

La gouvernance des entreprises familiales : étude du cas de la NCA-Rouiba

Governance of family businesses: the case of NCA-Rouiba

KHERRAF Houria¹,

¹ Université d'Oran 2 – Mohamed Ben Ahmed- Algérie, hourikherraf@gmail.com

Reçu le : 01/02/2021

Accepté le : 06-09-2022

Résumé :

Cet article traite des particularités de la gouvernance des entreprises familiales à travers une étude de cas d'une grande entreprise familiale algérienne cotée en bourse. Il s'agit de montrer ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et son système de gouvernance. Dans une entreprise familiale, l'influence de la famille apparaît dans le contrôle de la propriété à travers la mise en place de structures de gouvernance de l'entreprise formelles et légales comme le conseil d'administration et des structures de gouvernance formelles mais non prévues par les statuts comme les comités d'audit et des structures de gouvernance de la famille (qui permettraient de gérer les relations familiales) formelles telles que l'assemblée familiales, le conseil de famille... comme il peut y avoir des structures de gouvernance informelles comme les réunions familiales...

Mots Clés : *entreprise familiale, gouvernance d'entreprise, mécanismes de gouvernance, gouvernance familiale.*

Jel Classification Codes : *G30 ; L20.*

Abstract:

This article deals with the particularities of family business governance through a case study of a large Algerian family business listed on the stock exchange. The aim is to show what makes the family firm and its governance system specific. In a family business, the influence of the family appears in the control of ownership through the implementation of formal and legal governance structures such as the board of directors and formal governance structures but not provided for by the statutes such as audit committees and formal family governance structures (which would allow to manage family relationships) such as the family assembly, the family council ... as there may be informal governance structures such as family meetings ...

Keywords: *family business, corporate governance, governance mechanisms, family governance.*

Jel Classification Codes : *G30 ; L20*

¹**Auteure correspondant :** KHERRAF Houria, hourikherraf@gmail.com

Introduction :

Les entreprises familiales peuvent être considérées sans doute comme la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. Elles font l'objet d'intérêts croissants par les chercheurs et les politiques. Leurs spécificités proviennent du fait qu'elles combinent à la fois les caractéristiques d'une organisation économique, l'entreprise et celle d'une cellule sociale, la famille. Ces deux univers ont chacun des besoins et des objectifs qui apparaissent comme antagoniques.

Cette structure particulière les singularise par rapport à leurs homologues les entreprises non familiales. La présence en leur sein de membres d'une ou plusieurs familles du fait de leur conception du temps ou de leur culture, impacte leur management et leur processus stratégique et donc leur mode de gouvernance.

L'intérêt de la structure de gouvernance pour l'entreprise familiale est double : En plus de la mise en place d'un système de gouvernance avec ses propres mécanismes nécessaires à toute entreprise, il ya également la prise en compte des enjeux et des "soucis" de l'organisation et de l'harmonie de la famille.

Cet article se propose d'analyser les particularités de la gouvernance de l'entreprise familiale dans le contexte algérien où le tissu économique selon les données de l'ANDPME (agence nationale de développement de la PME) est composé à 97% de TPE, de 2% de PE et près de 1% de moyenne et grande entreprise². Les PME sont souvent gérées par un propriétaire unique entouré de collaborateurs issus généralement du cercle familial. Notre problématique s'articule autour de la question suivante : La gouvernance des entreprises familiales algériennes présente-telle des traits particuliers ?

Notre question nous amène à formuler l'hypothèse que le caractère familial de l'entreprise induit la mise en place de structures spécifiques de gouvernance.

La méthodologie adoptée est celle de la démarche qualitative, au travers d'une étude de cas d'une grande PME algérienne bien établie sur le marché national de l'agroalimentaire : la Nouvelle Conserverie Algérienne Rouiba : NCA-Rouiba.

Afin de répondre à cette question, notre papier s'articule autour de trois parties : la première est consacrée à une revue de la littérature pour préciser les paradigmes mobilisés, notamment ceux de la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance. La deuxième partie présente la méthodologie adoptée pour la collecte et le traitement des données. La troisième partie traite des résultats obtenus et les discussions qu'elles soulèvent en matière de gouvernance du cas étudié.

²Tissu industriel par taille à fin 2020 selon l'ANDPME : TPE (moins de 10 salariés) PE (entre 10 et 49 salariés), ME (entre 50 et 249 salariés)

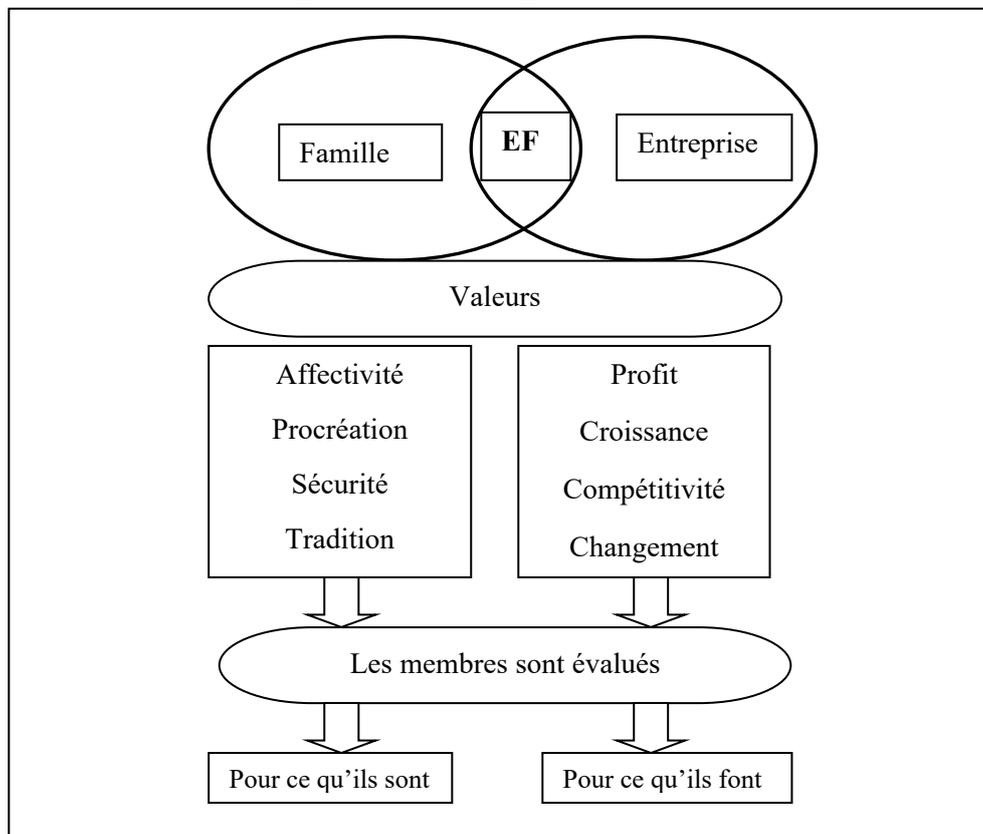
1. Le cadre conceptuel de l'entreprise familiale : les facettes multiples de l'EF

L'EF est une organisation complexe à facettes multiples. Comme toute entreprise elle se caractérise par ses activités économiques. Néanmoins, les rapports qu'entretiennent les différents propriétaires membres de la famille entre eux et avec l'organisation lui confèrent une identité particulière.

