



***SPECIFICITE ET UTILITE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES: CAS DU CODE ALGERIEN DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

***SPECIFICITY AND UTILITY OF GOVERNANCE IN FAMILY FIRMS: CASE OF THE ALGERIAN CODE OF CORPORATE GOVERNANCE***

Salim Aggoun <sup>1\*</sup>

Pr. Nacer Daddi-Addoun <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctorant à l'école supérieure de commerce (ESC Alger) (Algérie)

<sup>2</sup>Professeur à l'école supérieure de commerce (ESC Alger) (Algérie)

Date de Réception :17/10/2019 ;Date de révision : 03/04/2020 ; Date d'acceptation : 10/05/2020

---

**RESUME**

La gouvernance d'entreprise est apparue dans un contexte de séparation des fonctions de propriété et de direction (Jensen et Meckling, 1976). De ce fait peu de recherches se sont consacrées à la gouvernance des entreprises familiales (Lievens 2006) caractérisées par le cumul des fonctions entre les mains d'une même famille. Le présent travail explore deux voies pour justifier l'utilité et la spécificité de la gouvernance au niveau des entreprises familiales. La première est issue d'une extension de la théorie de l'agence pour ces entreprises. La deuxième analyse leur système gouvernance à partir de leur spécificité par rapport aux autres types d'entreprises. La problématique de la gouvernance au niveau des entreprises familiale en Algérie est abordée par le code Algérien de gouvernance d'entreprise qui tente de mesurer en profondeur les caractéristiques, problèmes et recommandations de gouvernance pour ces entreprises.

**Mots clés :** entreprises familiales ; gouvernance d'entreprise ; théorie de l'agence ; gouvernance familiale ; code Algérien de gouvernance d'entreprise.

**Jel Classification:** G32, G34, G39, D23.

**ABSTRACT**

Corporate governance has emerged in a context of separation of ownership and management functions (Jensen and Meckling, 1976). As a result, there is little research on the governance of family businesses (Lievens 2006) characterized by the combination of functions in the hands of members of the same family. The present work explores two ways to justify the utility and specificity of governance in family businesses. The first results from an extension of the agency theory for these companies. The second analyzes their governance system from their specificity compared to other type of companies. Governance in Algerian's family firms is studied by the Algerian code of corporate governance, which attempts to measures in depth the characteristics, problems and recommendations of governance for these companies.

**Key words:** family business; corporate governance; agency theory; family governance; Algerian code of corporate governance.

**Jel Classification:** G32, G34, G39, D23.

---

\*Auteur correspondant : AGGOUN SALIM / s.aggoun@hec.dz

## INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise est apparue dans un contexte de séparation des fonctions de propriété et de direction et elle a connu un regain d'intérêts suite aux innombrables scandales financiers qu'a connu le monde des affaires à partir des années 1990 reflétant un opportunisme accru des dirigeants face à un actionnariat anonyme et dilué. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976, Fama et Jensen, 1983...) est apparue comme le cadre d'analyse le plus pertinent traitant la résolution de conflits entre le propriétaire (le principal) et le dirigeant (l'agent) et les coûts d'agence qui en résultent. De ce fait peu de recherches se sont consacrées à la gouvernance des entreprises familiales (Lievens 2006) bien qu'elles constituent une forme d'entreprise très répandue, voire la plus répandue dans plusieurs pays (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Cette dernière est caractérisée par le cumul des fonctions dans les mains des membres d'une même famille qui sont en relations spéciales caractérisées par la confiance, l'engagement, l'altruisme...etc, rendant les coûts d'agence qui en résultent nuls ou quasi nuls (El Manaa Madani, 2009). Un questionnement se pose donc sur l'utilité de la gouvernance au niveau de ces entreprises.

En essayant de dépasser le cadre traditionnelle de l'agence, des recherches ont essayé de proposer des problèmes d'agence spécifiques aux entreprises familiales (Schulze et al (2001, 2003), Lubatkin et al (2005). D'autres essayent de prendre en considération l'évolution, dans le temps, des relations entre les membres de la famille dans le cadre de ces entreprises (Gersick et al, 1997) pour analyser d'une manière dynamique l'évolution des relations d'agence et les coûts d'agence qui en résultent. D'autres (Lievens 2006, Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004...) analysent la spécificité et l'utilité de la gouvernance de ces entreprises à partir de sa spécificité se caractérisant par la coexistence et le chevauchement entre des éléments (famille, entreprise, actionnariat) ayant des objectifs et des logiques de fonctionnement différents.

Dans le contexte Algérien le code Algérien de gouvernance d'entreprise, apparue en 2009, qui s'adresse principalement aux PME privé dont la plupart sont des entreprises familiales s'inscrit dans cette voie en essayant de mesurer les enjeux d'une démarche de gouvernance dans le contexte Algérien.

Le présent travail cherche à répondre à la problématique de l'utilité et de la spécificité de la gouvernance au sein des entreprises familiales en commençant par une définition de l'entreprise familiale (1) pour ensuite essayer d'analyser la spécificité et l'utilité de sa gouvernance à travers le cadre de la théorie de l'agence (2) et à travers le caractère unique des entreprises familiales par rapport à leurs homologues non familiales (3). Enfin, le travail traite le cas des entreprises familiales en Algérie, à travers le code Algérie de gouvernance d'entreprise (4).

