

Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'ENTREPRISE FAMILIALE FACE A LA
SUCCESSION, UNE APPROCHE PAR LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.
ETUDE DE CAS : un échantillon d'entreprises**

Présenté par :

Melle, Lina BEKAR

Melle, Meriem DJAFOUR

Encadré par :

Dr, Mohammed Amine KANDI

Maitre de Conférences « B » à EHEC

**6^{ème} Promotion
Juin 2019**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales D'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'ENTREPRISE FAMILIALE FACE A LA
SUCCESSION, UNE APPROCHE PAR LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.
ETUDE DE CAS : un échantillon d'entreprises**

Présenté par :

Melle, Lina BEKAR

Melle, Meriem DJAFOUR

Encadré par :

Dr, Mohammed Amine KANDI

Maitre de Conférences « B » à EHEC

**6^{ème} Promotion
Juin 2019**

Remerciement

Avant d'entamer notre mémoire, nous tenons tout d'abord à présenter nos plus sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de cet humble travail ainsi qu'à la réussite de cette année mémorable.

Ces remerciements vont tout d'abord à notre encadreur Mohammed Amine KANDI, pour ses précieux conseils et orientations apportées tout au long de ce parcours.

Nous remercions aussi tous nos enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) pour la qualité de la formation et les compétences qu'ils nous ont transmis, sans lesquelles l'élaboration d'un mémoire n'aurait pas été possible.

Nous tenons à remercier aussi, toutes les entreprises familiales qui ont acceptées de collaborer avec nous, qui nous ont permis d'enrichir notre travail avec leur précieux partage d'expérience et surtout pour la sincérité avec laquelle ils ont répondu à notre questionnaire.

Un remerciement bien spécial aux personnes qui nous ont aidé à faire notre étude statistique, en particulier Mme HADJ SLIMANE Hind pour sa disponibilité et sa précieuse aide.

Et enfin nous remercions nos familles, nos amis et tous nos proches pour leur soutiens et encouragements incessants.

Merci à toutes et à tous.

Listes des figures

Chapitre 1

<i>N° de figure</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Figure1	Famille et Entreprise, Harmonie ou Dichotomie	10
Figure2	Système de l'entreprise familiale	17
Figure3	Avantages concurrentiels et spécifiques des entreprises familiales	19
Figure4	Gouvernance de l'entreprise familiale	39
Figure5	La différence entre le système de gouvernance des entreprises familiales et celui des entreprises managériales.	42
Figure6	Système de gouvernance d'une entreprise familiale	44
Figure7	Système de gouvernance familiale	50

Chapitre 2

<i>N° de figure</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Figure 8	Le modèle de planification de la succession	61
Figure 9	Le processus de succession, une vue d'ensemble.	65
Figure 10	Pérennité ou don	75

Chapitre 3

<i>N° de figure</i>	<i>Intitule</i>	<i>Page</i>
Figure 11	Répartition des répondants selon leur sexe	107
Figure 12	Répartition des répondants selon leur age	108
Figure 13	Répartition des répondants selon leur formation	109
Figure 14	Répartition des répondants selon leur poste occupé	110
Figure 15	Répartition des répondants selon leur relation familiale avec le pdg	111
Figure 16	Dans l'entreprise, vous etes ?	112
Figure 17	Avez-vous deja pense a la succession et au futur de l'entreprise ?	113
Figure 18	Gestion et culture familiale	115
Figure 19	Principes familiaux et économiques	116
Figure 20	L'intégration des employés	117
Figure 21	Planification à l'avance	118
Figure 22	Les désaccords causes par la succession	119
Figure 23	La solution aux conflits	120
Figure 24	Le recueil des règles.	121
Figure 25	Le conseil de famille comme solution	122
Figure 26	Résolution des problèmes familiaux par le conseil de famille	123

Figure 27	L'organisation de réunions familiales	124
Figure 28	Succession et conseil de famille	125
Figure 29	Pour ou contre les tabous	126
Figure 30	Constitution du conseil de famille	127
Figure 31	La génération future et le conseil de famille	128
Figure 32	La religion et le conseil d'administration	129
Figure 33	Le rôle du conseil d'administration	130
Figure 34	La contribution des parties prenantes	131
Figure 35	Le partage des valeurs	132
Figure 36	La religion et le recrutement	133
Figure 37	Le poste de directeur général et du président du conseil d'administration	134

Listes des tableaux

Chapitre 1

<i>N° du tableau</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Tableau 1	Les définitions de “L’Entreprise familiale”	12
Tableau 2	Les définitions de la gouvernance d’entreprise	24
Tableau 3	Les institutions de la gouvernance familiale	48

Chapitre 2

<i>N° du tableau</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Tableau 4	Les modèles de legs	56
Tableau 5	Le modèle de résistance à la planification	61

Chapitre 3

<i>N° du tableau</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Page</i>
Tableau 6	Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste.	96
Tableau 7	Coefficient attribués selon réponse	103
Tableau 8	T-Test de la première hypothèse	108
Tableau 9	T-Test de la deuxième hypothèse	108
Tableau 10	T-Test de la troisième hypothèse	109
Tableau 11	Répartition des répondants selon leur sexe	110
Tableau 12	Répartition des répondants selon leur âge	111
Tableau 13	Répartition des répondants selon leur formation	112
Tableau 14	Répartition des répondants selon le poste occupé	113
Tableau 15	Répartition des répondants selon leur relation familiale avec le PDG	114
Tableau 16	Dans l'entreprise, Vous Etes ?	115
Tableau 17	Avez-vous déjà pensé à la succession et au futur de l’entreprise?	115
Tableau 18	La nécessité de la planification de la succession	117

Tableau 19	Gestion et culture familiale	118
Tableau 20	Principes familiaux et économiques	119
Tableau 21	L'intégration des employés	120
Tableau 22	Planification à l'avance	121
Tableau 23	Les désaccords causés par la succession	122
Tableau 24	La solution aux conflits.	123
Tableau 25	Le recueil des règles.	124
Tableau 26	Le conseil de famille comme solution.	125
Tableau 27	Résolution des problèmes familiaux par le conseil de famille	126
Tableau 28	L'organisation de réunions familiales	127
Tableau 29	Succession et conseil de famille	128
Tableau 30	Pour ou contre les tabous	129
Tableau 31	Constitution du conseil de famille	130
Tableau 32	La génération future et le conseil de famille	131
Tableau 33	La religion et le conseil d'administration	132
Tableau 34	Le rôle du conseil d'administration	133
Tableau 35	La contribution des parties prenantes	134
Tableau 36	Le partage des valeurs	135
Tableau 37	La religion et le recrutement	136
Tableau 38	Le poste de directeur général et du président du conseil d'administration	137
Tableau 39	Moyenne et écart type (la charte familiale).	139
Tableau 40	Moyenne et écart type (conseil de famille)	140
Tableau 41	Moyenne et écart-type (conseil d'administration)	142
Tableau 42	Moyenne et écart type des hypothèses.	143

ملخص

الشركات العائلية، التي طالما اعتُبرت شكلاً عتيقاً، تحظى بشعبية كبيرة الآن، لأنها واجهت مختلف الأزمات الاقتصادية والمالية، وخاصة أزمة عام 2007. تسيطر الشركات العائلية الكبيرة على الاقتصاد الجزائري حيث تعمل في جميع القطاعات وتوظف آلاف الأشخاص. من أجل استدامة هاته الشركات، يجب أن تحل المشكلات المتعلقة بالخلافة. يمكن تنظيم هذه المشكلات عن طريق آليات الحوكمة المنشأة مسبقاً. الخلافة هي بالتالي خطوة حاسمة؛ مهلكة في بعض الأحيان للشركات العائلية، ولكن العديد من هذه الشركات قد لا تعطيها القدر من الأهمية التي تتطلبها. يلزم إذن وجود حوكمة محددة فيما يتعلق بالانتقال، وتنفيذ آليات مختلفة تشكل جوهر هذا التحقيق. يهدف هذه العمل بالتالي إلى إدراك الخلافة في الشركات العائلية من خلال آليات الحوكمة.

الكلمات الأساسية: الأعمال العائلية، الأزمات الاقتصادية والمالية، الاقتصاد الجزائري، الاستدامة، مشاكل الميراث، آليات الحوكمة.

Résumé

Longtemps considérée comme une forme archaïque, l'entreprise familiale est aujourd'hui plébiscitée car, ayant mieux résisté aux différentes crises économiques et financières notamment celle de 2007.

L'économie algérienne est dominée par de grandes entreprises familiales activant dans tous les secteurs et employant des milliers de personnes.

La pérennité de ces dernières passera par la résolution des problèmes liés à la succession. Ces problèmes peuvent être régulés par des mécanismes de gouvernance préalablement établis.

La succession est donc une étape cruciale ; parfois fatale que traverse l'entreprise familiale, néanmoins nombres de ces entreprises peuvent ne pas lui accorder autant d'importance qu'elle nécessite.

Une gouvernance spécifique en matière de transmission est donc de mise, mettant en œuvre différents mécanismes, constituant le cœur même de cette investigation.

Ce présent mémoire aura donc pour objectif d'appréhender la succession en entreprise familiale à travers les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Mots clés : Entreprise familiale, crises économiques et financières, économie algérienne, pérennité, problèmes de succession, mécanismes de gouvernance.

Abstract

Long considered as an archaic form, the family business is now popular because it has withstood the various economic and financial crises, especially that of 2007.

The Algerian economy is dominated by large family-owned businesses that operate in all sectors and employ thousands of people.

The durability of the latter will go through the issues related to the succession resolution. These problems can be regulated by previously established governance mechanisms.

Succession is therefore a crucial step; sometimes fatal to the family business, yet many of these companies may not give it as much importance as it requires.

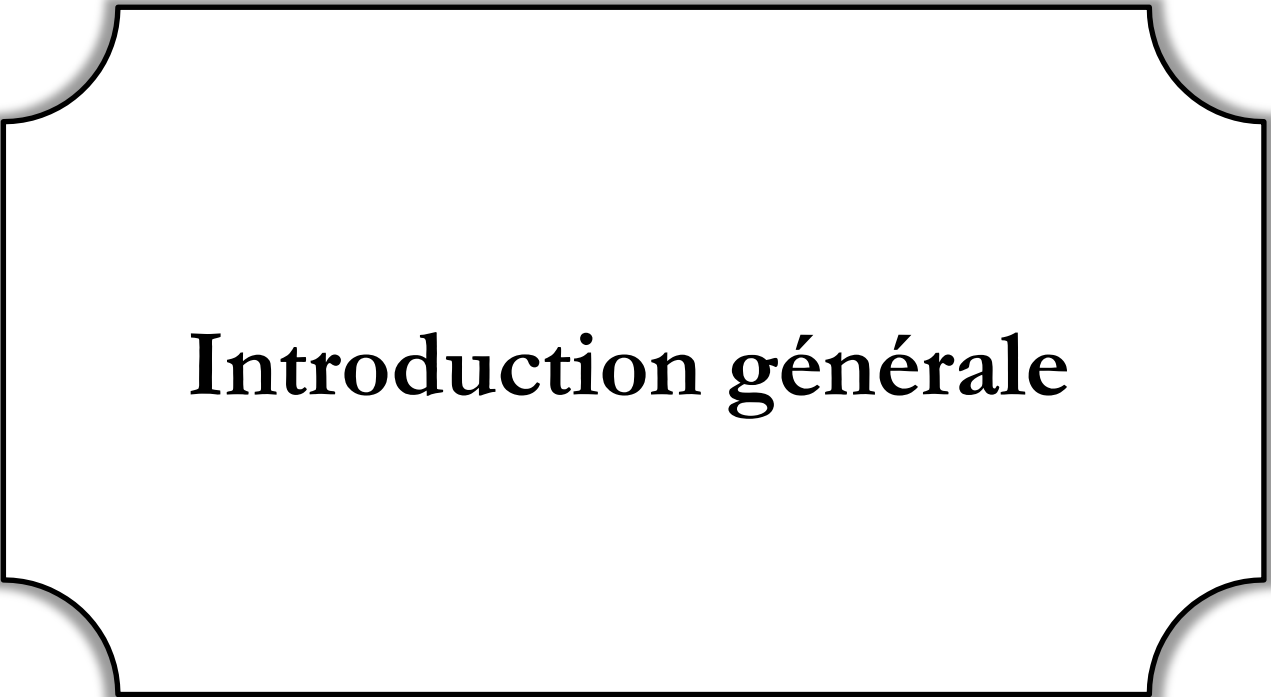
A specific governance in terms of transmission is therefore required, implementing different mechanisms, constituting the very core of this investigation.

This work will therefore aim to apprehend the succession in family business through the mechanisms of corporate governance.

Key words: Family business, economic and financial crises, Algerian economy, sustainability, inheritance problems, governance mechanisms.

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1	7
Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales	7
1. Première section : l'entreprise familiale	8
2. Deuxième section : La gouvernance d'entreprise.....	22
3. Troisième section : la gouvernance de l'entreprise familiale, une structure spécifique	37
Chapitre 2.....	54
La problématique de la succession dans l'entreprise familiale.....	54
1 Première section : la succession.....	55
2 Deuxième section : L'origine des échecs des transmissions en entreprise familiale.....	66
3 Troisième section : Les mécanismes régulateurs de la succession	80
Chapitre 3.....	94
L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.....	94
1 Première section : l'épistémologie et la méthodologie de la recherche	95
2 Deuxième section : Présentation des résultats de l'étude.....	107
3 Troisième section : Analyse, interprétation et synthèse des résultats	138
Conclusion générale	147



Introduction générale

Introduction générale

Une entreprise serait cette agrégation optimale entre de la ressource humaine, financière et matérielle. Il est cependant factuel que la ressource humaine soit la plus importante, la plus déterminante dans la création et le développement de l'entreprise. Nombres d'entreprises ont vu le jour sous un statut familial, étant considéré comme le plus répondu, il suscite depuis la crise des Subprimes de 2007 un intérêt croissant.

Selon une enquête réalisée en Juin 2012 par le Cabinet Ernest and Young en collaboration avec le Family Business Network, les entreprises familiales résistent mieux à la crise grâce à des affinités qui vont au-delà de l'intérêt purement économique.

Il en résulte que cette structure familiale est même considérée par certains comme un référent, un point d'ancrage dans ces temps économiques troubles. Pour d'autres, l'entreprise familiale reflète une image davantage émotionnelle et conflictuelle. Quoi qu'il en soit, il existe dans les sociétés familiales une interaction entre la famille et l'entreprise.

La famille et l'entreprise constituant une seule entité, seraient alors une garantie d'une harmonie économique dont les résultats seraient visibles en fin d'exercice comptable à travers des prébendes confortables a même de satisfaire l'enveloppe consacrée à la formation brute du capital fixe et aux dividendes rémunérant la famille actionnaire.

Cependant le ou les dirigeants de l'entreprise familiale, seront confrontés à terme à une décision pouvant compromettre ses résultats voir menacer sa propre existence ; c'est celle de la transmission ou du renouvellement du staff dirigeant. Il s'agira alors pour le ou les dirigeants en partance de choisir de la façon la plus objective, la plus méritocratique leur successeur qu'il fasse partie ou non de la sphère familiale. C'est cette abstraction qui peut mener l'entreprise familiale à devenir une entreprise actionnariale.

Introduction générale

La gouvernance d'entreprise concerne toutes les entreprises, quel que soit leur statut, leur structure de propriété ou leur taille.

Avec le développement des mécanismes de gouvernance, des règles susceptibles d'aider l'entreprise dans la gestion de la délicate étape de la succession sont mises en place.

Dans une économie de plus en plus mondialisée, globalisée la concurrence s'est exacerbée et ne survivront que les entreprises les plus performantes, c'est-à-dire celles qui sont le mieux gouvernées. Ce diktat s'impose aux entreprises de tout statut confondu, ce qui rend l'approche familiale, émotionnelle de moins en moins déterminante quant au choix de la gouvernance.

Il est intéressant de noter que le pourcentage des entreprises familiales paraît stable et ou en légère augmentation comparativement aux entreprises non familiales, ceci pouvant être expliqué par des stratégies, investissements élaborés par les patriarches dans le secteur de formations élitistes pour les membres de la famille préalablement ciblés comme potentiels futurs successeurs; ceci et d'autant plus vrai en Algérie où la quasi-totalité des entreprises sont familiales à l'exemple du groupe Cevital famille « REBRAB », ETRHB avec « HADDAD », les pâtes AMOR BENAMOR avec la famille AMOR BENAMOR, l'entreprise Condor famille BEHAMADI, NCA Rouiba avec la famille OTHMANI, groupe KHERBOUCHE...

C'est dans cet ordre d'idées qu'on a choisi un thème qui s'intitule

L'entreprise familiale face à la succession, une approche par la gouvernance d'entreprise.

L'intérêt de notre recherche est de cerner comment la gouvernance d'entreprise, à travers ses différents mécanismes, tout au long du processus de succession vient réguler les intempéries causées par ce délicat processus.

Pour l'élaboration de notre travail de recherche nous avons choisi d'élargir notre étude à un échantillon d'entreprises pour atteindre au mieux notre objectif.

C'est à travers un développement théorique et une étude pratique effectuée sur un panel d'entreprises que nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quel système de gouvernance permet une succession sans contentieux ?

En vue de répondre à notre question principale, notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- Comment la charte familiale régule-t-elle le processus de succession ?
- Quel impact a le conseil de famille sur la succession ?
- Quel rôle joue le conseil d'administration dans la mise en place du plan successoral ?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les trois hypothèses suivantes :

- ✓ Les principes familiaux retracent l'engagement familial envers la mission et la vision centrale de l'entreprise.
- ✓ Le conseil de famille, organe de communication par excellence, installe un climat de confiance entre les différentes générations.
- ✓ Le conseil d'administration permet d'objectiver la décision de la succession et de coordonner la structure complexe des parties prenantes.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une approche empirique à l'aide d'un outil quantitatif à savoir le questionnaire, ce dernier a été diffusé sur un échantillon de 7 entreprises familiales.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit ; son importance, son originalité ont été des facteurs qui ont fortement motivé notre choix. Mais aussi pour les raisons suivantes :

- ✓ Notre spécialisation dans le domaine du « Management et Entrepreneuriat », qui a une relation très étroite avec le sujet étudié.
- ✓ Le nombre important d'entreprises familiales en Algérie et dans le monde.
- ✓ Notre intérêt à apporter du nouveau et ne pas tomber dans la redondance des sujets déjà traités.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en trois (03) chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique et chacun se scinde en trois sections. En effet

Introduction générale

pour conférer à notre démarche globale une cohérence et une succession logique de ses étapes, nous avons adopté le plan suivant :

Dans un premier temps, nous avons jugé utile d'éclaircir un maximum de concepts en rapport avec notre thème de recherche à savoir, l'entreprise familiale et ses spécificités, la notion de gouvernance d'entreprise et ce qui se rapporte à ce concept, ainsi la gouvernance dans l'entreprise familiale et ses caractéristiques, fera l'objet de notre premier chapitre.

Pour le deuxième chapitre, nous entrerons dans le vif du sujet, nous mettrons donc la lumière sur la notion de succession à travers ses définitions, ses modèles de planification et son importance, nous passerons à l'origine des conflits en entreprise familiale et concluons ce chapitre par les mécanismes régulateurs de la succession.

Enfin, en ce qui concerne le troisième chapitre, il s'agit de mener une étude sur terrain et pour cela, nous avons commencé par la méthodologie et l'épistémologie de la recherche, puis l'étude quantitative pour finir avec l'analyse des résultats du questionnaire adressé aux différentes entreprises familiales.

CHAPITRE I

Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

Chapitre 1

Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Introduction chapitre

La gouvernance d'entreprise et l'entreprise familiale représentent deux concepts significatifs de la sphère économique, néanmoins l'interaction de ces deux concepts a suscité de vifs débats à travers la littérature.

Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de ses caractéristiques. L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et son système de gouvernance.

Ainsi pour mieux appréhender la subtilité du phénomène de la gouvernance dans l'entreprise familiale, nous proposons en premier lieu de présenter l'entreprise familiale, ses caractéristiques et ses particularismes.

Puis, nous retracerons l'évolution du concept de gouvernance d'entreprise, son émergence et ses principaux moteurs de fonctionnement.

Enfin, nous évoquerons les spécificités de la gouvernance de l'entreprise familiale.

1. Première section : l'entreprise familiale

La plus grande entreprise au monde en chiffre d'affaire est l'entreprise américaine **WAL MART**, l'entreprise de distribution n'est pas une entreprise récente, elle s'est constituée sur 5 générations chacune concourant à plus de capitalisation. La famille **WALTON** est un exemple type de grande dynastie étasunienne.

Cependant les legs d'entreprise sont de moins en moins familiaux de plus en plus méritocratiques et si le nombre de ce type d'entreprises a pu considérablement baisser il n'a pas pour autant disparu loin s'en faut.

1.1 Problématique et identité de l'entreprise familiale

Historiquement il serait factuel que les entreprises familiales soient plus ardues à manager que les entreprises sans attaches familiales, en effet la conciliation des intérêts familiaux (personnels) et les intérêts pragmatiques de l'entreprise donne souvent lieu à de vifs conflits.

Cependant les cas de réussite des entreprises familiales sont légion à l'image des entreprises françaises tel que : **Leclair, Lagardère, Mulliez** et à l'international comme : « **Sam-Walton** » propriétaire de la première entreprise mondiale « **Wal Mart** », le distributeur américain a symboliquement dépassé les 500 milliards de dollars sur l'exercice 2017, à 500,343 milliards très exactement (soit 405 milliards d'euros)¹.

Toutes les entreprises familiales n'ont cependant pas connu la même réussite et nombres d'entre elles ont connu de grandes difficultés, voire les affres de la faillite à l'image de **TATI** et bien d'autres.

Il peut arriver que l'entreprise connaisse des rendements constants, une stagnation économique bloquée, causée par le niveau de leurs ressources humaines et

¹<https://www.lsa-conso.fr/le-chiffre-d-affaires-de-walmart-a-depasse-500-milliards-de-dollars-en-2017,281146>. Consulté le 13 Mai 2019 à 18H27.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

de leurs propres compétences, le bon sens et l'intelligence économique pousseraient alors l'entreprise à une délégation de ses pouvoirs managériaux à des facteurs exogènes c'est-à-dire procéder à des recrutements externes sur des compétences avérées.

La ressource humaine de l'entreprise familiale a des spécificités que le commun des entreprises n'a pas. En effet l'intensité des liens sociaux y est beaucoup plus forte et requiert donc un management particulier. Le faible pourcentage des entreprises familiales a fait que peu d'études leurs auraient été consacrées.

La famille fonctionne sur un mode affectif et émotionnel. Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire. A contrario, l'entité entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la croissance et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font.

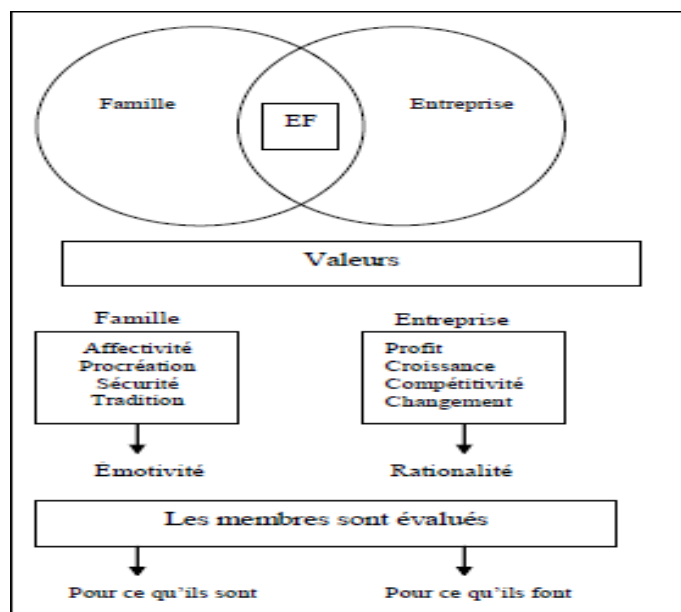
La délicate cohabitation entre ces deux mondes est une source de conflits. Mais c'est l'alchimie réussie entre eux, qui est à l'origine de la performance des entreprises familiales.

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

Les PME, dites familiales, se situent à l'interface de deux systèmes, qui tendent à fonctionner selon leurs règles propres.

Goetschin propose une schématisation qui met en évidence ces deux modes de fonctionnement forts divergents :

Figure 1: Famille et Entreprise, Harmonie ou Dichotomie.



Source : Goetschin, P. (1987). « La gestion de la succession dans les PME. Revue économique et sociale », Lausanne, P 100.

Selon Goetschin l'entreprise familiale est paradoxale parce qu'elle tente de concilier deux mondes dont les valeurs, les objectifs et les modes de fonctionnement ne sont pas les mêmes.

Sans vouloir être cynique à tout prix, rappelons la formule d'Ed. Rey : « On appelle famille un groupe d'individus unis par le sang et brouillés par des questions d'argent »¹

En effet, Catry et Buff supportent la même idée. Ils considèrent que « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. La famille fonctionne sur un mode affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger. Au contraire, le monde de l'entreprise fonctionne selon une logique économique, dont l'objectif est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice »².

¹ Edouard Rey / *Maximes morales et immorales*.

²Catry, B., &Buff, A. (1996). « Le gouvernement de l'entreprise familiale ». P41.

1.2 Définition de l'entreprise familiale

Si le législateur a strictement défini le champ d'action de l'activité économique de l'entreprise avec ses devoirs et obligations, il n'existe pas et ne peut exister un cadre légal régissant les relations familiales.

Les prérogatives au sein des entreprises familiales sont alors un peu plus difficiles à cerner. En effet les missions dévolues aux compétences humaines seraient alors un peu plus floues et un peu moins strictes.

De l'enchevêtrement des valeurs famille/entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies, et de grandes questions sont posées notamment, celles des bornes de la famille, du nombre de familles contrôlant l'entreprise, la définition de la notion de contrôle sur le problème de transmission et le nombre de générations à partir desquelles on peut considérer qu'une entreprise est familiale.

Une exploration de la littérature montre qu'il existe un important éventail de définitions de l'entreprise familiale. Cependant, le concept de l'entreprise familiale est rarement arrêté de manière rigoureuse et n'a jamais été modélisé de façon formelle.

Il a donc été ardu pour les auteurs de s'entendre sur une seule et unique définition pour ce type d'entreprise, certaines définitions ont été monodimensionnelles, limitant ainsi le champ d'analyse, alors que d'autres auteurs contestent cette analyse qu'ils considèrent comme trop simple voire simpliste et proposent donc des analyses pluridimensionnelles, plus en adéquation avec des structures familiales très diverses, entre des structures basiquement matrimoniales (**L'Oréal**) à d'autres structures beaucoup plus vastes à l'image de familles élargies et pluridimensionnelles.

Les sujets d'étude concernant les entreprises familiales ne sont pas très nombreux tant l'analyse est difficile, les thèses les plus nombreuses concernent alors les grandes familles dont les entreprises sont ancrées dans le paysage socioéconomique français depuis plusieurs générations. La disponibilité de statistiques, de bilans et d'informations diverses rendent les constats plus simples

Ceci aboutit à ce que les auteurs ainsi que les chercheurs choisissent leur propre définition de l'entreprise familiale pour les besoins de leurs études ou ouvrages.

Tableau 1: Les définitions de “L’entreprise familiale”

1/ Définitions monocritère	Auteur	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B., Hershon S.A. [1976], Alcorn, P. B. [1982], Lansberg I. et al. [1988]	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critère du contrôle	Barry B.[1975], Beckhard R. et al. [1983], Handler, W. C. [1989]	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
2/ Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Estapé M.J. [1994] Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. et al. [1995]	L'entreprise est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N., Hatten K.J. [1987]; Ward J. L. [1987]	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. [1953]	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley R. [1964]	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

Source : Allouche, J., & Amann, B. (2000). « *L’entreprise familiale : un état de l’art. Finance Contrôle Stratégie* », 3(1), P 45

1.3 L'entreprise familiale dans les débats théoriques

Parmi les spécificités de l'entreprise familiale, le fort apport en capitaux propres ; en effet les liens particuliers unissant les propriétaires dirigeants instaurent un climat fiduciaire où la prise de risques visible à travers des apports personnels importants serait alors observée, conférant ainsi à l'entreprise familiale une plus grande souveraineté managériale. Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur les théories de la finance organisationnelle, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. Nous cherchons à montrer, grâce aux développements qui vont suivre, que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre.

L'analyse de l'entreprise familiale se fera successivement à la lumière de l'approche " classique " de l'agence ensuite à la lumière des développements de la théorie de l'intendance. La première prône l'absence d'opposition d'intérêts au sein de ce type d'entreprise. La deuxième critique ce raisonnement en mettant en cause son adéquation pour l'analyse de l'entreprise familiale.

Un exposé des principaux arguments de la théorie de l'agence doit être réalisé. La conceptualisation de l'entreprise familiale à la lumière de ce corps théorique devra ensuite être expliquée. En quoi la théorie de l'agence serait-elle pertinente pour caractériser l'entreprise dite "familiale " ?

Sur le plan de l'analyse théorique, l'entreprise familiale a donné lieu à de vifs débats contradictoires, sans qu'un consensus ne soit mis en relief. Le phénomène du « family business » étant un domaine de recherche assez récent, on assiste alors à une profusion de contributions, mais sans qu'il y ait de paradigme unifié¹.

Taiichi Ōno (1912-1990) père du management moderne, du toyotisme, modèle organisationnel qui préconise la compression des niveaux hiérarchiques, ce qui implique une plus grande contribution de l'agent au sein d'une entreprise. Ōno, ingénieur dans la première entreprise automobile mondiale dirigée actuellement par le

¹Wortman Jr., MS (1994). » *Fondements théoriques de l'entreprise familiale : Un paradigme conceptuel et fondé sur la recherche* ». Examen des entreprises familiales, 7 (1), P20.

petit-fils du fondateur Akio Toyoda, développe un concept novateur celui de la culture d'entreprise, faisant des salariés des éléments endogènes à l'entreprise.

Il est factuel alors de concevoir que l'entreprise familiale aurait plus de facilité à inclure cette démarche qu'une entreprise dont la ressource humaine serait plutôt exogène. A contrario du point de vue académique, des travaux relatifs à la Corporate Governance se sont massivement appuyés sur les développements de la théorie de l'agence¹.

Cette dernière met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement.

De plus, le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale est singulier, car il existe différents types d'objectifs (financiers comme non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial². Or la théorie de l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations monétaires) et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent. Un coût d'agence étant identifié par sa divergence/correspondance avec l'intérêt du propriétaire de l'entreprise.

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist³. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*). Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de

¹Ross, S. A. (1973). «*The economic theory of agency: The principal's problem*». The American Economic Review, 63(2), P 135.

²Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). «*The agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*». Entrepreneurship Theory and practice, 28(4), P340.

³Melin, L., & Nordqvist, M. (2000, June). «*Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the strategic Arena*». In Communication à la conférence de l'ICSB P344.

surveillant sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato¹ comme Davis, Schoorman et Donaldson² suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance. L'agent serait alors mû par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des entreprises familiales, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise.

Toute entreprise a un objectif et une finalité, la maximisation du profit serait l'objectif et la pérennité serait la finalité.

Lorsque l'entreprise familiale doit hiérarchiser ses priorités elle mettra toujours la pérennité devant la maximisation du profit, l'entreprise familiale étant appelée à être léguée.

L'entreprise familiale serait donc particulière : le(s) même(s) acteur(s) joue(nt) à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et aux risques possibles. Ainsi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste.

Aussi, pour Eisenhardt : *" le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats "*³.

Enfin, pour Fama et Jensen, la particularité de « l'entreprise familiale » tient au fait que : *" les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel,*

¹Salvato, C. (2002, September). « *Towards a stewardship theory of the family firm* ». In XIth Family Business Network Conference, Helsinki, Finland P 51.

²Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). « *Toward a stewardship theory of management* ». Academy of Management review, 22(1), P 24-25

³Eisenhardt, KM (1989). « *Théorie de l'agence : une évaluation et un examen* ». Académie de contrôle de gestion, 14 (1), p64.

*plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiale"*¹

Ce cadre théorique a été largement mobilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises dont le capital est dilué.

1.4 Les caractéristiques de l'entreprise familiale

1.4.1 Famille versus entreprise, deux systèmes qui se chevauchent

Selon Mouline, l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir la conjugaison de deux univers celui de l'entreprise et celui de la famille ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux². Les composantes du système familial sont si étroitement imbriquées dans celles du système commercial qu'elles ne peuvent pas être démêlées sans perturber sérieusement l'un ou les deux systèmes³. C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique.

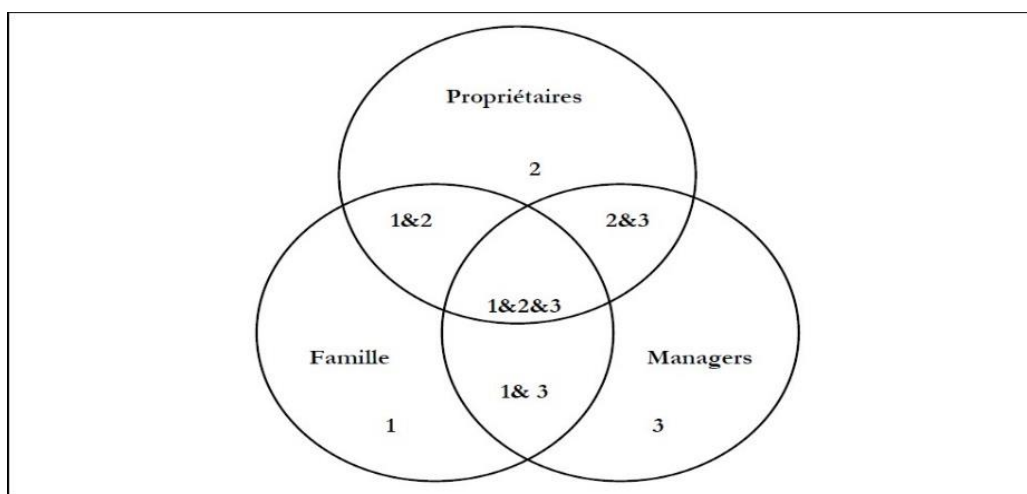
Ce caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents.

Ceci est bien montré dans le modèle de l'entreprise familiale représenté par Tagiuri et Davis (1982). Ce modèle considère l'entreprise familiale comme un système composé de trois groupes chevauchés mais distinctifs. La figure indique qu'un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

¹Fama, EF et Jensen, MC (1983). « Séparation de la propriété et du contrôle ». Le journal de droit et d'économie, 26 (2), p 306.

²Mouline, J. P. (2000). « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire » (No. 2000-1).

³Kepner, E. (1991). « La famille et l'entreprise : une perspective Co évolutionnaire ». Family Business Review, 4 (4),P 450.

Figure 2: Système de l'entreprise familiale

Source : Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). « *The advantages and disadvantages of the family business* ». Researchpaper P45.

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, on peut supposer qu'il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa¹. Par conséquent, le comportement de ce type d'organisation peut montrer quelques particularités significatives parce que les relations entre les stakeholders et la famille sont basées essentiellement sur des rapports familiaux². Comme résultat, certaines de ces particularités peuvent se présenter dans le fonctionnement des mécanismes du gouvernement d'entreprise, surtout le conseil d'administration.

1.4.2 Le familialisme

Les travaux mobilisant l'approche par les ressources et les compétences montrent que le réseau d'interactions entre famille, activités productives et membres

¹Lansberg, IS (1983). « *Gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : le problème du chevauchement institutionnel* ». Dynamique organisationnelle, 12 (1), P41.

²Cabrera-Suárez, K. et Santana-Martín, DJ (2003). « *Gouvernance d'entreprise et familiale dans les entreprises familiales espagnoles* ». Revue des entreprises familiales, 14, P42.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

de la famille, peut générer des ressources stratégiques, elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels¹.

L'imbrication famille/entreprise est ainsi à l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel dirimant – à l'origine du concept de *familiness* - lorsque l'entreprise maîtrise des ressources, des compétences et des capacités rares, non substituables et non imitables par des entreprises non familiales².