1.1 Identité de l'entreprise familiale :

L'entreprise familiale particulière unique de par son identité est constituée par deux systèmes : la famille et l'entreprise. La famille fonctionne selon un mode affectif et émotionnel et l'entreprise selon une logique économique de profit et de performance (Goetschin, 1987). Le schéma ci-dessous résume cette intersection entre ces deux logiques.

Figure N°1 : Entreprise et Famille



Source : Goetschin, P. (1987.p100)

Pour (Allouche & Amman, 1997) l'identité de l'entreprise familiale se construit par trois spécificités majeures :

- Le contrôle du capital par la famille ;
- Le rôle de la famille dans le management ;
- Et Le lien étroit entre la famille et l'entreprise.

1.2 Le cycle de vie de l'entreprise familiale :

Les travaux de (Ward, 1991) sur le cycle de vie de l'entreprise familiale montrent que le développement de l'entreprise familiale suit généralement une trajectoire qui commence par le stade du fondateur à celui du partenariat fraternel pour aboutir au consortium de cousins.

De générations en générations, à mesure que l'entreprise se développe, le capital se répartit entre les différents membres de la famille, les collatéraux et les descendants. Dès lors, la gouvernance et le management se complexifient (Westhead, Howorth, C, & Cowling, M, 2002).

A sa création, l'entreprise est souvent dirigée par le(s) fondateur(s). Il se peut que la plupart des fondateurs cherchent des conseils auprès d'un nombre restreint de conseillers extérieurs, et/ou d'associés, mais, ils prennent l'essentiel des décisions, notamment celles à caractères stratégiques. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du (des) fondateur(s) pour assurer le succès de l'entreprise. La structure organisationnelle et de gouvernance relativement simple restent centrées autour du fondateur.

Dans le partenariat fraternel, lors du transfert aux héritiers davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise. Les relations entre les membres des nouvelles générations peuvent donner lieu à des tensions en raison d'intérêts qui ne sont pas toujours convergents. Certains ne sont intéressés que par les gains à court terme, d'autres peuvent rechercher la croissance de l'entreprise, tandis que d'autres encore sont plus préoccupés par la pérennité de l'organisation. Dès lors, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes.

Dans l'étape du consortium de cousins, davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille. Parce que beaucoup de ces membres sont issues de générations différentes ou proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et quelle politique générale adoptée. Cette étape concentre donc la plupart des problèmes de gouvernance rencontrés dans l'entreprise familiale.

1.3 Le cadre théorique mobilisé :

Le cadre théorique de la gouvernance de l'entreprise familiale est un domaine de recherche relativement récent. Les travaux de recherche sur ce thème témoignent de l'intérêt et des débats qu'ils suscitent. En matière de gouvernance, les approches mobilisent principalement les paradigmes de la théorie de l'agence et de l'intendance que nous présentons dans ce qui suit.

1.3.1 L'approche par les parties prenantes de la théorie de l'agence :

Les auteurs qui se fondent sur la théorie de l'agence dans son approche par les parties prenantes pour l'étude de la gouvernance de l'entreprise familiale considèrent que les conflits et les coûts d'agence sont très faibles voir pratiquement nuls par rapport aux entreprises non-

familiales. Pour (Fama & Jensen, M.C, 1983) parce que les propriétaires sont en même temps les dirigeants conduit à l'inutilité du contrôle et donc à l'absence de coûts de transactions.

La théorie de l'agence ne prend que peu en compte les éléments non-financiers qui lient le principal et l'agent. Elle se focalise sur les éléments financiers. Pour (Chrisman, Chua, J, & Litz, R, 2004) le calcul des coûts d'agence dans les entreprises familiales est assez particulier puisqu'elles poursuivent simultanément des objectifs financiers et non-financiers liés à la famille et au projet familial.

D'autres travaux (Schulze, Lubatkin, M.H, Dino, R.N, & Buchholtz, A.K, 2003) ont tenté d'élargir l'application de la théorie de l'agence par les parties prenantes à l'entreprise familiale en incorporant dans les relations entre le principal et l'agent des éléments non financiers. Ils mettent en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales. Ces auteurs pointent du doigt le comportement altruiste des dirigeants propriétaires qui permet de concilier les objectifs financiers et non financiers de la famille avec ceux indispensables au développement de l'entreprise. Ces auteurs montrent que les entreprises familiales peuvent être parfois exposées à des coûts d'agence malgré le comportement altruiste du dirigeant propriétaire. Ces coûts peuvent apparaître avec le développement de l'entreprise ou à la transmission d'une génération à une autre. Des conflits peuvent surgir quand le problème du choix du successeur se pose ou quand le dirigeant refuse de céder sa place et s'immisce toujours dans les affaires de l'entreprise malgré son départ.

Les personnes issues de générations différentes d'une même famille peuvent avoir des avis divergents. Les conflits familiaux peuvent compromettre le développement de l'entreprise. L'altruisme entre les membres de la famille et la recherche de l'intérêt collectif pourraient disparaître et laisser place à la recherche de l'intérêt personnel et à des comportements opportunistes. Ces problèmes conduisent l'entreprise familiale à supporter des coûts d'agence en mettant en place des mécanismes de suivi et de contrôle (Che & Langli, 2015).

La théorie de l'agence se concentre sur les comportements opportunistes. Elle explique les mécanismes de gouvernance liés au contrôle, la surveillance et la limitation des comportements opportunistes mais ignorent la variable « famille » qui introduit les émotions, les liens sociaux et familiaux, la confiance et les mécanismes informels de gouvernance d'entreprise.

Dans les entreprises familiales, les facteurs psychologiques et émotionnels poussent à privilégier les comportements altruistes (Ouaras, 2020). Cette approche est mise en avant par les tenants de la théorie de l'intendance qui affirment que la théorie de l'intendance est plus appropriée au contexte des entreprises familiales.

1.3.2 L'approche de la théorie de l'intendance :

La théorie de l'intendance en reposant sur des bases psychologiques et sociologiques essaye de repenser l'hypothèse d'opportunisme à l'origine de la majorité des travaux sur la gouvernance d'entreprise (Davis, Schoorman, D.F, & Donaldson, L, 1997).

Les dirigeants agissant en intendants dont les intérêts coïncident avec ceux des copropriétaires seraient plus intéressés par l'intérêt collectif que par l'intérêt personnel (Davis, Schoorman, D.F., & Donaldson, L., 1997).

Cette approche prône la participation et la responsabilisation par opposition à la surveillance et au contrôle de la théorie de l'agence. Les actions pro-organisationnelles sont mieux facilitées lorsque la gouvernance d'entreprise soutient la coopération et la participation (Ouaras, 2020).

(Bettinelli, 2011)(Nordqvist, Sharma, P., & Chirico, F., 2014), montrent que les besoins de gouvernance des entreprises familiales sont assez différents de ceux des entreprises non familiales. Ils s'expliquent par la combinaison et la multiplicité des objectifs poursuivis et par l'évolution du rôle de la famille dans l'entreprise. Les mécanismes de gouvernance peuvent devenir plus complexes en raison de la variable famille par l'intégration des émotions et la gestion parfois subjective des différents rôles joués par les membres de la famille.