### 1. DEFINITION DES ENTREPRISES FAMILIALES: ABSENCE DE CONSENSUS

Il n'existe pas un consensus concernant la définition de l'entreprise familiale (Chua et al, 1999). Cette dernière ne se distingue pas par une forme juridique ni par une taille spécifique. De plus, il n'existe pas une définition formelle de la gouvernance d'entreprise (Nordqvist, 2005). La plupart des définitions sur l'entreprise familiale tournent autour des critères de la propriété familiale, la participation de la famille dans l'entreprise et l'intention de transmettre l'entreprise aux générations futures. Ainsi, Stern (1986, p : XXI) se réfère à une entreprise : « détenue et conduite (dirigée) par les membres d'une ou de deux familles ». Gallo et Sveen (1991, p :181) adoptent une définition proche en insistant sur le fait qu'une seule famille détient la majorité du capital de l'entreprise et elle possède le contrôle substantielle. D'autres définitions s'intéressent à fixer des seuils concernant la participation de la famille dans le capital et le management (Gallo et Estapé, 1994). D'autres ont intégré l'intention des propriétaires à transmettre l'entreprise aux générations suivantes (Litz, 1995). Ces critères prisent simultanément signifient que les principaux représentants de l'entreprise la considèrent comme une entreprise familiale (Nordqvist, 2005). Ce dernier critère est important car les caractéristiques et les influences spéciales de l'entreprise familiale risquent de ne pas avoir lieu si les acteurs principaux de cette

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

dernière ne considèrent pas l'entreprise comme une entreprise familiale. Dans cette voie, la définition proposée par Chua et Alii (1999) tient compte, au-delà de la détention du capital et d'exercice des fonctions de direction, du sentiment et attitude des responsables quant à la nature familiale de l'entreprise. Les auteurs soulignent des cas des firmes dont les familles ont le même niveau d'implication dans la direction et dans la propriété et qui peuvent se considérer ou agir différemment quant à la nature familiale de l'entreprise. Cette définition est très proche de celle de Westhead et Cowling (1998).

Nordqvist (2005) considère que même si certains auteurs ont plaidé en faveur de la supériorité d'une définition particulière, la plupart s'accordent pour dire que le problème le plus important est que chaque chercheur a une idée claire de la définition utilisée dans chaque étude. Arrègle et Mari (2010) avancent cette divergence de définitions comme une explication des divergences des résultats concernant la performance des entreprises familiales.

### 2. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : ANALYSE A LA LUMIERE DE LA THEORIE DE L'AGENCE

La théorie de l'agence traditionnelle considère que la structure de propriété familiale ne génère pas des coûts d'agence (2.1). A cet égard, deux critiques peuvent être formalisées. La première concerne la non prise en compte des problèmes d'agence et des coûts qui sont spécifiques aux entreprises familiales (2.2). La deuxième concerne la non prise en compte du caractère dynamique des relations familiales dans l'étude des coûts d'agence (2.3).

#### 2.1. THEORIE TRADITIONNELLE DE L'AGENCE ET ENTREPRISES FAMILIALES

L'objet de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) est d'étudier les conflits d'intérêts qui naissent des efforts de coopération impliquant une délégation de l'autorité de décision. Cette délégation engendre une relation « principal-agent » (Alchian & Woodward, 1988) ou le principal délègue à l'agent l'autorité pour prendre des décisions en son nom. L'objectif est d'inciter ce dernier à assurer un meilleur rendement pour le principal. Cette relation est appelée « relation d'agence » et implique un ensemble de « coûts d'agence ».

Ainsi, la théorie de l'agence prévoit que l'incomplétude des contrats engendre des menaces précontractuelles<sup>1</sup> (Sélection Adverse), de Braquage (Hold up)<sup>2</sup> ou des menaces post contractuelles (Aléa moral) (Schulze et al, 2001; 2002; 2003 ; Lubatkin et al, 2005).

En étant destinée aux entreprises détenues publiquement<sup>3</sup> (publicly held firms) la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), prévoit que la menace qui pèse sur ces entreprises est celle de l'aléa moral car les marchés de travail et des capitaux auxquels ces entreprises sont confrontées sont relativement efficaces (informations fiables sur les compétences des candidats, les conditions de travail,...) (Lubatkin et al, 2005, p: 315).

Dans ce contexte les entreprises familiales présentent un des coûts d'agence non significatifs pour diverses raisons. La gestion par le propriétaire aligne les intérêts des propriétaires gestionnaires concernant les opportunités de croissance et des risques en épargnant l'entreprise des mécanismes coûteux de contrôle (Fama et Jensen, 1983, p332), la gestion familiale réduit l'opportunisme car « les intérêts résiduels (residual claims) sont détenus par des agents dont les relations particulières avec d'autres agents permet de contrôler les coûts d'agence sans la séparation des décisions de propriété et de contrôle » (Fama et Jensen, 1983, p :306). L'entreprise familiale représente ainsi une forme d'organisation efficiente exemptée des coûts d'agence (Daily et Döllinger, 1992).

---

<sup>1</sup> Représente le risque pour le principal de recruter des personnes non qualifiées sur le marché du travail.

<sup>2</sup> Lorsque le propriétaire dirigeant utilise sa position de force pour imposer des changements qui ne sont pas dans l'intérêt des agents.

<sup>3</sup> Entreprises cotées en bourse.

## 2.2. PROBLEMES DE GOUVERNANCE SPECIFIQUES AUX ENTREPRISES FAMILIALES

Certains (Davis et al 1997) considèrent que la théorie de l'intendance est mieux adaptée pour l'étude des entreprises familiales du fait de l'hypothèse de l'engagement du dirigeant à satisfaire les objectifs des propriétaires. Dans l'entreprise familiale le comportement d'intendance prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter les intérêts personnels (Basly, 2005). L'altruisme peut être défini comme un trait liant le bien être d'un individu au bien être des autres (Bergstorm, 1995).