En se basant sur les recherches existantes sur les entreprises familiales, Habbershon et Williams³ proposent une liste de processus caractéristiques des entreprises familiales et pouvant être des ressources, des compétences ou des capacités :

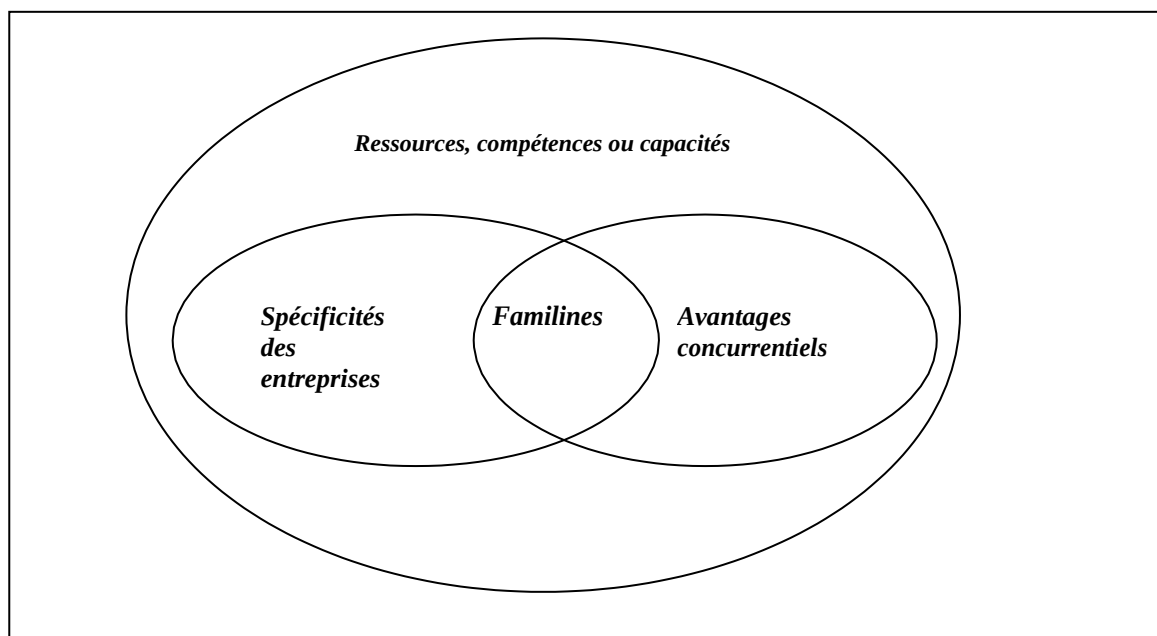
- La gestion des employés ;
- La création d'un accord sur les objectifs ;
- L'augmentation de la confiance ;
- L'encouragement de la participation ;
- La socialisation des nouveaux employés ;
- Le renforcement de la réputation ;
- L'unification de la structure des croyances du groupe ;
- L'engagement et l'implication ;
- L'augmentation de la flexibilité ;
- Le support de la créativité ;
- Le partage de la culture à travers les frontières ;
- Le développement d'alliances.

¹Habbershon, TG et Williams, ML (1999). « *Un cadre fondé sur les ressources pour évaluer les avantages stratégiques des entreprises familiales* ». REVUE DES ACTIVITÉS FAMILIALES, 12 (1) PP 3-15.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., &Steier, L. P. (2003). « *Extending the theoretical horizons of family business research* ». Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), PP 332-333.

²Arrègle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* ». Management, 7(2), PP 13-36.

³ Habbershon, TG et Williams, ML, opcit , P 10.

Figure 3:Avantages concurrentiels et spécifiques des entreprises familiales

Source : Arregle, J. L., Very, P., &Raytcheva, S. (2002). « *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur* ». EDHEC, Papier de recherche P42.

1.5 L'entreprise familiale, vivier de conflits

Si la composante de l'entreprise familiale est souvent un plus par les liens qui la lient, cette même intensité peut être un frein voire un obstacle majeur au développement de l'entreprise. Les conflits d'intérêts y sont plus personnels et plus forts, la passion pouvant altérer la raison, nombre d'entreprises en péril sans espoir de redressement justement à cause de liens familiaux rompus et jamais réparés, ceci peut s'observer notamment au moment de l'élargissement familial par des mariages jugés inopportuns par les membres de la famille ou par des lègues.

Le modèle managérial parfait n'existe pas ou alors temporairement et sectoriellement, par l'évolution même de la composante humaine qu'elle soit familiale ou pas.

1.5.1 Les conflits institutionnels :

L'entreprise familiale diffère des autres parce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux institutions qui comportent chacune des besoins et des objectifs qui leurs sont propres. Ces différences institutionnelles entre la famille et l'entreprise proviennent essentiellement du fait que chacune existe dans la société pour différentes raisons fondamentales. Ainsi, les relations sociales dans l'entreprise sont guidées par les normes et les principes qui facilitent le processus de production.¹

L'interaction entre ces deux mondes est intense et les conflits sont fréquents, du fait de cette délicate cohabitation. Il arrive que parfois, une des deux entités famille- entreprise prenne le pas sur l'autre et donc l'influence. Il est aisé de le remarquer lorsque les conflits de la famille se répercutent sur la gestion de l'affaire, ou bien lorsque les conflits de l'entreprise influent sur la vie familiale.

Le chevauchement institutionnel entre l'entreprise et la famille génère des conflits dans l'organisation. Typiquement, ces conflits se manifestent dans la forme normative des contradictions par le fait que ce qui est attendu des individus en termes de principes familiaux est souvent violé par ce qui est attendu de ces derniers selon les principes de l'entreprise. Donc les principes de la famille et ceux de l'entreprise sont en général contradictoires et sont source de conflits entre les membres de la famille qui travaillent dans la même entreprise.

1.5.2 Les conflits de fonctions

Barry ² explique que tout dirigeant- propriétaire assume en général trois fonctions différentes au sein de sa société. En tant que propriétaire, il défend les intérêts de son patrimoine. Sa position d'administrateur de l'entreprise le rend responsable des décisions d'investissement interne à l'entreprise. Et en tant que salarié, il se soucie des répercussions de ces investissements sur la gestion courante.

Enfin, l'entreprise peut être déstabilisée par la réaction des dirigeants extérieurs à la famille qui travaillent sous les ordres d'un membre de la famille incompetent. Ces

¹Lansberg, IS (1983). *Opcit*, PP 39-46.

²Barry, B. (1980). « *Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise* ». *Management International Review*, PP 39-49.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

dirigeants extérieurs (managers- professionnels) connaissent alors le phénomène de démission ou licenciement intérieur. Donc, ils vont assumer leurs fonctions par devoir et non par motivation. En outre, ces derniers doivent accomplir, au-delà de leurs propres tâches, le travail non effectué, ou bien rattraper les erreurs du dirigeant familial incompétent.

A travers cette section, nous avons pu entrevoir ce qu'est l'entreprise familiale, les vifs débats qu'elle pouvait susciter auprès des auteurs par sa nature à conjuguer deux mondes différents famille/entreprise. Cette délicate cohabitation peut être source de conflits et nécessite des mécanismes pour établir un équilibre entre les deux entités.

Dans la prochaine section, nous aborderons le concept de gouvernance d'entreprise et ce qui se rapporte à ce dernier, tel que son émergence et ses principaux moteurs de fonctionnement.

2. Deuxième section : La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un concept contemporain, qui par définition met en place des règles, des directives, des limites ou des mécanismes pour réduire l'asymétrie de l'information entre les différentes parties prenantes. La réduction de cette dernière permet un fonctionnement de l'entreprise sans litiges ou du moins avec un nombre de litiges limité, parce que la gouvernance d'entreprise place l'environnement interne et externe de la société sous control.

Dans cette section nous allons voir les préceptes de la gouvernance d'entreprise en commençant par nous demander ce que la gouvernance d'entreprise ? D'où est-ce qu'elle nous vient ? Soit son émergence, et bien sur quels sont ses principaux moteurs de fonctionnement ?

2.1 La notion de gouvernance

La gouvernance d'entreprise a pris une grande importance au sein des organisations avec l'avenue de la mondialisation et l'apparition de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays, dont la principale mission est de favoriser autant que possible la liberté des échanges, ce qui a amené à un accroissement terrible de la concurrence, dont le résultat est une recherche continue et croissante de la qualité et de la performance autrement dit : l'amélioration continue.

Cette recherche constante de performance oblige « les managers à prendre en considération les facteurs internes et externes à l'organisation mais aussi les aspects d'environnement et d'économie générale, autrement dit la problématique de gouvernance d'entreprise »¹.

¹BOUTALEB. K : « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie ». PP 1-16.

Il est démontré¹ que les bons résultats économiques procèdent de la bonne gouvernance économique, car en effet si elle est bien pratiquée elle peut :

- Instaurer la confiance partenariale
- Développer et consolider la compétitivité de l'entreprise
- Faciliter l'accès au financement
- Attirer des ressources humaines efficaces

On considère donc que lorsqu'un Etat améliore certains aspects fondamentaux de son fonctionnement, il attire davantage d'investissements et réalise une plus forte croissance par habitant. Lorsqu'il applique les règles et politiques de manière prévisible et équitable, assure l'ordre et l'état de droit et protège la propriété, il instaure la confiance et attire davantage d'investissements nationaux et étrangers. Dans une telle situation, le commerce se développe, la croissance économique s'accélère et les conditions de l'insertion dans l'économie mondiale sont créées.

La gouvernance a un très grand retour sur investissement pour le développement : une amélioration d'une déviation standard dans la gouvernance d'un pays hausse son revenu par habitant de quelque 300% à long terme (10 ans et plus), comme l'affirme D. KAUFMANN.

2.2 Définitions de la gouvernance d'entreprise

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, pour notre travail nous nous sommes basées sur quatre définitions, celle de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), de Gérard CHARREAUX, de Pierre Yves GOMEZ et de R. RAJAN et L. ZINGALES que nous allons présenter dans le tableau suivant :

¹KAUFMANN.D : « *La gouvernance dans le monde : constats et implications pratiques* », colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, Février 2007.

Tableau 2: Les définitions de la gouvernance d'entreprise

<u>OCDE¹</u>	La gouvernance d'entreprise contribue à instaurer le climat de confiance, de transparence et de responsabilité indispensable pour promouvoir les investissements à long terme, la stabilité financière et l'intégrité dans les affaires. Le régime de gouvernement d'entreprise devrait 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.
<u>Gérard CHARREAUX²</u>	Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.
<u>Pierre Yves GOMEZ³</u>	La problématique du concept de gouvernance d'entreprise est la légitimité et le droit du dirigeant d'orienter les entreprises et de prendre des décisions stratégiques. Cette problématique est basée sur trois composantes : 1. Les institutions, organe de contrôle des dirigeants. 2. Les règles que les entreprises se fixent elles-mêmes 3. Les pratiques d'exercice du pouvoir. Donc c'est un ensemble d'institutions, de règles et de pratiques qui délimitent le pouvoir de ceux qui ont en charge d'orienter l'entreprise.

¹OCDE : « *Principes de gouvernement d'entreprise* », 2004, P17.

²CHARREAUX.G : « *Le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits* », Economica, Paris, 1997, P1.

³GOMEZ.P : « *définition du gouvernement d'entreprise* », interview par la Web TV, consulté le 14-05-2019 à 14H

<u>R. RAJAN et L. ZINGALES¹</u>	La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique.
--	---

Source : Elaboré par nos soins.

La gouvernance d'entreprise reposerait en définitif sur cinq principes énoncés par l'OCDE qui sont :

- Responsabilité des dirigeants et des administrateurs.
- Indépendance du conseil d'administration.
- Transparence des informations.
- Droits des actionnaires.
- Vision stratégique à long terme.

2.3 Emergence et évolution de la gouvernance

2.3.1 Les origines de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a pour problématique la séparation des détenteurs de droits de propriété de la direction ou des directeurs. Comme Roland Pérez² l'explique, la gouvernance d'entreprise a vu le jour avec le commerce lointain, terrestre et maritime, qui constitue le domaine par excellence de la problématique citée ci-dessus, parce que le plus souvent le responsable de l'expédition n'était pas le propriétaire de la marchandise ou du moyen de transport utilisé (caravane ou navire).

Dans le commerce agricole, qui est un courant fondateur de la gouvernance d'entreprise on peut percevoir les principes de celle-ci dans la relation entre les propriétaires fonciers et les fermiers et tous les autres agents locaux. Ces relations ont

¹ RAJAN.R ET ZINGALES.L: « The governance of the new enterprise », National Bureau of Economic Research, Cambridge MA 02138, October 2000, P9.

² Roland PEREZ, « *La gouvernance de l'entreprise* », édition la Découverte, Paris, P 15.

fait l'objet de plusieurs réglementations, et donc la gouvernance agricole est une des sources de la gouvernance d'entreprise les plus riches.

Même si la gouvernance d'entreprise est apparue avec le commerce lointain, c'est pendant la renaissance qu'elle a trouvé des réponses à sa problématique avec l'apparition des bourses, du crédit et des sociétés de capitaux. En effet, les grandes découvertes ont permis aux ports de l'Europe du nord (Amsterdam et Londres) la mise en place d'institutions nouvelles (comme la Compagnie des Indes) à partir desquelles la séparation entre les apporteurs de capitaux et les responsables chargés de la gestion sur le terrain était faite, amenant la gouvernance d'entreprise aux questionnements phares de l'époque.

Mais ce questionnement devint très rapidement accepté grâce aux grands besoins en capitaux de la révolution industrielle et au changement de taille et d'importance des entreprises. L'apparition des banques, des bourses de valeurs et des sociétés de capitaux, qui était la solution aux besoins, et qui sont basés sur le principe même de la dissociation entre le dirigeant et le propriétaire du capital en sont la source. C'est ce qui a aidé à la constitution des fondements de la gouvernance d'entreprise.

2.3.2 De la firme capitaliste à la firme managériale

À l'avenue de la révolution industrielle, au début du 19^{ème} siècle, l'entreprise ne faisait que produire, transformer des inputs en outputs, de la manière la plus optimale possible. Son but était de maximiser le chiffre d'affaire et pour y arriver elle produisait en grandes quantités.

Cette époque se caractérise par un environnement stable, peu de concurrence, voire pas du tout, et où l'information était parfaite et gratuite. Le manager de cette période avait pour mission la planification, l'organisation, le contrôle et la direction, il était à la fois le manager et le propriétaire, et comme on dit c'était l'homme-orchestre qui mène les affaires de l'entreprise avec pour but la maximalisation de la création de la valeur.

À la fin du 19^{ème} siècle, l'unicité du manager propriétaire va être remise en cause. Cette remise en question est due à l'avancée technologique, le changement de l'environnement (de plus en plus de concurrence) et le développement des affaires.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

Pour s'adapter à tous ces changements, il a fallu mettre en œuvre de nouvelles stratégies de gestion et d'organisation comme l'instauration des techniques de production en grandes séries (le fordisme et le taylorisme) dans le but de réduire les coûts de production et de pouvoir faire face à la concurrence.

L'accroissement de la taille de l'entreprise suite à l'évolution des affaires et le recours des entrepreneurs au financement extérieur, pour se payer de nouvelles structures de production, entraîneront la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le management.

L'étude faite par Berle et Means dans cette période, étudiant ce phénomène, basée sur les 200 plus grandes firmes américaines a démontré que l'autonomie des managers est en croissance par rapport au propriétaire¹, et c'est selon eux l'origine des problèmes rencontrés par les actionnaires et les propriétaires de l'entreprise.

2.3.3 La firme managériale

Comme dit précédemment, la firme managériale se définit par la séparation entre la propriété et le management et se caractérise par la présence de plusieurs stakeholders qu'on appelle aussi les parties prenantes, qui sont : les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les collectivités, les bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat, ...

Les parties prenantes sont définies comme tous ceux qui ont un bénéfice direct ou indirect à ce que l'entreprise fonctionne normalement et crée de la valeur².

J.K Galbraith note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu.

¹ BERLE.A ET MEANS.G: « *The modern corporation and Private Property* », 1991.

²FRIQUI.M : « *Cours de politique générale* », DEA Management, FSEG Tunis, 2001, PP 25-27.

Et comme J.K Galbraith¹ l'a dit, les intérêts des stakeholders sont différents, donc la question est comment rallier les intérêts de chacun et trouver un terrain d'entente pour minimiser les conflits qui nuiront à la santé de l'organisation ?

C'est ici qu'est survenue l'importance, voire l'obligation, de la mise en place d'un système de gouvernance d'entreprise. C'est à ce moment-là que la gouvernance d'entreprise est devenue telle qu'on la connaît aujourd'hui, avec ses théories, modèles et mécanismes, autrement dit c'est à partir de la création de la firme managériale et l'apparition des conflits d'intérêts entre les parties prenantes qu'on a vu l'importance de normaliser la gestion en essayant de mettre en place des moyens qui consolident la confiance et écartent l'opportunisme de tout un chacun.

2.4 Les théories de la gouvernance d'entreprise

Les théories de la gouvernance d'entreprise ont un point commun qui est l'efficacité des différents systèmes de contrôle, qui sont mis en place pour que les dirigeants gèrent conformément aux intérêts des actionnaires en particulier et toutes les parties prenantes en général.

Il n'existe pas de théories principales en gouvernance d'entreprise, elles appartiennent toutes au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations.

Il existe deux courants, le courant cognitif et le courant contractuel.

2.4.1 Les théories du courant contractuel (disciplinaire)

Ce courant considère que l'agent est rationnel et autonome (il ne remet pas en cause les hypothèses élémentaires libérales) et a pour but la diminution des coûts engendrés par les conflits et le manque de confiance entre les différentes parties prenantes par le contrôle, la sanction, la surveillance, la réglementation, les contraintes, ...

¹. GALBRAITH.JK« The New Industrial State». Houghton Mifflin, 1967.

Ce modèle distingue deux approches organisationnelles, l'une actionnariale (shareholders) qui ne considère que les relations « actionnaire/dirigeant » et l'autre partenariale (stakeholders) qui prend en considération toutes les « partie prenantes ».

Le courant contractuel a été construit sur la base de trois théories : la théorie des droits de propriétés, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction qui caractérisent parfaitement le but de ce courant soit la diminution des différents coûts.

2.4.1.1 La théorie des droits de propriétés

Cette théorie a été conçue à partir du principe « la propriété privée est le garant de l'efficacité économique »

Pour comprendre ce principe et cette théorie nous devons d'abord comprendre ce qu'est le droit de propriété. Il est défini par H. DEMSETZ¹ comme « *Un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes, et mœurs d'une société* ». Et sur une base juridique on peut le définir à partir de trois attributs :

- USUS : le droit d'utiliser cet actif.
- FRUCTUS : le droit d'en tirer un revenu.
- ABUSUS : le droit de le céder de manière définitive à un tiers.

Dans cette théorie, l'entreprise est performante si ces trois éléments sont regroupés dans la main d'une seule personne. Dans le cas de l'entreprise managériale, ces éléments sont répartis entre l'agent et le principal, et donc l'entreprise n'est pas au top de sa performance parce que deux écarts sont repérés :

- Une importante asymétrie de l'information.
- Des coûts de transaction importants.

Donc pour cette théorie l'entreprise managériale cause des coûts qui n'auraient pas eu lieu si la direction et la propriété n'avaient pas été séparées.

¹ DEMSETZ.H, « Toward a Theory of Property » Rights American Economica Review, May, PP 347-359.

2.4.1.2 La théorie de l'agence

Cette théorie a été élaborée pour expliquer ce qu'engendre les différentes relations entre les parties prenantes, et comment rendre une entreprise plus performante ?

Pour Jensen et Meckling¹ : « *Il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque* » Autrement dit, Il y a agence lorsqu'une personne mandate ou délègue une autre personne pour faire un travail en son nom.

Dans l'entreprise managériale, la relation d'agence concerne le principal et l'agent, ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier.

Les conflits entre les deux parties découlent de l'opportunisme qui se manifeste sous deux formes :

- Le hasard moral : vient avant l'établissement du contrat.
- La sélection adverse : c'est le fait de profiter de l'asymétrie d'information.

Ces conflits engendrent des coûts, appelés les coûts d'agence, qui sont au nombre de trois :

- Les coûts d'obligation : ce sont les coûts engagés par l'agent pour mettre en confiance le principal.
- Les coûts résiduels : ce sont les coûts engendrés par la divergence des visions de l'agent et du principal.
- Les coûts de surveillances : ce sont les moyens déployés par le principal pour surveiller l'agent.

Pour les théoriciens de la théorie d'agence, l'entreprise est performante si elle arrive à diminuer ses coûts d'obligations, de surveillances et les coûts résiduels.

¹JENSEN.MC ET MECKELING. WH: « *Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership structure* », Strategic Management Journal, 1976, PP 305-360.

2.4.1.3 La théorie des coûts de transaction

Le point de départ de cette théorie est l'article de Roland COASE ¹qui dit que l'entreprise est plus performante que le marché parce qu'elle minimise ses coûts de transaction. Mais c'est Williamson qui approfondira sur ce sujet et en fera une théorie.

Les coûts de transactions sont définis par Williamson² comme « *Les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes* ».et sont les suivants :

- Les coûts ex-ante : qui sont liés à la négociation et à la rédaction du contrat.
- Les coûts ex-post : qui sont liés à l'exécution et à la mise en vigueur du contrat en cas de conflits.
- Les coûts de transactions incluent les coûts d'agence.

Donc pour qu'il n'y ait pas de coûts de transaction il faut qu'on soit en concurrence pure et parfaite.

2.4.2 Les théories du courant cognitif

Ce courant est complètement différent du précédent parce qu'il ne repose pas sur le processus de création de valeur mais sur l'innovation, la connaissance et l'amélioration continue des moyens et processus.

Pour les penseurs de ce courant, la création de la richesse et l'innovation vont de pairs, donc ils adoptent des méthodes qui favorisent l'accumulation de la connaissance, l'amélioration des compétences et l'apprentissage, au point où le dirigeant est jugé sur les procédures qu'il suit plus que sur les résultats qu'il apporte. Autrement dit, le courant cognitif abandonne la rationalité calculatoire au profit de la rationalité procédurale.

¹ COASE.R « *The nature of firme* », Economica, N°4, traduction française, « La nature de la firme », Revue Française d'Economie, Paris, 1988, PP 428-468 ;

² WILLIAMSON.OE: « *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes* », Journal of Economic Literature, vol XIX, 1981, PP 1539-1567.

D'après Madhok¹ : *« l'information et la connaissance sont au cœur du design organisationnel parce qu'elles résultent de problèmes contractuels d'incitation (...). Il est surprenant que les théories économiques (...) ne portent aucune attention au rôle de la connaissance organisationnelle ».*

Ce courant nous mène vers une interprétation différente de la gouvernance d'entreprise qui n'a plus pour rôle la résolution des conflits mais un rôle proactif permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'accumulation du savoir et l'innovation².

2.5 Les modèles de gouvernance d'entreprise

Les modèles de gouvernance d'entreprise ont évolué avec le temps et à travers les régions, on peut en citer les modèles suivants :

2.5.1 Le modèle anglo-saxon (USA/UK)

Dans les deux pays les Etats Unis et la Grande Bretagne les marchés financiers occupent une place centrale dans les systèmes de financement.

Selon Lahlou³ : *« le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôles c'est-à-dire les OPA et par le marché du travail et du dirigeant »*

Les limites de ce modèle sont :

- Le problème du passager clandestin
- L'impossibilité de maintenir secrète l'offre d'achat
- L'existence de mesure anti-OPA (Offre Publique d'Achat)
- La nature cyclique des OPA (Offre Publique d'Achat)

¹ MADHOK.A: *« The Organisation of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance »*, Organization Science, Vol 7,5, 1996, P577.

²CHARREAUX.G : *« Quelles théories pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale »*, Cahier du FARGO, version I, Avril 2011, P32.

³LAHLOU.L *« Gouvernance des entreprises, actionnariat et performance »* Revue Economie & Management, université de Tlemcen, n°7, Tlemcen 2008, P 6.

2.5.2 Le modèle germano-nippon (Allemagne/Japon)

L'Allemagne et le Japon n'ont pas suivi le modèle anglo-saxon et ont préféré se diriger vers le secteur bancaire, et créer de nouveau concept comme celui de la banque universelle, permettant d'aider les entreprises à se financer. Donc chez eux ce sont les banques qui vont contribuer au financement des entreprises.

On reproche à ce modèle :

- Privilégier le long terme
- La rigidité
- Enracinement des dirigeants
- Actionnariat concentré
- Des marchés de capitaux peu liquides

2.5.3 Le modèle hybride (France/Italie)

Le système utilisé par les français et les italiens est un système intermédiaire entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, appelé le modèle hybride. Il se caractérise par l'intervention de l'Etat dans la gouvernance d'entreprise. Selon Lahlou¹ « *Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières* ».

2.6 Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Le système de gouvernance est constitué d'un ensemble de mécanismes (internes et externes) ayant pour objectif de contrôler et discipliner les dirigeants et de réduire les différents coûts engendrés par l'opportunisme et l'asymétrie de l'information.

¹ LAHLOU.L « Gouvernance des entreprises, actionnariat et performance », opcit, P 10.

2.6.1 Les mécanismes internes

Ce sont les moyens émanant de l'environnement, qui diminuent l'opportunisme des dirigeants et régulent leurs comportements. Nous pouvons en citer :

a. L'environnement légal

La réglementation d'un pays prévoit des lois et des réglementations qui ont un rôle décisif sur le comportement des dirigeants en limitant leur action opportuniste.

b. Le marché des biens et services

La concurrence sur le marché des biens et services est l'un des mécanismes de gouvernance fondamental, parce qu'il rend l'opportunisme difficile et donc ça influe sur les actions et les décisions des dirigeants et les rend plus rationnelles.

c. Le marché des dirigeants

Les dirigeants courent après le titre du meilleur dirigeant parce que ce dernier augmente leur valeur aux yeux des actionnaires et peuvent décrocher avec le poste de dirigeant au sein d'une très grande organisation prestigieuse. Cet objectif diminue l'opportunisme des dirigeants au profit des actionnaires.

d. Le marché financier

« *Le libre fonctionnement des marchés financiers constitue le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises* »¹ constata H. Manne.

La crainte des dirigeants des Offres publiques d'Achat (OPA) et de la vente de leur titre de propriété constituent deux bons mécanismes de discipline pour les agents.

2.6.2 Les mécanismes externes

Ces mécanismes sont internes à l'entreprise et varient d'une organisation à l'autre. Ils sont établis par des ententes contractuelles. Parmi les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise on trouve :

a) L'assemblée générale

L'assemblée générale est le rassemblement de l'ensemble des actionnaires, qui se fait généralement avec une fréquence annuelle, dans le but d'examiner les comptes

¹ H. G. Manne "Mergers and the Market for Corporate Control", The Journal of Political Economy, Vol. 73, No. 2., 1965, P. 111.

de l'année précédente et de prendre des décisions concernant le conseil d'administration. L'assemblée générale est souveraine et est un lieu de prise de décision.

b) Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est un organe de gestion composé d'un ensemble de personne interne ou externe à l'entreprise, chargé de représenter les intérêts des actionnaires et apparait comme un mécanisme pour discipliner les dirigeants par l'évaluation et la ratification des décisions et aussi par leur contrôle.

Les membres du conseil d'administration sont choisis sur la base de ces trois points :

- L'expertise : des experts de différents domaines (juridiques, financiers, ...)
- Le réseau : des personnes qui peuvent aider à l'extérieure.
- L'image : des personnes ayant une bonne réputation et de renom.

Il est très important pour une entreprise de bien choisir les membres de son conseil d'administration parce que ce sont eux qui vont diriger l'organisation.

c) Le système de rémunération des dirigeants

D'après Jensen et Meckling¹ plus le dirigeant détient d'actions, plus il maximise le profit et la performance de la firme pour laquelle il travaille, et vis-versa.

Il existe trois types de rémunération :

- Des rémunérations fixes et indépendantes de la performance de la firme.
- Des rémunérations liées à des agrégats comptables.
- Des rémunérations liées aux cours boursiers.

La rémunération des dirigeants reflète l'image du conseil d'administration, plus le dirigeant est bien payé, plus l'image du conseil est négative.

d) Le comité d'audit

C'est un organe mandaté par le conseil d'administration, composé d'administrateurs non impliqués dans les fonctions de direction, chargé de vérifier toute information divulguée à l'extérieur de la société et de s'assurer de la mise en place des moyens nécessaire d'un bon environnement de contrôle.

¹ JENSEN.MC ET MECKELING.WH: op cit, PP 305-360.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

Dans cette section nous avons voulu éclairer ce que la gouvernance d'entreprise dans la théorie parce qu'elle reste la base de notre travail de recherche étant donné que nous allons suivre son approche, et pour arriver à bien comprendre son rôle et son importance dans l'entreprise familiale, nous passons à la section suivante intitulée « La gouvernance de l'entreprise familiale, une structure spécifique ».

3. Troisième section : la gouvernance de l'entreprise familiale, une structure spécifique

La gouvernance d'entreprise (**corporate governance**) a suscité la plus grande attention ces dernières décennies. Cette pratique ancestrale est abondamment discutée, de par un particularisme dissonant par rapport aux modèles usuels.

Si une gouvernance d'entreprise efficiente est devenue incontournable pour tout type d'entreprise, pour l'entreprise familiale, du fait de certaines spécificités qui sont dues principalement aux interactions famille/entreprise, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu.

3.1 Entreprise managériale/Entreprise familiale : Un mode de gouvernance différent ?

La gouvernance d'entreprise a suscité la plus grande attention ces dernières décennies. Et la question de la performance se trouve au cœur même de la problématique du gouvernement d'entreprise. Le gouvernement d'entreprise peut être défini comme « *un moyen de résoudre les conflits qui existent entre les dirigeants, les actionnaires, les créanciers et qui naissent des différences d'objectifs et des asymétries d'informations qui entraînent des phénomènes de risque moral (le principal ne peut évaluer totalement l'effort fourni par l'agent) et de sélection adverse (le principal n'a pas une connaissance précise des caractéristiques du bien ou du service sur lequel porte le contrat avec l'agent)* »¹

Le gouvernement recouvre donc « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »².

¹Charreaux, G. (1997). Opcit, P 53.

²Ibid, P 422.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

La gouvernance est donc fondée sur le modèle de l'entreprise managériale dans laquelle le dirigeant n'a pas d'intérêt patrimonial.

Pour le cas particulier des entreprises familiales, la gouvernance peut être définie comme « *un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant le contrôle de l'entreprise* »¹ Ces règles permettent d'éviter ou de diminuer les risques de confusion des rôles et des tâches au sein de l'entreprise.

Ainsi, la gouvernance permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle que la famille doit y jouer. Une bonne gouvernance implique que les trois sous-systèmes : entreprise, famille et actionnaires soient surveillés par un organe différent :

- La famille sera supervisée par le conseil de famille ;
- Les actionnaires par l'assemblée des actionnaires ;
- La direction par le conseil d'administration.

Selon CABY et HIRIGOYEN [2002], les entreprises familiales doivent être appréhendées comme « *un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent la gouvernance. Ce réseau de liens revêt quatre dimensions (affective, financière, informationnelle et politique) qui diffèrent selon les familles et se traduisent par des degrés d'implication variée dans le gouvernement d'entreprise* »².

Pour LANSBERG³, KENYON-ROUVINIEZ et WARD⁴, une bonne gouvernance de l'entreprise familiale doit combiner à la fois une bonne gouvernance de l'entreprise ainsi qu'une bonne gouvernance de la famille. La prise en compte de la famille dans le domaine du gouvernement est importante parce que les membres de la famille peuvent avoir des rôles multiples dans l'entreprise familiale et les liens familiaux sont susceptibles d'affecter des relations d'échange entre les propriétaires et « l'entreprise ».

¹Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). « *Les entreprises familiales* ». Presses universitaires de France P78.

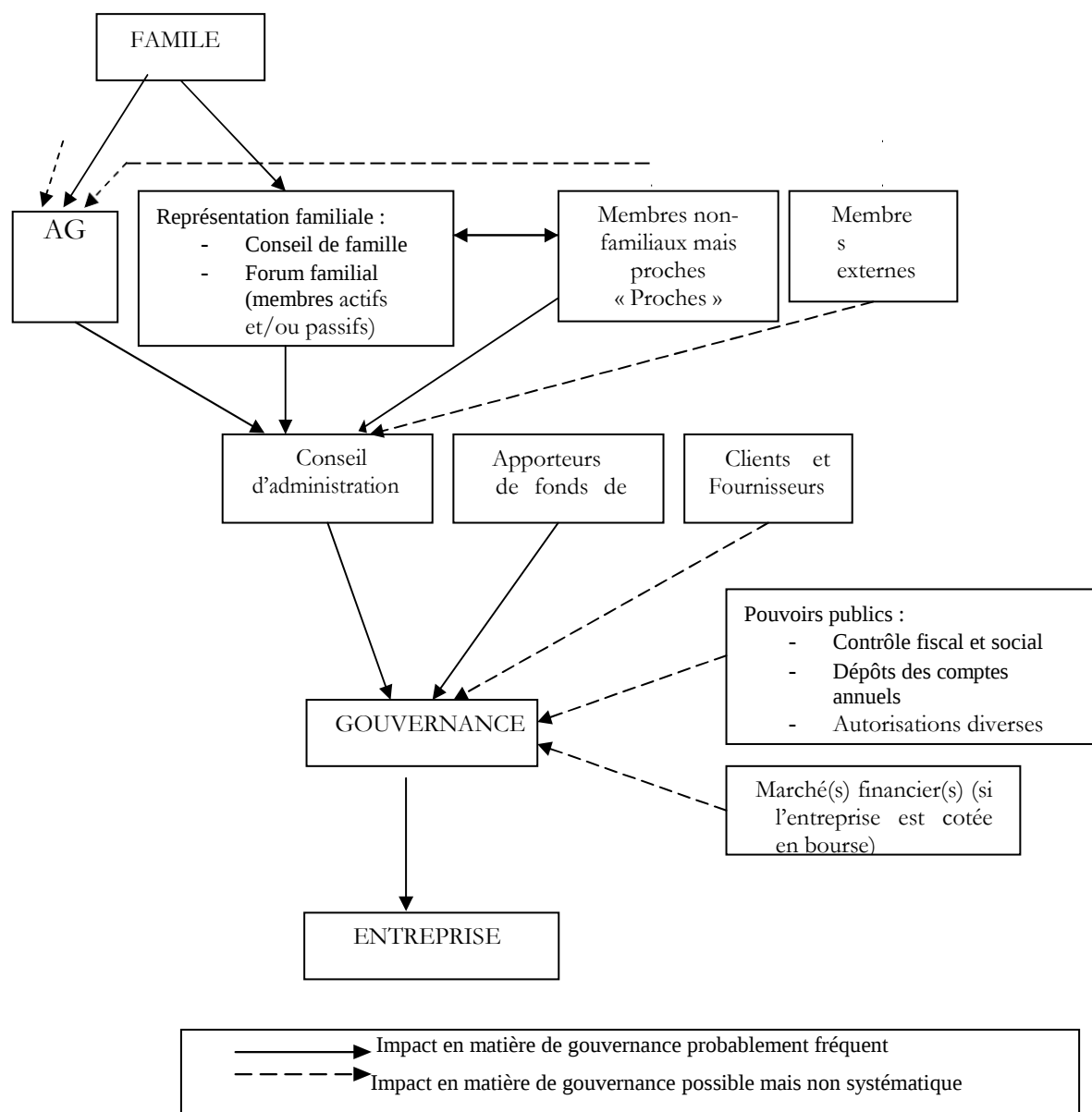
²Caby, J., & Hirigoyen, G. (Eds.). (2002). « *La gestion des entreprises familiale* » s. Economica. P201.

³Lansberg, I. (1999). « *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business* ». Harvard Business Review Press. P282.

⁴Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. opcit P100.

En tenant compte de la spécificité des entreprises familiales, la figure suivante propose une vision de cette gouvernance au sein de l'entreprise familiale :

Figure 4: Gouvernance de l'entreprise familiale



Source : Olivier, C. O. L. O. T. (2007). « *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* ». UNIVERSITE DE MONSHAINAUT FACULTE WAROCQUE, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, P 56.

3.2 Les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise familiale

Charreaux¹ conçoit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer et comprendre les systèmes, leur évolution et leur fonctionnement. L'auteur ajoute que le domaine du gouvernement des entreprises dépasse la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et doit être défini dans une perspective plus large.

Or les entreprises familiales sont des entités complexes dans lesquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus. Il est important que la famille se tienne comme un seul homme derrière l'entreprise familiale. Il faut donc aussi doter l'entreprise familiale de structure et de règles qui, d'une part, favorisent l'unité de la famille, et, d'autre part, balisent la relation de la famille avec l'entreprise familiale² ; la difficulté résidant dans la porosité entre l'action managériale et l'action actionnariale.