Les travaux sur la gouvernance d'entreprises familiales font ressortir une coexistence entre deux mécanismes de gouvernance : ceux relatifs à la gouvernance familiale et ceux spécifiques à la gouvernance d'entreprise. Les deux doivent fonctionner en duo de telle sorte qu'un mécanisme de gouvernance peut compléter ou se substituer à un autre.

1.4 Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale :

L'entreprise familiale se caractérise par la mise en place de mécanismes de gouvernance d'entreprise et des mécanismes de gouvernance familiale qu'ils soient formels (écrits et formalisés dans les statuts ou non) ou informels c'est-à-dire non écrits faisant recours à la culture et aux us et coutumes de la famille propriétaire.

1.4.1 Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise :

Le conseil d'administration³ est l'institution formelle centrale dans la gouvernance de la plupart des entreprises, y compris celles détenues par les familles.

Pour les recherches sur la gouvernance des entreprises familiales qui s'appuient sur la théorie de l'agence, le conseil d'administration joue un rôle de contrôle, de surveillance de fonction disciplinaire la direction. Il vise à résoudre les différents types de conflits d'agence (Fama & Jensen, M.C, 1983) qui peuvent apparaître.

Pour certains travaux (Aronoff & Ward, 2002) ; (Pieper, 2003) il est nécessaire de compter dans le conseil d'administration des membres externes et indépendants de l'entreprise et de la famille. La présence des administrateurs externes est une source de performance (Bathala & Rao, R, 1995) Tout d'abord, ils apportent également de la discipline dans l'élaboration et la présentation des informations financières et comptables. Ensuite, leurs compétences diversifiées et leurs expertises leur permettent de mieux cerner les facettes multiples de la performance afin de discipliner les dirigeants (Hambrick & Finkelstein, S, 1995).

³Dans le cas des SPA ou son équivalent tel le comité de gestion dans les SARL ou les entreprises familiales.

Pour les tenants de la théorie de l'intendance, le conseil d'administration dans les entreprises familiales joue un rôle de *partenaire-conseil* en fournissant un soutien et des conseils aux dirigeants (Davis, Schoorman, D.F., & Donaldson, L., 1997).

Cette théorie explique que les propriétaires d'entreprises familiales sont généralement les dirigeants de leur propre entreprise. Leurs motivations sont alignées sur les objectifs de l'organisation. Elle met ainsi l'accent sur l'affiliation, l'épanouissement personnel, le respect de l'autorité et l'éthique de travail comme élément assurant l'alignement des objectifs. L'intendance des propriétaires et des dirigeants membre de la famille découle de leur attachement socio-affectif à l'entreprise. Cet attachement peut être important car l'entreprise répond à leurs besoins d'appartenance et de statut familial (Arosa, Iturralde, & Maseda, 2010).

Le rôle, la structure et la composition du conseil d'administration varient d'une entreprise familiale à une autre. Ils sont généralement déterminés par la taille et la complexité de l'entreprise et par la maturité de la famille qui la détient.

Dans les premières années d'existence, la plupart des entreprises familiales organisées en SPA (société par action) ont un conseil d'administration pour se conformer aux exigences légales. Connu sous le nom de « papier », son objectif est souvent limité à l'approbation des états financiers, des dividendes et d'autres processus d'entreprise qui sont légalement requis pour l'approbation du conseil d'administration. Ces comités se conforment aux lois et réglementations locales. Qualifié de conseil de conformité (Appliance Board), leurs réunions ne durent pas longtemps (Ouaras, 2020). Le conseil d'administration est généralement composé uniquement des membres de la famille, et, dans certains cas, d'administrateurs non familiaux très respectés. Il est également assez courant de voir les mêmes personnes occuper des postes de responsabilités de gestion dans l'entreprise, et être membre du conseil d'administration tout en étant également copropriétaires de l'entreprise. Cette structure de gouvernance a peu de valeur pour une entreprise familiale, où chaque élément de la structure (conseil d'administration, direction et famille) peut jouer un rôle plus actif et plus constructif dans la gouvernance d'entreprise. En conséquence, les rôles sont confus, ce qui peut entraîner des conflits et des inefficacités dans la gestion de l'entreprise et son orientation stratégique. Lorsque les entreprises familiales sont *plus* complexes le conseil d'administration joue un rôle actif dans des questions plus importantes, telles que l'établissement de la stratégie d'entreprise et l'examen du rendement des administrateurs. Ces missions permettent au conseil de se réunir plus fréquemment, et recourir à des compétences externes ou à celles de ses membres. Il dispose ainsi de l'indépendance nécessaire pour interroger la direction de l'entreprise. À ce stade, les conseils d'administration des entreprises familiales sont plus organisés et efficaces. Ils deviennent ouverts à l'accueil d'administrateurs indépendants de l'extérieur.

Avant d'atteindre le stade de conseil "professionnel" indépendant de la direction et des actionnaires majoritaires, de nombreuses entreprises familiales ont créé un "conseil consultatif" dont les compétences et les qualifications complètent celles des dirigeants (Abouzaid, 2018). Dans ce cas, le conseil consultatif travaille en étroite collaboration avec le conseil d'administration et la direction de l'entreprise pour aborder les défis et les questions stratégiques importantes auxquelles l'entreprise est confrontée.

1.4.2 Les mécanismes de la gouvernance familiale :

L'aspect familial est ce qui différencie une entreprise familiale de ses pairs. Par conséquent, la famille joue un rôle essentiel dans sa gouvernance d'entreprise. Lorsqu'une entreprise est dans sa phase initiale de création, toutes les décisions sont prises par les fondateurs et les problèmes liés à la gouvernance familiale se posent rarement

Au fil du temps, alors que la famille traverse les différentes étapes de son cycle de vie, de nouvelles générations et d'autres membres se joignent à l'entreprise familiale. Leur arrivée suscite des idées et des opinions différentes sur la manière de gérer l'entreprise et de définir sa stratégie. Une structure de gouvernance familiale claire doit être établie pour discipliner les membres de la famille, prévenir les conflits potentiels et assurer la continuité des activités.

Un système de gouvernance familiale est mis en place pour prévenir les conflits entre membres de la famille. Orienté principalement vers la communication, il a pour mission principale les buts suivants (Abouzaid, 2018) :

- Communiquer les valeurs partagées, la mission et la vision à long terme aux membres de la famille.
- Maintenir les membres de la famille (particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis et des directions stratégiques de l'entreprise.
- Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
- Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.
- Permettre à la famille de se réunir et de prendre les décisions nécessaires.

