

**CARACTERISTIQUES ET PERENNITE DES  
ENTREPRISES FAMILIALES : REVUE DE LA  
LITTERATURE**

**CHARACTERISTICS AND SUSTAINABILITY OF  
FAMILY BUSINESSES : LITTERATURE REVIEW**

Radia MECHTOUR

Ecole des hautes études commerciales, *Algeria*

*R.mechtour3@gmail.com*

<i>Reçu :06/03/2022</i>	<i>Accepté :13/06/2022</i>	<i>Publié en ligne : 30 /06/2022</i>
-------------------------	----------------------------	--------------------------------------

**Abstract :**

Family businesses are the most widespread and long-standing form of enterprise in the world, numerous studies have demonstrated the importance and contribution of this form of enterprise to a nation's economic growth. Paradoxically, it is only recently that research has focused on these companies and their particularities. Succession, governance and the performance of family businesses have been addressed in both French and English-speaking research.

This article is intended to be exploratory, a preamble to empirical research on the subject of the sustainability of family businesses in Algeria, highlighting the main results and conclusions of research conducted on the subject, We used a literature review, including the two KPMG surveys (2016 and 2018), to collect this information. This allowed us to better understand the notion of family business, to identify its characteristics and its determinants of sustainability.

**Keywords :** family business, sustainability, drivers of sustainability, literature review

**Résumé :**

Les entreprises familiales sont la forme d'entreprise la plus répandue et ancienne dans le monde, de nombreuses études ont démontré l'importance et la contribution de cette forme d'entreprise à la croissance économique d'une nation. Paradoxalement, ce n'est que récemment que la recherche s'est intéressée à ces entreprises et leurs particularités. La succession, la gouvernance ou encore la performance des entreprises familiales sont

autant de thématique qui ont été abordé tant de la recherche francophone qu'anglosaxonne.

Cet article se veut être exploratoire, un préambule à une recherche empirique abordant le sujet de la pérennité des entreprises familiales en Algérie. Il met en exergue les principaux résultats et conclusions des travaux de recherche menés sur le sujet, Nous avons eu recours à une analyse documentaire, notamment les deux enquêtes de KPMG (2016 et 2018), afin de collecter ces informations. Ce qui nous a permis de mieux cerner la notion d'entreprise familiale, d'identifier ses particularités ainsi que ses déterminants de pérennité.

**Mots clés** : entreprise familiale, pérennité, déterminants de la pérennité, revue de la littérature.

**Code de classification Jel** : M1

## 1- Introduction

Même si les entreprises familiales constituent une des plus anciennes formes d'entreprise, ce n'est que tardivement, dans les années 80, qu'elles sont devenues l'objet d'étude. La composition de son système en fait sa particularité. En effet, elle est composée de trois sous-systèmes en interaction modèle de Davis et Tagiuri (1982) (Rasoul 2018 :93) :

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

Les résultats empiriques des différentes études qui se sont intéressées aux entreprises familiales tendent à démontrer que c'est de la concentration de la propriété entre les membres d'une famille que résulte les particularités des entreprises familiales. Donnant, ainsi, naissance à un ensemble de problématiques et de questions intéressantes pour décider de lancer des études visant leur confrontation au terrain (*El Majhed et Rigar* 2020 :171).

Les entreprises familiales représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux. Cette hégémonie des entreprises familiales dans le tissu économique des nations, se confirme aussi en Algérie.

C'est ce qui a suscité notre intérêt et nous a incité à nous intéresser à ce type d'entreprise en l'occurrence leur définitions, caractéristiques et les facteurs de leur pérennité, dans la littérature. Autrement dit, dans cet article nous essayons de répondre à la question principale suivante : quel

est l'état de l'art traitant des caractéristiques et de la pérennité des entreprises familiales ?

A cet effet, nous avons procédé à une analyse documentaire, notamment des études, assez récentes, menées par les plus grands cabinets de consulting tels que : PWC (2011), DELOITTE (2019) ou encore KPMG (2016 et 2018).

## **2- Définition de la pérennité**

La pérennité revêt un caractère multidimensionnel qui tient non seulement au nombre de variables susceptibles de l'expliquer, mais aussi aux interdépendances pouvant exister entre elles. Elle renvoie le plus souvent à la viabilité, à la longévité et à la durabilité de l'entreprise.