Schulze et al (2001, 2003), Lubatkin et al (2005) et Chrisman et al (2004) observent que l'altruisme dans les entreprises familiales expose la firme à des problèmes d'agence ignorés par la théorie de l'agence traditionnelle. Ces entreprises contribuent parfois à exacerber ces problèmes d'agence qui sont de nature différente.

D'abord l'altruisme expose l'entreprise familiale à une menace de sélection adverse due à l'effet de la propriété privée sur l'efficacité de marché de travail (Schulze, 2001, pp: 100-101.). Les entreprises privées dirigées par la famille ont tendance à recruter des employés de basse compétence à cause de la réticence de ces entreprises quant au partage de capital<sup>4</sup> et le fait que les postes de dirigeants sont réservés aux membres de la famille. En plus, l'entreprise familiale représente la source privilégiée d'emploi des membres de la famille sans tenir compte des préjudices que cela peut causer à cause du manque de compétence. Ce problème est qualifié de népotisme (Chrisman et al, 2004).

La deuxième conséquence est que « la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmentent les risques d'agence qui naissent de contrôle de soi-même<sup>5</sup> » (Jensen, 1998 ; cité par Basly, 2005, p : 12). Les propriétaires-dirigeants risquent de prendre des décisions qui les nuisent eux-mêmes ainsi que leur entourage (Schulze, 2003). Ces décisions sont encouragées par le fait que les dirigeants propriétaires dans les entreprises familiales se trouvent dans une situation leur libérant des contraintes de contrôle pouvant contraindre leurs décisions et engendrant des problèmes de Self control. Par conséquent, la vulnérabilité des propriétaires dirigeants aux problèmes de Self control rendent ces derniers plus susceptibles d'exercer des menaces de Hold up sur les agents et les autres actionnaires minoritaires. Parallèlement, ce Hold up incite les agents et les actionnaires à l'aléa moral.

Enfin, dans le sens de la théorie de l'agence les notions des couts d'agence et des conflits d'intérêt reposent sur l'hypothèse d'un comportement économiquement rationnel des propriétaires (Jensen, 1994). Les individus sont motivés aussi bien par des incitations économiques et non économiques (Chrisman et al, 2004) et ne sont pas parfaitement rationnels. Cela rend l'alignement des intérêts difficile, voire impossible (Lubatkin et al, 2005).

## 2.3. SYSTEME DE GOUVERNANCE SUIVANT LE STADE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

La théorie de l'agence traditionnelle ne prend pas en considération l'évolution de la relation entre les membres de la famille dans l'étude de la relation d'agence. Des recherches récentes ont montré qu'il faut prendre en considération l'évolution de la structure d'actionnariat de l'entreprise en fonction de son cycle de vie et son incidence sur l'entreprise et sa performance. Des recherches (Gersick et al, 1997) distinguent trois phases de l'évolution de l'entreprise familiale à savoir :

- L'actionnaire principal ;
- Le partenariat des frères et sœurs ;
- La confédération des cousins.

---

<sup>4</sup> Il constitue un moyen pour la motivation d'un employé externe du cercle familial (Schulze, 2001).

<sup>5</sup> Self Control.

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

Ainsi les structures de gouvernance différeront sensiblement suivant l'évolution de l'entreprise familiale (Lievens, 2006).

Dans la première phase l'entreprise est contrôlée par un actionnaire majoritaire qui est souvent le fondateur de l'entreprise. L'actionnaire majoritaire « détient la majorité des voix et détient la prérogative des décisions unilatérales des questions qui touchent l'entreprise » (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p: 22). Ces entreprises sont caractérisées par une absence de délégation et tout le personnel est sensé souscrire aux idées du fondateur (Lievens, 2006). Dans cette phase de développement, on assiste à un fort engagement des fondateurs quant à la réussite de l'entreprise et qui est caractérisée par une structure de gouvernance relativement simple. Les problèmes de gouvernance dans cette étape sont limités du fait du cumul des fonctions de propriété et de direction chez le(s) même(s) personne(s). Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) indiquent que l'enjeu principal de la gouvernance est de planifier la succession aux générations suivantes.

Dans la deuxième phase la propriété de l'entreprise familiale est répartie entre les frères et les sœurs. Il s'agit d'un nombre plus important de personnes impliquées dans l'entreprise. Il s'agit souvent d'un groupe de coactionnaires qui décident ensemble (Ward, 1991) et la décision relève d'un consensus. Les problèmes de gouvernance commencent à devenir plus complexes par rapport à ceux observés dans la phase initiale. On y assiste à l'apparition des conflits internes entre les membres de la famille. Le risque de désaccord devient important et l'enjeu principal est de préserver la cohésion entre les membres de la famille, officialiser les procédures, établir des canaux de communication... (Ward, 1991). Ainsi, l'objectif principal de la gouvernance est de régler les tensions qui deviennent plus probables entre les membres de la famille et leurs répercussions néfastes sur l'entreprise.

Dans la dernière phase l'entreprise arrive à assurer sa survie au-delà de la deuxième génération et le capital est dispersé entre un nombre plus important de membres de la famille. Les problèmes de la gouvernance deviennent plus complexes par rapport aux deux étapes précédentes, étant donné que davantage de membres de la famille sont impliqués directement ou indirectement dans l'entreprise, y compris les fils des frères et sœurs. Dans cette étape, les liens familiaux deviennent plus éloignés rendant l'entreprise plus vulnérable aux conflits internes. Cette étape implique l'existence de la majorité des problèmes de la gouvernance familiale. Parmi les problèmes les plus rencontrés dans cette phase on trouve : l'emploi des membres de la famille, la liquidité des actions, la politique des dividendes, le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise, la résolution des conflits entre les membres de la famille... (Kherraf, 2014, p: 101).