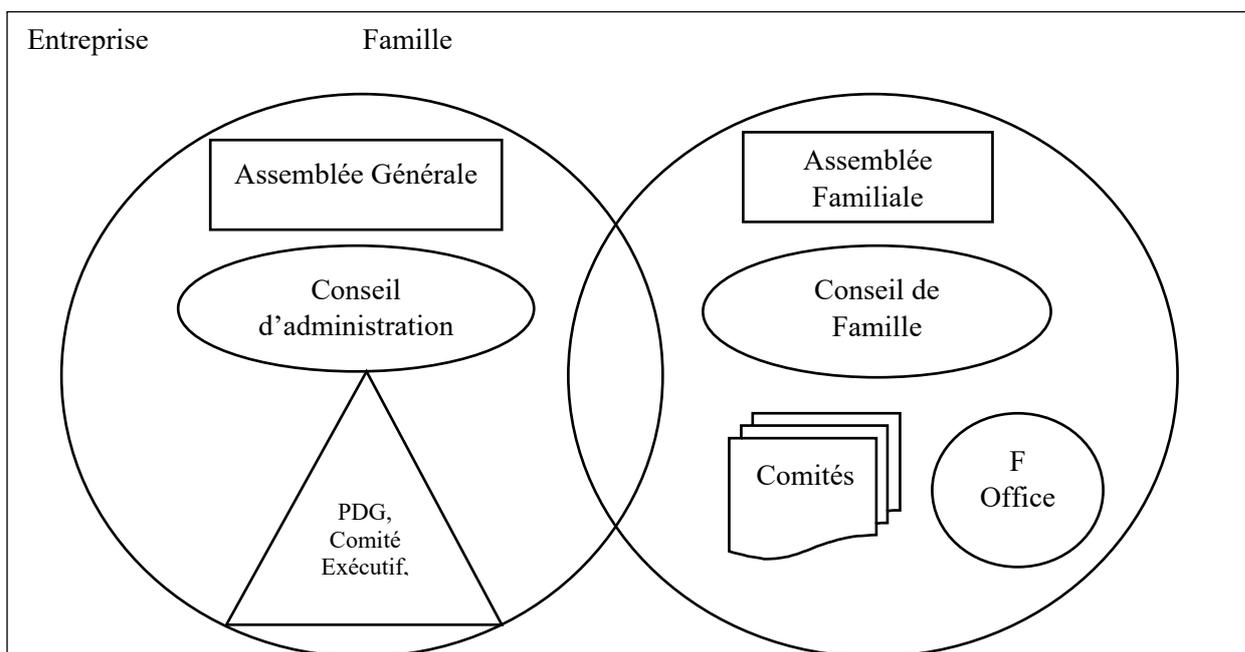
La gouvernance de la famille repose non seulement sur des mécanismes formels tels que l'assemblée familiale, le conseil de famille ou le bureau familial, mais aussi sur des mécanismes informels. On y trouve généralement les structures suivantes :

- **Les réunions familiales** : ces réunions non formalisées dans les statuts ou par des documents écrits tels que des procès-verbaux de réunion par exemple sont observées dès l'étape du fondateur. Regroupant souvent les membres influents, elles deviennent plus fréquentes au fur et à mesure que la famille s'élargit. Leur but est de favoriser la communication entre les membres de la famille, la mise en avant des valeurs, la vision familiale, et la préparation de la succession.
- **L'assemblée familiale** : l'assemblée familiale est un forum de discussion qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions d'intérêts relatives à l'entreprise et à la famille.
- **Le conseil de famille** : c'est un organe gouvernant actif formel élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à

l'entreprise familiale. Le conseil de famille peut jouer, pour la famille, le même rôle que joue le conseil d'administration pour l'entreprise.

- **Le comité des actionnaires :** Il s'agit d'un organe formel qui devient nécessaire lorsque la famille actionnariale est très étendue.
- **Le bureau familial (family office) :** Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Il est destiné à offrir différents services aux membres de la famille, tels que l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, ou le conseil fiscal.

Schéma N° 2 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale



Source : Gallo, M., & Kenyon-Rouvinez, D. (2004). L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale. Paris : éditions PUF.

Après avoir présenté le cadre théorique de notre papier, nous présentons dans la seconde section les particularités de la gouvernance des entreprises familiales au travers d'une étude de cas les particularités de la gouvernance des entreprises familiale.

2 Méthodologie :

Pour répondre à notre question et valider nos hypothèses nous utilisant l'approche qualitative de la méthode des cas afin d'analyser les particularités de la gouvernance d'une grande entreprise familiale bien établie dans le contexte économique et social algérien.

L'étude de cas permet la collecte suffisante d'informations sur une personne, un évènement ou un système social afin de permettre au chercheur de comprendre comment celui-ci fonctionne ou se comporte en situation réelle (Berg, 2000).

Elle autorise une compréhension profonde des phénomènes, des processus, des composant et des personnes y prenant part(Gagnon, 2012). Il ne s'agit pas seulement d'une méthode de

recherche portée uniquement sur l'exploration d'un phénomène mais sur une meilleure compréhension des comportements des sujets étudiés (Barlatier, 2018).

Le cas objet de notre étude porte sur la Nouvelle Conserverie Algérienne-Rouiba (NCA-Rouiba), une entreprise familiale qui active dans le domaine de l'agroalimentaire depuis plus de 50 ans.

Pour réaliser notre étude nous avons d'abord consulté les différents documents internes mis à notre disposition ou publiés par l'entreprise. Il s'agit principalement des rapports d'activités annuels, documents à travers lesquels nous avons pu retracer l'évolution des structures et des mécanismes de gouvernance formels mis en place durant la période considérée, soit entre les exercices 2013 et 2020.

Dans une deuxième phase, reçue par la responsable du management qualité, puis le président du conseil d'administration, nous avons utilisé la technique de l'entretien en face à face. A cet effet, un questionnaire nous a permis d'orienter le débat, de compléter ou d'éclaircir les questionnements relatifs à notre recherche. La structure du questionnaire est articulée autour de quatre axes : le premier concerne l'identité de l'entreprise et le deuxième essaye de restituer le contexte de création de l'entreprise. Dans le troisième nous nous sommes intéressés à la nature du pouvoir au sein de l'entreprise (les modes de prise de décisions, le fonctionnement du conseil d'administration...etc.) et enfin dans le dernier axe nous avons abordé la question des rapports entre les membres de la famille, les sources de conflits au sein de la famille au sujet de l'entreprise, les structures de gouvernance d'entreprise et de gouvernance familiale mises en place par l'entreprise.

La démarche adoptée nous a permis de cerner l'évolution de l'entreprise étudiée et par là, sa structure et ses mécanismes formels et informels de gouvernance mis en œuvre durant la période considérée.

2.1 NCA-Rouiba une entreprise familiale de troisième génération :

NCA-Rouiba est une entreprise familiale créée par le père fondateur et son fils en 1966 dont l'activité initiale était la production de conserves de fruits et légumes.

En 1978, le fils fondateur fut rejoint par ses frères. Composant ainsi la deuxième génération, ils décidèrent de diversifier la gamme de leurs offres par la production de jus et boissons aux fruits.

Depuis 1999, elle est sous la direction de la troisième génération composée du fils du fondateur et son cousin ; le premier occupe le poste de P.C.A (président du conseil d'administration) et le second celui de directeur général. Ce dernier titulaire d'un ingénieur en informatique et d'une licence en gestion bancaire et finance d'entreprise a tenté d'insuffler à l'entreprise un nouveau souffle en misant sur les technologies de l'information et de la communication.

Le passage à la troisième génération fut marqué par un recentrage du choix stratégique, notamment l'élargissement des activités initiales de conserveries de fruits et légumes jugés non ou peu rentables au profit des jus et boissons aux fruits.

Cette nouvelle étape est aussi marquée par un changement de statut juridique. De S.A.R.L, elle se transforme en société par actions (SPA) afin de pouvoir lever des fonds nécessaires à sa croissance. C'est ainsi, qu'elle fut la première société privée algérienne à ouvrir son capital à des investisseurs nationaux et étrangers. Dans la foulée, la société sud-africaine de capital investissement "Africinvest" acquiert 36,9% du capital de l'entreprise en 2005.

