	081323	072115
ROUIBA MON ENERGIE	30/04/2008	081324	072116
ROUIBA LE MEILLEURE DU FRUIT	30/04/2008	081325	072117
O ⁺	02/04/2006	060900	071985
DIVA	30/11/2005	052206	069281
SI SUR, SI BON... !	04/05/2005	050746	069469
ROUIBA Nouvelle Conserverie Algérienne	08/04/2004	047361	047361
DIR RAYEK	27/01/2004	040137	066892
ACTILAIT	23/11/2003	032194	066587
OK	29/06/2002	021458	063562
WEEZ	29/06/2002	021459	063563
MAMBO	29/06/2002	021462	063566
OOPS	29/06/2002	021460	063564
YOOPI	31/07/2002	021654	063733
ZOOM	16/02/2003	030225	066047
ROUIBA à toute heure...un jus de bonheur	16/01/2001	011244	060977
JUDOLAIT	01/04/2000	000547	058175
Fruito	22/04/1998	880433	054290
ROUIBA Nouvelle Conserverie Algérienne	08/02/1994	940131	047361

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba » SPA , 2013, P27.

Annexe 6 :

Questionnaire d'enquête

Dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, portant sur la gouvernance et transmission de l'entreprise familiale, nous avons l'honneur de vous présenter ce présent questionnaire, que nous avons utilisé au cours de notre enquête, Les données ont été collectées par questionnaire directement administré auprès de la direction de l'entreprise « NCA-Rouiba », le lieu où nous avons effectué notre stage pratique.

Nous tenons à vous préciser, que les questions dans lesquelles nous introduisons la dimension familiale, ne répondent qu'à notre objet d'étude :

➤ **La gouvernance de l'entreprise**

1- Selon vous le dirigeant d'une entreprise doit être autoritaire ? (Entourez votre réponse) :

Oui // Non.

Pourquoi?.....

2- La position du dirigeant est très solide dans l'entreprise (Entourez) : Oui // Non.

Pourquoi ? (Choisissez dans le tableau) :

	Oui	Non
C'est lui le fondateur de l'entreprise		
C'est lui le principal actionnaire / c'est son argent qui est en jeu		
Sa famille est le principal actionnaire (C'est l'argent de sa famille)		
C'est le plus compétent et il a réalisé de bonnes performances		
Autres, précisez.....		
.....		

3- Qui contrôle les décisions du dirigeant / gérant de votre entreprise (Choisissez dans le tableau) :

	Oui	Non
Il est totalement libre et on lui fait confiance		
Il est totalement libre et autoritaire		
Les actionnaires / associés lui demandent souvent des comptes mais ne peuvent pas le révoquer		
Les actionnaires / associés lui demandent souvent des comptes et peuvent le révoquer		
La famille peut le révoquer si nécessaire		
Autres, précisez.....		

4- Lorsque vous avez reçu l'entreprise, était-elle en bonne situation financière ? Oui // Non.

Quels sont les premiers changements que vous avez effectués ?

.....

5- Avez-vous adopté les principes de gouvernance d'entreprise ?.....

Pour quelles raisons?

6- Le nombre d'actionnaires actuellement :

	Nombre de personnes	Date de rentrée dans le capital	Part du capital
Vous-même et votre famille proche		%
Votre famille éloignée		%
Autres familles		%
Autres individus		%

7- Quelles sont les décisions que le dirigeant peut délégué à quelqu'un d'autre ?.....

.....

8- Quel est votre principal conseiller en matière de stratégie ?.....

Pourquoi ?

Recourez-vous aux services de bureaux d'études (consulting) ?

9- Quelles sont les principales actions que votre entreprise fait pour contribuer à la préservation de l'environnement ?

.....

10- L'entreprise a-t-elle bénéficié des aides de l'Etat ?

11- Pour votre entreprise la mondialisation est un phénomène : positif // Négatif // Neutre.

12- L'adhésion de l'Algérie à l'OMC, l'accord d'association avec l'Union Européenne ...etc. est pour votre entreprise :

Beaucoup plus d'avantages, car

Beaucoup plus de problèmes et contraintes, car.....

.....

13- Quels sont les problèmes de votre entreprise en matière de gouvernance ?.....

.....

➤ **La transmission de l'entreprise et succession futures :**

14- Voulez-vous prendre votre retraite et transmettre la direction à l'un de vos enfants ?

(entourez) : Oui // Non

Pourquoi ?.....

Dans combien de temps ?.....

Vous avez déjà commencé à préparer votre successeur à la direction ? : Oui // Non.

Comment ?.....

Depuis quand ?.....

15- Quels sont les critères que vous allez utiliser pour choisir votre remplaçant à la direction de l'entreprise ?.....

.....
 Que craignez-vous pour la transmission de la direction ?.....