Les entreprises familiales représentent des organisations particulières nécessitant une gouvernance particulière³. Hirigoyen⁴ reconnaît « la famille comme une structure de gouvernance ». Cette gouvernance familiale englobe celle de la relation préexistante entre les membres de la famille et pourrait alors être interprétée comme l'ensemble des explications et des descriptions de ses structures, son évolution et son fonctionnement.

La particularité du système de gouvernance des entreprises familiales par rapport à celui des autres firmes a été soulignée par plusieurs chercheurs.

Le management de l'entreprise familiale est un concept particulier et potentiellement différent de celui de la théorie de l'agence. Il s'agit : " Des

¹Charreaux, G, opcit , P 17.

²Lievens, J. (2006). « *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès* ». Edition racine, PP 12 13.

³Melin, L., & Nordqvist, M. (2002). « *The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change* ». In *Understanding the small family business* PP. 108-124

⁴Caby, J., & Hirigoyen, G. opcit P103.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs "¹.

Le gouvernement de l'entreprise familiale comme celle des entreprises non familiales reste l'objectif lucratif et d'assurer sa pérennité. La famille influençant effectivement la ligne managériale de l'entreprise expurgée de possibles dissensions ; si les propriétaires et dirigeants étaient deux entités différentes.

Ainsi ces auteurs suggèrent que les recherches sur la gouvernance de l'entreprise familiale doivent tenir compte des particularités de ce type d'entreprise. En effet sa ressource humaine aurait une intensité sociale bien supérieure à une entreprise « normale ». Pour l'ensemble des analystes il n'y aurait pas de différence structurelle, de fond entre le management de l'entreprise familiale et les entreprises à composante humaine éparse et disparate. Cette spécificité pourrait être alors un plus pour l'entreprise, des résultats économiques positifs entraîneraient un resserrement des liens familiaux.

Les différences seraient plutôt conjoncturelles, de forme ; si les objectifs et les finalités sont les mêmes que l'entreprise soit familiale ou pas les stratégies ne peuvent différer que sur la forme.

Potentiellement la composante humaine de l'entreprise familiale serait plus efficiente que pour une composante conventionnelle, l'intérêt économique y étant boosté par la solidarité familiale, a contrario de mauvais résultats risquant d'exacerber plus que proportionnellement la relation entre ses membres risquant à terme de menacer la pérennité de l'entreprise².

Également, Neubauer et Lank³ définissent le gouvernement de l'entreprise comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises. Ils appliquent cette large définition à la gouvernance de l'entreprise familiale en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation.

¹Melin, L., & Nordqvist, M opcit P7.

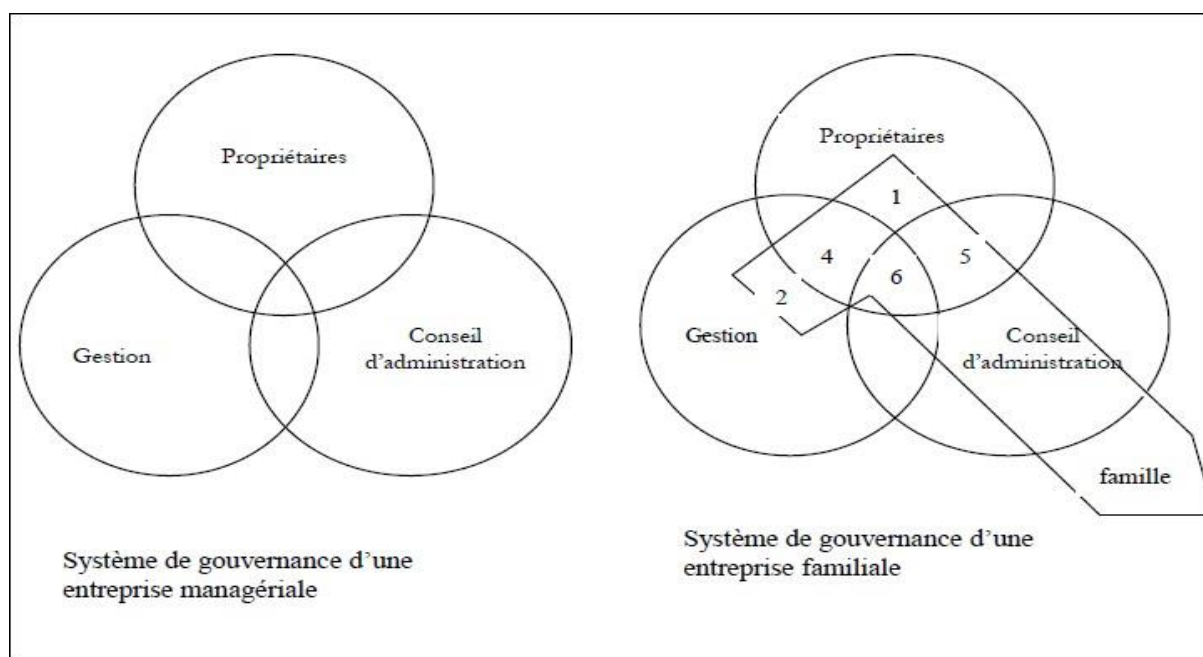
²Fama, EF et Jensen, MC (1983). opcit, P306.

³Neubauer, F. et Lank, AG (2016). « *L'entreprise familiale : sa gouvernance pour la durabilité* ». Springer. PP 4-15.

Ainsi, ces auteurs précisent que la gouvernance au niveau de ce type d'organisation présente deux aspects importants. D'une part, la gouvernance au niveau de ses entreprises se réfère non seulement à la fonction de contrôle, mais aussi à la fonction de direction. Cette dernière vaut l'implication dans les décisions stratégiques telles que le développement de la stratégie de l'entreprise à long terme, la participation dans la prise de décisions importantes (allocation des ressources financières importantes, recrutement des cadres, etc.). D'autre part, la structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la famille, le conseil d'administration et la haute direction.

La figure suivante résume les éléments clés du gouvernement de l'entreprise familiale présentée par Neubauer et Lank, montrant ainsi la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales :

Figure 5: La différence entre le système de gouvernance des entreprises familiales et celui des entreprises managériales.



Source Neubauer et Lank, (1998)

Les zones allant de 1 jusqu'au 6 représentent :

1. Les actionnaires membres de la même famille.
2. Les membres de la famille occupant des postes de gestion.
3. Les administrateurs membres de la famille.
4. Les actionnaires membres de la famille occupant des postes de gestion.
5. Les administrateurs actionnaires membres de la famille.
6. Les actionnaires membres de la famille, à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise.

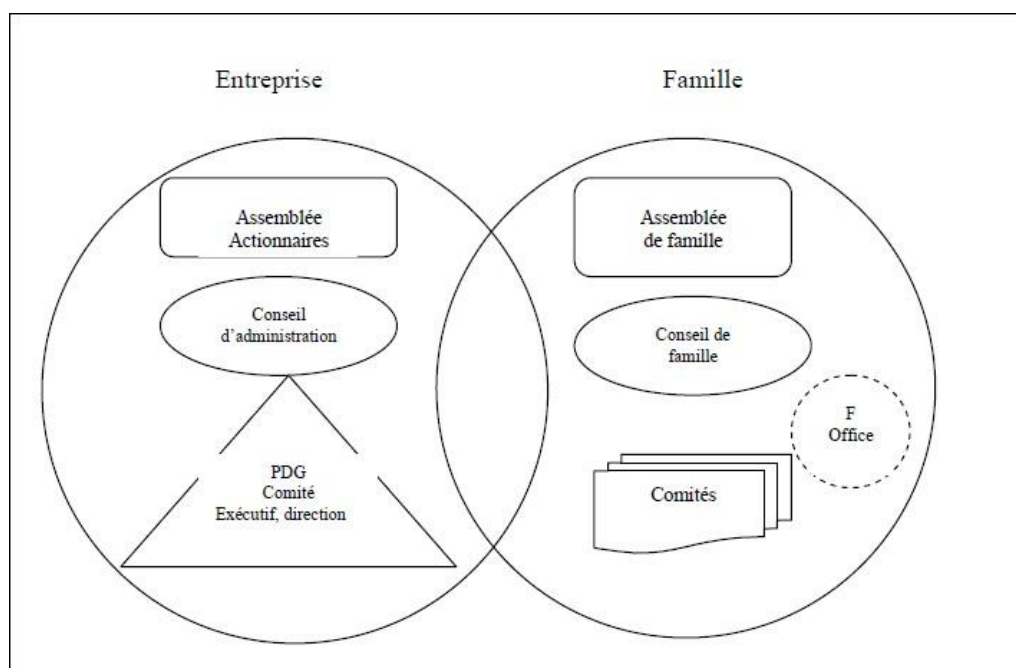
Cette figure montre bien que le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les autres entreprises : la présence de la dimension familiale dans la firme fait d'elle un lieu de confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques. Ce sont donc à la fois des considérations organisationnelles, personnelles et familiales qui affectent la définition de la structure du système de gouvernance au sein de l'entreprise.¹

Plus récemment, selon Kenyon- Rouvinez et Ward² , dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et sa structure- le conseil de famille, le comité des actionnaires, ... etc.

Ceci est illustré dans la figure suivante telle que présentée par Kenyon- Rouvinez et Ward :

¹Gubitta, P., &Gianecchini, M. (2002). «Governance and flexibility in family-owned SMEs». Family Business Review, 15(4), PP 277-297.

²Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. opcit P83.

Figure 6: Système de gouvernance d'une entreprise familiale

Source : Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

Il importe alors de focaliser sur les fonctions de la gouvernance relative au système familial. Selon Gallo et Kenyon- Rouvinez¹, elles se déclinent en la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale à la fois entre ses membres et avec l'entreprise, la promotion d'un actionariat stable et motivé et d'une attitude professionnelle des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas entraver son fonctionnement.

A partir de ces fonctions, le rôle des organes destinés à la gouvernance familiale semble déterminant. Quelles sont alors les répercussions mises en évidence par la littérature ?

Gallo et Kenyon- Rouvinez² et Lievens¹ présentent le baromètre des pratiques d'une gouvernance familiale efficace :

¹Kenyon-Rouvinez, D., & Gallo, M. A. (2004). « L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale ». Que sais-je ? (3717), PP78-97.

²Ibid P90.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

- Permettre à tous les membres de la famille de connaître et d'apprécier l'entreprise familiale
- Développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- Permettre aux membres de la famille de se rencontrer et d'approfondir leurs relations ;
- Guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- Encourager l'implication du plus grand nombre des membres de la famille dans des activités telles que des programmes de formation commerciale, la définition et la mise en place des « règles du jeu » familiales explicitant le rôle et le comportement approprié des différents acteurs, l'organisation d'événements festifs, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise
- Promouvoir l'adhésion aux valeurs de la famille et assurer la relève ;
- Faciliter la communication familiale et encourager les discussions sur les questions importantes avec les bons acteurs et au bon moment.

Comme l'indique Charreaux², le domaine de la gouvernance est particulièrement important pour la compréhension des déterminants de la performance des entreprises. La gouvernance d'entreprise est constituée d'un réseau de relations dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise.

Gallo et Kenyon- Rouvinez³ estiment qu'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle de la famille, de contrôler l'adéquation des décisions des actionnaires, des membres du conseil et des cadres. La bonne gouvernance facilite enfin la transparence et la confiance, éléments clés du développement à long terme de toute entreprise familiale.

¹Lievens, J. (2006).Opcit PP 6-9.

²Charreaux, G. (Ed.). (1997). Opcit.P17.

³Kenyon-Rouvinez, D., & Gallo, M. A « *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale* ». PP 78-97.

3.3 La gouvernance familiale, atout ou handicap ?

Dans leur développement, les entreprises, qu'elles soient familiales ou non, rencontrent les mêmes opportunités et font face aux mêmes obstacles. C'est seulement la façon de les aborder qui diffère.

Des études ont prouvé que les entreprises familiales sont mieux gérées et qu'elles supplantent les entreprises non familiales¹. En effet, il a été démontré qu'elles présentaient des ratios de rentabilité d'actifs et de fonds propres plus élevés, les rendant ainsi plus rentables². Cette performance découle de différentes caractéristiques liées à leur ADN.

Les entreprises familiales détiennent une structure organisationnelle capable de réduire l'effet de la théorie de l'agence. En effet, les dirigeants familiaux sont souvent propriétaires ou apparentés. Par conséquent, les décisions se prennent plus rapidement et la création d'une vision commune est facilitée³.

Le capital humain est une priorité pour l'entreprise et son management suscite beaucoup d'attention. Ainsi, les entreprises familiales sont gérées d'une manière très patriarcale (exemple Sam WALTON) et les dirigeants s'identifient fortement à l'entreprise. L'implication personnelle du dirigeant et sa motivation dans la gestion de l'entreprise sont des atouts incontestables dans l'élaboration d'une volonté de croissance.

Néanmoins la concentration du pouvoir dans les mains du dirigeant familial peut permettre une gestion autoritaire et altruiste, reposant uniquement sur ses choix et sa vision de l'entreprise⁴. Le dirigeant propriétaire serait tenté d'engager des membres familiaux pour des positions pour lesquelles ils ne sont pas compétents, refusant tout simplement l'entrée de managers extérieurs probablement plus aptes à occuper ces postes. Les entreprises familiales accordent plus d'importance aux liens de sang qu'aux compétences intrinsèques de l'individu.

¹PWC. (2011, Mars). « *L'entreprise familiale, un modèle durable* ». France PP 13-27.

²Anderson, R. C., &Reeb, D. M. (2003). « *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500* ». The journal of finance, 58(3), PP1301-1328.

³Maury, B. (2006) « *Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations* ». Journal of Corporate Finance, 12(2), PP 321-341.

⁴Bughin, C., & Colot, O. (2008). « *La performance des PME familiales belges* ». Revue française de gestion, (6), 1-17.

Cette approche paternaliste échappe à un contrôle extérieur objectif et conduit à une contradiction dans la maximisation des objectifs économiques de l'entreprise.

De plus, l'enracinement peut être source de conflits entre les membres familiaux. Comme dans chaque entreprise, on peut apercevoir des conflits en rapport avec la gestion du capital financier ou humain. Cependant, dans les entreprises familiales, on retrouve une dimension plus personnelle et émotionnelle qui accentue les oppositions entre les individus.

Les conflits les plus fréquents dans ce type d'entreprise sont :

- ❖ L'attribution d'un poste ;
- ❖ Les conflits intergénérationnels ;
- ❖ Le manque de communication entre les membres familiaux.

Ces conflits personnels peuvent prendre le dessus sur la dimension professionnelle et affecter la gestion de l'entreprise.

3.4 La composition de la structure familiale

Tous les dispositifs de gouvernance comportent trois pouvoirs : le pouvoir souverain, le pouvoir opérationnel et le pouvoir de contrôle. Mais si l'organisation des deux dernières relève de schémas relativement classiques – conceptuellement proches quel que soit le profil et la taille de l'entreprise – basés sur la compétence et l'efficacité, la structuration du pouvoir souverain relève d'une démarche spécifique dans le cas des entreprises familiales.

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

L'édification de ces institutions dépend de la taille de l'entreprise, de l'étape de développement de la famille, du nombre des membres de la famille existants et du degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

La Charte de Famille est le principal outil permettant de répondre aux préoccupations familiales. C'est un écrit, un mode d'emploi de l'entreprise par la famille, signé par le plus grand nombre de ses membres, régissant les relations entre les dits membres (actionnaires ou non) et l'entreprise, à titre privé, professionnel et patrimonial, abordant des sujets aussi divers que les valeurs, les objectifs patrimoniaux, la direction de la société, les successions, le développement de la fierté d'être actionnaire, l'accueil des jeunes générations.

Tableau 3: Les institutions de la gouvernance familiale

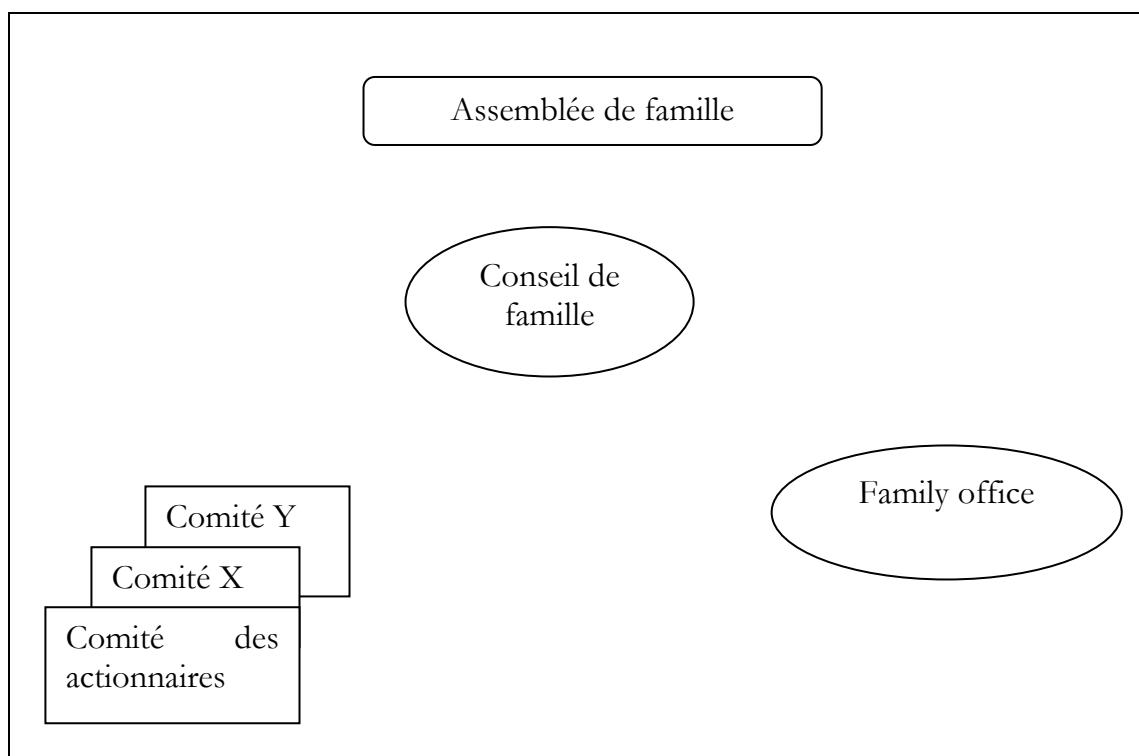
	Définition	Objectif	Adhésion
Assemblée familiale	L'AF est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une « réunion familiale » plus fréquente et plus informelle.	○ L'approbation de tout changement dans les valeurs et la vision familiales. ○ L'éducation des membres de la famille au sujet de leurs droits et responsabilités. ○ L'approbation de l'emploi familial et des politiques de rémunération. ○ L'élection des membres du conseil familial (si le conseil existe).	En règle générale, les assemblées familiales sont ouvertes à tous les membres de la famille. Cependant, certaines familles préfèrent établir des restrictions d'adhésion, telles qu'une limite d'âge minimum, la non-participation de la belle-famille et la limitation des droits de vote durant l'assemblée
Conseil de famille	Le conseil familial est un organe gouvernant actif qui est élu par l'AF 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'AF d'avoir des discussions significatives et de prendre des décisions rapides et efficaces	• Être le lien principal entre la famille, le CA et la direction. • Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au CA. • 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.	À l'image de tout comité sain, le conseil familial doit être de taille facile à gérer, soit 5 à 9 membres. Ces membres sont généralement élus par l'assemblée familiale qui tient compte de leurs qualifications et de leur disponibilité à accomplir les tâches du conseil.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

Family office	Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial.	Fournir des conseils sur la planification d'investissements personnels, la couverture d'assurance, la planification de succession, et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.	Le bureau est généralement constitué de gestionnaires professionnels qui gèrent les investissements, la planification financière et les opérations intrafamiliales, telles que les plans de succession
Le comité des actionnaires	Il s'agit d'un organe qui est nécessaire lorsque la famille actionnariale est très étendue. Cet « actionnariat familial dispersé » a alors besoin de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance.	Le comité des actionnaires aura alors pour mission essentielle de s'occuper de problèmes spécifiques liés à l'allocation du capital, les dividendes, la succession, les performances et les stratégies adoptées par l'entreprise.	

Source: Élaboré par nos soins.

La figure ci-dessous, reprend les différents organes que nécessite un système de gouvernance d'une entreprise familiale.

Figure 7: Système de gouvernance familiale

Source : Kenyon-Rouvinez et Gallo, in Kenyon-Rouvinez, et Ward, 2004, P 93.

3.5 Famille et entreprise comme structures de gouvernance

L'organisation d'un système de gouvernance efficace permet à la fois d'établir une coopération respectueuse entre les actionnaires familiaux d'une part, et entre la famille et l'entreprise d'autre part. Ceci permet d'organiser les choses de manière que toutes les parties concernées soient prêtes à aborder les problèmes de manière flexible, ouverte et honnête et à consacrer le temps nécessaire pour résoudre les éventuels désaccords.

Aussi, la famille doit adopter des stratégies de communication claires et consistantes à l'égard du conseil d'administration ; en ce sens, elle doit s'exprimer d'une seule voix, s'assurer que l'information importante est communiquée par écrit.

Chapitre 1 : Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.

Du côté du conseil d'administration, ses membres devraient ne pas manquer d'encourager l'organisation de réunions mixtes et d'intégrer dans leur ordre du jour certaines questions qui ont une importance spécifique à la famille.

Dans l'ensemble, il s'agit d'un très important travail de collation entre les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille), notamment lorsqu'il s'agit des questions auxquelles la famille est particulièrement sensible. Suivant cette optique, lorsque la famille exprime le souhait que la succession d'un Président Directeur Général se réalise en élisant au poste un membre qui fait partie de la famille, elle devrait au préalable, et bien avant cette date, avoir déjà préparé ses potentiels candidats (qui doivent être choisis pour leurs compétences assez solides pour prétendre par la suite prendre en charge la responsabilité), et bien évidemment le choix ultime de nouveau Président Directeur Général relèvera de la compétence du conseil d'administration.

La famille peut également contribuer à l'entreprise en lui transmettant sa propre culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs fortes décollant de la famille. Le conseil d'administration qui reçoit cette culture, en retour, va faire en sorte que les stratégies, les décisions et les actions qui seront mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille. Ainsi, un bon système de gouvernance conduit à une plus grande clarté des rapports, à la fois au sein de la famille, et entre la famille et le conseil d'administration et concourt à rendre plus fortes l'entreprise et la famille.

Dans cette section nous avons mis en relief le caractère propre de la gouvernance de l'entreprise familiale dû à l'ADN de cette dernière ; souvent famille, management et actionnariat sont confondus. En effet cette confusion peut engendrer des conflits d'intérêt car la superposition d'intérêts familiaux et buts économiques s'avère très complexe.

Conclusion du chapitre

L'entreprise familiale conjugue deux mondes a priori complètement différents à savoir la famille et l'entreprise, en effet, cette délicate cohabitation est symbole de conflits, l'entreprise familiale se voit tirailler entre les intérêts et valeurs que porte la famille et les intérêts économiques que nécessite l'entreprise.

Cependant ces divers conflits engendrés par la superposition de ces deux visions qui peuvent être contraire trouvent leur remède dans la « bonne gouvernance d'entreprise » à travers ses mécanismes régulateurs.

Ainsi à travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'entreprise familiale et de montrer ses particularismes compte tenu de la délicate cohabitation famille / entreprise qui la caractérise.

Ensuite, nous avons tenté d'appréhender le concept de gouvernance d'entreprise à travers son évolution et son émergence, ses modèles, mécanismes...

Enfin, nous avons mis l'accent sur la gouvernance en entreprise familiale et tenté de démontrer la spécificité de cette dernière.

Dans le prochain chapitre qui est le cœur de notre travail de recherche, nous verrons ce qu'est la succession, les éventuels conflits qu'elle peut engendrer et enfin nous présenterons les mécanismes de gouvernance qui aide à la planification d'un processus de longue haleine : « **La succession** ».

CHAPITRE II

**La problématique de la succession dans
l'entreprise familiale**

Chapitre 2

La problématique de la succession dans l'entreprise familiale

Introduction chapitre

Chaque entreprise, n'importe où dans le monde, cherche la stabilité et la pérennité sur le long terme. On arrive à atteindre une certaine pérennité une fois tous les aspects de l'environnement internes et externes pris en compte. Comment peut-on les considérer ? En les planifiant à l'avance ; en mettant des hypothèses sur les risques qui peuvent atteindre la société et logiquement prévoir des plans, des réserves financières, des règles et des lois à appliquer pour faire face à ces derniers.

Parmi les problématiques que l'entreprise peut rencontrer, la problématique de la succession. Sachant que l'entreprise familiale est la structure la plus répandue dans le monde (selon une étude réalisée par le Cabinet Price Water House Coopers en 2008), la problématique de la succession est présente dans la plupart des entreprises du monde. Et c'est à partir de cette phase agonisante que connaît la majeure partie des sociétés que nous avons constitué le vif de notre sujet.

Dans ce chapitre nous allons traiter le vif de notre sujet dans la théorie, soit la problématique de la succession en entreprise familiale. Pour bien comprendre ce que la succession, nous avons réparti notre travail en trois sections, la première explique le principe même de la transmission et les étapes à suivre pour la réussir ; la seconde parle des échecs liés à cette dernière et comment les prévenir ; et enfin la troisième traite les mécanismes (de la gouvernance d'entreprise) régulateurs de la succession en entreprise familiale.

1 Première section : la succession

La succession en entreprise familiale constitue la dernière phase du processus entrepreneurial. Il s'agit donc d'un ultime défi (pour chaque génération) que l'entreprise familiale doit relever à un moment donné de sa vie, sans quoi son caractère familial, qui est son fondement même, est susceptible d'être remis en cause.

Pour bien comprendre qu'est-ce la succession, nous allons voir dans ce qui suit une définition de la succession en entreprise familiale. Pourquoi la transmission est-elle si importante pour cette dernière ? Comment peut-on planifier la succession ? Et enfin Quel est son processus ?

1.1 Définition de la succession en entreprise familiale

Selon Louise CADIEUX¹ « Huron et Dumas (1993) considèrent que la succession inclut le transfert des pouvoirs et le transfert de la propriété tandis que Handler (1989) la définit comme un transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété. Mais, malgré la disparité des définitions, il demeure essentiel de comprendre que la « succession » est avant toute chose un processus qui comprend plusieurs étapes nécessaires à son achèvement (Longenecker et Schoen, 1978 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1989 ; Hugron et Dumas, 1993). Ainsi, nous considérons que :

« La succession en entreprise familiale est le processus dynamique du transfert des pouvoirs, du savoir-faire, du leadership et de la propriété de l'entreprise à un ou des membres de la famille. » »

Nous avons jugé que cette définition est la plus adéquate à notre recherche, étant donné qu'elle prend en considération, regroupe et donne de l'importance à tous les aspects qui doivent être transmis entre les différentes générations.

¹ CADIEUX.L, « la succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », Aout 1999, p 12-13

1.2 L'importance de la transmission

La transmission des entreprises familiales ou plus précisément la succession peut être envisagé comme un processus complexe. Ce processus se compose de quatre principales phases (phase d'initiation, phase d'intégration, phase de règne conjoint et la phase du désengagement) durant lesquelles les rôles du prédécesseur et du successeur évoluent de façon dépendante et imbriquée, l'objectif final étant le transfert de la direction ainsi que de la propriété à au moins un membre de la nouvelle génération¹.

Cette vision de la transmission laisse supposer que ce sont la direction et la propriété qui sont principalement visées. Or qu'en réalité, le transfert s'avère une opération bien plus complexe qu'elle n'y apparait, car la propriété psychologique joue un rôle non négligeable².

L'importance de la propriété psychologique, en particulier dans les entreprises familiales, vient du comportement qu'elle induit dû à la valeur sentimentale et aux émotions qui se décuplent notamment au moment de la transmission.

Ajouté à cela les modèles économiques ont distingué et ont décrit plusieurs types de transmission³ appelés aussi les legs que nous allons voir dans le tableau suivant :

Tableau 4: Les modèles de legs

Types de legs	Signification
Le legs accidentel	Ce modèle avance que le principal motif d'épargne est le financement de la retraite. Ce modèle suggère que tout transfert aux enfants est exclu.

¹Cadieux, Gersicket le Breton-Miller et all, « *La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude de la perspective des parties prenantes* », 2004, PP 6-24.

²BENMOSTEFA.F, « *La transmission des entreprises familiales en Tunisie* » Gestion et Management, Université de Bordeaux, 2015, PP 45-53.

³Arrondel. L, Garbinti. B et Masson. A, « *Inégalités de patrimoine entre générations : les donations aident-elles les jeunes à s'installer* », Economie et Statistique, N°472-473, 2014, PP 65-100.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

Le legs altruiste	Ici les transmissions ont pour principal but d'assurer des conditions de vie identiques entre les générations successives. Dans ce cas c'est l'harmonie familiale que l'on cherche à maximiser.
Le legs paternaliste	Ici les parents éprouvent une grande satisfaction à transmettre à leur enfant. Le seul critère retenu est le nombre de successeurs qui devrait influencer sur le montant de la succession.
Le legs capitaliste	Dans ce modèle ce n'est plus le plaisir de transmettre à ses descendants qui importe mais celui que la personne retire de sa richesse. Ici les considérations d'ordre familiale sont secondaires.
Le legs rétrospectif	Dans ce cas, les transmissions d'une génération à l'autre sont fortement déterminées par celles qui ont été réalisées par leurs propres parents vis-à-vis d'eux-mêmes. Par ailleurs il a été observé que le bien hérité impacte fortement le bien transmis et qu'en règle générale, les donataires sont les donateurs ¹ .

Source : Elaboré par nos soins

Et donc, la transmission du pouvoir entre génération constitue pour les entreprises familiales un enjeu très important, car outre le maintien de la vivacité des économies nationales, l'entreprise prend un nouveau souffle et devient plus performante avec ses nouveaux dirigeants.

En effet le passage des rênes de la première à la deuxième génération peut libérer l'entreprise du conservatisme du fondateur en supposant que la nouvelle génération soit plus dynamique et plus encline à prendre des risques.

¹Arrondel. L, Garbinti. B et Masson, opcit, PP 65-100.

Et afin de réussir la transition, de multiples recherches sur la succession dans les entreprises familiales disent : une succession réussie est une succession planifiée à l'avance.¹

1.3 La planification de la succession

La planification de la succession comprend un certain nombre d'attitudes et d'actes à faire dans le présent (pendant le règne du fondateur) et qui auront des conséquences sur le futur (la prise en main de la nouvelle génération) et donc un impact direct sur la pérennité de l'entreprise.

La planification de la succession nécessite l'élaboration d'un plan de relève définissant et mettant en place les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs de toutes les parties concernées. Ce plan comporte diverses étapes dont la concrétisation nécessite des années avant de s'avérer efficace.

1.3.1 Le contenu du plan de succession

Plusieurs organismes et groupes de recherches ont essayé d'énumérer les points essentiels d'un plan de succession. Parmi eux on en cite :

La Fédération des Experts Comptables Européens (FEE) dit que le plan de succession devrait contenir les dix composantes suivantes :

- 1 Un énoncé de la répartition des droits.
- 2 L'identité du ou des nouveaux dirigeants.
- 3 La formation des nouveaux dirigeants leur permettant d'assumer leurs postes.
- 4 La définition des rôles des autres membres clés de l'entreprise pendant la transition.
- 5 La définition du mécanisme d'achat ou de vente dans l'entreprise.
- 6 Les considérations fiscales et juridiques à appliquer.

¹ Brown et coverly 1990, Cunningham et ho 1994, handler et kram 1988, ket de vries 1993, Malone 1989, sharma et al 2000, Seymour 1993)

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

- 7 Les considérations financières à mettre en œuvre.
- 8 Les points concernant la retraite à fixer.
- 9 La procédure de gestion des différends et des problèmes de supervision du processus à définir.
- 10 La fixation d'un échéancier pour tout le processus.

Quant aux chercheurs et ainsi que la revue de la littérature qui étudie la planification de la succession, disent que la relève se prépare à prendre les rênes quand il y a la mise en place d'un **certain nombre d'actes**, qui sont :

- L'attribution de rôles aux héritiers et leur formation.
- La formation du clan familial.
- **La création d'un conseil de famille.**
- La création d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, n'ayant aucune relation directe ou indirecte avec l'entreprise.
- La collaboration des cadres supérieurs est un élément essentiel, dans le sens où ces derniers contribuent à la bonne marche de l'entreprise.
- La fixation des modalités de partage par le fondateur dans une logique d'équité tout en explicitant son choix.
- Le choix clair et sans équivoque de l'héritier voué à occuper le poste de Directeur Général, légitime tant par la famille que par l'entreprise.
- L'établissement par le fondateur des modalités de transition du leadership et du contrôle de l'entreprise.
- La mise en place d'une structure et l'établissement de conventions juridiques correspondants aux souhaits tant, de l'entrepreneur que de l'héritier.
- La préparation de la retraite par le fondateur en communiquant progressivement sa décision sur une période moyenne de cinq ans.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

- La transition du leadership doit être également progressive car le successeur ne peut s'autoproclamer leader, cette qualité ne peut s'acquérir qu'avec le temps.
- Le retrait du fondateur de l'entreprise.

Ajoutés à ces actes, divers aspects devront être pris en compte et qui sont :

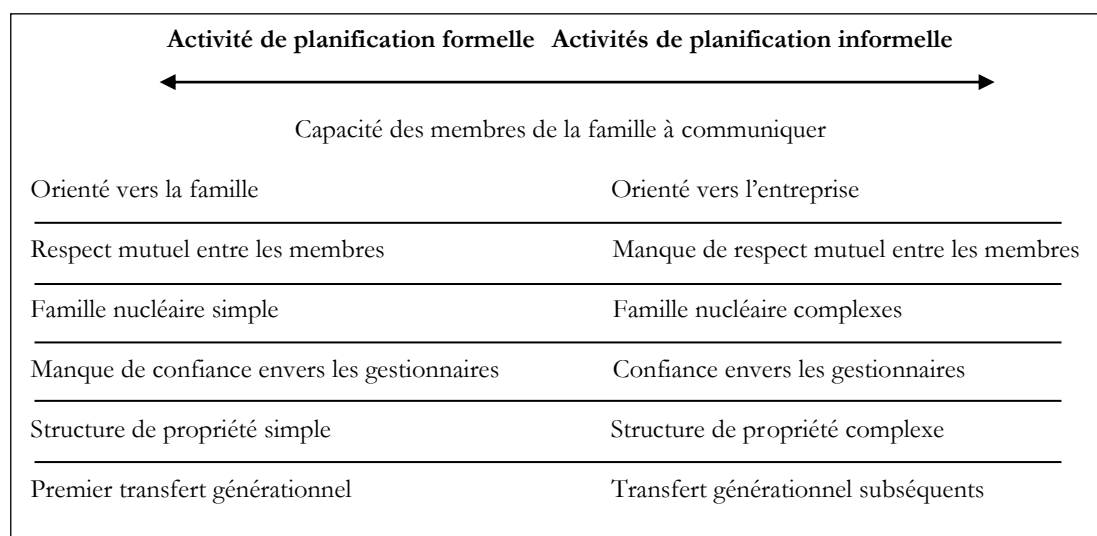
- L'évaluation des conséquences de la préparation.
- La souscription d'une assurance.
- L'établissement et la signature des testaments.
- L'établissement et la signature de mandats d'incapacité.

1.3.2 Les modèles de planification de la succession

Ici, nous allons parler de deux modèles traitant la planification de la succession, l'un du point de vue des résistances auxquelles l'entreprise peut être confrontée et l'autre analysant la différence entre les familles qui accordent plus d'importance à leur entreprise et celle qui accordent plus d'importance à leur harmonie familiale, face à la succession et à sa planification.

Le modèle de planification de la succession de Santiago dit que si les membres de la famille sont orientés vers la famille plus que vers l'entreprise, c'est à dire la famille à plus d'importance que l'entreprise, la formalisation de la planification successorale sera plus facile et réussie.

Ce dernier est représenté dans le schéma qui suit :

Figure 8: Le modèle de planification de la succession

Source : A.L Santiago 2000

Le modèle théorique développé par Handler et Kram identifie des groupes de résistance à la planification. Dans le tableau suivant nous allons voir les groupes de résistance d'ordre individuels et d'ordre interpersonnels, d'ordre organisationnel et d'ordre environnemental.