Les accords conclus avec cet investisseur stipulaient sa sortie après l'introduction en bourse de l'entreprise et permettre ainsi l'entrée de nouveaux actionnaires. C'est dans ce cadre, que l'entreprise fut introduite en bourse en 2013

La transformation de la société en S.P.A et l'ouverture du capital n'ont pas entaché son caractère familial. En 2020, la famille fondatrice contrôle toujours l'entreprise en détenant 63,1% des actions. Le P.C.A reste l'actionnaire majoritaire avec 34,44%, tandis que les autres membres de la famille en détiennent les 28,66%.

L'augmentation du capital combinée à son ouverture n'a pas pu épargner à l'entreprise une grave crise financière qui semblait menacer sa pérennité en 2019. Le recours encore une fois à des investisseurs étrangers a permis de sauvegarder la pérennité de l'entreprise.

Un protocole conclu en 2020 entre le groupe BIH (Castel) acteur majeur de l'industrie des boissons en Afrique et la NCA-Rouiba et les actionnaires membres de la famille qui détiennent ensemble 44,04% du capital de la société a permis à l'entreprise de bénéficier d'un financement d'urgence d'un montant initial de 945 millions de dinars algériens. Ce montant a permis à l'entreprise de rembourser ses dettes et de préserver la continuité de ses activités.

La conclusion de ce protocole stipule aussi l'acquisition par BIH de la totalité du capital de l'entreprise détenu par Afric Invest soit 14,82%,

2.2 Les organes de gouvernance de la NCA-Rouiba :

Deux mécanismes de gouvernance caractérisent l'entreprise familiale : les mécanismes de gouvernance d'entreprise et les mécanismes de gouvernance familiale qu'ils soient formalisés ou non formalisés.

2.2.1 Les mécanismes formels :

2.2.1.1 L'assemblée générale :

Formellement, l'assemblée générale (AG) est le lieu de discussion et de décision qui permet aux organes de direction et d'administration de rendre compte aux actionnaires de l'activité de l'entreprise, du fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés. C'est l'occasion pour les actionnaires d'exercer leurs droits dans l'entreprise. Sur le plan légal L'AG a aussi comme prérogative d'élire et de révoquer Le CA et la direction.

Partant du principe une action un vote, (one share one vote), la participation à l'AG n'exige pas un nombre minimum d'actions par actionnaire Selon les publications de l'entreprise destinées au grand public, L'AG de NCA-Rouiba compte 1737 actionnaires.

A titre d'exemple, l'assemblée ordinaire (AGO de l'année 2020) qui s'est déroulé en plusieurs séance sa traité ses formalités exigées par la loi et/ ou les statuts relatifs à l'approbation du rapport d'activité annuel et des comptes sociaux. La répartition du capital entre les principaux actionnaires est donnée dans tableau n°1 ci-dessous :

Tableau n°1 : Répartition du capital de la NCA-Rouiba

Actionnaires	Nombres d'actions et droits de vote	% du capital et droits de vote
M. Slimane OTHMANI	2 999 503	35,32%
Mme Thouraya OTHMANI	434 444	5,12%
M. Mohamed ATHMANI	302 564	3,56%
M. Youssef Salah OTHMANI	3 000	0,04%
Afric Invest Ltd	1 258 879	14,82%
Actions NCA-Rouiba auto détenues par la société	21 238	0,25%
Autres membres de la famille actionnaires	898 329	10,58%
Actionnaires non membres de la famille dont :	2 573 993	30,31%
- quotidien "Liberté"	179 130	2,11%
- Alliances Assurances	147 923	1,74%
Total Général	8 491 950	100%

Source : La Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA-Rouiba). (2020). Notice d'information NCA-Rouiba SPA. Rouiba.

Des décisions importantes ont été traitées durant la même année par une assemblée extraordinaire (AGEX) dont les résolutions ont modifié non seulement le statut de l'entreprise et la répartition du pouvoir mais aussi les choix stratégiques : il s'agit de la décision de continuer ou non de la continuité de l'exploitation de l'entreprise, de la sortie de l'entreprise de la bourse d'Alger, et surtout l'ouverture et l'augmentation du capital social de l'entreprise avec l'entrée d'un groupe étranger le Groupe Castel leader des boissons en Afrique.

2.2.1.2 Le conseil d'administration et les comités spécialisés :

Le conseil d'administration exerce le pilotage et le contrôle de l'activité de l'entreprise. Il valide les choix stratégiques opérés en fonction des finalités recherchés par les propriétaires et contribue à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Il est responsable de la bonne exécution de ses missions assignées à la direction générale. A ce titre, il est assisté par des comités spécialisés pour faciliter le bon fonctionnement des organes sociaux et contribuer à l'aide aux décisions

Dans le cas de la NCA-Rouiba les comités fonctionnels concernent le comité stratégique, le comité d'audit et le comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable. D'autres comités recommandés ne sont pas encore mis en opérationnels tels que celui relatif à la nomination et à la rémunération des dirigeants.

Sur un plan plus "opérationnel" le C.A s'assure de la fiabilité des comptes et des informations financières.

Dans les entreprises familiales, en plus de ces prérogatives, il doit prendre en compte la dimension familiale. (Charreaux & Pitou-Belin, 1990) En comparant le rôle du CA dans trois catégories de sociétés cotées françaises montre que le conseil d'administration d'une entreprise familiale est contrôlé par le dirigeant qui est l'actionnaire principal. Ce contrôle est faible en raison de la confusion propriété- décision.

Sur le plan légal la majorité de contrôle qui s'exprime par le droit de vote nécessite la détention de plus de 50% du capital et donne droit à la nomination de la direction générale et l'orientation de la stratégie à suivre. Pour l'approche managériale, la détention de la majorité du capital pour s'assurer de la nomination des dirigeants et des choix stratégiques n'est pas une condition nécessaire. Le contrôle "managériale" peut aussi s'exprimer par l'influence exercée lors de la nomination des membres du CA et l'orientation de la stratégie de l'entreprise comme dans notre cas étudié où le capital social est relativement concentré. Cette influence découle du prestige acquis par le passé et la réputation réelle ou supposée des dirigeants ou encore suite à l'asymétrie d'information entre les actionnaires dirigeants et les autres actionnaires. Dans le cas de la NCA- Rouiba les faibles performances réalisées ont conduit à une crise de confiance entre les membres dirigeants issus de la famille et les autres actionnaires. Elle a abouti à l'ouverture du capital comme dernier recours au sauvetage de l'entreprise.

Dans le cas de la NCA-Rouiba les membres du conseil d'Administration exercent une influence significative et contrôlent 41,29% des actions. La famille est représentée dans le conseil par trois (03) membres, dont le président du conseil de l'entreprise. La crise que traverse l'entreprise et l'entrée du groupe castel ont conduit à la modification du CA traduite notamment par la désignation par les actionnaires d'un administrateur indépendant pour représenter leurs intérêts, et deux (02) administrateurs issus du Groupe BIH. Un administrateur salarié hors noyau familial participe au conseil.

Tableau N° 2 : composition actuelle du conseil d'administration de la NCA-Rouiba.