16- Vous avez déjà commencé à préparer la transmission de la propriété (les actions) de l'entreprise ? Oui // Non.

Depuis quand ?.....

Suivant un plan bien précis ? Oui // Non.

Qui vous a proposé ce plan ?.....

A qui allez-vous transmettre votre entreprise ?.....

Vous avez déjà distribué une partie des actions de l'entreprise ? Oui // Non. (.....% du capital)

17- Parmi vos enfants il y en a qui est intéressé par l'entreprise ? Oui // Non.

Pourquoi ?.....

Voulez-vous les convaincre d'intégrer l'entreprise ? Oui // Non.

Comment ?

18- Votre vision sur la transmission de l'entreprise est (cochez vos réponses dans le tableau)

	Tout à fait d'accord	C'est secondaire	Non pas d'accord
Vous voulez transmettre un héritage à votre famille			
Vous voulez transmettre une entreprise plus forte que celle qui vous a été laissée par vos parents			
Vous voulez préserver l'emploi à votre famille			
Vous voulez transmettre un métier à votre famille			
Vous voulez transmettre un prestige à votre famille			
Vous voulez transmettre une richesse à votre famille			
Atres, précisez.....			

19- Que craignez-vous le plus pour transmettre l'entreprise aux générations futures ? (cochez dans le tableau)

	Tout à fait d'accord	C'est secondaire	Non pas d'accord
Mauvaise maîtrise du métier			
Les disputes entre eux			
Ils peuvent vendre l'entreprise			
Ne connaissent pas encore l'environnement des affaires			
Votre famille ne sera pas d'accord sur votre choix de l'un d'eux			
Votre retraite sera difficile à vivre dans la société			
Autres, précisez.....			

Vous voulez faire un commentaire, ou proposer autre chose, nous nous ferons un plaisir de le recevoir et nous vous remercions pour tout :

.....

20- Pour favoriser la croissance des PME, quels sont les domaines et les questions dans lesquels vous souhaitez que les autorités algériennes agissent en priorité ?

.....

Annexe 7 :

Autres mandats d'administrateurs des membres du conseil d'administration

Administration	Qualité	Nombre de mandats d'administrateurs en dehors de la NCA-Rouiba	Liste des auteurs Conseils d'Administration
M.Salah OTHMANI	Membre	1	SELECTAIR.SPA
M.Slim OTHMANI	Président	4	<ul style="list-style-type: none"> • SELECTAIR.SPA • LAPAL PRO.SPA • AFIA INTERNATIONAL ALGERIA .SPA • Alliance Assurance. SPA
M.Mohamed Mokhtar OTHMANI	Membre	1	SELECTAIR. SPA
M. Saïd ATHMANI	Membre	2	<ul style="list-style-type: none"> • SELECTAIR.SP • FRUITAL.SPA
M.Mohamed El Hadi OTHMANI	Membre	2	<ul style="list-style-type: none"> • SELECTAIR.SP • FRUITAL.SPA
M.Mohamed ATHMANI	Membre	1	<ul style="list-style-type: none"> • SELECTAIR.SPA
M.Mohamed Aziz MEBAREK	Représentant permanent au Conseil d'Administration de NCA-Rouiba de la personne morale la société de capital investissement non résidente AfricinvestFund Ltd.	6	<ul style="list-style-type: none"> • Maghreb Leasing Algeria.SPA • ICOSNET.SPA • Maghrebinvest.SPA • Inpha-Médis.SPA • Sancellia Algérie. SPA • Sols et Fondations. SPA
M.Mehdi GHARBI	Représentant permanent au Conseil d'Administration de NCA-Rouiba de la personne morale la société maghrebinvest	4	<ul style="list-style-type: none"> • SNAX.SPA • Inpha-Médis.SPA • Général Emballage. SPA • Amimer Energie. SPA

Source : Notice d'information « NCA-Rouiba », 2013, P83.

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE 1 : L'ENTREPRISE FAMILIALE : GOUVERNANCE, TRANSMISSION ET SOUCIS DE CONTINUITE

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE..... 4

Chapitre 1 : Conceptions générales sur l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise

Introduction 5

Section 01 : L'entreprise familiale : définition et évolution 6

1-1- Définition de l'entreprise familiale..... 6

1-2- Caractéristiques, forces et faiblesses de l'entreprise familiale 9

1-2-1- Les caractéristiques de l'entreprise familiale. 9

1-2-2- Les Forces de l'entreprise familiale 10

1-2-3- Les faiblesses de l'entreprise familiale 11

1-3- Spécificités de l'entreprise familiale 12

1-3-1- Spécificités économiques 13

1-3-2- Spécificités de gestion 13

1-3-2-1- Spécificités de management..... 14

1-3-2-2- Spécificités de structure 14

1-3-3- Spécificités sociales et culturelles 15

1-3-3-1- Spécificités sociales. 15

1-3-3-2- Spécificités culturelles. 16

Section 02 : Développement de l'entreprise familiale et aperçu sur la gouvernance d'entreprise..... 19