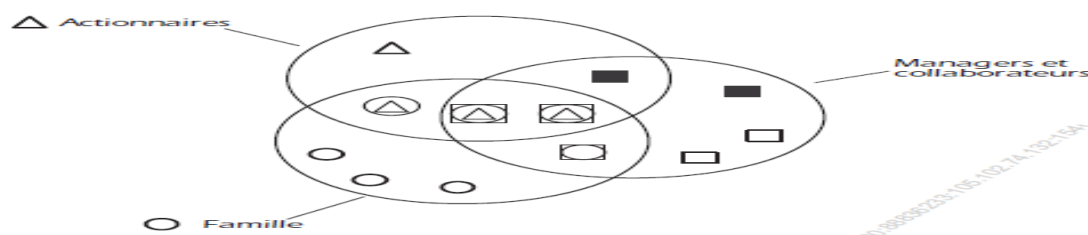
### **3. SPECIFICITE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : CHEUVAUchement ENTRE LA FAMILLE ET L'ENTREPRISE**

L'entreprise familiale est différente des entreprises non familiales du fait qu'elle combine une entreprise et une famille. Deux univers qui disposent des objectifs, des croyances et des modes de fonctionnement différents, voire contradictoires. Ces différences fondamentales sont des sources potentielles de conflits notamment en matière d'emploi, de réinvestissement, d'héritage...etc. (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004, p: 13) conduisant au dilemme de choix entre les exigences de la famille et celles de l'entreprise.

Pour améliorer cette description de l'entreprise familiale Taguiri et Davis (1996) ont développé le modèle de trois sous-systèmes qui composent l'entreprise familiale : la famille, l'entreprise et les propriétaires. En raison des chevauchements existants, un membre de la famille peut jouer simultanément trois rôles : membre de la famille, propriétaire et gestionnaire.

**Figure 1: Chevauchement de la famille, de la propriété et du groupe de gestion**

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)



Source: Taguiri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the family firm. *Family Business Review*, p:200

Les objectifs diffèrent selon l'appartenance à chacun de ces trois systèmes (Taguiri et Davis, 1996). La source de l'inefficacité provient de la prépondérance de l'un de ces sous-systèmes sur les autres (Hirigoyen, 2009). Ainsi la cohabitation de ces trois sous-systèmes crée inévitablement des conflits. L'équilibre doit être recherché entre les trois logiques :

- Priorité à la famille : où se pose les problèmes de népotisme, avantages en nature, rémunération équivalente des membres sans tenir compte de leur performance et leur expérience, difficultés de recruter des dirigeants extérieurs....etc.
- Priorité à l'entreprise : traitement des membres de la famille selon leur compétence et expérience, objectifs de rentabilité et de performance...etc.
- Priorité aux actionnaires : prééminence des objectifs de rentabilité à court terme et des dividendes reçus remettant en cause l'horizon à long terme qui constitue l'une des forces des entreprises familiales.

Selon Hirigoyen (2009) l'entreprise familiale est structurellement lieu de conflits. La meilleure solution est de créer une collaboration entre les trois sous-systèmes. Le rôle de la gouvernance est primordial à cet égard.

### 3.1. LA COMPLEXITE DE LA GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

La gouvernance d'entreprise revêt tout son intérêt dans un contexte de séparation entre les fonctions de propriété et de management (Fama et Jensen, 1983). Les propriétaires assurent le contrôle des actionnaires à travers des mécanismes de gouvernance comme le conseil d'administration. La relation entre ces trois parties (propriétaires, management et conseil d'administration) se caractérise par un manque de confiance.

Néanmoins, l'entreprise familiale se caractérise par une relation de confiance entre les propriétaires et le management. Ce dernier est constitué, au moins en partie, par les membres de la famille. Par conséquent, le conseil d'administration ne joue pas un rôle de contrôle des managers. Les actionnaires-propriétaires, le conseil d'administration et le management paraissent plutôt comme trois acteurs équivalents.

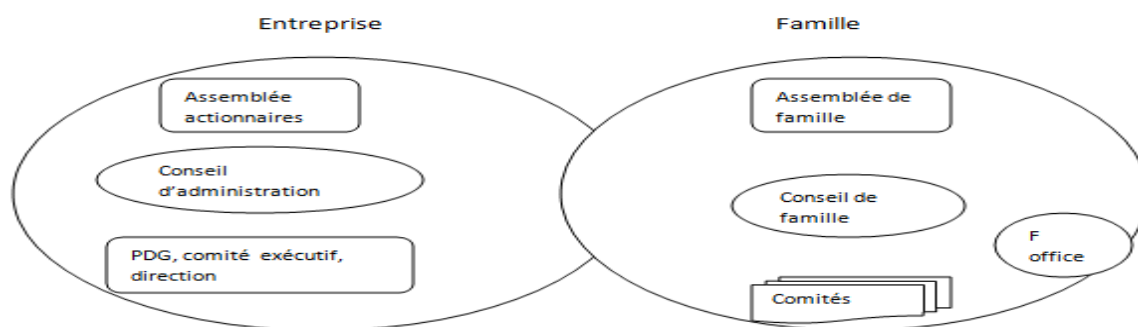
Pour Melin et Nordqvist (2000) le gouvernement de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit : " des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs " (Melin et Nordqvist, 2000, p: 7).