Fonction	Date de nomination ou dernier renouvellement du mandat	Représentants	Nombre de mandats	Pourcentage et droits de vote de NCA-Rouiba
Président	2 juin 2016	NCA-Rouiba	2	35,32%
Administrateur	2 juin 2016	NCA-Rouiba	2	5,12%
Administrateur	2 juin 2016	NCA-Rouiba	2	0,02%
Administrateur	2 juin 2016	NCA-Rouiba	1	-
Administrateur	27 juin 2019	NCA-Rouiba	1	<0,01%
Administrateur	2 juin 2016	NCA-Rouiba	2	0,82%
Administrateur	9 mars 2020	BIH	1	-
Administrateur	9 mars 2020	BIH	1	-
				-
				41,29%

Source : La Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA-Rouiba). (2020). Notice d'information NCA-Rouiba SPA. Rouiba.

2.3 Les mécanismes de gouvernance informels :

Les rencontres familiales (mariage décès, etc...) peuvent être l'occasion d'aborder les questions de l'entreprise.

Les membres de la famille se rencontrent de façon informelle lors d'occasions familiales diverses. Lors de ces réunions familiales, les sujets relatifs à l'entreprise sont évoqués mais sans plus.

Un pacte d'actionnaires a été conclu entre les membres de la famille détenant ensemble la majorité du capital, ce pacte a prévu l'institution d'un conseil de famille qui permet aux membres de la famille de se réunir avant la tenue des assemblées générales pour discuter des relations entre le noyau dur et l'entreprise, des rapports entre la famille et l'entreprise.

L'entreprise n'a pas encore mis en place des structures de gouvernance familiale de façon formelle réunissant tous les membres de la famille actionnaires.

3 Résultats et discussions :

3.1 Le système de gouvernance suivant les étapes de croissance de la NCA-Rouiba :

La littérature (Ward, 1991) montre que la gouvernance de l'entreprise familiale évolue selon les stades de développement de l'entreprise et générationnel de la famille.

A la création de la NCA-Rouiba en 1966 par les fondateurs, le père et son fils, les questions de pouvoir, de sa répartition et de contrôle n'émergeaient pas en tant que préoccupations pour l'entreprise, en raison de la concentration entre les mains des fondateurs qui prenaient toutes les décisions

Le développement économique de l'entreprise et la transmission des parts du père à ses enfants complexifient le management et les relations entre et avec les héritiers. L'augmentation du nombre d'actionnaires se répercuta sur les choix stratégiques et influença même le processus de décision ce qui perturba le climat de fonctionnement qui régnait dans l'entreprise. Bien que l'entreprise était structurée juridiquement sous forme de S.A.R.L, les associés ne dissociaient pas entre patrimoine de l'entreprise et patrimoine personnel. Les discussions avec certains dirigeants révèlent que l'entreprise s'est parfois retrouvée dans un état d'immobilisme total pour peu que les directives et les orientations ne cadraient pas avec ceux d'une partie des associés. Cette situation se répercuta sur les performances de l'entreprise qui depuis les réformes économiques des années 90 évoluait de plus en plus dans un marché concurrentiel.

La crise de performance combinée aux conflits de gouvernance induits par l'évolution générationnel a conduit l'entreprise à se dégager du piège de l'influence familiale sur son fonctionnement. C'est ainsi que le statut de S.A.R.L a cédé la place à celui de SPA durant les exercices 2003/2004. Cette transformation formelle juridique vise deux objectifs : d'une part distinguer clairement les droits de propriété entre patrimoine détenu par les actionnaires (part du capital sous forme d'actions facilement cessibles) et patrimoine personnel ; et d'autre part attirer les investisseurs potentiels pour financer la croissance nécessaire à la pérennité de l'entreprise.

Cette troisième phase de la vie de l'entreprise a permis la mise en place de mécanismes de gouvernance plus formalisés en conformité avec les règles des entreprises cotées en bourse. Cette étape coïncide avec l'entrée du fonds d'investissement (Afric Invest) dans le capital de l'entreprise en 2005. Une partie importante des membres de la famille détenteurs de la majorité du capital quittent la direction de l'entreprise. De ce fait, le conseil d'administration se déleste de sa forme de CA de conformité pour reprendre les prérogatives classiques en matière d'orientation stratégique, de contrôle et de surveillance de la direction. Dans cette nouvelle configuration, la famille garde les deux niveaux de gouvernance, celui de la présidence du CA pour la validation de la stratégie et du contrôle de sa mise œuvre et celui de la direction générale chargée de l'application des résolutions adoptées par le CA.

C'est ainsi que Slim Othmani principal actionnaire de l'entreprise très impliqué dans les affaires de l'entreprise prend la présidence du CA et son cousin celle de la direction générale.

L'entrée en bourse en 2010 a eu pour effet de formaliser encore plus les mécanismes de gouvernance et de gestion. Cette étape montre une certaine distanciation entre l'actionnaire et l'entreprise que l'on retrouve dans la faiblesse du nombre de membres de la famille dans les structures de gouvernance et/ ou de gestion représentés par le P.C.A et le D.G. Il semblerait que les recrutements émotionnels familiaux font place à la compétence. Les autres membres de la famille sont soit membre du conseil d'administration soit des actionnaires non actifs.

L'entrée de l'entreprise en bourse qui devait solutionner les difficultés financières n'a pas eu les résultats escomptés. La crise de gouvernance entre membres de la famille liée aux orientations stratégiques et les conflits qui ont découlé en aggravant la faiblesse des performances économiques de l'entreprise ont mené à son retrait de la bourse en 2019. L'entreprise ne remplissant plus les critères de l'organe de surveillance de la bourse. Pour éviter la dégradation liée au manque de confiance auprès des actionnaires et des investisseurs potentiels, il a été décidé le retrait de la bourse en 2019 en faisant une offre publique de retrait.

La presse nationale a fait écho à plusieurs reprises de cette première expérience de retrait de la place financière d'Alger. Les choix stratégiques effectués et le recours à l'endettement répétitif à court terme pour le financement de l'exploitation sont avancés pour expliquer les difficultés de l'entreprise.

A défaut d'une analyse profonde de la gestion stratégique et opérationnelle de cette entreprise, qui n'est pas notre objet, cela laisse penser que les mécanismes formels ont été insuffisants et/ou n'ont pas fonctionné correctement pour prévoir à temps les défaillances. Les relations familiales entre deux cousins l'un PCA et l'autre DG laissent aussi penser que les relations affectives et émotionnelles ont primé sur les relations économiques et transactionnelles. A cela il faut ajouter l'absence en temps utile d'une structure d'audit auprès du conseil d'administration qui aurait pu tirer la sonnette d'alarme et suggérer à temps les solutions.

La société a dû chercher des investisseurs afin de sauvegarder ses activités, et c'est avec la société BIH (Groupe Castel) qui est aussi une entreprise familiale et acteur majeur de l'industrie des boissons en Afrique que NCA-Rouiba et ses actionnaires membres de la famille ont conclu un protocole d'investissement.

Des changements ont eu lieu dans la société notamment la nomination d'un nouveau directeur général qui exerçait des fonctions de dirigeant dans le groupe BIH. Mais la présidence du conseil d'administration est toujours entre les mains de Slim Othmani.