Selon Marshall, le cycle de vie de l'entreprise se décompose en cinq phases : la création, le démarrage, l'adolescence, la maturité et le vieillissement. Les entreprises se situent dans des phases différentes selon que l'on traite de survie ou de pérennité. Cheriet et al. (2012) précisent que les déterminants de survie des entreprises nouvellement créées sont différents des déterminants de pérennité des entreprises existantes sur le marché. Il reviendrait à définir la pérennité comme une survie sur le long terme. A cette diversité conceptuelle et au flou sémantique autour de la pérennité, s'ajoutent d'autres obstacles comme la détermination des indicateurs de mesure (Djoutsa Wamba et Hikkerova 2014 :05).

Le polymorphisme du concept de pérennité fait que Mignon (2009) en a identifié trois types :

1. La pérennité du pouvoir se traduit par le maintien du contrôle et de la direction dans les mains des membres de la famille. Dans ce même ordre d'idée, Mignon (2000) disait que « *la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle puisse continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille* » (Jaziri 2018 :36).
2. La pérennité organisationnelle est liée fortement à la préservation des emplois du personnel ce qui renvoie à la responsabilité sociale de l'entreprise. Selon Mignon, la pérennité organisationnelle comprend deux principaux axes ; Le premier concerne la perpétuation des valeurs communes liées à la famille. Car le transfert de l'entreprise s'effectue avec un transfert des

valeurs, d'une culture, de l'identité d'une génération à une autre, ce qui donne une explication à la pérennité de celle-ci après la succession. Le second axe est relatif à la préservation des emplois et à la fidélité du personnel avec la nécessité de l'adaptation des entreprises aux changements qu'elles subissent après la succession.

3. La pérennité de l'activité est relative à la survie du métier et à la perpétuation « d'un savoir-faire traditionnel » qui est également le reflet d'une continuation de l'activité ou du métier de l'entreprise.

Le même auteur parvient, après une synthèse de la littérature au constat que la compréhension de la pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes :

- La nécessité à la fois d'évoluer et de rester soi-même,
- La nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer.

Les analyses liées au thème confirment la grande variété des approches (Mignon 2000 :172).

### **3- Définitions des entreprises familiales :**

L'ensemble des auteurs ayant mené des recherches sur les entreprises familiales s'entendent à dire qu'il n'existe pas d'unanimité sur sa définition.

En dépit des tentatives de propositions de définitions en appréhendant un seul ou plusieurs critères pour spécifier ces firmes on peine à trouver une définition universelle ou standard pour sa caractérisation.

Néanmoins cela n'a pas empêché de nombreux chercheurs, venant d'horizons différents à s'intéresser à l'émergence de la notion de l'entreprise familiale et à l'appréhender sous différents angles.

En 2000, Allouche et Amann considèrent les définitions les plus pertinentes de l'EF celles prenant en compte trois critères (Missonnier et Gundolf 2017:05) :

- Contrôle/propriété : détention de la propriété par la famille ;
- Management : la famille détient les fonctions de direction ou elle exerce une influence sur le management ;
- Intention de transmettre à la future génération : la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

**Tableau N°01 : Définitions de l'entreprise familiales**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Targiuri et Davis (1982)	« Une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent le marche (la direction) de l'entreprise, à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou de droit de propriété sur le capital »
Davis (1983)	« Les entreprises familiales sont celles dont la politique et la conduite sont soumises à l'influence significative (à travers la propriété ou quelques fois la gestion des membres) d'une ou plus unités familiales »
Rosenblatt et al. (1985)	« L'entreprise familiale est toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion, c'est-à dire exercent une influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention des droits de propriété ».
Daily et Dollinger (1992)	« Il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom, impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise »
Litz (1995)	« une entreprise familiale se distingue par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales ; à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie

	de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle ».
Hugron (1998)	« C'est une entreprise contrôlée par au moins un membre de la famille ; que ce dernier y exerce la gestion effective ; et, enfin, qu'il y existe une volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante »
Cadieux (1999)	« Une entreprise soumise au contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants sont les membres de la famille, qui contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante »
Sharma,Chrisman, Chua, (1999 ; 2004)	« Une entreprise gouvernée et/ou dirigée avec l'intention de structurer et de poursuivre la vision des affaires d'une coalition majoritairement contrôlée par les membres d'une même ou d'un petit nombre des familles, au sens où la présence de leurs membres est potentiellement durable à travers les générations ».
Olson et al. (2003)	« L'entreprise familiale est gérée par un ou plusieurs membres d'un même ménage, ou deux ou plusieurs personnes liées par le sang, le mariage ou l'adoption »
Lwango (2009)	« Une coalition composée des membres d'une famille, des individus socialement et préalablement reconnus comme unis par des liens de solidarité et de responsabilité mutuelle, détient une majorité au moins relative de la propriété et au moins deux membres de la coalition issue de cette majorité sont activement impliqués dans le management ou dans le contrôle de l'entreprise pour orienter significativement les décisions stratégiques ou tactiques de l'entreprises »

Source : JAZIRI (R) : « *La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien* », Revue africaine de management, VOL.3 (1) 2018,PP.32-54,p34.