Tableau 5: le modèle de résistance à la planification**Au niveau individuel**

Les facteurs favorisant la résistance	Les facteurs réduisant la résistance
Bonne santé	Problème de santé
Manque de centre d'intérêt diversifié	Autres intérêts
Degré d'authentification avec l'entreprise	Habilité à se dissocier de l'entreprise
Rétention du contrôle	Habilité à déléguer
Peur de se retirer, de vieillir, de mourir	Opportunité de se faire une nouvelle vie
Fermeture à l'auto-apprentissage	Capacité à l'introspection
Fermeture aux avis externes	Demande d'aide aux conseillers externes

Au niveau interpersonnel

Les facteurs favorisant la résistance	Les facteurs réduisant la résistance
Manque de communication ouverte.	Communication honnête, ouverte et franche.
Confiance minimum.	Confiance élevée.
Les héritiers paraissent désintéressés, inexpérimentés ou incapables.	Les héritiers sont activement impliqués dans l'entreprise.
Formation minimale.	Programmes de parrainage et encouragement.
Contrôle du pouvoir.	Partage du pouvoir.
Les conflits familiaux transpirent sur l'entreprise.	La dynamique familiale entreprise est diversifiée.

Au niveau organisationnel

Les facteurs favorisant la résistance	Les facteurs réduisant la résistance
La culture organisationnelle bloque le développement de l'entreprise	La culture organisationnelle encourage la continuité, l'avancement
Maintien des structures hiérarchiques linéaires	Crises organisationnelles imminentes
Stabilité dans la croissance de l'entreprise	Structures hiérarchiques qui encouragent la délégation

Au niveau environnemental

Les facteurs favorisant la résistance	Les facteurs réduisant la résistance
Environnement stable	Environnement turbulent
Demande de plusieurs industries	Demandes de peu d'industries
Services très spécialisés	Services plus ou moins spécialisés

Source : Handler et Kram (1988) et Handler (1994)

Nous pouvons remarquer que les facteurs de résistances sont pratiquement tous liés au fondateur, dirigeant et prédécesseur. Ce dernier aurait du mal à se séparer de son bien auquel il a consacré une grande partie de sa vie, d'où l'importance d'intégrer les facteurs psychologiques liés au prédécesseur et au successeur, qui ont une partie importante dans le processus de succession que nous allons voir en détail dans ce qui suit.

1.4 Le processus de succession

Le processus de succession tourne autour des principaux acteurs de la succession qui sont le fondateur, le successeur et bien sur les parties prenantes.

Comme nous l'avons déjà cité, le processus de succession est composé de quatre phase, l'initiation ou l'incubation, l'intégration, le règne conjoint, et enfin le désengagement, que nous allons expliquer dans ce qui suit :

- 1 La phase d'initiation** cette phase se caractérise par une faible implication du successeur car c'est le fondateur qui s'occupe de la gestion des différentes responsabilités de l'entreprise familiale.¹
- 2 La phase d'intégration** de son nom, on déduit que c'est la phase où le successeur commence à s'intégrer dans l'entreprise familiale. Son intégration

¹CHURCHILL et HATTEN, « *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A research framework for family business* », 1987, PP 53-67.

se fera progressivement à travers des postes saisonniers ou à temps partiel durant lesquels il fera son apprentissage et aussi durant lesquels il devra faire ses preuves et montrer au fondateur qu'il peut assurer la continuité de l'entreprise familiale.¹

3 Le règne conjoint pendant cette étape, le fondateur et le successeur gèrent ensemble l'entreprise familiale et font en sorte que le processus de succession réussisse. Nous pouvons dire aussi que cette étape marque l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale.

4 Le désengagement c'est l'étape qui marque la fin du processus de succession et en parallèle sa réussite, c'est l'étape où le prédécesseur laisse l'entreprise familiale entre les mains de son successeur.

Selon HANDLER le fondateur constitue un personnage clé du processus de succession, car c'est de lui que va dépendre le futur de l'entreprise.

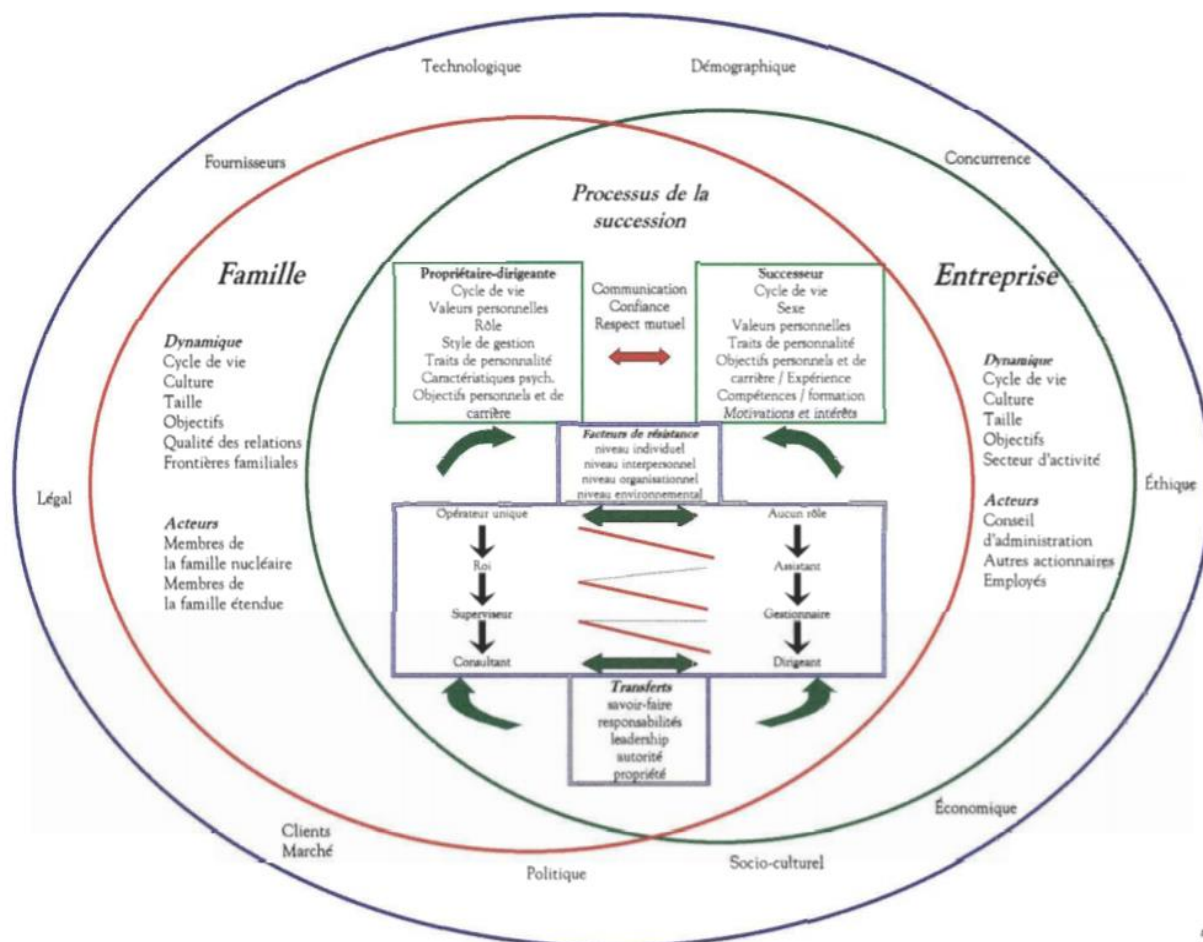
Et nous trouvons son point de vue juste, parce que le prédécesseur peut former ses successeurs et les intégrer dans l'entreprise pour qu'ils puissent prendre la relève un jour ou l'autre, tout comme il peut bloquer le processus de succession, car pour lui perdre le contrôle sur son entreprise c'est comme s'il perdait le contrôle sur une partie de sa vie, à laquelle il a tout donné (temps, argent, énergie, ...).

Et selon BARACH et GANITZKY² il a un rôle très important aussi dans le maintien de l'équilibre entre l'entreprise et la famille, une certaine qualité des relations interpersonnelles avec les membres de la « famille », ainsi que les héritiers, définir avec précision ses attentes et ses traits de personnalités jouant un rôle lors du processus de succession.

Le schéma suivant, présenté par CADIEUX en 1999 montre la présence d'obstacles tout au long de la planification ainsi que lors du processus de succession.

¹ Handler; W.C, « *Succession in family business* » A review of the research, 1990, PP 133-153.

²BARACH. J.A et GANITZKY. J.B « *Successful Succession in Family Business* », Family Business Review, vol 8, N°2, 1995, PP 131-140.

Figure 9: Le processus de succession, une vue d'ensemble.

58

Source : Louise CADIEUX, « LA SUCCESSION EN ENTREPRISE FAMILIALE : ANALYSE DU PROCESSUS DANS LE CAS DE QUATRE ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES FONDÉES PAR DES FEMMES » ; OP. CIT P58.

Dans cette section nous avons essayé d'expliquer comment **réussir une succession entre différentes générations**, allant de son importance, des différents types de legs, à sa planification à travers divers plans qui tracent tous ce qu'il faut transmettre à ses successeurs et l'attitude qu'il faut tenir et enfin son processus avec ses différentes étapes. Dans la section suivante, nous allons traiter « *L'origine des échecs de transmission en entreprise familiale* » afin de bien cerner tous les aspects qui concernent la problématique de la succession.

2 Deuxième section : L'origine des échecs des transmissions en entreprise familiale

Le dirigeant de l'entreprise familiale est au cœur du dispositif de bonne gouvernance. Il ressort toutefois, qu'il n'est pas exempt de décisions et comportements biaisés pouvant conduire à des résultats négatifs.

La réelle considération de la succession est un essentiel à la survie de l'entreprise ; souvent la première génération la crée la deuxième la développe et la troisième l'enterre.

2.1 L'absence ou le manque de préparation à la succession

Cette absence de préparation a été soulignée par de nombreux auteurs CHRISTENSEN¹; LANSBERG²; NOEL³. Déjà en 1953, CHRISTENSEN⁴, sur la base de son étude de 108 PME en croissance, a mis en évidence un manque de préparation sérieuse et l'absence d'un calendrier bien défini. La planification est le préalable de la succession, ce manque fait que la plupart des entreprises familiales de la « première génération » ne survivent pas à leur fondateur⁵. Dans une enquête menée par DONCKELS⁶, il est ressorti que deux tiers des chefs d'entreprises interrogés ne s'étaient pas encore préoccupés de leur succession et ce, même si plus d'un tiers d'entre eux avaient déjà franchi le cap de la cinquantaine. En 1998, une enquête menée par NOEL⁷ auprès de 200 propriétaires dirigeants d'entreprises canadiennes révèle que 81 % d'entre eux n'ont établi aucun plan de transmission, 7 % sont en train de l'établir

¹Christensen, C. R. (1959). « *Management succession in small and growing enterprises* ». Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University School of Business Administration, a thesis for the degree of doctor of commercial science, Massachusetts 207

²Lansberg, I. (1988). « *The succession conspiracy* ». Family business review, 1(2), PP 119-143.

³Noël, K. (1998). « *80% des chefs de PME n'ont pas de plan de succession* ». Les Affaires, P40.

⁴. Christensen, C. R, opcit P 100.

⁵Donckels, R. (1989). « *A remettre : entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises* ». Fondation roi Baudouin. Roularta Books SA, Bruxelles P23.

⁶ Idem PP31-150.

⁷Noël, K. opcit, P 40.

et 12 % y pensent. KERTESZ et ATALAYA¹ aussi ont montré qu'environ 70 % des fondateurs d'entreprises familiales résistaient à la préparation de la transmission. En France, seuls 10 % des entrepreneurs individuels et 33 % des patrons de société de plus de 55ans déclarent préparer leur transmission, tandis que 20% uniquement descendants potentiels sollicitent des conseils². Pourtant, selon la BDPME³, les transmissions mal ou pas préparées sont 1,5 fois plus risquées que celles ayant fait l'objet d'une préparation.

2.1.1 Les freins psychologiques

La transition, la passation de pouvoir entre un manager qui part et son remplaçant, constitue un cap particulièrement sensible pour l'entreprise.

Souvent, le basculement d'une vie active à une inactivité est source de stress et de questionnement existentiel pour le concerné. La fin des privilèges octroyés aux personnels dirigeants peut être source de frustration plus morale que matérielle.

Les chefs d'entreprises ont donc tendance à rester le plus longtemps possible aux commandes de l'entreprise. Des bilans économiques déficients, des objectifs assignés non atteints peuvent pousser le chef d'entreprise à mettre fin à sa mission, la transition assurée par les enfants se fait alors sans heurts. Toute entreprise se doit de se préoccuper de sa pérennité, en effet cette dernière peut être fragilisée lors de la phase de transition c'est-à-dire lors du changement de l'équipe dirigeante pour cela, et pour éviter toute perte d'efficacité.

L'entreprise et notamment l'entreprise familiale se doit de préparer les phases de succession longtemps à l'avance même si tacitement les successeurs sont désignés par le cercle restreint de la famille longtemps à l'avance.

¹Kertész, R., &Atalaya, C. I. (1999).« *Family businesses in Argentina: current issues*». Community, Work & Family, 2(1), PP93-103.

²Barbot, M. C., &Richomme-Huet, K. (2004, October). « *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME* ». In Colloque «*La métamorphose des organisations* », Groupe de recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises, octobre, Nancy, P 10.

³ Banque du Développement des PME (1998), « *La transmission des PME-PMI : 10 années d'expérience de la BDPME* », BDPME, septembre 1998, P7.

Dans cette même optique, DAVIS et TAGIURI¹ ont montré que la relation professionnelle peut être plus facile lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils est âgé de 23 à 33 ans alors qu'elle peut être très problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre 34 et 40 ans. Les auteurs trouvent une explication à ce constat dans la complémentarité des intérêts de chacun. Lorsque le père rentre ou est dans la cinquantaine, il prépare sa retraite de manière sereine et pourra conseiller son successeur pour la gestion de l'entreprise. Le successeur, qui est prêt à prouver à son père qu'il est apte à reprendre l'entreprise, sera encore jeune (dans la vingtaine ou en début de trentaine) et plus disposé à tenir compte des conseils de son géniteur et prédécesseur. Cependant, si le père est déjà dans la soixantaine, il est très probable qu'il ne quitte son poste qu'au décès, ce qui peut créer des frustrations chez le successeur qui doit attendre et/ou qui risque de quitter l'entreprise familiale, car accusé implicitement d'insuffisance managériale voire d'incompétence.

Le dirigeant « longtemps » en place peut donc montrer une certaine réticence à mener à bien le transfert du management. Cela se traduit généralement par un manque de préparation de la succession et l'absence d'un calendrier sérieux pour la gestion de la transmission.

La principale explication évoquée est la difficulté pour le chef d'entreprise à faire le « deuil » de sa vie active. MEIER² a mis en évidence cinq motifs de résistance culturelle et psychologique : **la perte de pouvoir, la perte de légitimité professionnelle et sociale, le risque de déconstruction, la perte de repère et de sens, le refus de la vieillesse et de la mort.**

2.1.1.1 La perte de pouvoir

L'abandon du pouvoir n'est jamais chose facile, surtout lorsqu'il s'agit du fondateur de l'entreprise. Selon VATTEVILLE, de nombreux dirigeants éprouvent des difficultés à quitter leur statut de chef d'entreprise, synonyme de perte de pouvoir et d'influence sur l'entreprise. « *La transmission constitue la fin d'une légitimité*

¹Davis, JA et Tagiuri, R. (1989). « *L'influence de l'étape de la vie sur les relations de travail père-fils dans les entreprises familiales* ». Family Business Review, 2 (1), PP47-74.

²Meier, O. (2002). « *Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle* ». GESTION 2000, (4), PP109-126.

hiérarchique qui leur permettait d'exercer légalement des liens de subordination ou de domination sur leurs collaborateurs ou fournisseurs »¹.

PEAY et DYER² ont réalisé une étude aux Etats-Unis sur 79 dirigeants-propriétaires. Ils ont identifié deux types de besoins de pouvoir :

- Le besoin de pouvoir social : ces dirigeants laissent une certaine liberté, initiative à leurs collaborateurs. Le pouvoir et le bien de l'entreprise passent avant leur considération personnelle ;
- Le besoin de pouvoir personnel : ces dirigeants organisent leur entreprise en exerçant une domination et un contrôle sur leurs collaborateurs. L'entreprise doit représenter leur influence et leur pouvoir.

Cette étude a montré que les dirigeants du premier groupe sont plus enclins à transmettre leur entreprise.

Selon KITTEL³, le dirigeant ne parvient pas à lâcher prise pour deux raisons : d'une part, il ne peut renoncer à son statut de chef d'entreprise, qui correspond à une image de soi valorisante au regard d'autrui. D'autre part, il ne peut renoncer au plaisir d'exercer son pouvoir. Dès lors, il pourrait être tenté de mettre en place différentes stratégies :

- La négation de l'ambivalence, c'est-à-dire qu'il va se trouver de bonnes raisons de rester ;
- La sublimation, c'est-à-dire qu'il va tout donner de manière équitable à ses héritiers de manière qu'ils lui soient reconnaissants ;
- L'acceptation de son ambivalence, c'est-à-dire reconnaître l'envie pour le dirigeant de transmettre mais également le désir de rester. Il devra alors prévoir une stratégie de désengagement progressif.

2.1.1.2 La perte de légitimité professionnelle et sociale

La perte de son leadership professionnel et familial, risque d'être perçue comme une dilution de visibilité voire d'existence. La collusion entre groupes

¹VATTEVILLE E. (1994), « *Le risque successoral* », Revue Française de Gestion, Mars-Avril- Mai, n°98, PP 18-27.

²Peay, T. R., & Dyer Jr, W. G. (1989). « *Power orientations of entrepreneurs and succession planning* ». Journal of Small Business Management, 27(1), P47.

³Kittel, F. (1996). « *La transmission d'une PME familiale* ». Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances, PP173-190.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

d'appartenances et de référence ; entre vie professionnelle et vie familiale, peut faire percevoir au chef d'entreprise que la fin de sa vie professionnelle, économique serait indexée sur sa vie familiale et donc sociale d'où leur extrême réticence à lâcher les rênes de l'entreprise.

En effet, la direction de l'entreprise familiale confère au dirigeant une autorité naturelle auprès de ses travailleurs mais également au sein de sa famille. La transmission a donc des répercussions aussi bien dans le système d'entreprise que dans le système famille.

2.1.1.3 Le risque de « déconstruction »

Les pères fondateurs d'entreprise entretiennent des relations quasi filiales, métaphysique avec leur entreprise. Céder cette dernière même à d'autres membres de la famille pourrait être perçu par le fondateur comme étant un abandon d'une descendance qu'il ne jugera jamais prête à l'indépendance, à l'autonomie. Pour KITTEL, « *l'attachement est quasi viscéral avec son entreprise* »¹.

PAILOT² propose la notion d'emprise, de fusion entre créateur et création comme forme de lien d'attachement dirigeant-firme. Ce n'est pas tant l'ampleur de la mutation que sa valeur signifiante pour le dirigeant en place qui explique sa résistance à son propre retrait. Hirigoyen³ pour sa part, s'intéressant au processus de transmission dans les PME familiales ; il s'est attaché à mettre en évidence l'importance et le poids des liens affectifs entre l'entreprise et son fondateur.

La réticence du patron à concevoir son propre retrait serait aussi consolidé s'il estime à tort ou à raison que les postulants à sa propre succession ne sont pas encore prêts.

Ses jugements sont souvent subjectifs surtout si l'intensité du lien qui lie patron et entreprise est fort, « *Transmettre son entreprise revient alors pour le dirigeant à perdre un petit bout de soi* »⁴.

¹Idem, P181.

²Pailot, P. (1995). « *La succession managériale : un état des lieux* ». Les cahiers de la recherche, IAE – Université des sciences et technologies de Lille, 1995/4, PP 5-30

³Hirigoyen, G. (1987). « *La transmission des PME familiales : constat et suggestions* ». La Revue du financier, (55), PP 37-48.

⁴Pailot, P, opcit, P 31.

Ce concept d'emprise permet de caractériser l'attachement quasi charnel du dirigeant à son entreprise et donc d'enrichir l'analyse des freins psychologiques lors de la transmission d'entreprise. « *Le processus d'emprise permet de comprendre dans quelle mesure ces freins psychologiques ne s'inscrivent pas uniquement dans un fonctionnalisme stratégique, mais portent en eux-mêmes les effets d'un processus historique de socialisation et les traits caractéristiques d'une histoire familiale* »¹.

2.1.1.4 La perte de repères et de sens

Le dirigeant-proprétaire qui s'est investi dans son entreprise durant de nombreuses années, a défini ses priorités, ses choix en fonction de celle-ci. En effet, suite à l'abandon de son entreprise, il peut se demander quelle est sa justification d'être et sa raison de vivre.

2.1.1.5 Le refus de la vieillesse et de la mort

L'inéluctabilité de la transmission de l'entreprise familiale vers les héritiers est dictée par des lois naturelles, sa propre finitude ; la vraie question étant pour le dirigeant quand doit-il céder son entreprise et non pas doit-il céder son entreprise.

2.1.2 Le manque de compétences du chef d'entreprise

Un chef d'entreprise n'est pas tenu à la multi-compétence mais à la délégation optimale, efficiente il doit se spécialiser dans les prises de décisions stratégiques qui impliquent un travail préalable, de qualité fait par ses proches collaborateurs, il se doit alors de s'occuper de ce qu'il sait et peut faire pour le reste il doit le faire faire par ces derniers, un manager conscient de ses limites, honnête et responsable doit céder le management à plus qualifié que lui.

Et donc le plafond de compétence devrait être une des principales explications aux transitions telles qu'observé souvent dans les grandes entreprises à l'image de l'Oréal.

¹Idem, PP15-16.

2.1.3 La famille

Selon LEVY, « *la tradition n'en est pas moins ressentie comme ambivalente dans la mesure où elle est porteuse de conflits, de ruptures ; des figures paternelles trop marquantes peuvent rendre difficiles la transmission, voire impliquer la séparation pour créer soi-même sa propre entreprise. Entre générations, les points de friction peuvent mettre à mal la continuité recherchée.* »¹

Si l'entreprise lors de ses premières années d'existence peut se permettre un management approximatif car familial, les insuffisances pouvant être gommées par les liens familiaux, néanmoins la globalisation économique, les nouvelles exigences de compétitivité ne peuvent tolérer les approximations.

Et donc une entreprise voulant garantir sa pérennité sera plus regardante sur les compétences de sa ressource humaine que sur les liens familiaux, ceci étant de plus en plus observé dans les staffs dirigeants à travers mixité entre familles et « étrangers » entre insider familial et outsider.

Il s'avère donc que l'entreprise et la famille sont étroitement liées et c'est précisément cette imbrication qui est la cause de nombreux problèmes car il est clair que les priorités de l'une peuvent ne pas correspondre avec celles de l'autre.

Le passage à la troisième génération est un cap encore plus difficile à franchir car il y a souvent plus de membres de la famille qui souhaitent s'investir dans l'entreprise. Ces membres auront probablement des divergences d'opinions concernant la manière de travailler et l'avenir de l'entreprise familiale.

De plus, si le nombre de candidats à la reprise de l'entreprise est élevé ; un choix s'impose au prédécesseur. De même, si certains d'entre eux n'ont pas les compétences requises, il devra le leur annoncer. Alors, par crainte que ses enfants interprètent mal ce rejet, par exemple comme une absence d'amour paternel, le chef d'entreprise risque d'être tenté de reporter sans cesse la négociation sur la transmission de l'entreprise.

¹Levy, A. (1988). « *Les dirigeants de PME et leur entreprise* ». Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, mai 1988, P30.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

En outre, lors de la transmission d'une entreprise familiale, il faut également veiller à ce que les avantages de l'entreprise familiale ne deviennent pas des inconvénients¹ :

- _ Une trop grande solidarité peut amener les membres de la famille à excuser les erreurs et faiblesses d'autres membres de la famille ;
- _ Le problème de la transmission sera abordé lors des réunions de famille ce qui implique que les membres de la direction externes à la famille n'auront pas accès à ces négociations.

2.1.4 Les travailleurs

« Parce que les salariés font partie intégrante de l'entreprise et qu'ils contribuent à sa réussite, la loi leur accorde une protection pour la continuité de leurs contrats de travail. Il serait illusoire de croire que la réussite de l'entreprise ne dépend uniquement que de sa seule direction. En effet, comment une entreprise pourrait-elle espérer être parmi les meilleures si tous ceux qui y travaillent n'avaient pas le souci de la performance et la volonté de la réaliser »²

Certains anciens employés fidèles peuvent voir d'un mauvais œil le fait que le chef d'entreprise engage ses enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève. En effet, pour eux, cela signifie la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement. Ils pourraient dès lors adopter des comportements nuisibles au bon déroulement du processus de transmission.

Ainsi, la transmission de l'entreprise représente un changement important qui risque de mettre en péril l'organisation mise en place à travers les années. Une résistance au changement risque donc de se mettre en place car même s'il est nécessaire à la survie de l'entreprise, un changement est toujours difficilement accepté.

Cette résistance provient généralement d'un manque de visibilité sur le devenir de l'entreprise en rapport direct avec des résultats passés pouvant être acceptables mais difficilement traçables, peut-être plus imputable à une conjoncture économique

¹Donckels. R, opcit, P 77.

²PALLUSSEAU J. (1986), « *Qu'est-ce que l'entreprise ?* », PA n°43, 9 avril, P6.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

favorable qu'aux performances propres de l'entreprise. Les bilans prévisionnels, avenir sont souvent dictés par des bilans passés, la méthode des moindres carrés est un instrument statistique fiable qui démontre l'indexation du devenir sur le passé.

La production et donc la création de richesses dépend de la synergie du binôme patron /salariés, en effet ces derniers à travers leur labeur, expertise, productivité pèse de façon importante sur les résultats de l'entreprise, leur implication peut aller au-delà du simple résultat de l'entrepris pour aller jusqu'à pousser ou non au changement de direction soit en consolidant le ou les dirigeants en place soit en poussant à la succession.

Néanmoins Handler et Kram¹ constatent, qu'au sein des entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus de planification ne pose pas de difficultés majeures.

D'autres auteurs désignent des sources de résistance possibles provenant soit, du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise²; soit résultant de la taille de cette dernière ; ou encore de l'ouverture d'esprit des membres du conseil d'administration³.

Les sources de résistance sont le résultat du réseau de liens existant au sein de l'entreprise familiale, liens qui peuvent certes être plus forts entre prédécesseur, successeur et autres membres de la famille, sans sous-estimer pour autant le rôle joué par les parties prenantes avec lesquelles des relations tout aussi fortes sont susceptibles de constituer une source potentielle de résistance à prendre en considération lors de la préparation de la relève.

Ainsi, les liens créés avec les fournisseurs ou les clients ne sont pas à négliger et doivent retenir l'attention du prédécesseur dans l'intégration de la succession⁴.

¹Handler, W. C., &Kram, K. E. (1988). « *Succession in family firms: The problem of resistance* ». Family Business Review, 1(4), PP361-381.

²Gasse, Y., Théberge, G., &Naud, J. (1988). « *La continuité dans la PME familiale* ». Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 1(1), PP 43-56.

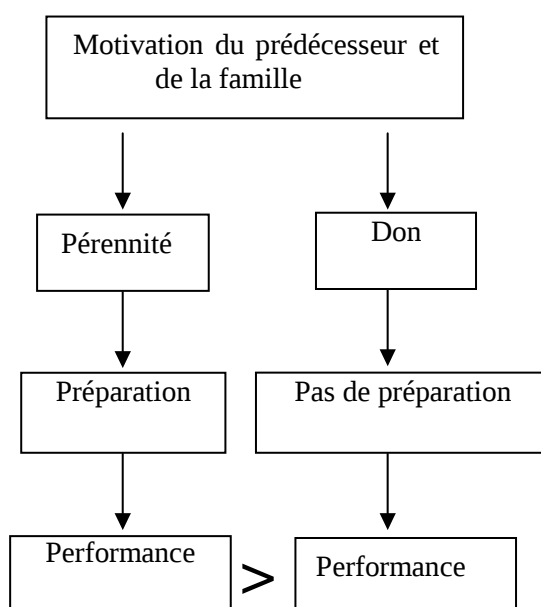
³Hugron, P., & Dumas, C. (1993). « *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises* ». Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Groupe de recherche sur les entreprises familiales, P47.

⁴Lansberg, I, opcit, PP 119-143.

2.1.5 Les motivations du prédécesseur ou de la famille

Dans la plupart des cas, la motivation principale est la pérennité et la survie de l'entreprise. Néanmoins, il peut exister d'autres motivations, par exemple la recherche d'une satisfaction propre au prédécesseur : donner ce que l'on a reçu¹. Selon MOULINE, ces deux types de motivation influencent la transmission. Ainsi, le désir de pérennité sera associé à une préparation minutieuse de la transmission tandis que dans le cas du désir de don, il y aura peu ou pas de préparation.

Figure 10:Pérennité ou don



Source : Olivier, C. O. L. O. T. (2007), OPCIT P 118.

2.2 Une mauvaise préparation à la succession

2.2.1 Mauvaise préparation de l'entreprise

La préparation du successeur à reprendre le flambeau constitue une étape très importante dans le schéma successoral, mais non la seule, le dirigeant cédant doit non

¹Mouline, J. P. (2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ». . Revue Finance Contrôle Stratégie, 3(1), PP197-222.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

seulement préparer sa descendance mais aussi son entreprise à travers son rôle prépondérant dans la définition des stratégies. Ce changement de rôles ne manquera pas d'avoir des conséquences sur la stratégie dû au caractère propre des visions de chacun.

Certaines entreprises peu soucieuses de leurs états financiers, ne dressent pas de plans stratégiques de croissance ou n'établissent pas d'outils de planification et de contrôle par secteur d'activité et ces carences dans la gestion de l'entreprise constituent autant de facteurs de nature à freiner la préparation de la relève.

En outre, le dirigeant-proprétaire de l'entreprise familiale a tendance à internaliser les marchés du travail et des capitaux pour minimiser les coûts de transaction et pour renforcer la dépendance de l'entreprise à son égard. L'entreprise sera dès lors très sensible et vulnérable au changement de dirigeant-proprétaire¹.

2.2.2 Mauvais choix du successeur

Le choix du successeur résulte très souvent de subjectivité plutôt que d'objectivité. Le propriétaire a tendance à privilégier les liens du sang à la compétence, il estime les coûts de trahison plus élevés que les coûts d'incompétence.

Néanmoins si le successeur n'a pas les compétences requises, la transmission de l'entreprise s'avérera être un échec. Le chef d'entreprise doit faire une minutieuse sélection des candidats successeurs. S'il est vraiment préoccupé par la pérennité de son entreprise, il doit choisir la personne qui semble être la plus apte à reprendre le flambeau, et dont les objectifs se confondent avec ceux de l'entreprise. Il ne doit pas se laisser guider par la subjectivité. Selon DONCKELS et HOEBEKE², 77 % des dirigeants s'occupent personnellement du recrutement des travailleurs et en particulier du successeur, 40 % le font seul et sans aide.

Aussi, des conflits peuvent naître au sein du clan familial, notamment au travers de la collaboration entre les couples, ou encore au sein des fratries, ou plus encore des conflits causés par les « pièces rapportées », des jalousies, attentes disproportionnées, du manque de formation et d'expérience, des secrets de famille.

¹VATTEVILLE E., opcit, PP 18-27.

²DONCKELS R. et HOEBEKE K. (1991), « De menselijke faktor in (familie-)KMO's, KMO-studiecentrum UFSAL, Bruxelles, P 14.

Parfois les conflits peuvent être d'ordre intergénérationnel entre le prédécesseur et ses héritiers, générés notamment par un sentiment d'illégitimité. Cet obstacle sera de taille lorsque dans un contexte de famille élargie mettant en jeu une multitude de parties prenantes.

2.2.3 Mauvaise préparation du successeur

L'enracinement et la force de l'habitude du dirigeant constituent souvent un frein à la succession et peut le tenter à remettre au lendemain cette dernière, son déni par rapport à cette étape cruciale, empêchera la bonne intégration de son successeur à reprendre les rênes de l'entreprise. Ce refus de délégation de pouvoir et de passation de consigne normalement progressive entraînera un manque ardu d'expérience chez le successeur malgré sa présence dans l'entreprise. Entre ses deux générations, il y a un fossé de 25 ans. Celui-ci implique une différence d'expérience, de maturité, de formation et d'échelle de valeur¹.

La résistance que vit le fondateur provient essentiellement, de considérations psychologiques et humaines très prononcées intervenant lors du processus de planification de la relève, qui amènent, le fondateur de l'entreprise familiale à ressentir généralement une hostilité à l'égard de ses enfants, alors que l'entreprise représente sa façon d'exercer son pouvoir et son contrôle sur un environnement perçu comme dangereux et incontrôlable.

2.2.4 Les divergences d'intérêts des parties concernées

L'absolu n'existant pas, du fait que même si le processus successoral a bien été planifié et le successeur qualifié choisi, des problèmes peuvent survenir lors de la mise en œuvre de la transmission de l'entreprise et même au-delà de celle-ci à cause de divergences d'intérêts des parties en présence (la famille, les actionnaires de la famille actifs et non actifs, les travailleurs, les clients, les banquiers, les fournisseurs, etc.).

La résistance au changement est fréquemment, dans l'esprit de la famille voire des héritiers, alimentée par la crainte et la frustration. Il s'agit tout d'abord de la crainte

¹Donckels, R. (1989). « A remettre : entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises ». Fondation roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, P 77.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

de tout perdre si l'entreprise familiale est gérée par un héritier autre que lui, ou celle de ne pas recevoir la même part que les autres, ou enfin le risque de ne pas être désigné comme étant le successeur potentiel. En revanche, la frustration naît souvent du pressentiment de certains de ne pas avoir la possibilité de retirer suffisamment de revenus attendus de l'entreprise familiale.

Aussi, des conflits peuvent subsister entre les actionnaires familiaux actifs qui préfèrent un réinvestissement des bénéfices et une faible distribution de dividendes. A contrario des actionnaires familiaux non actifs qui souhaitent recevoir un dividende élevé. En ce qui concerne les banquiers et les clients, ou les fournisseurs, la relation de confiance privilégiée avec le chef d'entreprise peut être rompue en dépit de leurs appréhensions concernant le successeur. L'environnement externe aura donc une influence sur les deux sous-systèmes que sont la famille et l'entreprise.

Un autre problème est mis en évidence par la théorie de l'agence et qui peut également survenir lors du processus de transmission. Pendant la phase de transition, le prédécesseur est toujours propriétaire de l'entreprise familiale alors que le successeur devient le manager (un agent) de l'entreprise. Cette fonction d'agent peut provoquer une source de conflits entre le prédécesseur et le successeur si ce dernier a des comportements sous-optimaux pour les actionnaires.

2.3 Le choix d'une technique de transmission trop coûteuse

Lors du choix de la technique de transmission, le chef d'entreprise doit tenir compte du coût financier que la société ou le successeur devra supporter. En effet, ils seront confrontés à de lourds montants aussi bien pour acquitter les droits de succession que pour verser une éventuelle indemnisation des autres héritiers qui n'auraient pas reçu assez. Une situation idéale pour le père chef d'entreprise serait de disposer d'un gros patrimoine familial qui pourrait être réparti entre tous ses héritiers en donnant la majorité de l'entreprise familiale au successeur choisi. Si tel n'est pas le cas et si le successeur ne dispose pas de liquidités suffisantes pour financer la reprise, il devra recourir à l'endettement et se tourner vers les banquiers. Si celui-ci est trop

lourd à supporter, il pourra se faire avancer l'argent par la société. Mais dans ce cas, l'entreprise risque d'être affaiblie par manque de liquidités.

2.4 Les droits de succession

Les droits de succession figurent aussi parmi les problèmes de la transmission. Depuis 1998, il est possible de bénéficier d'un taux réduit, voire nul, pour la transmission de l'entreprise si certaines conditions très strictes sont remplies. Mais le problème se pose toujours au niveau du transfert de la gestion car il faut partager la succession entre tous les héritiers et respecter leur réserve.