Ainsi, ces auteurs suggèrent que les recherches sur la gouvernance de l'entreprise familiale doivent tenir en compte, et simultanément, des éléments structurels et de processus c'est-à-dire l'attention doit être portée à la famille, les échanges formels et informels entre ses membres et au pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, du conseil d'administration et de la gestion (El Manaa Madani, 2009, p:32). Dans ce contexte, Gallo et Kenyon- Rouvinez (2004, p: 78) proposent une définition de la gouvernance spécifique aux entreprises familiales : « 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 la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise ». Cela implique une vision claire de la manière par laquelle la relation entre le conseil d'administration et le management avec la famille et ses structures (le

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

conseil/assemblée de famille, actionnaires ...) est organisée. Elle permet de comprendre le rôle joué par la famille dans l'entreprise.

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



Source : Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2004). *Les entreprises familiales*, p:78

On peut remarquer, du fait du chevauchement entre la famille et l'entreprise, que la gouvernance de l'entreprise familiale comporte deux volets : structures de gouvernance relevant de l'entreprise et celles relevant de la famille.

### 3.2. MECANISMES DE GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

L'objectif principal de la gouvernance au sein des entreprises familiales est de préserver l'unité familiale et son impact positif sur l'entreprise et cela en assurant que les conflits entre les membres de la famille ne détruisent pas ce qui a été construit pendant des années voire des générations. Il s'agit ainsi de « veiller à ce que les avantages de l'entreprise familiale (valeurs fortes, actionnariat engagé, stratégie à long terme) ne se transforment pas en risque pour la pérennité de l'entreprise (tensions familiales, confusion des patrimoines, immobilisme, problème de succession) » (Cabanne, 2018, p:196). Pour y arriver l'entreprise doit prévoir pour chacun des trois sous-systèmes sus indiqués (famille, propriétaires et management) des structures de gouvernance adéquates.

Pour Davis (2002) ce modèle présente les avantages suivants :

- Une claire vision des rôles, des droits et des responsabilités de chaque acteur dans les trois cercles ;
- Une discipline imposant aux membres de la famille, aux membres du personnel de l'entreprise familiale et aux propriétaires de se comporter de manière responsable,
- L'assurance d'organiser l'intervention des membres de la famille et des propriétaires dans les décisions courantes d'une manière appropriée.

La gouvernance de l'entreprise implique également la fixation des règles du jeu et des conventions claires (Lievens, 2006 ; Huet et Kyrotis, 2016). Elle concerne aussi bien la famille (charte familiale), l'actionnariat (conventions entre actionnaires...) et l'entreprise (Statut).

Pour mieux comprendre la gouvernance des entreprises familiales il est intéressant de s'interroger sur la gouvernance sous l'angle de la famille et sous l'angle de l'entreprise.

#### 3.2.1. LA GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise familiale se caractérise par une confusion des rôles des organes de gouvernance et de gestion à cause de l'implication des mêmes membres dans ces organes. La réussite de l'entreprise dépend, au premier lieu, des organes de gouvernance d'entreprise qui assument réellement leurs responsabilités. Cela est dû au fait que « la performance d'une entreprise familiale dépend avant tout de la performance de l'entreprise. Celles qui perdurent sur le long terme sont celles qui se caractérisent par des structures de gouvernance qui assurent

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

réellement leurs responsabilités » (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004). L'accent est mis sur le conseil d'administration comme un maillon important dans la gouvernance de l'entreprise. Le conseil joue un rôle de facilitateur dans les activités de management et vis à vis de la famille<sup>6</sup> (Lievens, 2006). Son rôle n'est pas d'assurer un meilleur control des dirigeants en protégeant les actionnaires contre le management.

### 3.2.2. LA GOUVERNANCE FAMILIALE

L'objectif principal de la gouvernance familiale est d'assurer la cohésion au sein de la famille en assurant à l'entreprise le soutien d'une famille unie. Cela permet de bénéficier des avantages de l'entreprise familiale et prévenir les conflits au sein de la famille, en les discutant et en évitant que ces conflits se répercutent sur l'entreprise.

Nous nous intéressons à deux mécanismes de gouvernance spécifiques à l'entreprise familiale à savoir : la rédaction d'une charte familiale et la tenue d'un conseil/assemblée familiale.

- **Rédiger une charte de gouvernance familiale**

La charte de gouvernance familiale (ou protocole familial) représente pour une famille ce que représente un statut pour une entreprise<sup>7</sup>. Elle traite principalement la relation famille-entreprise.

La charte familiale permet de fixer les objectifs et les valeurs de la famille ainsi que la manière de les concrétiser. Elle fixe la manière par laquelle les attentes des membres de la famille sont prises en compte par l'entreprise pour éviter des éventuels conflits et leurs répercussions.

- **Tenir une Assemblée de famille/ conseil de famille**

Une assemblée de famille est un lieu permettant de regrouper les membres de la famille pour discuter les questions liées à la conduite de l'entreprise. Selon la situation de l'entreprise, l'assemblée peut être composée des propriétaires directs de l'entreprise mais aussi de leurs enfants, conjoints...ainsi que des générations précédentes. L'assemblée permet d'informer les membres de la famille de la situation de l'entreprise. Elle implique le dialogue et la recherche d'un consensus en prenant en considération les valeurs familiales communes. Il permet d'éviter les asymétries d'information entre les personnes impliquées dans l'entreprise et les actionnaires familiaux non impliqués dans l'entreprise. Il permet aussi d'éviter les conflits qui en découlent.

Les compétences de cette instance sont variables comprenant entre autres la rédaction et la veille à l'application de la charte familiale, l'acceptation au sein de l'entreprise de tel ou tel membre de la famille, le versement des dividendes... dans l'objectif de s'assurer que les sources de désaccord s'estompent et ne se répercutent pas sur l'entreprise.