2-1- Etapes d'évolution de l'entreprise familiale..... 19

2-1-1- Étape 1 : Le Fondateur (Propriétaire Détenant le Contrôle)	19
2-1-2- Étape 2 : Le Partenariat Fraternel.....	20
2-1-3- Étape 3 : La Confédération des Cousins.	21
2-2- Entreprise familiale cotée en bourse (Actionnariat familial).....	22
2-2-1- Les Avantages d’Etre Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale	22
2-2-2- Les Inconvénients d’Etre Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale.....	23
2-2-3- Se Préparer à une Introduction en Bourse	24
2-2-4- Politique relative à la détention d’action par les membres de la famille.....	26
2-3- La gouvernance de l’entreprise : Genèse, définition et mécanismes.....	26
2-3-1- Genèse et définition.....	26
2-3-1-1- Genèse.....	26
2-3-1-2- Définition	28
2-3-2- Utilité.....	29
2-3-3- Mécanismes de gouvernance.....	30
2-3-3-1- Les mécanismes de contrôle interne.	31
2-3-3-2- Les mécanismes de contrôle externe.....	32

Chapitre 2 : Gouvernance et transmission de l’entreprise familiale

Introduction	36
<u>Section 01</u> : Spécificités de gouvernance de l’entreprise familiale	37
1-1- La place de la gouvernance familiale dans les recherches empiriques.....	37
1-2- Le système de gouvernance familiale : rôle et évolution suivant les stades d’évolution de l’entreprise familiale	40
1-2-1- Le rôle du système de gouvernance familiale.	40
1-2-2- Evolution du système de gouvernance, selon le développement de l’entreprise familiale.....	41
1-3- La composition de la structure de gouvernance familiale	42
1-3-1- La constitution familiale.....	42
1-3-2- Les institutions familiales.....	42
1-4- Les raisons d’inefficacité et condition d’efficacité.....	45
1-4-1- Les raisons d’inefficacité.....	45
1-4-2- Conditions d’efficacité	47
<u>Section 02</u> : la transmission au sein de l’entreprise familiale.....	50

2-1- Définition et formes de la transmission d'entreprise.....	50
2-1-1- Définition et motivations de la transmission d'entreprises	50
2-1-1-1- Définition	50
2-1-1-2- Les principales motivations liées à la transmission d'entreprise	53
2-1-2- Les formes de transmission	55
2-1-2-1- Transmission familiale.....	55
2-1-2-2- Transmission Interne.....	56
2-1-2-3- Transmission Externe.....	57
2-1-3- Les facteurs à considérer selon la forme de transmission	58
2-2- Processus de la transmission : de la théorie à la pratique	61
2-2-1- Les difficultés de la transmission	63
2-2-1-1- Difficultés liées à la résistance du prédécesseur	63
2-2-1-2- Difficultés liées à la résistance du successeur.....	65
2-2-1-3- Difficultés liées aux aptitudes et compétences du successeur.	65
2-2-1-4- Difficultés liées aux conflits entre successeurs.....	67
2-2-1-5- Difficultés liées aux aspects juridiques et fiscaux	68
2-2-2- Les facteurs de réussite de la transmission.....	68
2-2-2-1- Planification et gestion de la transmission.....	68
2-2-2-2- Faire participer les membres de la famille assez tôt au management	69
2-2-2-3- Partager le patrimoine familial.....	69
2-3- Quelques retombées de la transmission de l'entreprise familiale.....	69
2-3-1- Le prédécesseur face au désengagement.	69
2-3-2- Le successeur et son nouveau rôle de dirigeant	70
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	75

PARTIE 2 : LA GOUVERNANCE ET LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE
FAMILIALE ALGERIENNE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE.....	76
--	----