Cette section a eu pour but de mettre en évidence les différentes causes susceptibles de mettre en péril la succession de l'entreprise et donc l'avenir même de cette dernière. La bonne préparation de la succession représente un impératif et cela à travers divers mécanismes de gouvernance d'entreprise à savoir **la charte familiale, le conseil de famille et le conseil d'administration**. De ce fait la prochaine section traitera « **Les mécanismes régulateurs de la succession** » où nous mettrons l'accent sur l'apport de la gouvernance d'entreprise sur le bon fonctionnement de la succession dans l'entreprise familiale.

3 Troisième section : Les mécanismes régulateurs de la succession

Avec la venue et la formalisation de la gouvernance d'entreprise, la succession en entreprise a vu naître des mécanismes qui pourraient la réguler ou du moins l'aider à franchir la phase critique de la transmission du pouvoir.

Ces mécanismes peuvent être formels mais aussi informels. Dans notre recherche, nous nous sommes basées sur les mécanismes régulateurs de la succession formels, et plus précisément sur le conseil de famille, la charte familiale et le conseil d'administration, que nous allons voir dans ce qui suit.

3.1 La charte familiale

Romain Chevillard (Manager, Développement commercial, Deloitte Family) a dit que¹ : *« Le bon fonctionnement d'une entreprise familiale repose avant tout sur la cohésion et la solidité des liens qui unissent les différents membres de la famille dirigeante. Cette cohésion peut être mise à mal, notamment en période de succession. Lorsque les générations se succèdent et se multiplient, la famille a besoin d'un document qui pose un cadre aux relations intrafamiliales et aux relations de la famille avec l'entreprise ».*

La bonne gouvernance familiale porte sur les mécanismes de gestion au sein de la famille entrepreneuriale. En fonction de sa configuration chaque entreprise présente des besoins spécifiques en termes de mécanismes de gestion et de contrôle².

Ces mécanismes de gestion et de contrôle spécifiques à chaque famille ne peuvent être retrouvés que dans la charte familiale, parce qu'elle est élaborée par les membres de la famille dans le but de fixer les valeurs et les principes à travers lesquels

¹<https://blog.deloitte.fr/la-charte-familiale-un-outil-de-cohesion-au-service-de-la-perennite-de-l-entreprise/> Consulté le 15-05-2019 à 18h.

²Fopp. L, Pragner. T et Letendu.F : *« Guide de gouvernance pour les entreprises familiale : une croissance durable des entreprises familiales »*, économie suisse, P 9.

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

l'entreprise va être gérée, combinant les objectifs stratégiques de l'entreprise et de la famille, et donc automatiquement la mise en place d'un plan de succession.

La charte familiale est là pour anticiper les problèmes et les conflits pouvant apparaître dans l'entreprise et dans la famille, et pour mettre en place des systèmes et des moyens qui pourraient éventuellement régler ces derniers.

En d'autres termes, la charte familiale est l'instrument maître pour une collaboration réussie entre la famille d'entrepreneurs et l'entreprise familiale.

Ce document, la charte familiale, est actuellement utilisé par 35% des entreprises familiales¹ et dans la majorité des chartes familiales, malgré la diversité des cultures, des régions et des religions des familles entrepreneurs, il y a un certain nombre de points qui reviennent pratiquement à chaque fois, dont notamment² :

- Les valeurs de la famille.
- La propriété de l'entreprise familiale.
- Les objectifs financiers.
- Les carrières au sein de l'entreprise.
- La rémunération des membres de la famille actifs et passifs.
- Le gouvernement de l'entreprise.
- Le rôle joué par les personnes extérieures à la famille dans l'entreprise.
- La communication.
- L'harmonie familiale et les conflits.
- La formation.
- Les efforts en faveur des jeunes.

¹Chevillard. R, « *La charte familiale : un outil de cohésion au service de la pérennité de l'entreprise* », op.cit.,

²Benmostefa. F : « *La transmission des entreprises familiales en Tunisie* », opcit, P 65.

Et contenu dans cette liste, il y a des éléments indispensables dans l'élaboration d'une charte familiale (les valeurs, les objectifs et les rôles) que nous avons choisi d'expliquer en détail.

3.1.1 Le contenu d'une charte familiale

3.1.1.1 Les valeurs

Avec les valeurs, la famille énonce les principes éthiques et moraux qui lui sont applicables à elle-même et à l'entreprise. En d'autres termes, quels idéaux doivent véhiculer les agissements des personnes responsables ?¹

Des exemples :²

- Quelles sont les valeurs de la famille qu'on doit retrouver dans l'entreprise ?
- Quelles sont les fiertés de la famille ?
- Qui passe en premier, la famille ou bien l'entreprise ?
- Quelles sont les exigences de la famille par rapport à la qualité des produits ou services vendus ?
- Qu'est ce qui prime, la quantité ou bien la qualité ?

A travers ces questions, la famille peut recenser les valeurs qu'elle aimerait retrouver dans son entreprise. Ces valeurs mêmes, doivent être en cohérence et en concordance avec les objectifs de la famille, parce que le défi est de réaliser ses objectifs tout en restant fidèle à ses valeurs.

3.1.1.2 Les objectifs

Contrairement aux valeurs, la famille avec les objectifs, fixe les directives concrètes pour elle et l'entreprise. Les objectifs de la famille doivent se retrouver dans la charte de l'entreprise.³

¹Confédération suisse, « *la charte familiale, la première pierre d'une succession intergénérationnelle réussie dans les PME* », département fédéral de l'économie, P 2.

²Fopp. L, Pragner. T et Letendu.F, opcit, P 13.

³ Confédération suisse, op cit, P 3.

Des exemples :¹

- Que souhaite réaliser la famille, une invention et se démarquer ou bien accroître la valeur de l'entreprise ?
- Qui va bénéficier de l'entreprise, et comment ?
- Quelle est l'opinion de la famille par rapport à la participation de personnes externes (actionnaires) dans l'entreprise ?
- Comment les parts patrimoniales sont-elles structurées dans l'entreprise (actions, actions avec droit de vote, action de jouissance, ...)
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Comment la famille communique-t-elle, en interne et à l'externe ?
- Est-ce que la génération suivante est intégrée dès son jeune âge ?
- Comment la succession est-elle organisée ?

Et pour réaliser ces objectifs, tout en tenant compte des valeurs, il faut que les rôles dans l'entreprise soit répartis sur les membres de la famille et que ces membres soit définis, ce qu'on veut dire par là c'est : est ce que les épouses, les gendres, les belles filles, ... en font parties ?

3.1.1.3 Les rôles

Pour que la gestion réussisse, il convient de définir le rôle et missions de chacun, et bien sur les limites de chaque poste attribué.

Des exemples :²

- Qui fait partie de la famille au sens de la charte (un époux par exemple) ?
- Qui fixe la rémunération des membres actifs dans l'entreprise ?
- Quelle attitude à adopter en cas de conflit ?
- Qui a le dernier mot ?
- Les membres de la famille peuvent-ils occuper des postes subalternes dans l'entreprise ?

¹Fopp. L, Pragner. T et Letendu.F, opcit, P 13.

²Idem, P 13.

Une fois les rôles, les objectifs et les valeurs de la famille déterminés, la charte familiale peut prendre forme.

Il est conseillé de réviser et de mettre à jour cette dernière régulièrement, cette révision peut avoir lieu lors de réunion familiale ou mieux encore lors du conseil de famille, qui est un des mécanismes régulateurs de la succession que nous allons voir dans ce qui suit.

3.2 Le conseil de famille

L'entreprise familiale a pour particularité la jonction de deux mondes, le monde de l'entreprise et du business et le monde de la famille et de son harmonie.

Afin de joindre les deux mondes et les deux modes de gouvernance sans qu'il y ait de friction, il convient de mettre en place un conseil pour chaque partie importante de l'entreprise, soit la famille et le business. Un conseil d'administration ou de surveillance pour gérer la gouvernance de l'entreprise c'est-à-dire la prise de décision et le contrôle, et un conseil de famille pour gérer les membres de la famille, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise, parce que l'harmonie de la famille est construite à partir et grâce à tous ses membres.

Le conseil de famille est défini par le dictionnaire du droit privé de Serge Braudo (Conseiller Honoraire à la Cours d'appel de Versailles) ainsi¹ : « *Le conseil de famille est une réunion ou une assemblée de parents, ou de membres de la famille proche ou, parfois, de personne qualifiée. Le conseil de famille a pour mission d'autoriser et de contrôler certains actes importants accomplis au nom du mineur ou du majeur en tutelle par le tuteur. Il prend également des décisions relatives à la gestion de la personne sous tutelle. Le conseil de famille est réuni sous la présidence du Juge des Tutelles* ».

¹Dictionnaire Juridique de Serge Braudo : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/conseil-de-famille.php>

Cette définition n'est pas applicable à cent pour cent dans notre cas, parce qu'en entreprise chaque famille est libre de choisir qui peut assister à la réunion mais la mission principale reste la même, autoriser et vérifier certains actes importants accomplis.

3.2.1 La structure du conseil de famille

Contrairement aux autres mécanismes de la gouvernance d'entreprise, le conseil de famille n'a pas fait l'objet de nombreuses études, donc la documentation que nous avons trouvée à ce sujet reste limitée.

3.2.1.1 La taille du conseil de famille

Le conseil de famille a une seconde appellation qui est « groupe restreint ou primaire », ce qui veut dire que le conseil de famille se constitue d'un nombre réduit de personne.

Les études concernant la taille du groupe se concentrent autour de deux préoccupations : la première est pratique et la deuxième est théorique.

La première préoccupation qui est pratique concerne la détermination de la taille optimale d'un groupe en termes d'efficacité, de productivité, de stabilité ou de satisfaction.

La deuxième préoccupation qui est théorique cherche à comprendre ce qui différencie les plus petits groupes des plus grands, en termes de natures d'interactions, de structure de relation et du type de pression qui peut submerger.

Sinon en ce qui concerne le conseil de famille, aucune recherche scientifique n'a été menée afin de fixer la taille optimale, la composition qu'il faut ou encore les structures adaptées.

3.2.1.2 La composition du conseil de famille

Dans cette partie nous cherchons à comprendre de qui sera composé le conseil de famille ? Seulement des membres actifs de la famille, ou même des membres

passifs, ou bien même d'étrangers qui ne font pas partis de la famille (pas de consanguinité) ? En d'autres termes qui sont les insiders et les outsiders de ce conseil ?

Il paraît logique que toute personne affectée par les décisions prises au sein du conseil de famille doive y assister ou être représentée. Ces personnes affectées par les décisions prises peuvent travailler en entreprise ou non, peuvent avoir un mot à dire ou non, ... (selon les règles établies par la famille qui se trouvent dans la charte familiale), donc ça concerne toutes les parties prenantes familiales.

Suivant la définition des parties prenantes de FREEMAN qui dit que « *les parties prenantes sont tout groupe ou individus qui peuvent affecter, ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation* »¹ tous les membres de la famille pourraient éventuellement faire partie du conseil de famille.

Donc l'interrogation sur les membres actifs de la famille n'a pas lieux d'exister, parce que ces derniers sont le moteur de la société, ils y travaillent, ils sont au courant de tout ce qui se passe, ils font de leur mieux pour gérer leur organisation et font leur possible pour accroître la valeur de l'entreprise, donc rien de plus légitime que leur présence au sein du conseil de famille, on peut même aller plus loin et dire que ce sont eux qui donnent naissance à ce conseil afin de faciliter et simplifier la gestion des deux mondes (entreprise et famille).

Quant aux membres passifs, la question reste levée ou on peut dire aussi qu'elle dépend des familles, parce que d'une manière ou d'une autre, ces derniers sont directement affectés par les décisions prises au sujet de leur entreprise familiale, ce qui nous mène vers deux possibilités soit ils y assistent soit ils y sont représentés.

Donc nous pouvons dire que les insiders sont les membres actifs de l'entreprise et que les outsiders dépendent de la vision de chaque famille, soit la réponse à cette interrogation se trouve dans les différentes chartes des différentes familles. Et c'est ici que nous voyons la complémentarité des deux mécanismes (la charte familiale et le conseil de famille).

¹Freeman, R. E., « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston, 1984, P46.

3.2.1.3 Le rôle du conseil de famille

Le conseil de famille a un rôle important au sein d'une entreprise familiale parce qu'il permet la cohésion et la communication entre les deux mondes qui sont l'entreprise et la famille.

Il permet de discuter des sujets sensibles sans gêne et sans tabou, parce qu'il regroupe la famille dans le cadre officiel du travail, donc les membres de la famille osent discuter de certains points qu'ils n'ont pas l'occasion ou le courage d'aborder au quotidien, tel que la succession, le futur de l'entreprise familiale, la mise à jour de la charte, les attentes des uns et des autres, ...Donc le conseil de famille favorise l'harmonie familiale et crée une certaine sérénité familiale qui éloigne les conflits.

Tout comme l'existence d'un conseil qui réunit la famille et traite tous les sujets qui la concerne, il existe le conseil d'administration qui réunit un ensemble de personnes importantes pour l'entreprise dans le but de traiter et surveiller toutes les décisions stratégiques prises afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce que nous allons voir dans ce qui suit en détail.

3.3 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est le mécanisme de gouvernance des entreprises par excellence. Ce mécanisme de gouvernance est mis en place par la plupart des entreprises, qu'elle soit familiale ou managériale.

Il a une importance particulière parce qu'il joint l'ensemble des parties prenantes (les dirigeants, les actionnaires, les experts, ...) dans le but de satisfaire tout le monde, soit une entreprise bénéficiaire et pérenne sur le long terme.

3.3.1 Définition

Nous avons choisi la définition suivante parce que nous l'avons jugé complète et correspondante à notre cadre de recherche.

Le collège des administrateurs de société dit que : *'Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises. Son rôle principal est de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes. En d'autres mots, la mission première d'un administrateur est de s'assurer de la pérennité de l'entreprise avec comme objectif de créer de la valeur pour l'actionnaire. Il se situe au-dessus de l'équipe de direction, dont le mandat est de s'occuper de la gestion courante de l'entreprise, et rend des comptes à l'assemblée des actionnaires.'*¹

Donc le conseil d'administration a pour missions la surveillance et le contrôle de l'entreprise, autrement dit, il s'assure du bon fonctionnement de ses structures et de sa gestion globale, et cherche tout le temps à voir si elle est pérenne ou pas.

3.3.2 La composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de trois à dix-huit administrateurs nommés par l'assemblée des actionnaires. Ce nombre varie selon le règlement interne de chaque entreprise et de son statut.

Le conseil d'administration est présidé par un président, si ce dernier est aussi le directeur général de l'entreprise il aura pour titre PDG (Président Directeur Général).

Il contient des représentants des actionnaires, et il peut contenir aussi des administrateurs externes à l'entreprise, venus en tant qu'experts dans différents domaines, tel que : financier, juge, ex- ministre...

Selon Roland Pèrez², *« Le conseil d'administration devrait comprendre en plus des représentants des actionnaires participants directement au bloc de contrôle, des administrateurs dits « indépendants » n'ayant pas de liens directs avec la société et*

¹Collège des administrateurs de sociétés, « *le conseil d'administration, rôle et responsabilités* », P 1

²Roland PEREZ, « *La gouvernance de l'entreprise* », édition la Découverte, Paris, PP 45-46.

n'étant pas susceptibles par-là de rentrer dans des conflits d'intérêts avec elle. A contrario le conseil d'administration ne devrait pas comprendre de membre appartenant au management de l'entreprise ou présentant un risque de conflit d'intérêts ».

Le renouvellement des membres du conseil d'administration devrait être fait par un comité indépendant de la direction générale faisant ses propositions directement à l'assemblée générale.

En plus du comité cité ci-dessus, le conseil est invité à mettre en place un certain nombre de groupes de travail et comité composé d'administrateurs travaillant indépendamment du management de la société. Ces groupes peuvent être :

- Comité des rémunérations : ce comité est appelé à se prononcer sur les niveaux de rémunération des dirigeants et sur les avantages qui leurs sont accordés.
- Comité de nomination : il donne son avis sur les principaux mandataires sociaux.
- Comité d'audit : ce dernier concerne le suivi de la situation comptable de l'entreprise, non pas directement, mais en liaison d'une part avec les responsables internes, d'autres part avec les auditeurs externes, dont ils ont par ailleurs la charge de la sélection.

Avec une composition pareille, le conseil d'administration assure un bon contrôle de la gouvernance de l'entreprise, parce que cette composition favorise l'objectivité des décisions prises.

3.3.3 Les principaux rôles du conseil d'administrations

Le conseil d'administration a pour rôle la surveillance de la gouvernance de l'entreprise et ceci à travers les actions suivantes ¹:

¹Collège des administrateurs de sociétés, op cit, P 1

Chapitre 2 : la problématique de la succession dans l'entreprise familiale.

- Approuver les règlements généraux, les orientations stratégiques, les plans d'affaire, et les budgets qui en découlent, tout en s'assurant que la direction y donne suite.
- S'assurer que la gestion de l'entreprise est effectuée avec économie, efficacité et efficience.
- Surveiller l'intégrité financière :
 - S'assurer de la qualité de l'information financière et des mécanismes de divulgation,
 - Approuver les états financiers et attester de leur fiabilité,
 - S'assurer de l'efficacité du contrôle interne.
- S'assurer de la mise en place d'un système de gestion intégré de gestion des risques.
- Elire et pourvoir à la nomination du président et des membres du conseil, du président de l'entreprise ainsi que des autres hauts dirigeants, déterminer leur responsabilité et la portée de leur autorité.
- Constituer les comités du conseil et en établir les mandats.
- Déterminer la rémunération des hauts dirigeants et les critères de l'évaluation de leur performance.
- Faire rapport aux actionnaires sur la performance de l'entreprise.

A travers ces points, nous pouvons conclure que le conseil d'administration détient un grand pouvoir dans l'entreprise et touche à toutes les fonctions importantes.

Dans notre travail de recherche, le conseil d'administration a un rôle important parce qu'il est là pour mettre en place des systèmes de gestion intégrés et de gestion des risques, et la réussite de la succession en entreprise familiale dépend des systèmes de gestion.

3.3.4 Le conseil d'administration et la succession

Dans cette partie de notre recherche théorique, nous n'avons pas trouvé d'article qui traite clairement ce point. Donc nous avons suivi notre logique et notre compréhension du sujet en nous basant sur ce que nous avons déjà fait en classe et ce que nous avons lu en ce qui concerne le conseil d'administration d'une part et la succession en entreprise familiale d'autre part.

Le conseil d'administration est un des plus importants organes de gestion, il regroupe un ensemble de personnes importantes qui cherchent le bon fonctionnement de l'entreprise et sa pérennité.

La pérennité de l'entreprise représente l'objectif phare de chaque conseil d'administration, parce qu'il est mis en place par l'assemblée des actionnaires qui ne souhaiterait en aucun cas perdre l'argent qu'elle a investi.

Cette pérennité est remise en cause dans les moments difficiles tels que la mise en place d'un nouveau dirigeant surtout en entreprise familiale, parce que toute la famille va se retrouver perturbée par ce changement.

Ce changement devrait faire partie des systèmes de gestion intégrés, parce que s'il est planifié il ne perturbera pas le bon fonctionnement de l'entreprise, même s'il survient brutalement ; tout comme la gestion des risques devrait comprendre une case qui parle de la perte ou l'inaptitude du patron à mener sa mission ou encore des crises que peuvent rencontrer les familles détentrices de société.

Le processus successoral étant un processus délicat et susceptible de mettre en péril des années de travail et des investissements monstres, a une place importante pour le conseil d'administration même si on ne le retrouve pas clairement dans la théorie.

S'il est planifié à l'avance et traité sans tabous entre les différentes parties prenantes, l'objectif principal du conseil d'administration qui est la pérennité de l'entreprise ne sera pas en danger.

Donc la succession devrait être une partie intégrante des missions du conseil d'administration afin de réaliser son objectif final.

Conclusion du chapitre

Dans ce second chapitre nous avons vu la problématique de la succession en entreprise familiale du point de vue théorique, pour bien saisir et prendre connaissance de ce qui a déjà été fait auparavant, et surtout pour bien comprendre tous les points qui favorisent et aussi ceux qui nuisent au bon déroulement du processus successoral.

Pour cela nous avons traité dans la première section ce qu'est la succession en générale, afin de bien cerner le concept qui constitue la base de notre travail de recherche en passant par les points qui favorisent la transmission, ensuite nous avons parlé de l'origine des échecs des transmissions en entreprise familiale dans le but de prévenir leur apparition dans les divers firmes, et enfin nous sommes arrivées aux mécanismes régulateurs de la succession qui constituent le point de jonction entre la gouvernance d'entreprise et la simplification du processus successoral, soit la partie la plus importante de notre travail de recherche.

C'est à partir de ces mécanismes que nous avons établi notre étude, chacun des trois mécanismes traités constitue un axe de notre travail de recherche que nous allons voir en détail dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III

**L'apport de la gouvernance lors du
processus successoral dans l'entreprise
familiale**

Chapitre 3

L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale

Introduction chapitre

De l'ensemble de la théorie que nous avons traité tout au long des deux chapitres précédents, nous avons conclu que la succession est très délicate et sensible à traiter, parce qu'elle reste relative à la vision et à la culture de chaque famille. Comme nous avons aussi relevé que la gouvernance d'entreprise joue un rôle décisif dans la simplification de ce processus par la mise en place (d'un ou de plusieurs) mécanismes.

Ces mécanismes proposés par la gouvernance d'entreprise sont mis en place pour tracer les limites de chaque partie prenante et pour assurer une juste répartition des biens et des valeurs. Donc les mécanismes de la gouvernance d'entreprise sont là pour éviter les conflits qui peuvent être engendrés par l'absence de règles régulatrices.

La charte familiale, le conseil de famille ou encore le conseil d'administration sont des mécanismes de la gouvernance d'entreprise qui permettent, théoriquement, à l'entreprise une gestion et une organisation entre les membres de la famille et les parties prenantes afin de minimiser les conflits qui pourraient nuire à la société et aussi afin de mener à bien le processus de succession.

Dans ce chapitre nous allons étudier la succession et les mécanismes régulateurs de la succession dans la vision des entreprises algériennes. Le travail sera divisé en trois sections, la première traitera la méthodologie et l'épistémologie de la recherche, la seconde portera sur l'étude quantitative menée sur terrain et la troisième sera dédiée à l'analyse et la synthèse des résultats obtenus à partir du questionnaire adressé aux différentes entreprises familiales.

1 Première section : l'épistémologie et la méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche on a voulu apporter une petite contribution qui facilitera la compréhension des résultats obtenus de notre étude sur terrain, en présentant le positionnement de l'épistémologie de la recherche, la méthodologie utilisée, les objectifs de l'enquête et les difficultés rencontrées.

1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche

Tout travail de recherche adopte une méthodologie bien précise dans le but de pouvoir analyser, expliquer, prédire et conclure les résultats obtenus du travail de recherche effectué sur terrain.

Comme le dit ici Chatelin : « *La question méthodologique s'impose naturellement au chercheur dans la mesure où le processus scientifique vise à produire une connaissance objective de la réalité* »¹

Et pour arriver à comprendre et choisir la démarche et la méthodologie de recherche, une explication de ce qu'est l'épistémologie de la recherche et ses présupposés s'impose.

1.1.1 L'épistémologie en sciences de gestion

En sciences de gestion, on distingue trois paradigmes épistémologiques qui sont :

- Le paradigme positiviste.
- Le paradigme interprétativiste.
- Le paradigme constructiviste.

Dans le tableau suivant, nous allons expliquer chacun des trois paradigmes par rapport au questionnement épistémologique :

¹Chatelin. C et all « *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas* », Document de recherche, Vol 1, 2005, PP 3-29.

Tableau 6: Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativistes et constructivistes.

	Le positivisme	L'interprétativiste	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical).
Quelle est la nature de la réalité ?	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessité.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique.	La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de l'explication.	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « quelles motivations des acteurs ... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... » Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité.	Vérifiabilité. Confirmabilité. Réfutabilité.	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.

Source : Girod-Seville. M et Perret. V « *Fondement épistémologiques de la recherche en méthode de recherche en management* », ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd 1999, P85.

Donc de ce tableau nous pouvons conclure que :

- Le positivisme désigne la démarche par laquelle le chercheur va mettre en évidence, faire ressortir ou découvrir des règles d'un environnement imposé.
- L'interprétativiste désigne la démarche par laquelle le chercheur va expliquer, faire ressortir ou découvrir la manière dont les individus construisent leur réalité à partir de leur action sociale. La réalité ici n'est donc pas objective, c'est le reflet des interprétations des individus.
- Le constructivisme désigne la démarche par laquelle le chercheur va prendre part de la réalité dans sa construction par l'action. L'acteur et la réalité sont donc dépendants.

La finalité de ces explications n'est pas de distinguer le courant le plus pertinent. Le but est d'expliquer les différents paradigmes existants, ce qui nous donnera une meilleure vue d'ensemble afin de mieux nous positionner.

De ce fait, notre étude se focalisera sur l'explication distante et quantitative d'une réalité, ce qui nous positionne dans le courant positiviste.

Il est aussi utile de se positionner dans le type de raisonnement déductif (qui part de l'hypothèse entre différentes variables et l'applique à un cas d'observation) parce que les différents courants épistémologiques cités ci-dessus divergent même en termes de méthodes de raisonnement, et que le positivisme ne s'éloigne pas de la logique formelle dite déductive.

1.2 Construction de l'objet de recherche et choix du terrain

La problématique de la succession en entreprise familiale exige un terrain de recherche bien défini et une enquête spécifiquement élaborée qui détermine et explique les différents choix et orientations. Dans cette partie nous allons expliciter en première position l'objet de recherche et en seconde le terrain de recherche imposé par la thématique traitée.

1.2.1 La construction de l'objet de recherche

La construction de notre objet de recherche n'a pas été faite par hasard, ou de manière fortuite ou ponctuelle. C'est le résultat de plusieurs étapes de réflexions, de recherches, d'expériences et d'observations.

Grâce à nos enseignants qui nous ont permis de considérer l'importance de la gouvernance d'entreprise et surtout l'importance de la mise en place de mécanismes qui rendent la gestion et le fonctionnement impersonnel ; et aussi tous les travaux de recherches qui nous ont été confiés nous ont permis d'étudier différentes entreprises et voir les différents cas de succès et d'échecs de leurs mécanismes de gestion et de succession; sans oublier les constatations que nous avons pu faire lors de nos stages en entreprises qui nous ont montré la réalité des lieux où tout tourne autour d'une seule personne; et bien sur les observations que nous avons faites des entreprises familiales qui nous entoure, qui ne dure pas plus de trois générations et qui font face à des conflits qui n'ont pas lieux d'exister.

Et à partir de tout ça, nous avons établis une liste de tout ce que nous avons remarqué et qui nous a poussé à faire cette étude que nous vous présentons dans ce qui suit :

- La gouvernance d'entreprise joue un rôle important dans la satisfaction des différentes parties prenantes.
- La communication est un facteur clé pour la résolution des différents problèmes rencontrés en entreprise.
- L'asymétrie de l'information est la cause des conflits entre les différentes parties prenantes.
- La gouvernance d'entreprise est la source de réussite d'une entreprise dans le présent et à travers les générations.
- La mise en place de mécanismes de gestion impersonnels favorise la réussite de la succession en entreprise familiale.

Chapitre 3 : L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.

- La séparation entre la propriété et la gestion en entreprise familiale représente un danger pour les parties prenantes.
- La réussite de la transmission du pouvoir à travers les générations est un garant pour l'économie du pays.

Des remarques suivantes, nous sommes arrivés à notre thématique de recherche, qui est de comprendre comment la gouvernance d'entreprise peut faciliter la succession en entreprise familiale.

1.2.2 Les variables de l'étude

Vu notre thématique de recherche, nous retenons deux variables, variable dépendante et variable explicative :

a. La variable dépendante

La variable dépendante est la variable qu'on cherche à expliquer à l'aide d'une variable explicative, dans le cas de notre travail de recherche, la variable dépendante est la succession en entreprise familiale.

b. La variable explicative

La variable explicative dans notre recherche est représentée par la gouvernance d'entreprise et ses mécanismes représentés en trois axes, susceptible d'améliorer la succession en entreprise familiale.

Axe 1 : L'importance des principes familiaux

Cet axe se compose de :

- ✓ La culture de la familiale aide à la gestion de l'entreprise.
- ✓ Les principes de l'entreprise voient leurs fondements dans les principes de la famille.
- ✓ L'implication des employés dans la construction de la culture de l'entreprise.

Chapitre 3 : L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.

- ✓ La succession est un processus de longue haleine.
- ✓ Du traitement de la succession découle des désaccords.
- ✓ La charte familiale constitue les réponses aux conflits familiaux.
- ✓ Les règles régissant les relations et comportement des membres de l'entreprise se trouvent dans la charte familiale.

Axe 2 : La simplification de la succession par le conseil de famille

Cet axe est composé de :

- ✓ Les problèmes familiaux trouvent leurs solutions dans le conseil de famille.
- ✓ La cohésion des membres de l'entreprise est favorisée par l'organisation fréquente de réunion familiale.
- ✓ Le conseil de famille planifie la succession.
- ✓ Dans les réunions familiales, les tabous n'ont pas lieu d'être.
- ✓ Seuls les membres de la famille font partie du conseil de famille.
- ✓ Transmettre l'envie de reprendre le flambeau aux générations futures en les intégrant dans le conseil de famille.
- ✓ La religion représente un critère de sélection des membres du conseil d'administration et des postes clés.

Axe 3 : Le rôle du conseil d'administration dans l'implication des parties prenantes.

Cet axe est composé de :

- ✓ Le rôle du conseil d'administration est décisif dans le processus successoral.
- ✓ La mise en place du plan de succession se fait par la contribution de toutes les parties prenantes.
- ✓ Les parties prenantes doivent partager les valeurs économiques et affectives respectivement de l'entreprise et de la famille.
- ✓ Le recrutement des parties prenantes étrangères pourrait être freiné par la religion.
- ✓ Le conseil d'administration et la direction générale doivent avoir le même président.

1.2.3 Présentation du terrain de recherche

Le terrain de notre recherche relatif à la succession en entreprise familiale est délimité par l'ensemble des entreprises détenant totalement ou partiellement les éléments suivants :

- Une entreprise familiale ayant une structure bien définie.
- Une entreprise familiale qui fonctionne avec au moins deux générations différentes en même temps.
- Une entreprise qui est déjà passée par le processus de succession et l'a réussie, ou une entreprise qui s'apprête à vivre une succession maintenant ou dans les 10 années à venir.

1.3 Méthodologie de la recherche

1.3.1 Présentation de la méthodologie de l'enquête

Pour une meilleure compréhension de l'analyse des résultats obtenus, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, nous avons donc déterminé les objectifs de l'enquête, les difficultés rencontrées, ainsi que la méthodologie de l'élaboration du guide du questionnaire.

1.3.2 Objectifs de l'enquête et méthodologie utilisée

Afin de mener à bien notre enquête concernant l'apport de la gouvernance d'entreprise lors du processus successoral dans l'entreprise familiale, nous avons ciblé un échantillon en adéquation avec notre problématique, nous avons choisi de soumettre notre questionnaire aux personnes dont le statut nous a permis d'affiner notre étude.

Ce questionnaire est composé de trois volets, chaque volet a pour objectif de vérifier une hypothèse.

Le questionnaire est composé de la manière suivante :

- ✓ L'importance des principes familiaux.

- ✓ La simplification de la succession par le conseil de famille.
- ✓ Le rôle du conseil d'administration dans l'implication des parties prenantes.

1.4 Présentation de l'outil de recherche

L'outil que nous avons utilisé pour notre enquête est le questionnaire qui appartient à la méthode quantitative, et cela en raison des différents avantages qu'il présente.

1.4.1 Définition du questionnaire :

« Technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, et qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹.

Le questionnaire présente aussi des avantages, nous citerons :

- Technique relativement peu coûteuse ;
- Rapidité d'exécution ;
- Comparabilité des réponses ;
- L'application au grand nombre.

1.5 Elaboration du questionnaire

Selon STEPHANE Ganassali², un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'intégration fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'une bonne taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous nous sommes basées sur deux jalons :

¹CHABANI.S et OUACHERINE.H, « Guide de méthodologie de la recherche en science sociale », 2^{ème} édition, Alger, P77.

²Ganassali, S. « Les enquêtes par questionnaire avec Sphinx », Edition PEARSON, Paris 2007, P 2.

Chapitre 3 : L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.

- Etablissement des hypothèses ; elles constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire.
- La rédaction du questionnaire ; un soin particulier a été accordé au choix des questions posées, veillant à la clarté et la concision.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se divise en deux parties distinctes. La première partie concerne la fiche signalétique et comprend 6 questions et 4 questions ouvertes. La seconde partie de notre questionnaire se scinde en 3 volets représentant les 3 axes de la recherche :

- Premier volet (Axe 01) : L'importance des principes familiaux
- Second volet (Axe 02) : La simplification de la succession grâce au conseil de famille.
- Troisième volet (Axe 03) : Le rôle du conseil d'administration dans l'implication des parties prenantes.

Nous avons choisi d'utiliser **l'échelle de Likert** (ou les réponses sont à choisir parmi une liste), cette échelle est l'une des plus communément utilisée dans les recherches du domaine socio-économique. Elle permet au répondant de donner une appréciation graduée de son degré d'approbation ou de désapprobation d'une affirmation donnée comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 7: Coefficient attribués selon réponse

Réponse	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable
Coefficient	5	4	3	2	1

Source : Elaboré par nos soins

En plus de la moyenne, cette échelle offre la possibilité de calcul de la moyenne et de l'écart-type entre les réponses, permettant ainsi une meilleure analyse des résultats.

Lors de l'analyse des réponses obtenues sous **échelle de Likert**, nous avons choisi un centre hypothétique de 3,2 au lieu du centre absolu de 3, ceci pour améliorer la pertinence de l'analyse ; prenant en compte la marge d'erreur qui peut se produire suite à des réponses hasardeuses. Dans ce sens :

- Une moyenne de réponses contenues entre [4 et 5] est de priorité élevée.
- Une moyenne de réponses contenues entre [3,2 et 4] est de priorité relativement élevée.
- Une moyenne de réponses contenues entre [2 et 3,2] est de priorité relativement faible.
- Une moyenne de réponses contenues entre [1 et 2] est de priorité faible.

Nous avons aussi calculé les limites maximales et minimales des réponses des 5 catégories en calculant l'étendue ($5-4=1$), puis nous l'avons divisé sur le nombre des catégories de réponses ($4/5=0,8$), nous avons additionné ce résultat graduellement au nombre des catégories de réponses comme suit :

- De 1 à 1,8 représente la catégorie "Très défavorable"
- De 1,81 à 2,6 représente la catégorie "Défavorable"
- De 2,6 à 3,4 représente la catégorie "Neutre"
- De 3,41 à 4,2 représente la catégorie "Favorable"
- De 4,21 à 5 représente la catégorie "Très favorable"

Le nombre d'échelon est impair (très favorable, favorable, neutre, défavorable, très défavorable). Cette échelle a été utilisée pour des questions essentielles dans notre recherche, permettant de répondre de façon pertinente à notre problématique en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises. Aussi celle-ci donne la possibilité à l'interviewé d'être neutre dans sa réponse, mais permet au chercheur de calculer la moyenne des réponses en attribuant à chacune un coefficient (comme l'indique le tableau précédant).

1.6 Les outils statistiques utilisés

Le traitement des données recueillies par le questionnaire peut être tout aussi important que l'enquête elle-même, pour des raisons d'optimisation de l'interprétation des résultats, nous avons utilisé des outils statistiques sélectionnés selon le besoin de l'investigation et le but que nous cherchons à atteindre à l'aide du programme statistique des sciences sociales, connu sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » (SPSS) nous avons utilisés les outils suivants :

- Les pourcentages : il s'agit ici de desceller la récurrence des catégories de variables afin de décrire notre échantillon
- La moyenne : cela nous permet de mesurer la tendance de réponses des questionnés sous **échelle de Likert**.
- L'écart type : qui nous indique la disparité des réponses.
- Le t-test : qui nous permet de mesurer la fiabilité de nos hypothèses.

1.7 Limites de l'étude :

Comme toute étude scientifique, notre recherche présente plusieurs limites que nous allons décortiquer en plusieurs dimensions : spatiale, temporelle, humaines et objectives :

- ✓ La dimension Spatiale : notre étude a été menée en Algérie, touchant un échantillon d'entreprise familiale.
- ✓ La dimension Temporelle : notre étude a été menée dans un intervalle de temps allant du 20 Décembre 2018 au 30 Mai 2019.
- ✓ La dimension Objective : cette étude s'est principalement intéressée à l'apport de la gouvernance d'entreprise dans la planification et le déroulement du processus de succession dans l'entreprise familiale et cela à travers des mécanismes régulateurs notamment la charte familiale, le conseil de famille et le conseil d'administration.