Mais l'assemblée de famille ne convient pas si cette dernière s'agrandit considérablement. Il convient de créer un autre organe « le conseil de famille ». A l'instar du conseil d'administration ses membres sont élus par l'assemblée de famille et sert de messenger entre l'assemblée représentant la famille et les organes de gouvernance de l'entreprise (Huet et Kyrotis, 2016, p:103).

## 4. LE CODE ALGERIEN DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

---

<sup>6</sup> En essayant, par exemple, d'organiser l'intervention de la famille dans l'entreprise et contribuer à la rédaction de la charte familiale. Cela prévoit les conflits au niveau de l'entreprise et lui évite leurs répercussions néfastes.

<sup>7</sup> La charte de gouvernance familiale est aussi appelée « constitution familiale ».



## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

Le code Algérien de gouvernance d'entreprise a été publié en mars 2009 à l'issue d'un travail mené par « **Taskforce gouvernance Algérie** »<sup>8</sup> (**GOAL 08**) entre novembre 2007 et novembre 2008. L'objectif était de mesurer en profondeur les enjeux et l'urgence d'une démarche gouvernance d'entreprise dans le contexte Algérien. Une des références principales utilisées pour l'élaboration du code est « les principes de gouvernement d'entreprise » de l'**OCDE**<sup>9</sup> édité en **2004**. Ce code, qui ne revêt aucun caractère contraignant, représente un ensemble de pratiques visant à assurer la compétitivité des entreprises et leur pérennité en définissant les droits et devoirs de des parties prenantes ainsi que le partage des droits et responsabilités qui en résultent.

### 4.1. CARACTERISTIQUES GENERALES

D'une manière générale Ce code est destiné à toutes les entreprises (sauf les entreprises étatiques) mais s'adresse en priorité aux PME privées, dont la plupart sont des entreprises familiales, de par leur poids économique et l'importance qui y est donnée par les pouvoirs publics pour construire un tissu économique hors hydrocarbures.

Ces PME se caractérisent souvent par les constats suivants : (code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, pp: 20-23) :

- Elles se heurtent, dans leur très grande majorité aux difficultés de survie et de faible performance ;
- La plupart entre-elles sont des entreprises familiales privilégiant souvent le statut juridique de l'entreprise personne physique, SARL et dans une moindre mesure l'EURL. Quant à la SPA elle demeure très peu répandue ;
- Leur gestion reste soumise au modèle familial : le propriétaire unique ou principal est entouré par des personnels recrutés dans le giron de la famille. Le pouvoir décisionnel se concentre ainsi entre les membres de la famille. La maîtrise de nouvelles méthodes du management et le recours à l'expertise externe et au conseil reste insuffisante ;
- La difficulté de pérenniser l'entreprise au cours de processus de transmission ou de succession. Les problèmes de transmission ne sont pas anticipés. Lorsque ces dernières surgissent ils peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise ;
- Une faiblesse, voire absence, des règles de gestion induisant un manque de transparence dissuadant les banques pour accorder les financements nécessaires.

Ce constat montre que l'entreprise familiale est prépondérante dans le tissu des PME privée et représente ainsi la principale destination du code. L'enjeu principal de la gouvernance est d'assurer la survie de l'entreprise et assurer son processus de transmission.

Cependant le code n'exclut pas une minorité d'entreprises familiales qui arrivent à surmonter ces insuffisances en achevant des meilleurs niveaux de rentabilité<sup>10</sup>, en faisant appel à l'expertise externe aux différents niveaux ainsi qu'aux partenaires divers, et même des actionnaires externes au premier noyau familial, et les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés. En plus elles arrivent à mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés permettant d'assurer une transparence des activités et un meilleur suivi de la performance<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Suite à une collaboration entre CARE (cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise) et le FCE (le forum des chefs d'entreprises) et avec l'appui du ministère des PME et de l'artisanat et divers organismes internationales tels que le SFI, programme MEDA d'appui aux PME...etc. Dans ce cadre Taskforce gouvernance d'entreprise a été mis en place Novembre 2007.

<sup>9</sup> Organisation for economic, cooperation and development (Organisation de Coopération et de Développement Economique)

<sup>10</sup> Permettant à l'entreprise de financer ses activités et d'être éligible à des crédits bancaires.

<sup>11</sup> Dans le sens de ce code la faiblesse des règles de gestion et la manque de la transparence explique, en partie, la faible compétitivité des entreprises ainsi que la difficulté rencontrée par ces dernières à accéder aux crédits bancaires.

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

Ces constats permettent de proposer des pistes intéressantes des caractéristiques de la gouvernance des PME notamment celles familiales et les leviers de la gouvernance pouvant améliorer la performance de ces entreprises<sup>12</sup>.

### 4.2. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN ALGERIE : CARACTERISTIQUES, PROBLEMES ET RECOMMANDATIONS

Dans son annexe 03 le code détaille les caractéristiques de la gouvernance, les problèmes de gouvernance et les recommandations en matière de gouvernance qui en découlent en fonction du stade de développement de l'actionnariat de l'entreprise familiale (Gersick et al, 1997).