Chapitre 1: Etude empirique sur l'entreprise familiale algérienne

Introduction	77
--------------------	----

Section 01 : Positionnement de l'entreprise familiale en Algérie	79
1-1- Contexte économique algérien	79
1-1-1- L'évolution de l'économie algérienne.....	79
1-1-1-1- Une économie planifiée (1962-1978)	79
1-1-1-2- Crise et restructuration (1979-1987).....	79
1-1-1-3- Crise et privatisation (1988-1993).	80
1-1-1-4- Passage à l'économie de marché (1994-2000)	80
1-1-2- L'entrepreneuriat en Algérie	80
1-2- Présentation de l'entreprise familiale en Algérie.....	81
1-2-1- Caractéristiques et spécificités de l'entreprise familiale algérienne.	81
1-2-1-1- Caractéristiques	82
1-2-1-2- Spécificités	82
1-2-2- Rôle de la PME familiale dans l'économie nationale	83
1-3- Réalité sur l'entreprise familiale algérienne	84
1-3-1- Environnement de la PME en Algérie.....	84
1-3-1-1- Cadre législatif.	84
1-3-1-2- Le cadre institutionnel.....	84
1-3-1-3- Le secteur informel	86
1-3-2- Obstacles au développement des PME en Algérie.....	87
1-3-2-1- Contraintes financières.....	88
1-3-2-2- Contraintes administratives, fiscales et parafiscales	88
1-3-2-3- Contraintes managériales et technologiques	88
1-3-3- L'innovation et la compétitivité dans les PME privée algérienne.....	89
1-4- Statistiques générales sur la PME privée algérienne.	90
1-4-1- La population globale de PME.....	92
1-4-2- La création de PME.....	93
1-4-3- La mortalité des PME privées par secteur d'activité	94
1-4-3-1- La mortalité des PME personnes morales.....	94
1-4-3-2- La mortalité des PME personnes physiques.	95
1-4-3-3- La mortalité des PME personnes morales dans l'industrie	95
Section 02 : Gouvernance et pérennité de l'entreprise familiale algérienne.	97
2-1- Notion de gouvernance dans l'entreprise familiale algérienne.....	97
2-1-1- Le contexte algérien	97
2-1-2- Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	99

2-1-2-1- Les problèmes globaux.	99
2-1-2-2- Les problèmes spécifiques.	100
2-2- Gouvernance et cadre légal en Algérie.....	102
2-2-1- Les apports de l’Etat algérien pour favoriser la gouvernance.	102
2-2-1-1- Amélioration du dispositif réglementaire de l’investissement.....	102
2-2-1-2- Amélioration de l’environnement de l’entreprise	103
2-2-1-3- Amélioration des conditions d’organisation et de fonctionnement de l’entreprise	104
2-2-1-4- Amélioration de la réglementation des pratiques commerciales.	105
2-2-2- Vers l’adoption des principes de gouvernance d’entreprise.....	105
2-3- Gouvernance et transmission de l’entreprise familiale en Algérie.....	106
2-3-1- Le modèle de gouvernance d’entreprise en Algérie.....	106
2-3-1-1- Les cadres dirigeants.....	107
2-3-1-2- Le personnel d’exécution.....	107
2-3-1-3- Les systèmes économiques.	107
2-3-2- La transmission d’entreprise en Algérie.....	108

Chapitre 2 : Gouvernance et transmission au sein de l’entreprise « NCA-Rouiba »

Introduction	109
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil et de la méthodologie de recherche.....	110
1-1- Historique et organigramme de la société « NCA-Rouiba ».	110
1-1-1- Historique	110
1-1-2- Organigramme de la société	111
1-2- Généralités sur « NCA-Rouiba ».....	113
1-2-1- Forme juridique et réglementation	113
1-2-2- Implantation du siège social	113
1-2-3- Date et lieu de dépôt des statuts	114
1-2-4- Vision, mission, valeurs et politiques de « NCA-Rouiba ».	114
1-3- Objet social et gamme de produits de « NCA-Rouiba »	115
1-3-1- Objet social.....	115
1-3-2- La gamme des produits.....	116
1-4- Composition et répartition du capital social de « NCA-Rouiba ».....	117
1-4-1- Composition du capital.....	117
1-4-2- Répartition du capital	117

1-5- Description de la méthodologie de recherche.....	119
1-5-1- Les objectifs principaux de notre recherche.....	119
1-5-2- La méthode d’investigation.....	120
Section 02 : Analyse de la Gouvernance et de la transmission de la société « NCA-Rouiba »..	121
2-1- L’engagement social de « NCA-Rouiba » et son système de gouvernance.	121
2-1-1- L’engagement social de « NCA-Rouiba »	121
2-1-2- Le rôle du système de gouvernance de « NCA-Rouiba ».	122
2-2- Les spécificités de gouvernance de « NCA-Rouiba ».	122
2-2-1- Pactes d’actionnaires	122
2-2-2- Les fondements de la gouvernance de « NCA-Rouiba ».	124
2-3- La composition de la structure de la gouvernance de « NCA-Rouiba ».	126
2-3-1- Les organes d’administration et de direction	126
2-3-1-1- L’Assemblée Générale.....	126
2-3-1-2- Le Conseil d’Administration.....	126
2-3-1-3- Comités émanant du Conseil d’Administration.	127
2-3-2- Le contrôle externe de la société.	129
2-4- Analyse de la transmission de l’entreprise « NCA-Rouiba ».	130
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	134
CONCLUSION GENERALE	135
Références bibliographiques.	138
Listes des tableaux et figures	142
Annexes.....	144