Qu'est-ce qui justifie l'intérêt du groupe CASTEL pour l'acquisition d'une entreprise en difficulté financière ? CASTEL est présent en Algérie dans la production de bière depuis l'ouverture de l'économie algérienne dans le milieu des années 90. On pourrait en déduire que connaissant le potentiel du marché et disposant d'un réseau de distributeurs cette acquisition même partielle contribue à renforcer ses capacités en valorisant ses atouts dans la chaîne de

valeur en amont et en aval. L'entrée dans le capital a eu comme conséquence la nomination d'un nouveau directeur général qui exerce des fonctions dans le groupe BIH.

3.2 Rôle de l'assemblée générale :

L'AG à proprement parler ne fait pas partie du mode direct de la gouvernance des entreprises. Elle délègue ses prérogatives à ses représentants élus, les membres du CA. Ses prérogatives sont formelles et légales (AGO, AGEX). En fin d'exercice elle donne ou pas quitus à la DG et indirectement au CA. Auquel cas elle met fin au CA par de nouvelles élections et souvent suivi par la nomination d'une nouvelle direction. (Prérogatives formelles et légales : pourtant les problèmes de gouvernances ce sont traduits par des conflits et ont aggravé les faibles résultats enregistrées)

Au cours de l'année 2020, la NCA-Rouiba a tenu une assemblée générale ordinaire (AGO) qui s'est tenu en plusieurs séances. Aussi, une assemblée générale extraordinaire (AGEX).

L'ordre du jour sur lequel sur lequel l'AGO a été appelé à délibérer concernait : l'approbation des comptes de l'exercice 2019, l'affectation du résultat de l'exercice 2019, donner quitus aux administrateurs, approbation du paiement des jetons de présence aux administrateurs au titre de l'exercice 2019, les conventions visées de l'article 628 du code de commerce, ratification de la cooptation de Mr Gilles Martignac et de Mr Jean Claude Palu en qualité d'administrateurs et la constatation de la composition du CA et de la nomination d'un nouveau directeur général.

Toutes les résolutions ont été approuvées par les membres de l'AGO par vote à l'unanimité.

Quant à l'ordre du jour de l'AGEX sur lequel elle a été appelé à délibérer concernait : la continuité de l'exploitation ou la dissolution anticipée de la société du fait d'un actif inférieur au minimum légal, la réduction du capital de la société par annulation d'actions rachetées par la société dans le cadre de la mise en œuvre d'une offre publique de retrait, radiation des actions de la société des négociations à la bourse des valeurs d'Alger, modification de l'article 10 des statuts pour prévoir la mise en forme nominative des actions de la société, augmentation du capital social de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires de la société au bénéfice de BIH et délégation de pouvoirs au CA à l'effet de réaliser l'augmentation du capital social.

Toutes les résolutions ont été approuvées par les membres de l'AGEX à l'unanimité.

L'évaluation des pratiques de gouvernance de la NCA-Rouiba fait ressortir que l'entreprise présente de bonnes pratiques: Les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires, l'accès des actionnaires aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes et aux autres expertises, la distribution des dividendes. On constate néanmoins des pratiques qui restent à améliorer notamment la soumission des objectifs chiffrés à l'AG sous forme de business plan, la réalisation par le conseil d'administration d'un rapport de l'AG sur sa composition, son fonctionnement et ses travaux, la vision et la stratégie de l'entreprise sont peu discutées en AG.

3.3 La pertinence du rôle du conseil d'administration dans la gouvernance :

Le rôle du Conseil vis-à-vis du top management est défini et la séparation de la fonction de Directeur Général de la fonction de Président du Conseil d'Administration est effective depuis 2003. Cette séparation de pouvoirs peut être expliquée par le passage à la troisième génération avec l'arrivée de Slim Othmani autant qu'actionnaire majoritaire alors que jusqu'à là l'entreprise était gérée par les frères ce qui a conduit à l'effondrement des coalitions créées entre les frères associés et à l'apparition de conflits entre les membres de la famille. Afin de pouvoir gérer ces conflits, Slim Othmani a décidé d'adopter les règles de gouvernance en mettant en place des organes de gouvernance qui permettraient de réduire les conflits entre les actionnaires membres de la famille

En termes de décisions, en essayant de savoir quels types de décisions concernent le conseil d'administration on a pu constater que le décideur réel pour la réorganisation de l'entreprise, le recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante est l'équipe dirigeante et non le conseil.

Le domaine de la stratégie de l'entreprise est la chasse gardée de l'équipe dirigeante, un domaine qui est normalement la responsabilité du CA ce qui dénote une faiblesse du CA

En revanche, les opérations structurelles telles que la cession d'actifs ou la rémunération des dirigeants sont plus balancées entre les décisions des dirigeants et du conseil, ainsi, le pouvoir de décision opérationnelle est concentré entre les mains des dirigeants sans qu'un besoin de contrôle ne se fasse ressentir. En revanche, le conseil est supposé intervenir dans les moments décisifs de l'entreprise. Donc, l'entreprise semble distinguer fortement ces deux dimensions

Dans le but de renforcer sa politique de gouvernance, NCA-Rouiba a fait appel à un administrateur indépendant qui rejoint le conseil en juin 2019. Ce nouvel administrateur a été désigné dans le but d'apporter à l'entreprise ses connaissances et son expérience dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Pour NCA-Rouiba, les qualités qui distinguent les administrateurs indépendants sont : l'absence de tout conflit d'intérêt avec l'entreprise, l'indépendance d'esprit/ caractère, aucun mandat exécutif au sein de l'entreprise, ne pas avoir des relations privilégiées avec les parties prenantes externes.

Depuis 2014, le Conseil d'administration de NCA-Rouiba se caractérise par la participation d'un actionnaire salarié de l'entreprise aux travaux du conseil. Cela peut conduire au respect du principe d'équité de traitement de toutes les parties prenantes de l'entreprise, notamment des salariés, en matière de droit à l'information, de participation à la prise de décision et de partage des bénéfices de l'entreprise. Par conséquent, la participation et la motivation des employés améliorent les performances de l'entreprise et l'aident à fonctionner correctement et à atteindre ses objectifs.

Plusieurs administrateurs de la NCA-Rouiba siègent dans des conseils d'administration d'autres sociétés algériennes, notamment le PCA de la NCA-Rouiba qui exerce cinq (05) mandats dans d'autres sociétés. D'autres administrateurs externes à la famille ont le même type d'expérience, comme par exemple, le PDG de Alliance Assurances exerce quatre (04) autres mandats en dehors de la NCA-Rouiba.

3.4 Gouvernance d'entreprise, harmonie familiale et pérennité de l'entreprise :

Dans le cas de l'entreprise NCA-Rouiba, on constate que la gouvernance d'entreprise formelle, légale prévue la loi ou les statuts tient une place importante. Elle en est à sa troisième génération et dans cette étape les problèmes de gouvernance deviennent plus complexes étant donné le nombre important des membres de la famille impliqués dans l'entreprise et qui appartiennent à des générations différentes.

A ce stade, il s'agit avant tout de préserver les droits des actionnaires et d'encourager une coopération active entre les différentes parties prenantes.