1.8 Difficultés rencontrées

Durant l'élaboration de notre recherche, nous avons rencontré plusieurs sortes d'embûches que nous pouvons résumer à travers ce qui suit :

- La principale difficulté rencontrée réside dans la rétention de l'information, ainsi que la sensibilité des variables de notre thème (la succession, l'entreprise familiale et la gouvernance d'entreprise) qui suscitent beaucoup de secrets, ce qui a engendré une grande difficulté quant à l'accès à l'information.
- Aussi lors de nos recherches bibliographiques, nous nous sommes confrontés à des difficultés voire à l'impossibilité d'accès aux ressources nécessaires afin de mettre la main sur les articles scientifiques récents concernant notre sujet.

D'autres difficultés ont été rencontrées, notamment :

- L'inaccessibilité des membres de la famille entrepreneuriale, à cause de leur emploi du temps chargé.
- La vérification et l'acceptation très tardive du questionnaire, ainsi que les réponses qui nous ont été parvenues très tardivement.
- Aversion aux questions posées.

2 Deuxième section : Présentation des résultats de l'étude

Cette section fera l'objet de l'interprétation des résultats que les questionnaires distribués ont donné. Ces résultats seront présentés dans des tableaux et des graphiques qui faciliterons l'assimilation pour les lecteurs.

Mais avant de passer à l'interprétation des résultats obtenus, nous avons décidé de faire un test d'hypothèse qui nous permettra de voir si nos hypothèses peuvent être étudiées.

2.1 Test d'hypothèse :

Pour l'examen de nos hypothèses, nous avons effectué une série de T-Test qui nous permettra de vérifier la fiabilité des hypothèses que nous avons dressé.

Pour cela, nous avons jugé nécessaire de rappeler les hypothèses qu'on avait émises pour répondre à nos questionnements, et qui sont :

- ✓ **Hypothèse 1** : Les principes familiaux retracent l'engagement familial envers, la mission et la vision centrale de l'entreprise.
- ✓ **Hypothèse 2** : Le conseil de famille, organe de communication par excellence, installe un climat de confiance entre les différentes générations.
- ✓ **Hypothèse 3** : Le conseil d'administration permet d'objectiver la décision de la succession et de coordonner la structure complexe des parties prenantes.

Et dans ce qui suit, nous étudierons les hypothèses une à une afin de confirmer ce qui vient d'être dit. Comme déjà cité l'étude se fera avec l'utilisation du T-Test, avec une marge d'erreur de 0,005 et un degré de liberté de 129.

2.1.1 Axe relatif à l'importance des principes familiaux

Pour l'étude de cet axe nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H_0 : Les principes familiaux ne sont pas le socle de la gestion en entreprise.

H_1 : L'hypothèse alternative.

Tableau 8: T-Test de la première hypothèse

<i>Y₁</i>	<i>t</i>	<i>Ddl</i>	<i>Sig. (Bilatéral)</i>	<i>Différence moyenne</i>	<i>Intervalle de confiance de la différence à 95%</i>	
					<i>Inferieur</i>	<i>Supérieur</i>
<i>L'importance des principes familiaux.</i>	37,875	129	0,000	3,515	3,33	3,70

De ce tableau, nous pouvons remarquer que le α calculé est de 0,000 qui est inférieur au seuil de signification ($\alpha=0,05$) ce qui nous permet de conclure que notre hypothèse H_0 est infirmée, et donc nous considérons l'hypothèse alternative c'est à dire que les principes familiaux sont le socle et la base de la gestion des entreprises familiales que nous avons questionnée.

2.1.2 Axe relatif à la simplification de la succession par le conseil de famille

Pour l'étude de cet axe nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H_0 : Le conseil de famille ne favorise pas un climat de confiance entre les générations.

H_1 : L'hypothèse alternative.

Tableau 9: T-Test de la deuxième hypothèse

<i>Y₂</i>	<i>t</i>	<i>Ddl</i>	<i>Sig. (Bilatéral)</i>	<i>Différence moyenne</i>	<i>Intervalle de confiance de la différence à 95%</i>	
					<i>Inferieur</i>	<i>Supérieur</i>
<i>La simplification de la succession par le conseil de famille.</i>	18,948	129	0,000	1,415	1,27	1,56

Dans le second tableau cité ci-dessus, soumis aux mêmes règles de calculs, nous constatons que le α est égal à 0,000 qui est encore une fois inférieur au seuil de signification et qui nous amène à dire que notre seconde hypothèse H_0 est infirmée aussi, donc nous considérons l'hypothèse alternative soit le conseil de famille favorise un climat de confiance entre les générations.

2.1.3 Axe relatif au rôle du conseil d'administration dans l'implication des parties prenantes dans la succession.

Pour l'étude de cet axe nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H_0 : Le conseil d'administration ne coordonne pas entre les parties prenantes pour une succession réussit.

H_1 : L'hypothèse alternative.

Tableau 10:T-Test de la troisième hypothèse

Y_3	t	Ddl	Sig. (Bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95%	
					Inférieur	Supérieur
<i>Le rôle du CA dans l'implication des PP.</i>	35,979	129	0,000	1,677	1,58	1,77

Quant au troisième tableau, où nous pouvons voir que notre α est égal à 0,000, qui est encore une fois supérieur au seuil de signification ($\alpha=0,05$) et qui nous amène à conclure que même notre troisième hypothèse nulle est infirmée, donc nous considérons l'hypothèse H_1 qui dit que le conseil d'administration coordonne entre toutes les parties prenantes pour une succession réussit.

De ces résultats nous pouvons donc conclure qu'effectivement les hypothèses dressées sont vraies et peuvent faire l'objet d'une étude statistique.

2.2 Les résultats du questionnaire :

Etant donné la sensibilité du thème, nous avons pu avoir que 7 entreprises qui ont accepté de répondre à notre questionnaire. De ces 7 entreprises familiales, nous avons eu 22 réponses sur lesquelles nous avons basé notre étude.

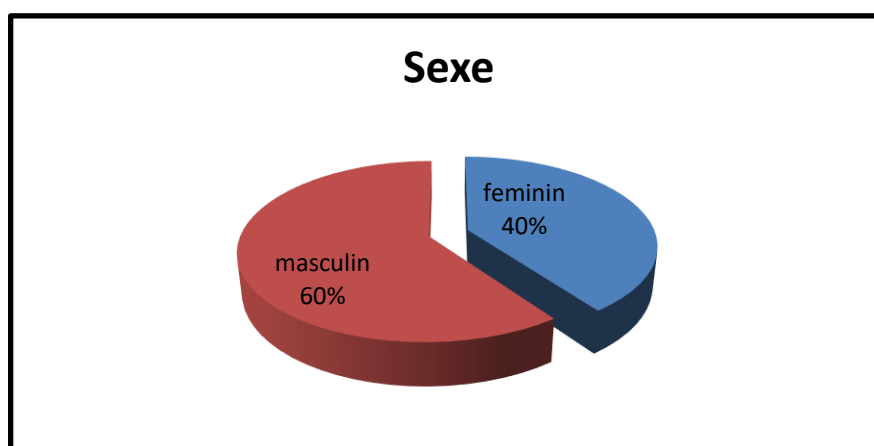
2.2.1 La Fiche signalétique :

1. Le genre :

Tableau 11:Répartition des répondants selon leur sexe

	Fréquence	Pourcentage
Féminin	9	40%
Masculin	13	60%
Total	22	100%

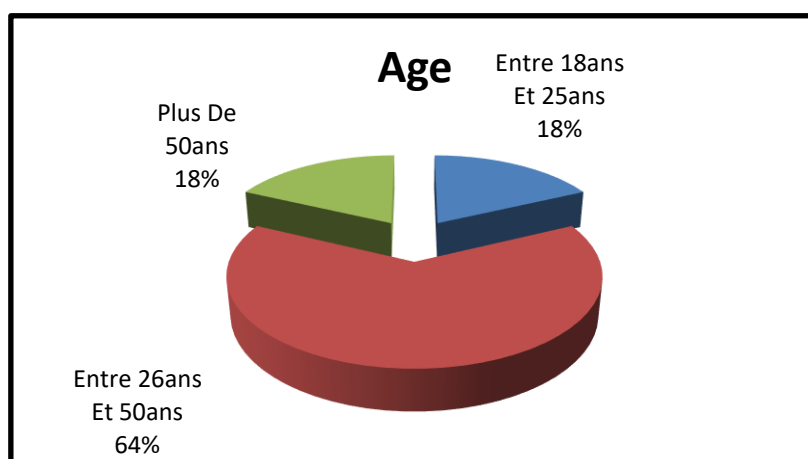
Figure 11: Répartition des répondants selon leur sexe



- Cette figure nous indique que 60% des personnes interrogées sont de sexe masculin et 40% sont de sexe féminin.

2. L'âge :**Tableau 12:**Répartition des répondants selon leur âge

	Fréquence	Pourcentage
Entre 18ans Et 25ans	4	18%
Entre 26ans Et 50ans	14	64%
Plus De 50ans	4	18%
Total	22	100%

Figure 12: Répartition des répondants selon leur âge

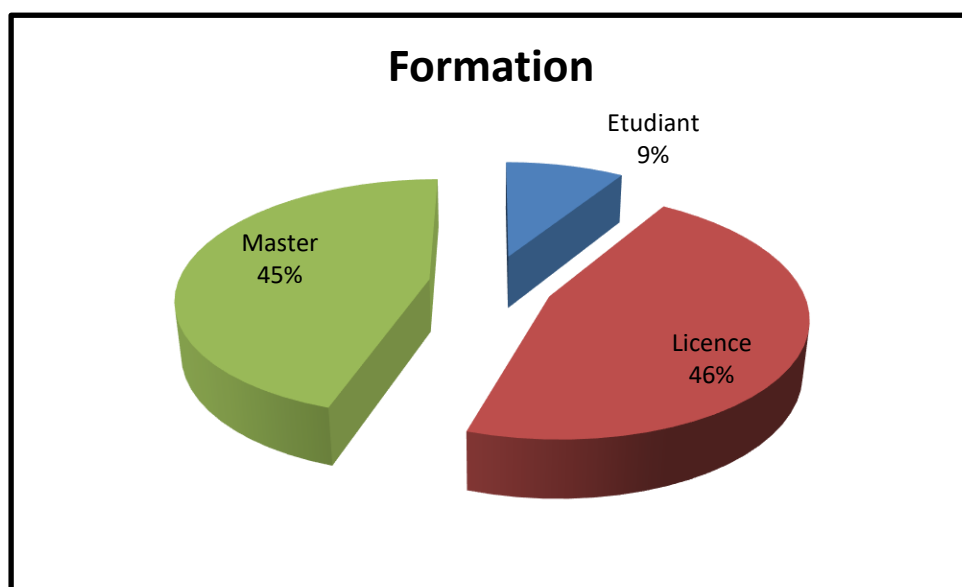
- L'objectif de cette question était de déterminer les différentes catégories d'âge des répondants, nous constatons que 18% des membres interrogés ont entre 18 et 25 ans, 64% entre 26 et 50 ans, 18% dépasse les 50 ans. Nous observons ici une domination des personnes âgées entre 26 et 50 ans, la tranche d'âge où l'on se consacre au travail.

3. La formation :

Tableau 13: Répartition des répondants selon leur formation

	Fréquence	Pourcentage
Etudiant	2	9%
Licence	10	46%
Master	10	45%
Total	22	100%

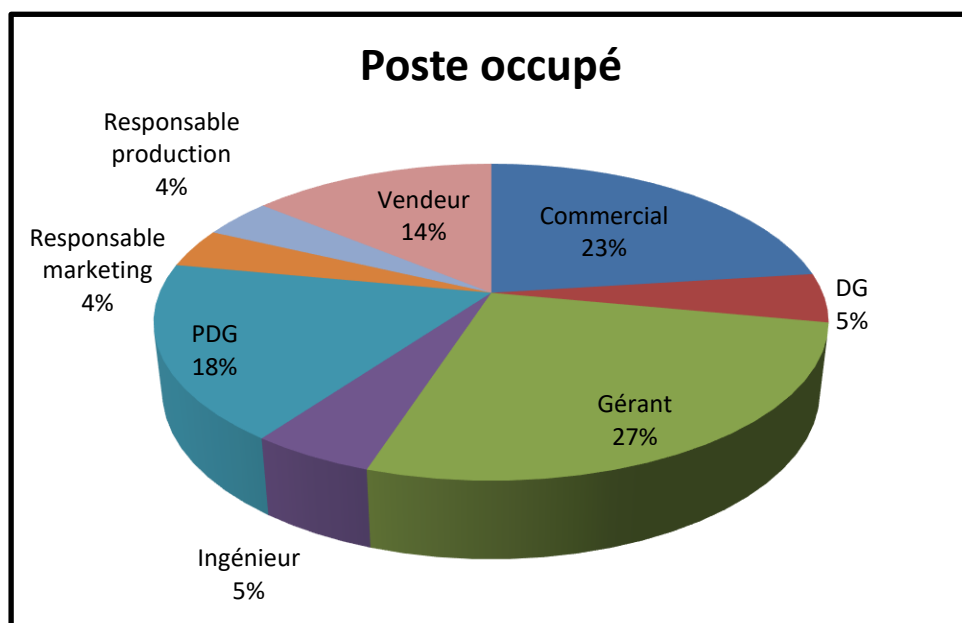
Figure 13: Répartition des répondants selon leur formation



- Cette figure indique que 46% des membres interrogés sont des licenciés, 45% sont titulaire d'un master et 9% sont des étudiants. Ce qui nous mène à dire que la grande majorité sont des universitaires diplômés.

4. Le poste occupé :**Tableau 14:**Répartition des répondants selon le poste occupé

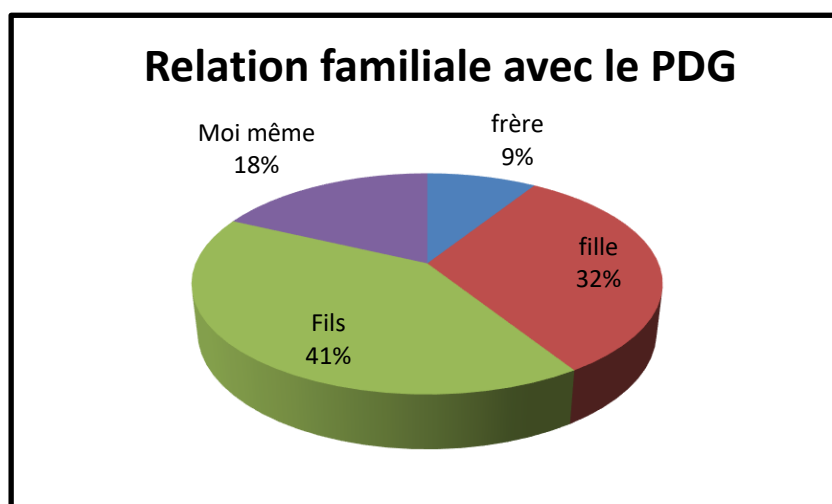
	Fréquence	Pourcentage
Commercial	5	23%
DG	1	5%
Gérant	6	27%
Ingénieur	1	5%
PDG	4	18%
Responsable marketing	1	4%
Responsable production	1	4%
Vendeur	3	14%
Total	22	100%

Figure 14:Répartition des répondants selon leur poste occupé

- Cette figure indique que notre échantillon compte 27% de gérants, 23% de commerciaux, 18% de PDG, 14% de vendeurs, 4% de responsable marketing, 5% d'ingénieurs et 4% de responsable production.

5. La relation familiale :**Tableau 15:**Répartition des répondants selon leur relation familiale avec le PDG

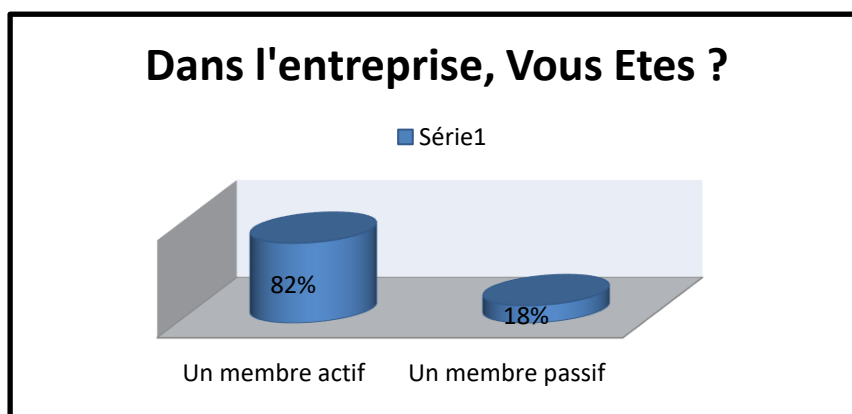
	Fréquence	Pourcentage
Frère	2	9%
Fille	7	32%
Fils	9	41%
Moi même	4	18%
Total	22	100%

Figure 15: Répartition des répondants selon leur relation familiale avec le PDG

- On observe que 41% des membres interrogés représentent les fils des chefs d'entreprise, 32% représentent les filles et 9% sont les frères.
- On observe aussi que 8% des membres interrogés sont les PDG eux-mêmes.

6. L'activité :**Tableau 16:** Dans l'entreprise, Vous Etes ?

	Fréquence	Pourcentage
Un membre actif	18	82%
Un membre passif	4	18%
Total	22	100%

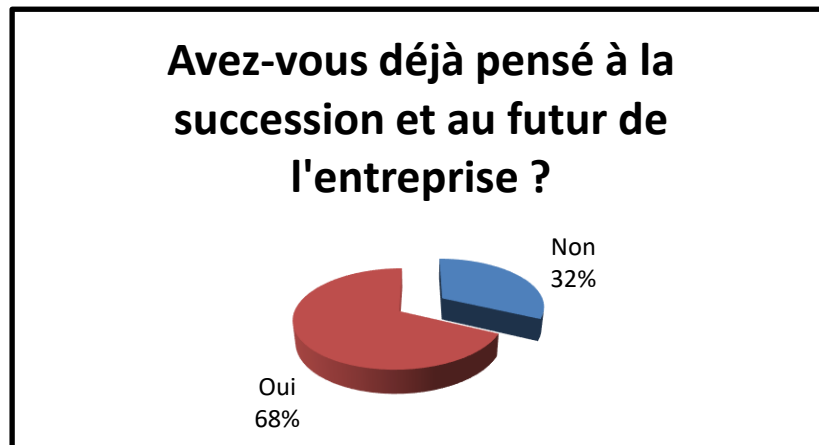
Figure 16: Dans l'entreprise, Vous Etes ?

- Dans cette représentation graphique, on remarque que 82% des membres représentent des membres actifs et 18% des membres passifs.

7. La succession :**Tableau 17:** Avez-vous déjà pensé à la succession et au futur de l'entreprise ?

	Fréquence	Pourcentage
Non	7	32%
Oui	15	68%
Total	22	100%

Figure 17: Avez-vous déjà pensé à la succession et au futur de l'entreprise ?



- Ce tableau, nous indique que 68% des membres interrogés ont déjà pensé à la succession et au futur de leur entreprise à contrario de 32% qui n'ont toujours pas pensé à la transmission de leur bien.

○ **Si oui, quelles sont les attitudes adoptées dans ce sens ?**

Les réponses obtenues sont les suivantes :

- ✓ Adoptée une nouvelle politique commerciale ;
- ✓ Améliorer et diversifier le service mais j'attends toujours d'être un membre actif et acquérir une certaine expérience dans ce milieu ;
- ✓ Création d'une SGI et formation des enfants et neveux pour la succession ;
- ✓ De père en fils ;
- ✓ Etablir des mécanismes de gouvernance ;
- ✓ La prospection dans un cercle méritocratique ;
- ✓ Les formations ;
- ✓ Multiplier les points de ventes ;
- ✓ Succession de père en fils ;
- ✓ Transformer les sociétés en SPA pour garantir leur pérennité ;
- ✓ Une attitude logique et équitable selon les compétences.

A noter que 23% des répondants n'ont pas répondu à cette question.

- **Si non, pensez-vous qu'il est nécessaire de la planifier ?**

Tableau 18:La nécessité de la planification de la succession

	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	32%
Non	15	68%
Total	22	100%

- **Dans le cadre de la planification de la succession, quels sont les mécanismes que vous pouvez nous proposer ?**

Les réponses obtenues sont les suivantes :

- ✓ Chacun dans l'entreprise a un poste bien précis que ça soit un membre de la famille ou bien un autre, cela dit pour ce qui est de la succession tout le monde est conscient de son rôle dans l'entreprise, ayant plus de diplôme ou bien même plus d'expérience tout en sachant que les relations professionnelles et familiales ne sont presque jamais mélangées ;
- ✓ Définir les responsabilités et les rôles de chacun ;
- ✓ Des évaluations des candidats pour la succession sur une durée d'une année au minimum ;
- ✓ Des formations au sein de l'entreprise selon les compétences nécessaire pour une bonne continuité ;
- ✓ Former les successeurs ;
- ✓ Il faut avoir les bons outils de gestion ;
- ✓ L'intégration de la prochaine génération ;
- ✓ L'organisation et la logistique ;
- ✓ La transmission des valeurs familiales entre génération ;
- ✓ Rien ;
- ✓ Une succession progressive sur une longue période.

A noter que 23% des répondants n'ont pas répondu à cette question.

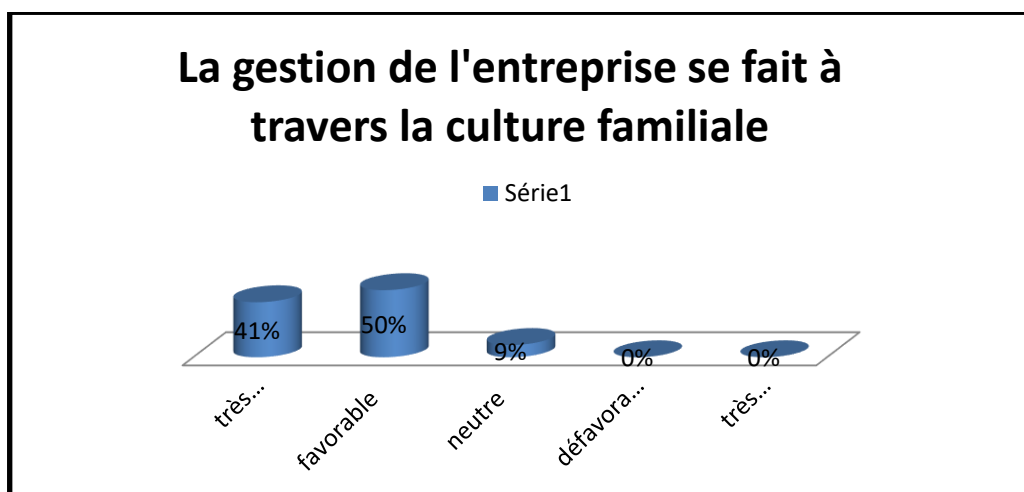
2.2.2 Partie 1 : la charte familiale.

1. La gestion de l'entreprise se fait à travers la culture familiale.

Tableau 19: Gestion et culture familiale

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	9	41%
Favorable	11	50%
Neutre	2	9%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 18: Gestion et culture familiale



Commentaire :

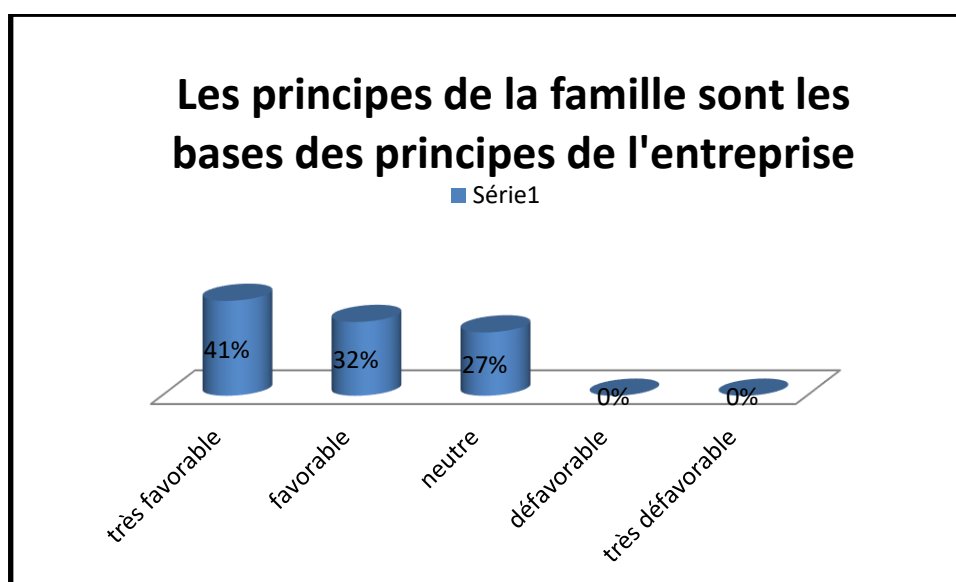
- Dans cette représentation graphique, on remarque que 50% des membres interrogés sont favorables et 41% sont très favorables à l'idée que la gestion de l'entreprise se fait à travers la culture familiale, 9% sont neutres.
- A noter qu'aucune personne interrogée n'est défavorable ou très défavorable à cette idée.
- On peut dire que la majorité des personnes interrogées estiment que la culture familiale aide à la gestion du groupe.
- On peut déduire que la culture familiale est un maillon indispensable dans la gestion de l'entreprise.

2. Les principes de la famille sont les bases des principes de l'entreprise

Tableau 20: Principes familiaux et économiques

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très Favorable	9	41%
Favorable	7	32%
Neutre	6	27%
Défavorable	0	0%
Très Défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 19:Principes familiaux et économiques



Commentaire :

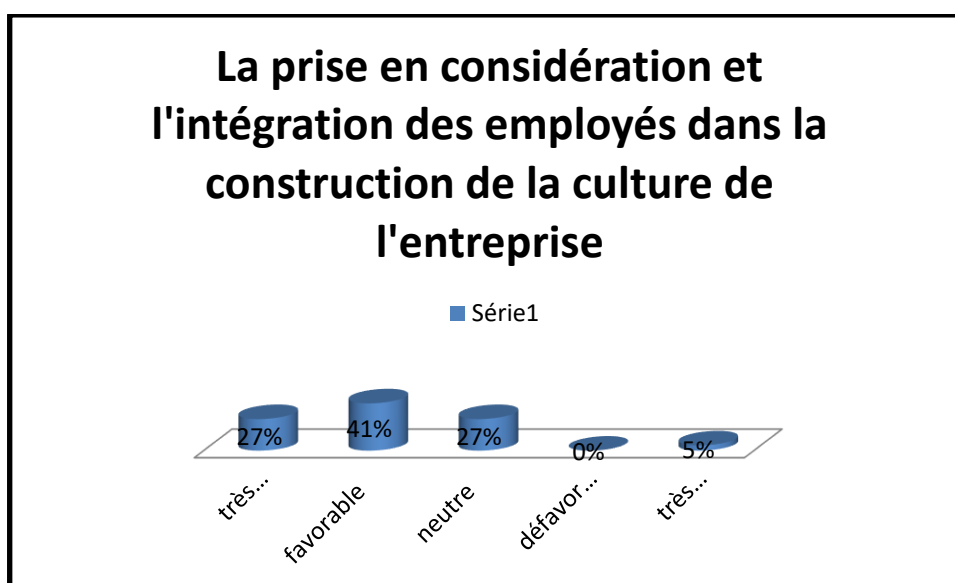
- Selon ce graphe, 41% des personnes interrogées sont très favorables avec le fait que les principes de la famille sont les bases des principes de l'entreprise, 32% sont favorables et 27% sont plutôt neutres.
- On a relevé aussi qu'aucune personne n'a émis d'avis défavorable ou très défavorable.
- Ainsi la majorité des personnes interrogées sont d'avis que les principes familiaux sont le fondement des principes de l'entreprise.

3. Prise en considération et l'intégration des employés dans la construction de la culture de l'entreprise

Tableau 21: l'intégration des employés

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	6	27%
Favorable	9	41%
Neutre	6	27%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	1	5%
Total	22	100%

Figure 20: l'intégration des employés



Commentaire :

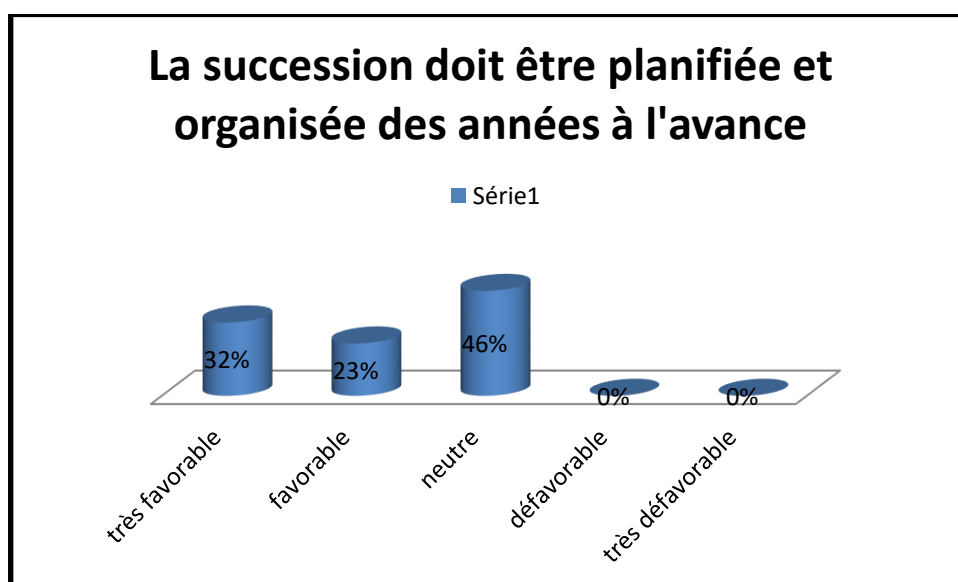
- Selon ces réponses, la majorité (41%) des répondants sont favorables à la prise en considération et l'intégration des employés dans la construction de la culture de l'entreprise, 27% sont très favorables et 27% sont neutres alors que 5% sont très défavorables.
- On note qu'aucun répondant n'a émis d'avis défavorable.
- Ainsi pour la plupart de répondants, la prise en considération et l'intégration des employés dans la construction de la culture de l'entreprise représente un élément non négligeable.

4. La succession doit être planifiée et organisée des années à l'avance

Tableau 22: Planification à l'avance

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	7	32%
Favorable	5	23%
Neutre	10	46%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 21: Planification à l'avance



Commentaire :

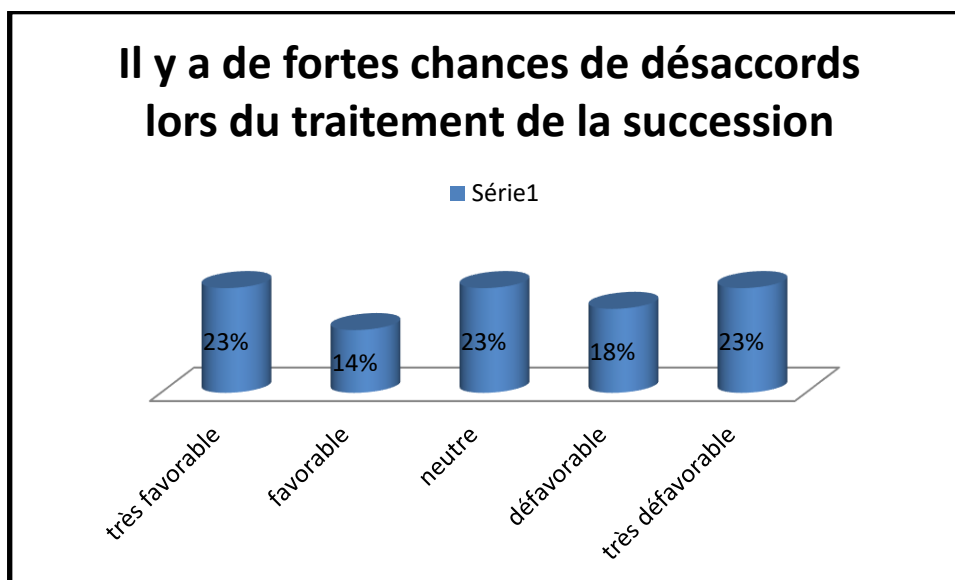
- A travers ce graphe, nous pouvons constater que 46% des personnes interrogées ont émis un avis neutre quant à l'hypothèse que la succession doit être planifiée et organisée des années à l'avance, 32% émettent un avis très favorable et 23% un avis favorable.
- On note qu'aucun répondant n'a répondu défavorablement ou très défavorablement au fait que la succession soit un processus de longue haleine.
- On peut en déduire que la préparation préalable de la succession ne fait pas ou peu partie des priorités des personnes interrogées.

5. Il y a de fortes chances de désaccords lors du traitement de la succession

Tableau 23: les désaccords causés par la succession

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	5	23%
Favorable	3	14%
Neutre	5	23%
Défavorable	4	18%
Très défavorable	5	23%
Total	22	100%

Figure 22: les désaccords causés par la succession



Commentaire :

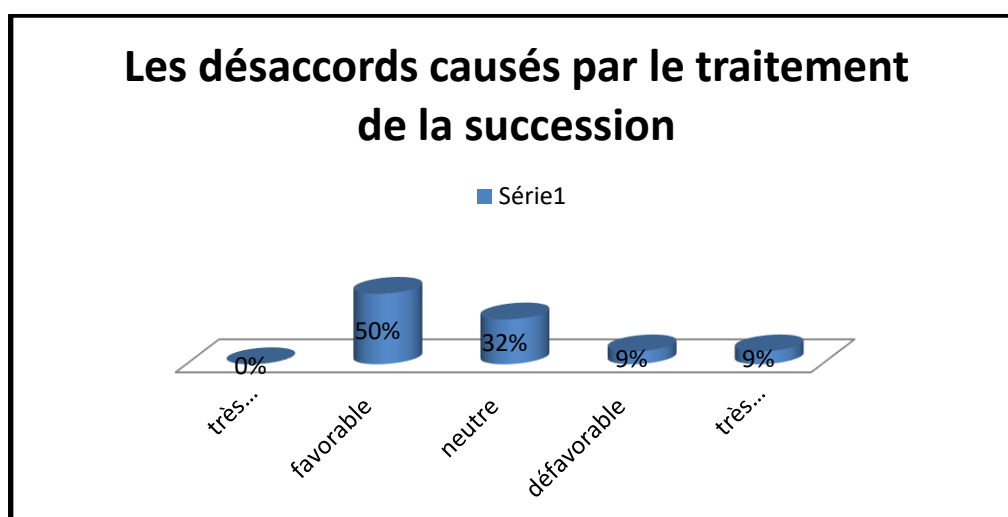
- Selon les indications ci-dessus on remarque que 23% des personnes interrogées sont très favorables sur le fait qu'il y ait de fortes chances de désaccords lors du traitement de la succession à contrario des 23% qui sont très défavorables, mais aussi 23% sont neutres.
- On peut déduire de ces réponses que le traitement de la succession peut ou pas susciter des désaccords entre les différentes parties impliquées.

6. Les désaccords causés par le traitement de la succession et tout autre conflit survenu entre les membres de la famille doivent trouver leur solution dans la charte familiale

Tableau 24: La solution aux conflits.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	0	0%
Favorable	11	50%
Neutre	7	32%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	2	9%
Total	22	100%

Figure 23: La solution aux conflits.