Tableau 01 : la gouvernance dans l'entreprise familiale

	Phase de création : le fondateur	Le partenariat fraternel	La dynastie familiale
Caractéristiques de gouvernance	L'entreprise est centrée autour de son fondateur.	Les frères ou les enfants du fondateur prennent plus de responsabilités dans l'entreprise : entreprise familiale de deuxième génération.	Les cousins prennent le relais. Ce sont les enfants des enfants : entreprise familiale de troisième génération.
	Centralisation de la décision	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.
	Recours limité mais effectif à la consultation et l'expertise externe	Conflits fréquents avec l'expertise externe.	L'expertise externe et le recrutement de compétences deviennent indispensables.
	Entrée dans le capital d'acteurs externes plus facile mais non critique.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.
Problèmes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faibles problèmes de gouvernance, Principalement la Prévision de la succession;</li> <li>Forts problèmes de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème de répartition de fonctions entre héritiers ;</li> <li>Institution et fonctionnement des organes sociaux et de gérance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème de consensus familial sur la vision d'entreprise ;</li> <li>Emploi des membres de la famille directement ou indirectement</li> <li>Droits des actionnaires ;</li> <li>Liquidité des actions (souhait de certains membres de la famille de se désengager)</li> <li>Gestion des conflits ;</li> <li>Choix et rôle des compétences externes.</li> </ul>

<sup>11</sup> Dans le sens de ce code la faiblesse des règles de gestion et la manque de la transparence explique, en partie, la faible compétitivité des entreprises ainsi que la difficulté rencontrée par ces dernières à accéder aux crédits bancaires.

<sup>12</sup> Le code indique que malgré que la situation des entreprises Algériennes soit suffisamment connue, elle mériterait d'être scientifiquement cernée par une enquête (p23).

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

<b>Recommandations de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser le recours à l'expertise et le conseil externe ;</li> <li>• Formaliser la relation avec les parties prenantes ;</li> <li>• Recourir à des compétences externes à la famille en matière de gestion ;</li> <li>• Préparer la relève au sein ou en dehors de la famille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser les instances de direction et de contrôle ;</li> <li>• Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ;</li> <li>• Définir la vision de l'entreprise ;</li> <li>• Clarifier la distinction membre de la famille/ actionnaire/gestionnaire/salarié ;</li> <li>• Formaliser les procédures de gestion ;</li> <li>• Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ;</li> <li>• Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à niveau le statut juridique de l'entreprise ;</li> <li>• Formaliser les instances de direction et de contrôle ;</li> <li>• Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ;</li> <li>• Définir la vision de l'entreprise ;</li> <li>• Clarifier la distinction membre de la famille/ actionnaire/gestionnaire/salarié ;</li> <li>• Formaliser les procédures de gestion ;</li> <li>• Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ;</li> <li>• Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ;</li> </ul>
<b>Instruments de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultants externes ;</li> <li>• Directeurs : conseil de direction ;</li> <li>• Document de stratégie ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale ;</li> <li>• Conseil d'administration ;</li> <li>• Conseil de direction ;</li> <li>• Conseil familial (concertation interne de la famille) ;</li> <li>• Pacte d'actionnaires ;</li> <li>• Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ;</li> <li>• Règles de rémunération ;</li> <li>Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ;</li> <li>• Document de stratégie ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale ;</li> <li>• Conseil d'administration ;</li> <li>• Conseil de direction ;</li> <li>• Conseil familial (concertation interne de la famille) ;</li> <li>• Pacte d'actionnaires ;</li> <li>• Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ;</li> <li>• Règles de rémunération ;</li> <li>Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ;</li> <li>• Document de stratégie ;</li> </ul>

Source : code Algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p:70

Le contenu du tableau ci-dessus peut être résumé comme suit :

- Les caractéristiques de la gouvernance : elles concernent l'implication des membres de la famille dans l'entreprise qui engendre une prise de décision centrée sur le fondateur et/ou les membres de sa famille, un recours limité à l'expertise externe et aux actionnaires externes du noyau familial<sup>13</sup> ainsi qu'une confusion entre les rôles d'actionnaires/ responsables exécutifs induisant une difficulté avec les parties prenantes ;
- Les problèmes de gouvernance : le code insiste que les principaux problèmes de gouvernance apparaissent avec l'éclatement de l'actionnariat de l'entreprise familiale qui se trouve dispersée entre un nombre important des membres de la famille. En effet, le code analyse et explicite les problèmes de gouvernance suivant le stade de développement de l'actionnariat au sein de l'entreprise (Gersick et al, 1997 ; Rouvinez et Ward, 2004). Les problèmes de gouvernance deviennent plus complexes du fait de la difficulté d'arriver à un consensus. Cependant, des problèmes de gouvernance comme la planification de la succession restent primordiales dans toutes les étapes de vie de l'entreprise.

<sup>13</sup> La recherche des investisseurs externes crée une situation de méfiance réciproque. La famille détentrice du capital est réticente quant au partage du capital. Les éventuels actionnaires minoritaires posent le problème de leur protection contre l'opportunisme de la famille propriétaire (Morck et Yeung, 2003)

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

- Les recommandations de gouvernance insistent sur la nécessité de créer des instances de gouvernance d'entreprise et des instances familiales qui ont pour objectif de gérer l'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Il insiste aussi sur une meilleure clarification des responsabilités au sein de l'entreprise, davantage de recours aux compétences externes et administrateurs indépendants, une meilleure formalisation des procédures de gestion et définition de la vision de l'entreprise...
- Les instruments de la gouvernance permettent de mettre en pratique les recommandations en matière de gouvernance. Il englobe des mécanismes de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, assemblée générale...) ainsi que des mécanismes de gouvernance familiale (conseil de famille, charte familiale...).

### CONCLUSION

L'entreprise familiale a été longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise. Néanmoins, la subsistance de ce type d'entreprise et leur prédominance dans les économies des pays notamment les pays développés (Allouche et Amann, 2000) renverse ce constat. Cependant, la recherche sur la gouvernance de ces entreprises n'a bénéficié que de peu d'intérêt (Lievens, 2006) du fait de cumul des fonctions entre les mains de(s) personne(s) d'une même famille dont les relations spéciales entre eux rendent les problèmes d'agence et les coûts d'agence qui en résultent quasi-nul (Fama et Jensen, 1983).