La NCA-Rouiba, a toujours cherché, dans la mise en place des mécanismes de gouvernance, une voie pour assurer la pérennité de l'entreprise. En essayant de garder de bonnes relations entre les membres de la famille mais sans porter atteinte aux intérêts de l'entreprise. Cela en donnant aux membres de la famille un signal à double sens. D'un côté, leurs intérêts sont protégés puisque la famille est largement représentée au conseil d'administration. D'un autre côté, le fait d'être des actionnaires passifs ne leur donne pas le droit d'intervenir directement dans les affaires de l'entreprise, et de porter atteinte à la bonne marche de l'entreprise et donc de leurs propres intérêts.

L'entreprise est dans une étape où la mise en place des structures de gouvernance devient une question de survie de l'entreprise. Comme on peut le constater dans la NCA-Rouiba et les problèmes qu'elle connaît depuis quelques années sont dus notamment au manque de renforcement de ses structures de gouvernance.

Ces structures n'ont pas permis d'atteindre des performances qui mettent à l'abri l'entreprise. Au vu des difficultés financières (entrée et retrait de la bourse, les mécanismes soit n'ont pas fonctionné et donc la direction a eu les mains libres et le résultat est connu ; soit l'inverse les choix stratégiques du CA ont conduit à une impasse.

3.5 La gouvernance familiale :

La mise en place de structures de gouvernance familiale de façon formelle réunissant tous les membres de la famille actionnaires, telles que l'assemblée familiale ou un conseil de famille pour une entreprise qui en est à la troisième génération devient nécessaires pour préserver les relations des actionnaires familiaux.

La famille a atteint une taille considérable et ses membres appartiennent à des générations différentes et ont des idées divergentes. Le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes de la famille devient plus grand.

La mise en place d'une structure de gouvernance familiale s'avère d'une très grande utilité. En jouant le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et la famille, ainsi, les membres de la famille intéressés, mais externes au conseil d'administration peuvent lui faire parvenir leurs propositions à partir de leur représentant.

Conclusion

L'objectif de cet article était de présenter les particularités de la gouvernance des entreprises familiales et cela à partir de l'entreprise NCA-Rouiba dans la mesure où c'est une entreprise familiale qui a passé le cap de la troisième génération.

Pour répondre à notre problématique nous avons mobilisés les paradigmes qui permettent d'expliquer les particularités de l'entreprise familiale notamment les théories de l'agence et de l'intendance.

Sur le plan méthodologique nous nous sommes appuyés sur la méthode qualitative et nous avons opté pour une étude de cas d'une grande entreprise familiale bien établie et qui en est à sa troisième génération (NCA-Rouiba).

Nous pouvons conclure que l'entreprise familiale est une organisation assez complexe qui nécessite des mécanismes de gouvernance adaptés, c'est-à-dire il n'est pas suffisant de mettre en place des structures de gouvernance de type standard, dans la mesure où les spécificités évoquées s'imposent de fait comme étant des facteurs à prendre en compte. En effet, la famille ne peut être réduite à un ensemble d'investisseurs, de dirigeants ou d'administrateurs, les liens familiaux sont une dimension à prendre en compte et la cohésion familiale est un facteur clé pour l'entreprise.

Au sein d'une entreprise familiale, les membres de la famille en plus d'être responsable de la gouvernance de leur entreprise et s'assurer de la mise en place d'un système de gouvernance viable et durable à long terme, doivent être responsable de la gouvernance de leur famille et de ses rapports avec l'entreprise. Établir un système solide de gouvernance familiale au bon moment aidera à anticiper et à résoudre les éventuels conflits entre les membres de la famille à propos des questions liées à l'entreprise. Il permettra donc aux membres de la famille de se concentrer sur d'autres questions primordiales, telles que la croissance de l'entreprise.

Les résultats présentés dans ce travail nous avons permis de saisir combien les entreprises familiales constituent un terrain d'études riche et les pistes de recherches ne manquent pas.

Sur le plan méthodologique, notre étude a porté sur une seule entreprise familiale, ce qui reste insuffisant pour la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises familiales.

Parmi les voies de recherches qui peuvent être poursuivies, c'est d'étudier un éventail plus important d'entreprises familiales en adoptant une démarche quantitative combinée à la démarche qualitative en prenant en compte des variables telles que la taille, l'âge ou la génération qui contrôle l'entreprise.

Bibliographie

- Abouzaid, S. (2018). *Manuel de gouvernance des entreprises familiales*. Société Financière Internationale.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000, Mars). L'entreprise familiale: un état de l'art. *finance, controle, stratégie*, pp. 33-79.
- Allouche, J., & Amman, B. (1997). le retour triomphant du capitalisme familial. *l'expansion management review*, pp. 92-99.
- Aronoff, C., & Ward, J. (2002). Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: evidence from Spanish non listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, pp. 236-245.
- Barlattier, J. (2018). *Les études de cas*. Les méthodes de recherche du DBA.
- Bathala, C., & Rao, R. (1995). The determinants of board composition : an agency perspective. *Managerial and Decisions Economics*, pp. 59-69.
- Berg, B. (2000). *Qualitative research methods for social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: an exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, 2(24), pp. 151-169.
- Charreaux, G., & Pitou-Belin. (1990). *Le conseil d'administration*. Vuibert.
- Che, L., & Langli, J. (2015). Governance structure and firm performance in private family firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, pp. 1216-1250.
- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4).
- Davis, J., Schoorman, D.F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The academy of management review*, 22(1), 20-47.
- Fama, E., & Jensen, M.C. (1983). separation of ownership and control. *journal of law and economics*, 26(2), pp. 325-344.
- Fama, E., & Jensen, M.C. (1983). separation of ownership and control. *journal of law and economics*, 26(2), pp. 325-344.
- Fama, E., & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, 26(2), 325-344.
- Gagnon, Y. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses universitaires du Québec.
- Gallo, M., & Kenyon-Rouvinez, D. (2004). *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale*. Paris: Editions PUF.

- Goetschin, P. (1987). La gestion de la succession dans les PME. *revue économique et sociale*, 98-107.
- Hambrick, D., & Finkelstein, S. (1995). The effects of ownership structure on conditions at the top: the case of CEO pay raises. *Strategic Management Journal*.
- Hirigoyen, G. (2000). Le gouvernement des entreprises familiales. *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, pp. 287-294.
- Hirigoyen, G. (2002). *Le gouvernement des entreprises familiales*. Economica.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Strategic Management Journal*, pp. 305-360.
- La Nouvelle Conserverie Algérienne (NCA-Rouiba). (2013, 2020). *Notice d'information NCA-Rouiba*. Rouiba.
- Lievens, J. (2006). *La gouvernance dans les entreprises familiales: les clés du succès*. Edition Racine.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000). Corporate governance in family firms: the role of influential actors and strategic arena. *conférence ICSB*. Brisbane.
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach. *Journal Of Small Business Management*, 52(2), pp. 192-209.
- Ouaras, M. (2020). *L'incidence des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur le earning management: cas des entreprises familiales non cotées en Algérie*. thèse de doctorat troisième cycle LMD en sciences de gestion, Université d'Oran 2.
- Pieper, T. (2003). Corporate Governance in Family Firms: a literature review.
- Schulze, W., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *journal of business venturing*, 473-490.
- Ward, J. (1991). Creating effective boards for private enterprises: meeting the challenges of continuity and competition. *family enterprise publisher*.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(3), 247-269.