Commentaire :

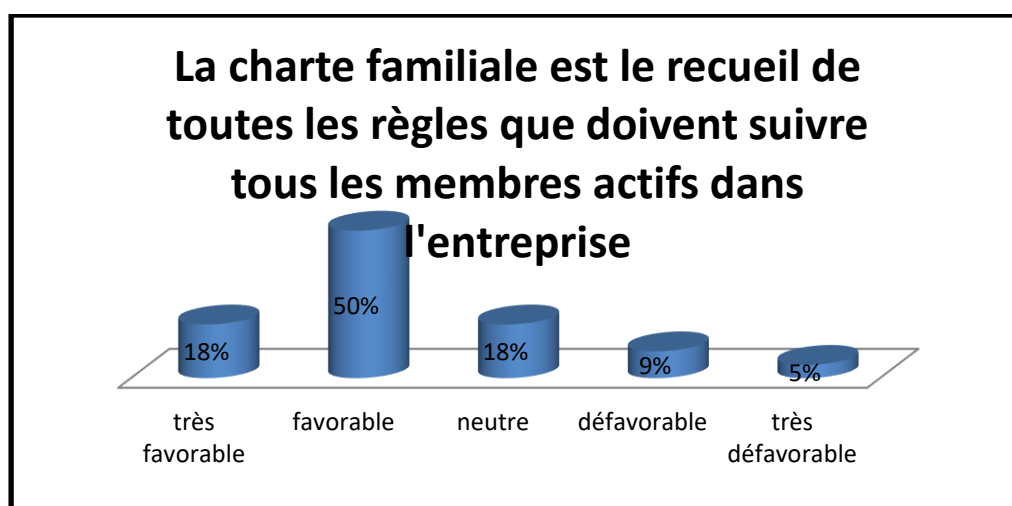
- Il ressort de ce graphe que la moitié (50%) des répondants sont favorables au fait que les désaccords causés par le traitement de la succession et tout autre conflit survenu entre les membres de la famille doivent trouver leur solution dans la charte familiale, 32% sont neutres, 9% ont répondu défavorablement et 9% très défavorablement.
- A noter qu'aucun répondant n'a émis d'avis très favorable.
- De ce fait on peut dire que la charte familiale constitue les réponses aux conflits familiaux.

7. La charte familiale est le recueil de toutes les règles que doivent suivre tous les membres actifs dans l'entreprise

Tableau 25: Le recueil des règles.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	4	18%
Favorable	11	50%
Neutre	4	18%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	1	5%
Total	22	100%

Figure 24:.Le recueil des règles.



Commentaire :

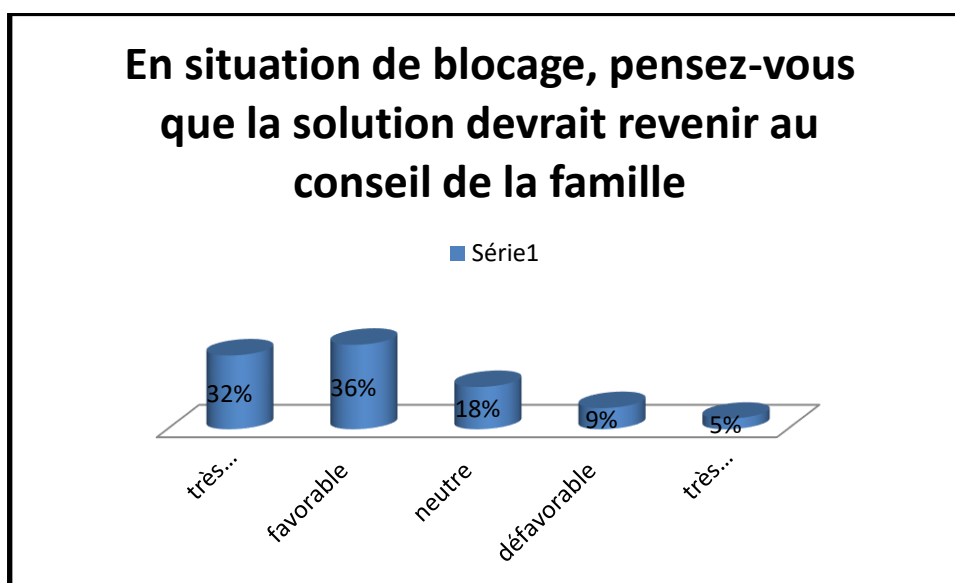
- 50% des personnes interrogées ont répondu favorablement à l'idée que la charte familiale est le recueil de toutes les règles que doivent suivre tous les membres actifs de l'entreprise, 18% ont répondu très favorablement, 18% ont émis un avis neutre, 9% un avis défavorable et 5% ont signifié leur désaccord par un avis très défavorable.
- Il résulte de ces réponses que les règles qui régissent les relations et comportements des membres du groupe peuvent se trouver dans la charte familiale.

8. En situation de blocage, pensez-vous que la solution devrait revenir au conseil de la famille ?

Tableau 26: Le conseil de famille comme solution.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	7	32%
Favorable	8	36%
Neutre	4	18%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	1	5%
Total	22	100%

Figure 25: Le conseil de famille comme solution.



Commentaire :

- 36% des répondants pensent qu'en situation de blocage, la solution devrait revenir au conseil de famille, 32% sont très favorables, 18% sont neutres, tandis que 9% ont émis un avis défavorable et 5% un avis très défavorable.
- Le conseil de famille serait la solution quant aux situations de blocage.

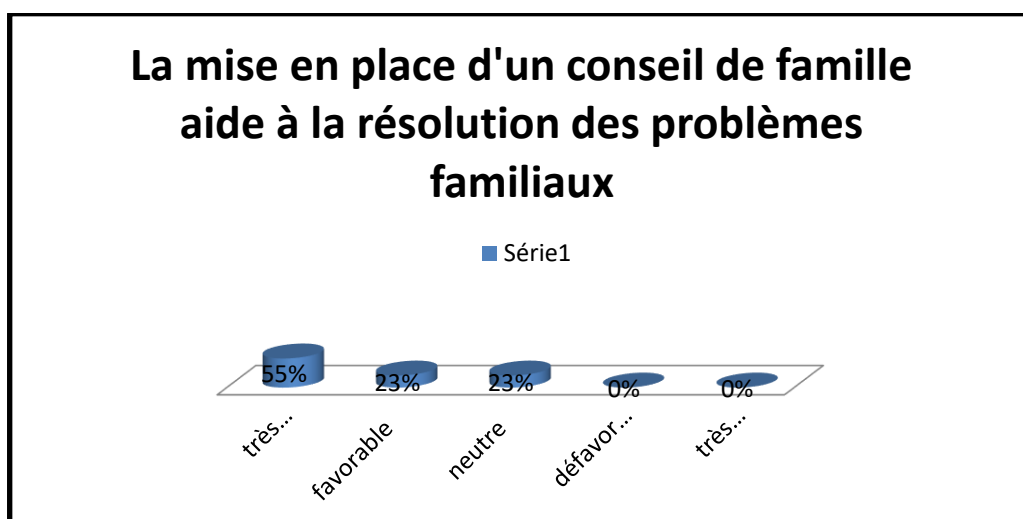
2.2.3 Partie2 : le conseil de famille

9. La mise en place d'un conseil de famille aide à la résolution des problèmes familiaux

Tableau 27:Résolution des problèmes familiaux par le conseil de famille

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	12	55%
Favorable	5	23%
Neutre	5	23%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 26: Résolution des problèmes familiaux par le conseil de famille



Commentaire :

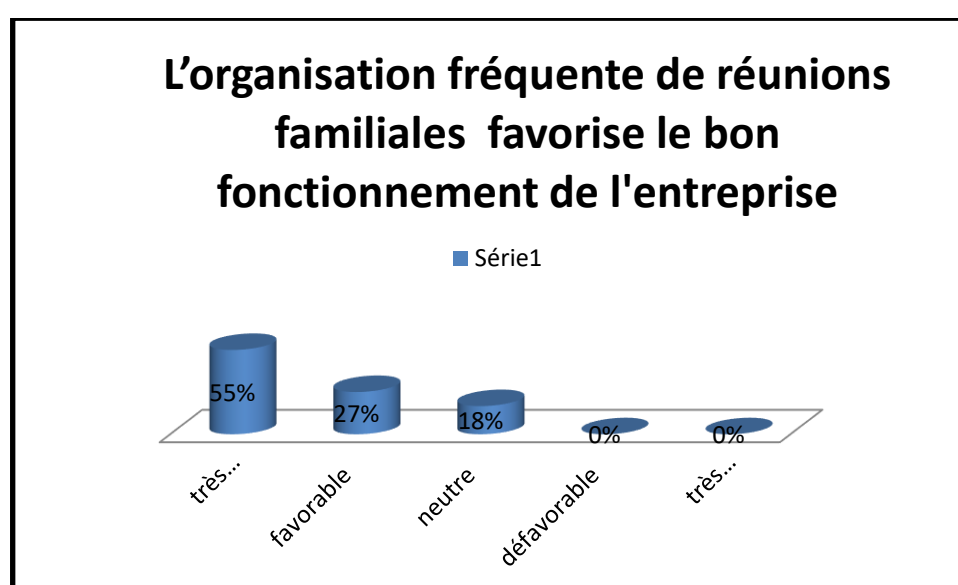
- 55% des personnes interrogées ont mis un avis très favorable quant à la mise en place d'un conseil de famille qui aiderai à la résolution des problèmes familiaux, 23% sont favorables, 23% ont émis un avis neutre.
- A noter aussi qu'aucun répondant n'a émis d'avis défavorable ou très défavorable.
- On peut dire que les problèmes familiaux trouvent leurs solutions dans le conseil de famille.

10. L'organisation fréquente de réunions familiales favorise le bon fonctionnement de l'entreprise

Tableau 28: L'organisation de réunions familiales

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	12	55%
Favorable	6	27%
Neutre	4	18%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 27: L'organisation de réunions familiales



Commentaire :

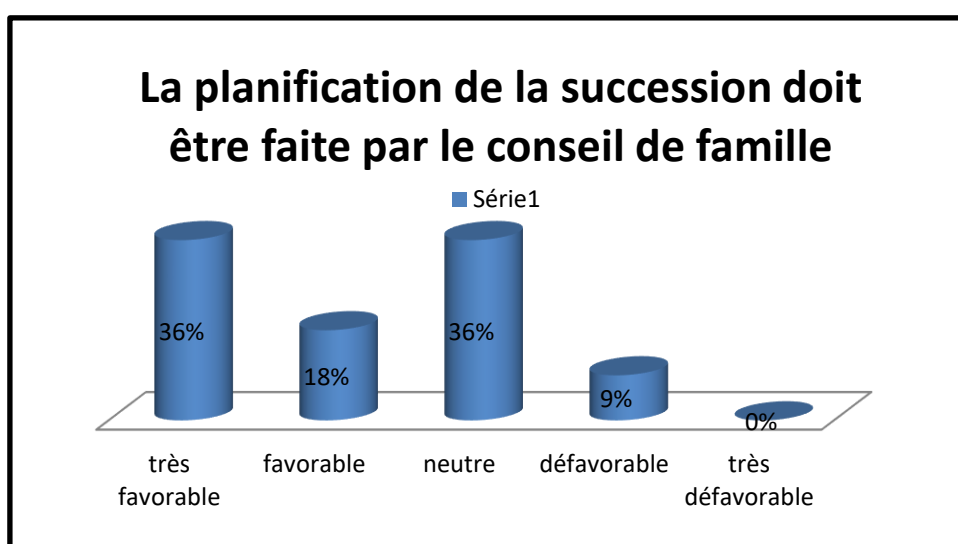
- Le graphe indique que 55% des répondant sont répondu très favorablement à l'idée que l'organisation de réunions familiales fréquentes favorisera le bon fonctionnement de l'entreprise, 27% sont favorables, 18% neutres.
- On constate aussi qu'aucun répondant n'a répondu défavorablement ou très défavorablement.
- De ce fait les réponses indiquent que le bon fonctionnement de l'entreprise est favorisé par l'organisation fréquente de réunions familiales.

11. La planification de la succession doit être faite par le conseil de famille

Tableau 29: Succession et conseil de famille

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	8	36%
Favorable	4	18%
Neutre	8	36%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 28: Succession et conseil de famille



Commentaire :

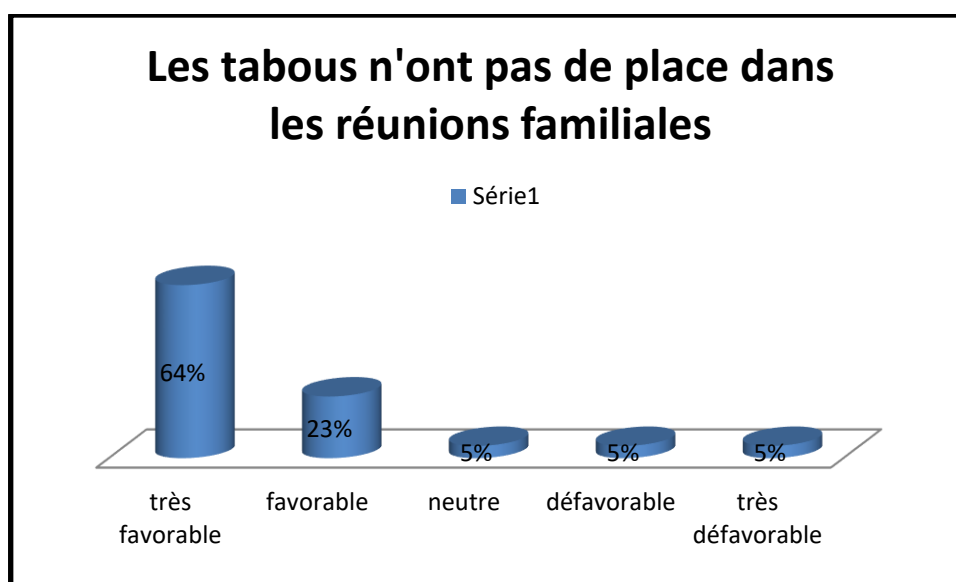
- Selon le graphe, 36% des personnes interrogées sont très favorables à ce que la planification de la succession doit être faite par le conseil de famille, 18% sont favorables, 36% sont neutres et 9% sont défavorables.
- On remarque aussi qu'aucune personne interrogée n'a émis d'avis très défavorable.
- On peut déduire que le conseil de famille pourrait planifier la succession.

12. Les tabous n'ont pas de place dans les réunions familiales

Tableau 30: Pour ou contre les tabous

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	14	64%
Favorable	5	23%
Neutre	1	5%
Défavorable	1	5%
Très défavorable	1	5%
Total	22	100%

Figure 29: Pour ou contre les tabous



Commentaire :

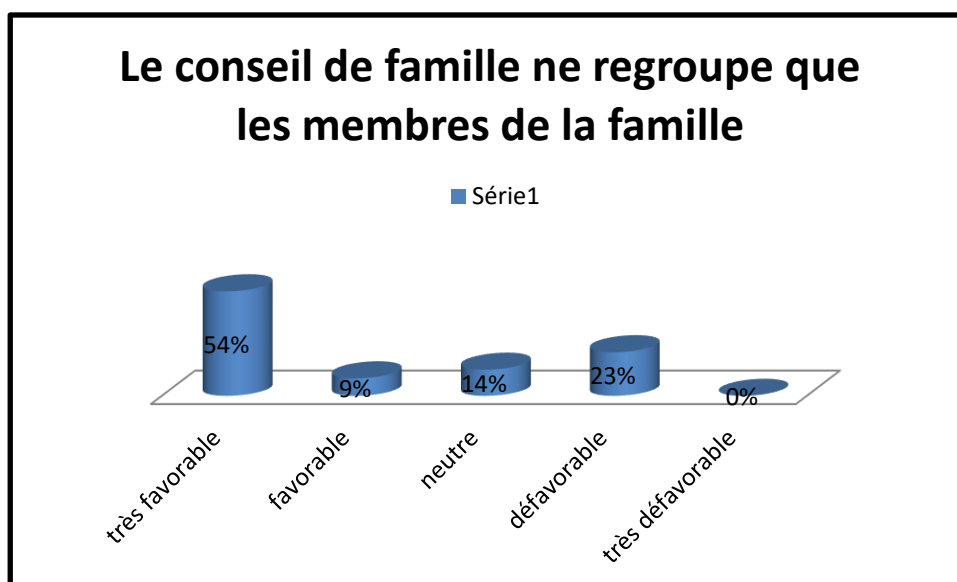
- Le graphe ci-dessus démontre que la majorité (64%) de notre échantillon ont répondu très favorablement et donc estiment que les tabous n'ont pas de place dans les réunions familiales, 23% sont favorables et les 15% restants (5+5+5) sont respectivement neutres, défavorables et très défavorables.
- On peut déduire que dans les réunions familiales les tabous n'ont pas lieu d'être.

13. Le conseil de famille ne regroupe que les membres de la famille

Tableau 31:Constitution du conseil de famille

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	12	54%
Favorable	2	9%
Neutre	3	14%
Défavorable	5	23%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 30: Constitution du conseil de famille



Commentaire :

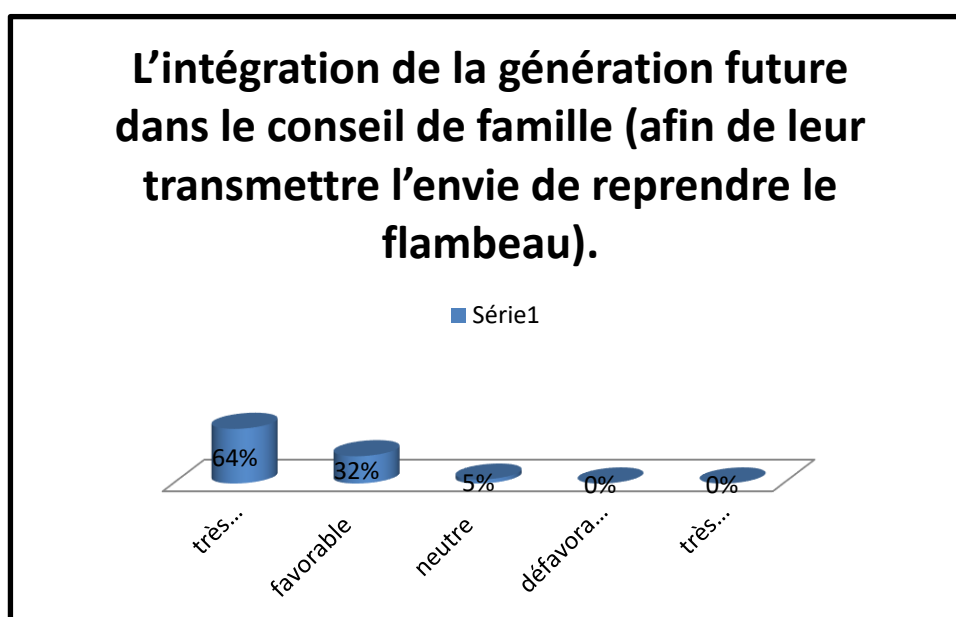
- On remarque que plus de la moitié de notre échantillon ont répondu très favorablement à l'idée que le conseil de famille ne regroupera que les membres de la famille, 9% sont favorables, 14% sont neutres et 23% ont émis un avis défavorable.
- A noter aussi qu'aucune personne interrogée n'a répondu avec un avis très défavorable.
- Ainsi d'après la majorité seuls les membres de la famille font partie du conseil de famille.

14. L'intégration de la génération future dans le conseil de famille (afin de leur transmettre l'envie de reprendre le flambeau).

Tableau 32: La génération future et le conseil de famille

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	14	64%
Favorable	7	32%
Neutre	1	5%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 31: La génération future et le conseil de famille



Commentaire :

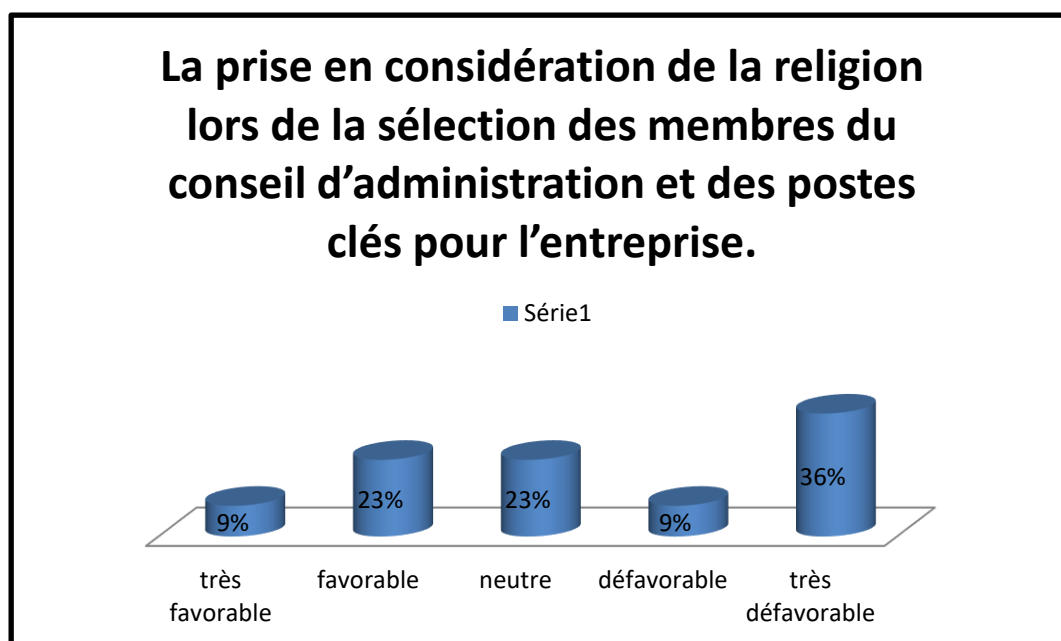
- 64% des répondants sont très favorables à l'intégration de la génération future dans le conseil de famille, 32% ont émis un avis favorable et 5% un avis neutre.
- On remarque aussi qu'aucun répondant n'a émis d'avis que ce soit défavorable ou très défavorable.
- Ainsi il est préférable de transmettre l'envie de reprendre le flambeau aux générations futures en les intégrant dans le conseil de famille.

15. La prise en considération de la religion lors de la sélection des membres du conseil d'administration et des postes clés pour l'entreprise.

Tableau 33: La religion et le conseil d'administration

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	2	9%
Favorable	5	23%
Neutre	5	23%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	8	36%
Total	22	100%

Figure 32: La religion et le conseil d'administration



Commentaire :

- 9% seulement sont très favorables à l'idée de prendre en considération la religion lors de la sélection des membres du conseil d'administration et des postes clés pour l'entreprise, 23% sont favorables, 23% sont neutres, 9% sont défavorables et enfin 36% ont émis un avis très défavorable.
- Ainsi on peut dire que la religion ne représente pas un critère de sélection des membres du conseil d'administration et des postes clés.

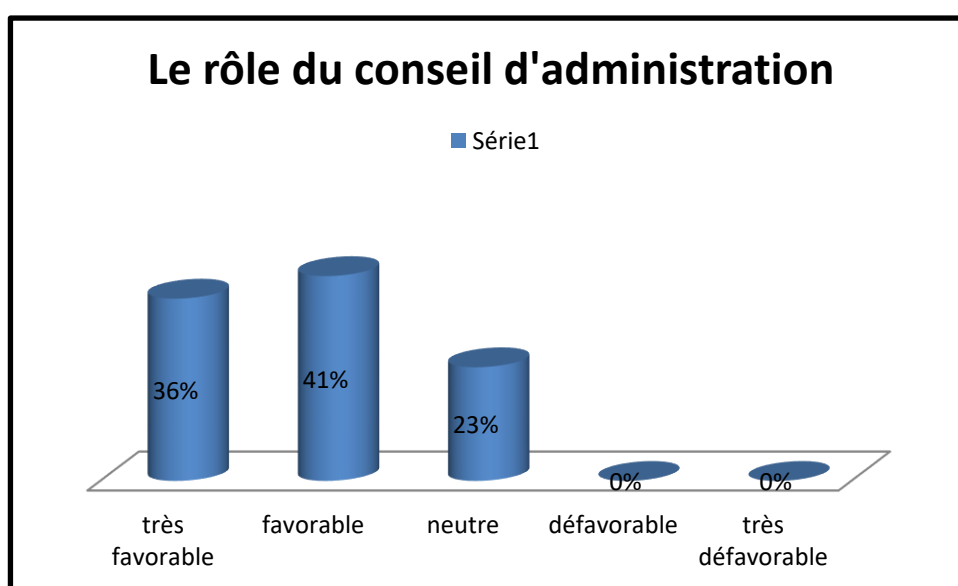
2.2.4 Partie 3 : le conseil d'administration

16. Le conseil d'administration a un rôle décisif dans le processus de succession

Tableau 34: Le rôle du conseil d'administration

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	8	36%
Favorable	9	41%
Neutre	5	23%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 33: Le rôle du conseil d'administration



Commentaire :

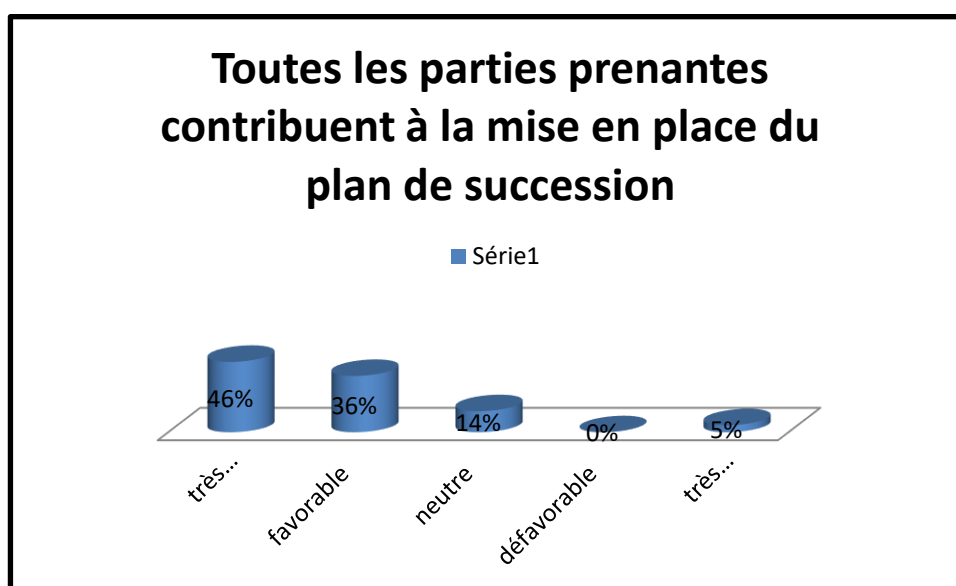
- On remarque que 36% des personnes interrogées sont favorables à l'idée que le conseil d'administration ait un rôle décisif dans le processus de succession, 41% ont répondu favorablement et 23% sont neutres.
- Aussi, aucune personne interrogée n'a répondu défavorablement ou très défavorablement.
- Donc le rôle du conseil d'administration est décisif dans le processus successoral.

17. Toutes les parties prenantes contribuent à la mise en place du plan de succession

Tableau 35: La contribution des parties prenantes

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	10	46%
Favorable	8	36%
Neutre	3	14%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	1	5%
Total	22	100%

Figure 34: La contribution des parties prenantes



Commentaire :

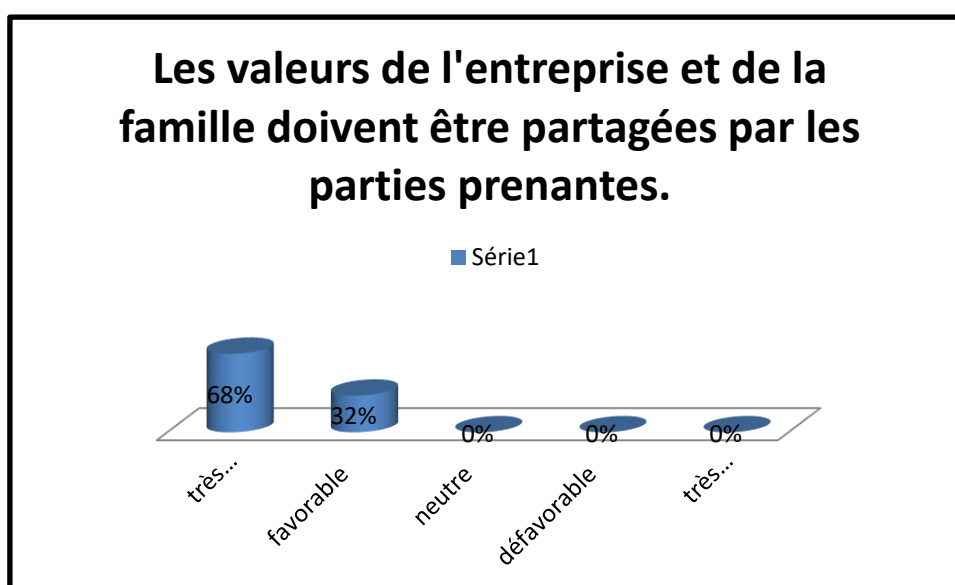
- 46% des répondants ont émis un avis très favorable au fait que toutes les parties prenantes contribuent à la mise en place du plan de succession, 36% sont favorables, 14% sont neutres et 5% sont d'avis très défavorable.
- On constate aussi qu'aucun répondant n'a répondu défavorablement.
- Ainsi il découle que la mise en place du plan de succession se fait par la contribution de toutes les parties prenantes.

18. Les valeurs de l'entreprise et de la famille doivent être partagées par les parties prenantes.

Tableau 36:Le partage des valeurs

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	15	68%
Favorable	7	32%
Neutre	0	0%
Défavorable	0	0%
Très défavorable	0	0%
Total	22	100%

Figure 35: Le partage des valeurs



Commentaire :

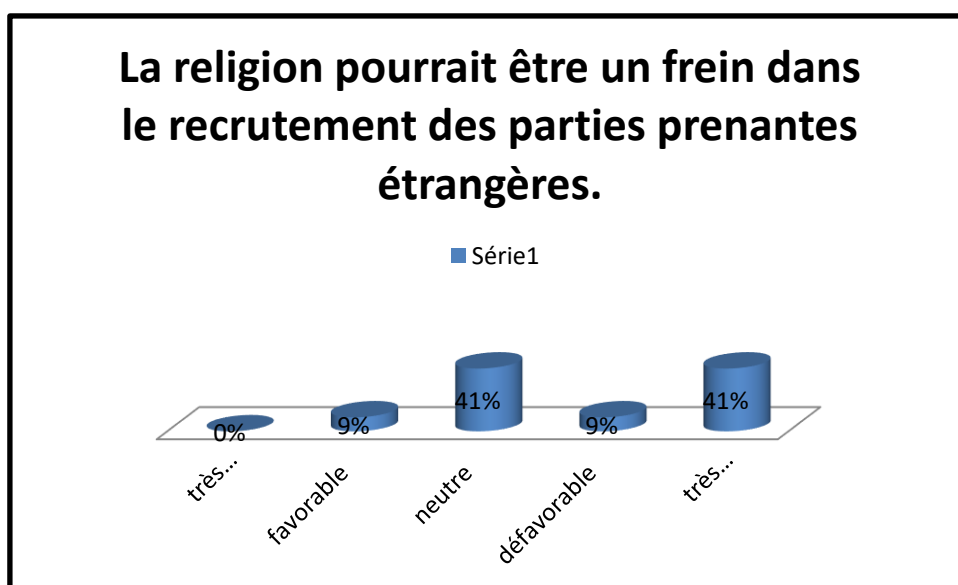
- Le graphe ci-dessus, nous indique que plus de la moitié soit 68% des personnes interrogées ont répondu très favorablement au fait que les valeurs du groupe et de la famille doivent être partagées par les parties prenantes et 32% sont favorables.
- On constate aussi l'absence d'avis neutre, défavorable ou très défavorable.
- Les valeurs économiques et affectives respectivement, de l'entreprise et de la famille doivent être partagées par les parties prenantes.

19. La religion pourrait être un frein dans le recrutement des parties prenantes étrangères.

Tableau 37: La religion et le recrutement

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	0	0%
Favorable	2	9%
Neutre	9	41%
Défavorable	2	9%
Très défavorable	9	41%
Total	22	100%

Figure 36: La religion et le recrutement



Commentaire :

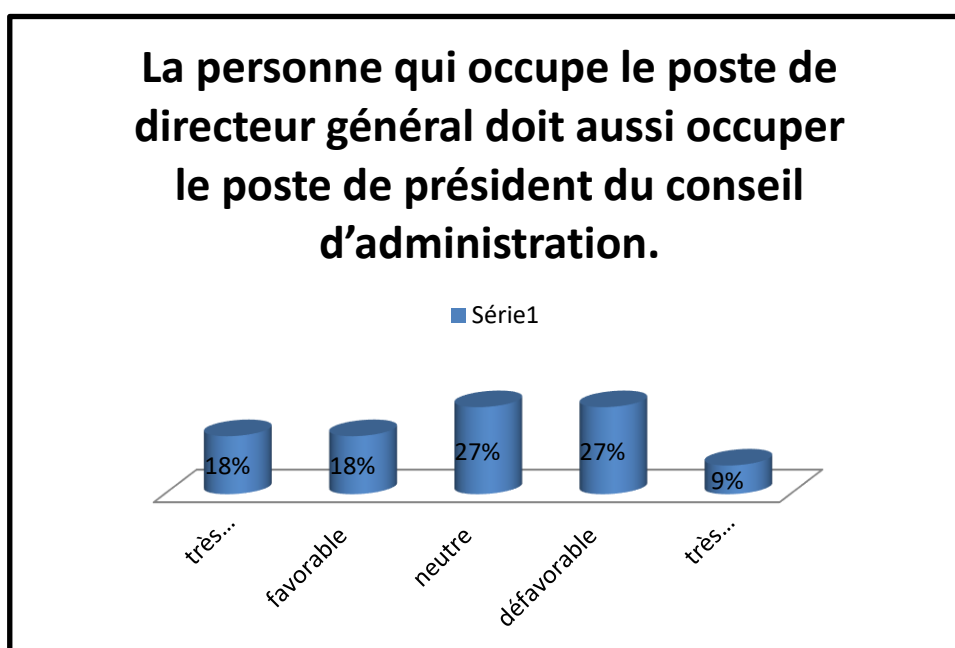
- 41% des répondants ont émis un avis neutre au sujet que la religion pourrait être un frein dans le recrutement des parties prenantes étrangères, 9% un avis favorable, 9% un avis défavorable et un avis très défavorable à 41%.
- Il est constaté aussi qu'aucun répondant n'a émis d'avis très favorable.
- Ainsi le recrutement des parties prenantes étrangères n'est pas freiné par la religion.

20. La personne qui occupe le poste de directeur général doit aussi occuper le poste de président du conseil d'administration.

Tableau 38: Le poste de directeur général et du président du conseil d'administration

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Très favorable	4	18%
Favorable	4	18%
Neutre	6	27%
Défavorable	6	27%
Très défavorable	2	9%
Total	22	100%

Figure 37: Le poste de directeur général et du président du conseil d'administration



Commentaire :

- Ce graphique nous indique que 18% des personnes interrogées sont très favorables à l'idée que la personne qui occupe le poste de directeur général doit aussi occuper le poste de président du conseil d'administration, 18% sont favorables, 27% sont neutres, 27% sont défavorables et 9% sont très défavorables.
- Ainsi le conseil d'administration et la direction générale pourrait ou pas avoir le même président.

3 Troisième section : Analyse, interprétation et synthèse des résultats

Dans cette section, nous allons analyser les résultats de notre étude, les interpréter et les synthétiser. Pour cela nous avons divisé notre travail en trois parties, la première consistera en l'analyse des résultats des questionnaires, la deuxième comportera leurs interprétations et la troisième récapitulera tous les résultats obtenus et fera l'objet d'une synthèse.

3.1 L'analyse des résultats

Pour l'analyse des résultats obtenus de notre étude sur terrain, nous avons choisis de présenter des tableaux récapitulatifs des données collectées pour chacun des axes étudiés, afin d'avoir une vue d'ensemble qui facilitera l'interprétation et son assimilation.

3.1.1 La charte familiale

La moyenne générale des réponses incluses dans le tableau (ci-dessous) est de 3,73, ceci montre que les réponses des questionnés tendent vers le positif, cette moyenne est incluse entre l'intervalle de [3,2 et 4] qui représente une tendance de réponses positives relativement élevées. Cette moyenne se situe dans la quatrième catégorie de l'échelle de **Likert** [3,41 et 4,2] correspondant à la catégorie "favorable".

Toutefois, la moyenne des réponses la plus élevée (4.32) indique que les personnes interrogées estiment que la culture familiale est un prérequis nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous remarquons aussi que les réponses sont plutôt concentrées, avec une moyenne des écarts-type de 1,001. Il semble que la dispersion des réponses est plutôt faible concernant l'affirmation « La gestion du groupe se fait à travers la culture familiale » avec un écart-type de 0.646.

Tableau 39: Moyenne et écart type (la charte familiale).