Plusieurs voies ont été explorées pour justifier l'utilité et la spécificité de la gouvernance, actionnariale et notamment partenariale, au sein des entreprises familiales (Schulze et al, 2001 ; Gomez Mejia, 2001, Miller et Le Bretton Miller, 2006 ; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004...). Entre autres, certains (Schulze et al (2001, 2003), Lubatkin et al (2005) considèrent que l'entreprise familiale fait l'objet des problèmes d'agence spécifiques naissant de son système de gouvernance spécifique. Dans le même contexte des recherches indiquent l'existence des problèmes d'agence et de gouvernance qui naissent de l'évolution de l'entreprise familiale dans le temps et l'évolution de son actionnariat au fil des générations, rendant l'entreprise plus vulnérable aux conflits. De plus, une autre voie de recherche analyse la spécificité et l'utilité de la gouvernance des entreprises familiales à partir de sa spécificité se caractérisant par la coexistence et le chevauchement entre des éléments (famille, entreprise, actionnariat) ayant des objectifs et des logiques de fonctionnement différents. L'objectif du système de gouvernance est de veiller à ce que les avantages de l'entreprise familiale (valeurs fortes, actionnariat engagé, stratégie à long terme) ne se transforment pas en risque pour la pérennité de l'entreprise (tensions familiales, confusion des patrimoines, ..), qui naît du chevauchement entre ces éléments hétérogènes, en veillant à préserver l'unité et la cohésion au sein de la famille et en assurant une interaction et une influence positive des membres de la famille sur l'entreprise.

Dans ce contexte le code Algérie de gouvernance d'entreprise, apparue en 2009, présente un ensemble de « bonnes pratiques » en matière de gouvernance d'entreprise. Il s'adresse principalement aux PME privées dont la plupart sont des entreprises familiales. L'objectif premier de ce code est de proposer des « bonnes pratiques » de gouvernance qui représentent un levier important pour améliorer la compétitivité de ces entreprises et leur survie. Le code soulève les problèmes et les caractéristiques de gouvernance de ces entreprises ainsi que les recommandations / instruments de gouvernance qui en découlent. Ces constats montrent l'utilité et la pertinence d'une démarche de gouvernance d'entreprise au sein des entreprises familiales notamment les PME familiales.

### REFERENCES

Alchian, A. A., & Woodward, S. (1988). The firm is dead: long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's *The economic institutions of capitalism*. *Journal of economic literature*, 26 (01), 65-79.

Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Stratégie Contrôle*, 03 (01), 33-79.

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

Almaleh, F. (2016). *Le grand livre des entreprises familiales: pratique, réflexion et actions*. France: AFNOR éditions.

Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages et désavantages des entreprises familiales? principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue française de gestion*, 01 (200), 87-109.

Arrègle, J.-L., Rodolphe, D., & Philippe, V. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des entreprises familiales. *Management*, 07 (02), 13-36.

Basly, S. (2006). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique. *colloque de l'association française de finance*. Poitiers -France.

Cabanne, P. (2018). *Manuel de gouvernance d'entreprise: les meilleures pratiques pour créer de la valeur* (éd. 2e édition). France: EYROLLES.

CARE. (2009). Code Algérie de Gouvernance d'entreprise.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2004). Comparing the Agency costs of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.

Chua, J. H., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship and Practice*, 23, 19-39.

Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An empirical Examination of Ownership Structure in family firms. *Family Business Review*, 05, 117-136.

Davis, J. (2002, May 16). Effective governance for the family business system. *Harvard business school cases*.

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship Theory of Management. *Academy of management review*, 22, 20-47.

Elmanaa-Madani, W. (2009, Mai). Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales: apports et limites. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Control Audit*.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation Of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.

Gallo, M. A., & Estapé, M. (1994). The family Business in the Spanish Food and Beverage Industry. *IESE research paper* (265).

Gersick, K., Davis, J., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: life cycle of the family business*. BOSTON, USA: Harvard business school press.

Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Université Montesquieu-Bordeaux VI*.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 08 (198-199), 393-411.

Huet, J. M., & Neiter, V. (2016). *Gouvernance des organisations, exemples sectoriels et enjeux transverses* (éd. 1ère édition). Paris, France: DUNOD.

## Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise (PP.184-197)

---

Jensen C, M., & Meckling H, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, , 3 (4), 305-360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of Man. *Journal of applied corporate finance* , 07 (02), 4-19.

Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2004). *Les entreprises familiales*. (C. Brandenburg, C. Chaponnière, N. Favre, & D. Kenyon-Rouvinez, Trads.) Presse universitaire de France.

Kherraf, H. (2014). La gouvernance des entreprises familiales: étude du cas Algérien. Mémoire de Magister- université Oran 2. Oran, Algérie.

Lievens, J. (2006). *La gouvernance dans l'entreprise familiale: les clés du succès* (éd. 1ère édition). (E. Brutsaert, & W. Hilgers, Trads.) Belgique: Edition Raciness.

Lubatkin, R. N., Schulze, W., Ling, Y., & Dino, M. H. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior* , 26, 313-330.

Melin, L., & Nordqvist, M. (2000). Corporate Governance processes in Family Firms: The role of influential actors and strategic arenas. *ICSB Worls conference 2000*. Brisbane.

Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family groups. *Entrepreneurship theory and practice* , 27 (01), 367-382.

Nordqvist, M. (2005). *Understanding the Role of Ownership in strategizing: A study of family firms*. JIBS Dissertation series- Jönköping International Business School.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and Evidence. *Organization science* , 12 (02), 99-116.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing* , 18, 473-490.

Taguiri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the family firm. *Family Business Review* , 09 (01), 199-208.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and practice* , 23 (01), 31-56.