Désignatio n	Rép %	Très favorable	Favorabl e	Neutr e	Défavorable	Très défavorable	Moyen ne	Ecart type
Partie 1	Rép	9	11	2	0	0	4,32	0,646
Question 1	%	40,9%	50%	9,1%	0%	0%		
Partie 1	Rép	9	7	6	0	0	4,14	0,834
Question 2	%	40,9%	31,8%	27,3%	0%	0%		
Partie 1	Rép	6	9	6	0	1	3,86	0,990
Question 3	%	27,3%	40,9%	27,3%	0%	4,5%		
Partie 1	Rép	7	5	10	0	0	3,86	0,889
Question 4	%	31,8%	22,7%	45,5%	0%	0%		
Partie 1	Rép	5	3	5	4	5	2,95	1,495
Question 5	%	22,7%	13,6%	22,7%	18,2%	22,7%		
Partie 1	Rép	0	11	7	2	2	3,23	0,973
Question 6	%	0%	50%	31,8%	9,1%	9,1%		
Partie 1	Rép	4	11	4	2	1	3,68	1,041
Question 7	%	18,2%	50%	18,2%	9,1%	4,5%		
Partie 1	Rép	7	8	4	2	1	3,82	1,140
Question 8	%	31,8%	36,4%	18,2%	9,1%	4,5%		
Moyenne							3,73	1,001

3.1.2 Le conseil de famille

Nous constatons à travers le tableau inséré en bas, que les répondants sont plutôt favorables aux items proposés comme nous l'indique la moyenne générale qui est de 3,998 qui se situe entre [3,2 et 4] et qui représente une tendance de réponses positives relativement élevées, très proche de la borne supérieure 4.

Cette moyenne qui figure entre [3,2 et 4] et qui représente une tendance de réponses positives relativement élevées, s'inscrit dans la quatrième catégorie des cinq catégories de l'échelle de **Likert** correspondant à la réponse 'favorable'.

Cela dit, les répondants semblent très favorables à plusieurs items, « La mise en place d'un conseil de famille qui aide à la résolution des problèmes familiaux », « L'organisation de réunion familiale fréquente favorise le bon fonctionnement de l'entreprise », « Les tabous n'ont pas de place dans les réunions familiales » et « L'intégration de la génération future dans le conseil de famille (afin de leur transmettre l'envie de reprendre le flambeau) ».

Par ailleurs, la moyenne des écarts-type est de 1,013 indiquant des réponses relativement dispersées qui demeurent cependant normalement hétérogènes.

Tableau 40: Moyenne et écart type (conseil de famille)

Désignation	Rép %	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable	Moyenne	Ecart type
Partie 2	Rép	12	5	5	0	0	4,32	0,839
Question 1	%	54,5%	22,5%	22,5%	0%	0%		
Partie 2	Rép	12	6	4	0	0	4,36	0,790
Question 2	%	54,5%	27,3%	18,2%	0%	0%		
Partie 2	Rép	8	4	8	2	0	3,82	1,053
Question 3	%	36,4%	18,2%	36,4%	9,1%	0%		
Partie 2	Rép	14	5	1	1	1	4,36	1,093
Question 4	%	63,7%	22,7%	4,5%	4,5%	4,5%		

Chapitre 3 : L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.

Partie 2	Rép	12	2	3	5	0	3,95	1,290
Question 5	%	54,4%	9,1%	13,6%	22,7%	0%		
Partie 2	Rép	14	7	1	0	0	4,59	0,590
Question 6	%	63,7%	31,8%	4,5%	0%	0%		
Partie 2	Rép	2	5	5	2	8	2,59	1,436
Question 7	%	9,1%	22,7%	22,7%	9,1%	36,4%		
		Moyenne					3,998	1,013

3.1.3 Le conseil d'administration

Les chiffres de ce tableau indiquent que l'ensemble des réponses des personnes interrogées tendent vers un consensus favorable, comme nous le démontre la moyenne générale (3,654) qui se situe entre [3,2 et 4] et qui représente une tendance de réponses "favorable" de propriété relativement élevée.

Cette moyenne générale se situe aussi parmi la quatrième catégorie des cinq catégories de l'échelle de **Likert** [3,41et 4,2] qui correspond à la catégorie 'favorable'.

Néanmoins, nous remarquons que la moyenne la plus élevée (4,680) correspond à l'item : « Les valeurs de l'entreprise et de la famille doivent être partagées par les parties prenantes ».

Cependant, la moyenne des écarts-type est de 0,925, ce qui dénote une dispersion de réponses relativement concentrée, donc une hétérogénéité normale sauf pour « la personne qui occupe le poste de directeur général doit aussi occuper le poste de président du conseil d'administration » indiquant une dispersion élevée

3.2 Interprétation des résultats :

A partir de la partie précédente de notre étude, nous avons construit le tableau suivant qui résume les résultats des questionnaires.

Tableau 42: Moyenne et écart type des hypothèses.

Axes d'études			Moyenne	Ecart type
1	Y ₁	L'importance des principes familiaux.	3,73	1,001
2	Y ₂	La simplification de la succession par le conseil de famille.	3,998	1,013
3	Y ₃	Le rôle du CA dans l'implication des PP.	3,654	0,925
4	Y	Une succession sans contentieux.	3,794	0,979

A partir de ce dernier, et comme nous l'avons déjà dit, la moyenne pour chacune des hypothèses est comprise entre [3,2 ;4] ce qui veut dire que les personnes questionnées sont en moyenne favorables aux hypothèses que nous avons posé.

Et vu que la moyenne pour chacune des trois hypothèses est favorable, nous pouvons dire que chacune de ces dernières répond à sa sous-problématique.

Sachant que les réponses aux sous-problématiques sont toutes les trois positives, nous pouvons dire que nos hypothèses répondent à notre problématique.

Ceci est confirmé par le calcul dans le tableau ci-dessus, sous l'intitulé Y, qui montre que la moyenne des trois hypothèses est comprise dans l'intervalle [3,2 ;4] représentant une tendance de réponses positives élevées.

Donc la réponse à notre problématique peut être formulée ainsi :

La charte familiale, le conseil de famille et le conseil d'administration constituent trois mécanismes de la gouvernance d'entreprise qui aident à mener une succession sans contentieux.

3.3 Synthèse de l'étude :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude nous ont fournis un ensemble d'information à partir desquels nous avons construit les points suivants :

- ✓ La culture familiale et les principes familiaux sont indispensables pour la gestion de toute entreprise familiale, représentant ainsi son socle.
- ✓ La prise en considération des employés est nécessaire dans la démarche de construction de la culture de l'entreprise.
- ✓ La planification de la succession n'est pas un impératif dans les sociétés familiales algériennes, ce qui induit à des successions floues dépendantes de la culture de chaque famille.
- ✓ La charte familiale représente la constitution de l'entreprise et on retrouve en son sein les règles qui régissent les comportements et les relations des membres, ainsi que les solutions aux conflits pouvant éventuellement y apparaître.
- ✓ Les principes familiaux sont le socle et la base de la gestion des entreprises familiales que nous avons questionnées.
- ✓ Le conseil de famille est une solution face aux situations de blocage, car il regroupe les membres de la famille fréquemment et il ne laisse pas place aux tabous et donc il fluidifie les rapports.
- ✓ La transmission du flambeau commence par l'intégration des générations futures dans le conseil de famille pour une succession sans encombre.
- ✓ Le conseil de famille installe un climat de confiance entre les générations, ce qui facilite le processus successoral.
- ✓ Les parties prenantes faisant partie du conseil d'administration, partageant les mêmes valeurs affectives et économiques, contribuent à la mise en place du plan de succession.
- ✓ La religion ne constitue pas un frein au recrutement des personnes étrangères (voire non musulmanes) ou à la nomination des postes clés dans les entreprises familiales algériennes.
- ✓ Le conseil d'administration coordonne entre les parties prenantes même pour la problématique de la succession.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons présenté et mis en relief tous les points menant vers la résolution de notre problématique. De notre positionnement épistémologique et la méthodologie suivie, aux réponses collectées sur terrain et bien sur leur analyse et interprétation selon nos hypothèses et notre thématique de recherche.

Toutes ces informations nous ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses mais aussi de répondre à notre problématique.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Dans le cadre de notre travail de recherche, notre objectif était de trouver des mécanismes de gouvernance d'entreprise qui pourraient aider à mener un processus de succession en entreprise familiale avec le moins de dégâts possible, en nous basant sur un échantillon d'entreprises familiales algériennes.

Nous avons tracé cet objectif car la réussite de la transmission dans les entreprises est un garant pour l'économie des pays, mais aussi parce que cette étape est délicate et rarement traitée, et c'est surtout un problème rencontré très fréquemment par les diverses entreprises, en particulier les entreprises familiales.

Nous avons mené une étude théorique sur tous les points qui pouvaient éventuellement nous aider à atteindre notre objectif, et ceci en expliquant ce qu'est l'entreprise familiale, la gouvernance d'entreprise, ses mécanismes, la succession et ses difficultés et bien sur les mécanismes de la gouvernance qui pouvaient être la solution à notre problématique et qui constituent nos hypothèses de recherche.

De cette étude théorique, nous sommes sorties avec les fondements suivants :

- La charte familiale est la constitution de la famille, elle regroupe leurs valeurs, leurs croyances, leur culture et leurs objectifs. Si cette dernière est la base de la gestion de l'entreprise familiale, et que tous les membres de la famille y adhèrent et en sont convaincus, la succession sera facile, parce que plus le penchement des membres de la famille est orienté « famille » plus le processus successoral a des chances de réussir.
- Le conseil de famille est un organe qui réunit les membres de la famille afin de traiter divers sujets tels que les objectifs à atteindre, le changement de statut pour l'entreprise, la mise en place de nouveau systèmes ... donc il traite des sujets clés qui déterminent le futur du groupe. Parmi ces sujets nous pouvons retrouver la succession. Etant donné que le conseil de famille est un organe de communication et que la transmission du pouvoir est un sujet sensible à traiter, son abord fréquent pourrait aider à l'acceptation de l'idée que nul n'est éternel,

Conclusion générale

et qu'il y aura un jour ou l'autre, un autre membre de la famille à la tête de l'entreprise.

- Le conseil d'administration quant à lui, est un organe de surveillance et de prise de décision. C'est le mécanisme de gouvernance par excellence parce qu'il regroupe toutes les parties prenantes et œuvre pour que l'entreprise soit pérenne. Vu que la succession risque de déstabiliser l'entreprise, sa considération et sa planification par les hauts dirigeants du conseil d'administration devrait être primordiale. Parce qu'une succession planifiée est une succession réussie.

A partir de ces points tirés de la théorie, et en nous basant sur les résultats des différents questionnaires soumis aux entreprises familiales sélectionnées, nous pouvons dire que :

- La culture familiale est très importante et constitue la base de la culture de l'entreprise pour les entreprises questionnées, donc la mise en place d'une charte familiale est primordiale chez ces dernières, parce qu'elle les aidera à mettre noir sur blanc la ligne qu'ils veulent suivre et par conséquent, créer un fil conducteur avec les générations suivantes.
- Dans les réponses récoltées, la mise en place d'un conseil de famille est favorable, ce qui veut dire que pour les entreprises familiales algériennes la communication est importante et tout tourne autour de la famille et de ses principes (elles sont favorables pour les réunions fréquentes du conseil de famille, sa constitution uniquement de membres de la famille ainsi que pour l'abord de tous les sujets sans tabous et l'intégration de la génération future).
- Concernant la partie sur le conseil d'administration, les entreprises sollicitées pensent que toutes les parties prenantes de la société doivent être consultées pour la mise en place du plan de succession ou du futur successeur, ce qui favorise un climat d'entente et surtout la satisfaction de tous. Elles cherchent donc à planifier la succession en intégrant toutes les parties concernées afin de réduire les risques de désaccord.
- Aussi nous pouvons relever que la religion n'est pas vue comme un frein pour le recrutement ni pour une éventuelle association, on peut déduire que la

Conclusion générale

religion ne fait pas partie de la culture des familles, tant que la compétence et la confiance sont présentes.

A partir de ces derniers points nous pouvons dire que nos trois hypothèses sont confirmées

- ✓ **Hypothèse 1** : Les principes familiaux retracent l'engagement familial envers la mission et la vision centrale de l'entreprise.
- ✓ **Hypothèse 2** : Le conseil de famille, organe de communication par excellence, installe un climat de confiance entre les différentes générations.
- ✓ **Hypothèse 3** : Le conseil d'administration permet d'objectiver la décision de la succession et de coordonner la structure complexe des parties prenantes.

Vu que nos hypothèses sont confirmées, la réponse à notre problématique est

La charte familiale, le conseil de famille et le conseil d'administration constituent trois mécanismes de la gouvernance d'entreprise qui aident à mener une succession sans contentieux.

On pourrait avoir d'autres mécanismes qui répondent à cette problématique, mais notre étude s'est basée seulement sur les trois cités ci-dessus, ce qui constitue une limite à notre travail de recherche. Nous pouvons rajouter à cette dernière une autre limite qui est un nombre d'entreprises réduit, ceci est dû à la sensibilité du thème et à la difficulté de trouver des entreprises souhaitant collaborer dans ce sujet.

Durant l'élaboration de notre recherche, nous avons rencontré plusieurs sortes d'embûches que nous pouvons résumer à travers ce qui suit :

- La principale difficulté rencontrée réside dans la rétention de l'information par les entreprises.
- Lors de nos recherches bibliographiques, nous nous sommes confrontées à des difficultés, voire à l'impossibilité, d'accès aux ressources nécessaires afin de mettre la main sur les articles scientifiques récents concernant notre sujet.
- La vérification et l'acceptation très tardive du questionnaire, ainsi que les réponses qui nous ont été parvenues très tardivement ;
- Le peu d'information retrouvé sur certains éléments de recherche.

Conclusion générale

Pour les travaux à venir il serait intéressant de prendre un plus grand échantillon, afin de voir si toutes les entreprises algériennes sont plus orientées famille qu'entreprise, et aussi d'élaborer un modèle de charte familiale qui facilitera aux entreprises algériennes la rédaction de leur propre charte, ce qui pourrait être un bel axe de recherche.

Bibliographie

Bibliographie

Chapitre 1

- Allouche, J., & Amann, B. (2000). « *L'entreprise familiale : un état de l'art. Finance Contrôle Stratégie* ».
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). « *Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500* ». The journal of finance.
- Arrègle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* ». Management.
- Arregle, J. L., Very, P., & Raytcheva, S. (2002). « *Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur* ». EDHEC, Papier de recherche.
- Barry, B. (1980). « *Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise* ». Management International Review.
- BERLE.A ET MEANS.G: « *The modern corporation and Private Property* », 1991.
- BOUTALEB. K : « *La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie* ».
- Bughin, C., & Colot, O. (2008). « *La performance des PME familiales belges* ». Revue française de gestion.
- Cabrera-Suárez, K. et Santana-Martín, DJ (2003). « *Gouvernance d'entreprise et familiale dans les entreprises familiales espagnoles* ». Revue des entreprises familiales.
- Caby, J., & Hirigoyen, G. (Eds.). (2002). « *La gestion des entreprises familiale* » s. Economica.
- Catry, B., & Buff, A. (1996). « *Le gouvernement de l'entreprise familiale* ».
- CHARREAUX.G : « *Quelles théories pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* », Cahier du FARGO, version I, Avril 2011.

Bibliographie

- CHARREAUX.G : « *Le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits* », Economica, Paris, 1997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). « *The agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence* ». Entrepreneurship Theory and practice.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). « *Extending the theoretical horizons of family business research* ». Entrepreneurship Theory and Practice.
- COASE.R « *The nature of firme* », Economica, N°4, traduction française, « La nature de la firme », Revue Française d'Economie, Paris, 1988.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). « *Toward a stewardship theory of management* ». Academy of Management review.
- DEMSETZ.H, « *Toward a Theory of Property* » Rights American Economica Review, May.
- Edouard Rey / *Maximes morales et immorales*.
- Eisenhardt, KM (1989). « *Théorie de l'agence : une évaluation et un examen* ». Académie de contrôle de gestion.
- Fama, EF et Jensen, MC (1983). « *Séparation de la propriété et du contrôle* ». Le journal de droit et d'économie.
- FRIOUI.M : « *Cours de politique générale* », DEA Management, FSEG Tunis, 2001.
- GALBRAITH.JK « *The New Industrial State* ». Houghton Mifflin, 1967.
- Goetschin P. (1987). « *La gestion de la succession dans les PME. Revue économique et sociale* », Lausanne.
- GOMEZ.P : « *définition du gouvernement d'entreprise* », interview par la Web TV.
- Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). « *Governance and flexibility in family-owned SMEs* ». Family Business Review.
- H. G. Manne “*Mergers and the Market for Corporate Control*”, The Journal of Political Economy, Vol. 73, No. 2., 1965.

Bibliographie

- Habbershon, TG et Williams, ML (1999). « *Un cadre fondé sur les ressources pour évaluer les avantages stratégiques des entreprises familiales* ». REVUE DES ACTIVITÉS FAMILIALES.
- <https://www.lsa-conso.fr/le-chiffre-d-affaires-de-walmart-a-depasse-500-milliards-de-dollars-en-2017,281146>.
- JENSEN.MC ET MECKELING. WH: « *Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership structure* », Strategic Management Journal, 1976.
- KAUFMANN.D : « *La gouvernance dans le monde : constats et implications pratiques* », colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, Février 2007.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Gallo, M. A « *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale* ».
- Kenyon-Rouvinez, D., & Gallo, M. A. (2004). « *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale* ». Que sais-je ?
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). « *Les entreprises familiales* ». Presses universitaires de France.
- Kepner, E. (1991). « *La famille et l'entreprise : une perspective Co évolutionnaire* ». Family Business Review.
- LAHLOU.L « *Gouvernance des entreprises, actionnariat et performance* » Revue Economie & Management, université de Tlemcen, n°7, Tlemcen 2008.
- Lansberg, I. (1999). « *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business* ». Harvard Business Review Press.
- Lansberg, IS (1983). « *Gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : le problème du chevauchement institutionnel* ». Dynamique organisationnelle.
- Lievens, J. (2006). « *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès* ». Edition racine.
- MADHOK.A: « *The Organisation of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance* », Organization Science, Vol 7,5, 1996.

Bibliographie

- Maury, B. (2006) « *Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations*». Journal of Corporate Finance.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000, June). « *Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the strategic Arena*». In Communication à la conférence de l'ICSB.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2002). «*The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change*». In Understanding the small family business.
- Mouline, J. P. (2000). « *La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire* » (No. 2000-1).
- Neubauer, F. et Lank, AG (2016). « *L'entreprise familiale : sa gouvernance pour la durabilité* ». Springer.
- OCDE : « *Principes de gouvernement d'entreprise* », 2004.
- Olivier, C. O. L. O. T. (2007). « *La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* ». UNIVERSITE DE MONSHAINAUT FACULTE WAROCQUE, Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion.
- PWC. (2011, Mars). « *L'entreprise familiale, un modèle durable* ». France.
- RAJAN.R ET ZINGALES.L: « *The governance of the new enterprise* », National Bureau of Economic Research, Cambridge MA 02138, October 2000.
- Roland PEREZ, « *La gouvernance de l'entreprise* », édition la Découverte, Paris.
- Ross, S. A. (1973). «*The economic theory of agency: The principal's problem*». The American Economic Review.
- Salvato, C. (2002, September). « *Towards a stewardship theory of the family firm*». In XIth Family Business Network Conference, Helsinki, Finland.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). « *The advantages and disadvantages of the family business* ». Researchpaper.

Bibliographie

- WILLIAMSON.OE: « *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes* », Journal of Economic Literature, vol XIX, 1981.
- Wortman Jr., MS (1994). » *Fondements théoriques de l'entreprise familiale : Un paradigme conceptuel et fondé sur la recherche* ». Examen des entreprises familiales.

Chapitre 2

- Arrondel. L, Garbinti. B et Masson. A, « *Inégalités de patrimoine entre générations : les donations aident-elles les jeunes à s'installer* », Economie et Statistique, N°472-473, 2014.
- Banque du Développement des PME (1998), « *La transmission des PME-PMI : 10 années d'expérience de la BDPME* », BDPME, septembre 1998.
- BARACH. J.A et GANITZKY. J.B « *Successful Succession in Family Business*», Family Business Review, vol 8, N°2, 1995.
- Barbot, M. C., &Richomme-Huet, K. (2004, October). « *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME* ». In Colloque « *La métamorphose des organisations* », Groupe de recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises, octobre, Nancy.
- BENMOSTEFA.F, « *La transmission des entreprises familiales en Tunisie* » Gestion et Management, Université de Bordeaux, 2015.
- Brown et coverly 1990, Cunnigham et ho 1994, handler et kram 1988, ket de vries 1993, Malone 1989, sharma et al 2000, Seymour 1993)
- Cadieux,Gersicketle Breton-Miller et all, « *La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude de la perspective des parties prenantes* », 2004.
- CADIEUX.L, « *la succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes* », Aout 1999.

Bibliographie

- Christensen, C. R. (1959). « *Management succession in small and growing enterprises* ». Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University School of Business Administration, a thesis for the degree of doctor of commercial science, Massachusetts 207
- CHURCHILL et HATTEN, « *Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A research framework for family business* », 1987.
- Collège des administrateurs de sociétés, « *le conseil d'administration, rôle et responsabilités* ».
- Confédération suisse, « *la charte familiale, la première pierre d'une succession intergénérationnelle réussie dans les PME* », département fédéral de l'économie.
- Davis, JA et Tagiuri, R. (1989). « *L'influence de l'étape de la vie sur les relations de travail père-fils dans les entreprises familiales* ». Family Business Review.
- Dictionnaire Juridique de Serge Braudo : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/conseil-de-famille.php>
- DONCKELS R. et HOEBEKE K. (1991), « *De menselijkefaktor in (familie-)KMO's* », KMO-studiecentrum UFSAL, Bruxelles.
- Donckels, R. (1989). « *A remettre : entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises* ». Fondation roi Baudouin. Roularta Books SA, Bruxelles.
- Donckels, R. (1989). « *A remettre : entreprises familiales : la problématique de la succession dans les entreprises* ». Fondation roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles.
- Fopp. L, Prager. T et Letendu.F : « *Guide de gouvernance pour les entreprises familiale : une croissance durable des entreprises familiales* », économie suisse.
- Freeman, R. E., « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », Pitman, Boston, 1984.

Bibliographie

- Gasse, Y., Théberge, G., & Naud, J. (1988). « *La continuité dans la PME familiale* ». Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). « *Succession in family firms: The problem of resistance* ». Family Business Review.
- Handler, W. C., « *Succession in family business* » A review of the research, 1990.
- Hirigoyen, G. (1987). « *La transmission des PME familiales : constat et suggestions* ». La Revue du financier.
- <https://blog.deloitte.fr/la-charte-familiale-un-outil-de-cohesion-au-service-de-la-perennite-de-l-entreprise/>
- Hugron, P., & Dumas, C. (1993). « *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises* ». Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Groupe de recherche sur les entreprises familiales.
- Kertész, R., & Atalaya, C. I. (1999). « *Family businesses in Argentina: current issues* ». Community, Work & Family.
- Kittel, F. (1996). « *La transmission d'une PME familiale* ». Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances.
- Lansberg, I. (1988). « *The succession conspiracy* ». Family business review.
- Levy, A. (1988). « *Les dirigeants de PME et leur entreprise* ». Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, mai 1988.
- Meier, O. (2002). « *Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle* ». GESTION 2000.
- Mouline, J. P. (2000). « *Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée* ». Revue Finance Contrôle Stratégie.
- Noël, K. (1998). « *80% des chefs de PME n'ont pas de plan de succession* ». Les Affaires.
- Pailot, P. (1995). « *La succession managériale : un état des lieux* ». Les cahiers de la recherche, IAE – Université des sciences et technologies de Lille, 1995/4.
- PALLUSSEAU J. (1986), « *Qu'est-ce que l'entreprise ?* », PA n°43, 9 avril.

Bibliographie

- Peay, T. R., & Dyer Jr, W. G. (1989). « *Power orientations of entrepreneurs and succession planning* ». Journal of Small Business Management.
- Roland PEREZ, « *La gouvernance de l'entreprise* », édition la Découverte, Paris.
- VATTEVILLE E. (1994), « *Le risque successoral* », Revue Française de Gestion, Mars–Avril- Mai, n°98.

Chapitre 3

- CHABANI.S et OUACHERINE.H, « *Guide de méthodologie de la recherche en science sociale* », 2éme édition, Alger, 2013.
- Chatelin. C et all « *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas* », Document de recherche, Vol 1, 2005.
- Ganassali, S. « *Les enquêtes par questionnaire avec Sphinx* », Edition PEARSON, Paris 2007.
- Girod-Seville. M et Perret. V « *Fondement épistémologiques de la recherche en méthode de recherche en management* », ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd 1999.

Annexes

Annexe

Le questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un master en science commerciale et dont le thème s'intitule « **L'entreprise familiale face à la succession, une approche par la gouvernance d'entreprise** ». Nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Fiche signalétique

- Sexe :
Masculin ☐ Féminin ☐
- Age :
Entre 18 et 25 ans ☐ Entre 26 et 50 ans ☐ 50 ans et plus ☐
- Formation :
- Poste occupé :
- Relation familiale avec le PDG :
Frère ☐ Neveu Fille ☐ Fils ☐
Autre ☐
- Dans l'entreprise vous êtes :
Un membre actif ☐ Un membre passif ☐

Définitions

La charte familiale : Regroupe les objectifs et les valeurs de la famille ainsi que les outils permettent de les mettre en œuvre.

La culture de famille : Est un ensemble de convictions, de principes moraux et de traditions sociales et religieuses.

Le conseil de famille : Est une réunion ou une assemblée de parents, ou de membres de la famille proche ou de personnes qualifiées qui ont pour mission d'autoriser et de contrôler certains actes importants accomplis et également prendre des décisions relatives à la gestion.

Le conseil d'administration : Est composé de différentes personnes ayant des statuts différents et qui ont pour rôle principal la veille aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes.

Questions

1. Avez-vous déjà pensé à la succession et au futur du groupe ?

Oui ☐

Non ☐

2. Si oui, quelles sont les attitudes adoptées dans ce sens ?

.....

3. Si non, pensez-vous qu'il est nécessaire et important de la planifier ?

Oui ☐

Non ☐

4. Dans le cadre de la planification de la succession, quels sont les mécanismes que vous pouvez nous proposer ?

.....

Partie 01 : Le futur de l'entreprise à travers la charte familiale.

- La corrélation entre les principes familiaux et le futur de l'entreprise.

<u>N°</u>	<u>Questions</u>	<u>Très favorable</u>	<u>Favorable</u>	<u>Neutre</u>	<u>Défavorable</u>	<u>Très défavorable</u>
1	La gestion de l'entreprise se fait à travers la culture familiale.					
2	Les principes de la famille sont les bases des principes de l'entreprise.					
3	La prise en considération et l'intégration des employés dans la construction de la culture de l'entreprise.					
4	La succession doit être planifiée et organisée des années à l'avance.					

- L'importance de la charte familiale dans le processus de succession.

<u>N°</u>	<u>Questions</u>	<u>Très favorable</u>	<u>Favorable</u>	<u>Neutre</u>	<u>Défavorable</u>	<u>Très défavorable</u>
1	Il y a de fortes chances de désaccords lors du traitement de la succession.					
2	Les désaccords causés par le traitement de la succession et tout autre conflit survenu entre les membres de la famille doivent trouver leur solution dans la charte familiale.					
3	La charte familiale est le recueil de toutes les règles que doivent suivre tous les membres actifs dans l'entreprise.					
4	En situation de blocage, pensez-vous que la solution devrait revenir au conseil de famille ?					

Partie 02 : Le rôle du conseil de famille dans la simplification de la succession.

<u>N°</u>	<u>Questions</u>	<u>Très favorable</u>	<u>Favorable</u>	<u>Neutre</u>	<u>Défavorable</u>	<u>Très défavorable</u>
1	La mise en place d'un conseil de famille aide à la résolution des problèmes familiaux.					
2	L'organisation fréquente de réunions familiales favorise le bon fonctionnement de l'entreprise.					
3	La planification de la succession doit être faite par le conseil de famille.					
4	Les tabous n'ont pas de place dans les réunions familiales.					
5	Le conseil de famille ne regroupe que les membres de la famille.					
6	L'intégration de la génération future dans le conseil de famille (afin de leur transmettre l'envie de reprendre le flambeau).					
7	La prise en considération de la religion lors de la sélection des membres du conseil d'administration et des postes clés pour l'entreprise.					

Partie 03 : Le conseil d'administration comme régulateur entre toutes les parties prenantes.

<u>N°</u>	<u>Questions</u>	<u>Très favorable</u>	<u>Favorable</u>	<u>Neutre</u>	<u>Défavorable</u>	<u>Très défavorable</u>
1	Le conseil d'administration a un rôle décisif dans le processus de succession.					
2	Toutes les parties prenantes contribuent à la mise en place du plan de succession.					
3	Les valeurs de l'entreprise et de la famille doivent être partagées par les parties prenantes.					
4	La religion pourrait être un frein dans le recrutement des parties prenantes étrangères.					
5	La personne qui occupe le poste de directeur général doit aussi occuper le poste de président du conseil d'administration.					

Merci pour votre précieuse collaboration.

Table des matières :

Remerciement

Listes des figures

Listes des tableaux

Résumé

Introduction générale.....	2
Chapitre 1.....	7
Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales	7
Introduction chapitre.....	7
1. <u>Première section : l'entreprise familiale</u>	8
1.1 <u>Problématique et identité de l'entreprise familiale</u>	8
1.2 <u>Définition de l'entreprise familiale</u>	11
1.3 <u>L'entreprise familiale dans les débats théoriques</u>	13
1.4 <u>Les caractéristiques de l'entreprise familiale</u>	16
1.4.1 Famille versus entreprise, deux systèmes qui se chevauchent	16
1.4.2 Le familialisme.....	17
1.5 <u>L'entreprise familiale, vivier de conflits</u>	19
1.5.1 Les conflits institutionnels :.....	20
1.5.2 Les conflits de fonctions.....	20
2. <u>Deuxième section : La gouvernance d'entreprise</u>	22
2.1 <u>La notion de gouvernance</u>	22
2.2 <u>Définitions de la gouvernance d'entreprise</u>	23
2.3 <u>Emergence et évolution de la gouvernance</u>	25
2.3.1 Les origines de la gouvernance d'entreprise.....	25
2.3.2 De la firme capitaliste à la firme managériale.....	26
2.3.3 La firme managériale	27
2.4 <u>Les théories de la gouvernance d'entreprise</u>	28
2.4.1 Les théories du courant contractuel (disciplinaire).....	28
2.4.1.1 La théorie des droits de propriétés	29
2.4.1.2 La théorie de l'agence	30
2.4.1.3 La théorie des coûts de transaction	31
2.4.2 Les théories du courant cognitif	31
2.5 <u>Les modèles de gouvernance d'entreprise</u>	32
2.5.1 Le modèle anglo-saxon (USA/UK)	32
2.5.2 Le modèle germano-nippon (Allemagne/Japon)	33
2.5.3 Le modèle hybride (France/Italie).....	33

2.6	<u>Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise</u>	33
2.6.1	Les mécanismes internes	34
2.6.2	Les mécanismes externes.....	34
3.	<u>Troisième section : la gouvernance de l'entreprise familiale, une structure spécifique</u>	37
3.1	<u>Entreprise managériale/Entreprise familiale : Un mode de gouvernance différent ?</u>	37
3.2	<u>Les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise familiale</u>	40
3.3	<u>La gouvernance familiale, atout ou handicap ?</u>	46
3.4	<u>La composition de la structure familiale</u>	47
3.5	<u>Famille et entreprise comme structures de gouvernance</u>	50
	Conclusion du chapitre.....	52
	Chapitre 2.....	54
	La problématique de la succession dans l'entreprise familiale.....	54
	Introduction chapitre	54
1	<u>Première section : la succession</u>	55
1.1	<u>Définition de la succession en entreprise familiale</u>	55
1.2	<u>L'importance de la transmission</u>	56
1.3	<u>La planification de la succession</u>	58
1.3.1	Le contenu du plan de succession	58
1.3.2	Les modèles de planification de la succession	60
1.4	<u>Le processus de succession</u>	63
2	<u>Deuxième section : L'origine des échecs des transmissions en entreprise familiale</u>	66
2.1	<u>L'absence ou le manque de préparation à la succession</u>	66
2.1.1	Les freins psychologiques	67
2.1.1.1	La perte de pouvoir	68
2.1.1.2	La perte de légitimité professionnelle et sociale	69
2.1.1.3	Le risque de « déconstruction ».....	70
2.1.1.4	La perte de repères et de sens	71
2.1.1.5	Le refus de la vieillesse et de la mort.....	71
2.1.2	Le manque de compétences du chef d'entreprise	71
2.1.3	La famille.....	72
2.1.4	Les travailleurs.....	73
2.1.5	Les motivations du prédécesseur ou de la famille	75
2.2	<u>Une mauvaise préparation à la succession</u>	75
2.2.1	Mauvaise préparation de l'entreprise.....	75
2.2.2	Mauvais choix du successeur.....	76
2.2.3	Mauvaise préparation du successeur	77

2.2.4	Les divergences d'intérêts des parties concernées.....	77
2.3	<u>Le choix d'une technique de transmission trop coûteuse.....</u>	78
2.4	<u>Les droits de succession.....</u>	79
3	<u>Troisième section : Les mécanismes régulateurs de la succession.....</u>	80
3.1	<u>La charte familiale.....</u>	80
3.1.1	Le contenu d'une charte familiale.....	82
3.1.1.1	Les valeurs.....	82
3.1.1.2	Les objectifs.....	82
3.1.1.3	Les rôles.....	83
3.2	<u>Le conseil de famille.....</u>	84
3.2.1	La structure du conseil de famille.....	85
3.2.1.1	La taille du conseil de famille.....	85
3.2.1.2	La composition du conseil de famille.....	85
3.2.1.3	Le rôle du conseil de famille.....	87
3.3	<u>Le conseil d'administration.....</u>	87
3.3.1	Définition.....	88
3.3.2	La composition du conseil d'administration.....	88
3.3.3	Les principaux rôles du conseil d'administrations.....	89
3.3.4	Le conseil d'administration et la succession.....	91
	Conclusion du chapitre.....	92
	Chapitre 3.....	94
	L'apport de la gouvernance lors du processus successoral dans l'entreprise familiale.....	94
	Introduction chapitre.....	94
1	<u>Première section : l'épistémologie et la méthodologie de la recherche.....</u>	95
1.1	<u>Le positionnement épistémologique de la recherche.....</u>	95
1.1.1	L'épistémologie en sciences de gestion.....	95
1.2	<u>Construction de l'objet de recherche et choix du terrain.....</u>	97
1.2.1	La construction de l'objet de recherche.....	98
1.2.2	Les variables de l'étude.....	99
a.	La variable dépendante.....	99
b.	La variable explicative.....	99
1.2.3	Présentation du terrain de recherche.....	101
1.3	<u>Méthodologie de la recherche.....</u>	101
1.3.1	Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	101
1.3.2	Objectifs de l'enquête et méthodologie utilisée.....	101
1.4	<u>Présentation de l'outil de recherche.....</u>	102
1.4.1	Définition du questionnaire :.....	102
1.5	<u>Elaboration du questionnaire.....</u>	102
1.6	<u>Les outils statistiques utilisés.....</u>	105

1.7	<u>Limites de l'étude :</u>	105
1.8	<u>Difficultés rencontrées</u>	106
2	<u>Deuxième section : Présentation des résultats de l'étude</u>	107
2.1	Test d'hypothèse :	107
2.1.1	Axe relatif à l'importance des principes familiaux.....	107
2.1.2	Axe relatif à la simplification de la succession par le conseil de famille 108	
2.1.3	Axe relatif au rôle du conseil d'administration dans l'implication des parties prenantes dans la succession.	109
2.2	Les résultats du questionnaire :	110
2.2.1	La Fiche signalétique :	110
2.2.2	Partie 1 : la charte familiale.....	118
2.2.3	Partie2 : le conseil de famille	126
2.2.4	Partie 3 : le conseil d'administration.....	133
3	<u>Troisième section : Analyse, interprétation et synthèse des résultats</u>	138
3.1	L'analyse des résultats	138
3.1.1	La charte familiale	138
3.1.2	Le conseil de famille	140
3.1.3	Le conseil d'administration.....	141
3.2	Interprétation des résultats :	143
3.3	Synthèse de l'étude :	144
	Conclusion du chapitre	145
	Conclusion générale	147
	Bibliographie	152
	Annexe	161