Face à la diversité des définitions recensées dans la littérature, un certain nombre de travaux ont essayé de proposer une définition qui intégrerait

à la fois le degré d'implication de la famille ainsi que ce qui fait son essence. Astrachan, Klein, Smyrnios (2002) proposent de mesurer l'implication familiale dans l'entreprise en utilisant un index, le F-PEC, qui intègre trois dimensions de l'influence familiale : le pouvoir, l'expérience et la culture. Cette méthode aurait en outre l'avantage qu'elle permettrait d'éviter une méthode binaire qui consisterait à choisir entre EF ou ENF. En graduant certaines dimensions, on peut juger du caractère plus ou moins familial d'une entreprise. (COLA & COVILLE 2013 :5)

De plus en plus d'auteur soutiennent qu'il est impossible de donner une définition générale d'une population aussi hétérogène et qu'il serait plus fructueux d'établir des typologies d'EF en prenant des critères tels que, dans le cas des EF non cotées, l'importance des objectifs économiques et non économiques, l'importance ou non de la famille dans le management, la concentration ou non du capital familial.

Pour ce présent travail de recherche, nous retenons la définition de l'EF suivante : « *les entreprises dont les propriétaires détiennent au moins 50 % des capitaux et au moins un propriétaire est impliqué dans la gestion de l'entreprise* ».

#### **4- Les caractéristiques des entreprises familiales**

L'entreprise familiale a de nombreuses caractéristiques, et chacune d'elle constitue à la fois une source d'avantages et d'inconvénients pour ces entreprises. Les attributs bivalents découlent directement de la superposition de la famille, la propriété et la gestion des dirigeants de l'entreprise. Le défi pour l'entreprise familiale est de bien gérer ces attributs bivalents et de maximiser leurs effets positifs et minimiser leurs conséquences négatives. (Merzouk 2018 :95).

Des thématiques ou sous-thématiques peuvent être trouvées. Nous avons ainsi identifié les sous-thèmes suivants : RSE, capital social, résilience/croissance/survie et « *familiness* ».( Missonnier et Gundolf 2017 :23).

**Tableau N°02 : Tableau représentant les particularités de l'EF abordés par les auteurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Particularités de l'EF</b>
Mignon, 2000	Raisons de leur pérennité
Arrègle et <i>al.</i> , 2004 ;	« Familiarisme »

Richomme-Huet et d'Andria, 2012 ; Robic et <i>al.</i> , 2015 ; Carella et <i>al.</i> 2008 ; Meyssonier et Zawadzki, 2008 ; Mzid Ben Amar et Mezghani, 2010, 2012	« familiness »  Système parentèle
Cadiou et Cadiou, 201	Spécificités en matière de choix de croissance
Daumas, 2002 ; Colot et Croquet, 2007 ; Blondel, 2012 ; Berrada El Azizi et <i>al.</i> , 2014	Spécificités en matière de choix de financement
Berger-Douce, 2010 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Bon, 2007	Responsabilité sociale
Miller et <i>al.</i> , 2009 ; Coeurderoy et Lwango, 2012, 2014 ; Lwango et Coeurderoy, 2011 ; Mignon et Mahmoud-Jouini, 2014	Capital social
Labardin et Robic, 2008	Le rôle de l'épouse
Mahmoud-Jouini et <i>al.</i> , 2010	L'innovation dans les EF
Bauweraerts et Colot, 2014 ; Begin et Chabaud, 2010	Leur résilience

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de l'article de MISSONIER & GUNDOLF (2017)

La richesse et la variété des travaux consacrés aux spécificités des EF semblent refléter l'intérêt porté par les chercheurs sur ce sujet. La majorité de ces recherches s'appuient sur la différence de l'EF ou démontrent justement qu'elle est différente.

Bien au-delà du simple constat de la spécificité des EF qu'on aurait pu voir encore il y a une dizaine d'années, les recherches plus récentes visent à décrypter cette spécificité. Elles s'attachent notamment à découvrir les mécanismes en jeu et les impacts à la fois sur l'entreprise comme sur la famille. (Missonnier et Gundolf 2017 :24).

Ces particularités sont distillées dans les pratiques managériales et organisationnelles de ce type d'entreprise, notamment :



#### **4-1. Une gouvernance spécifique**

La gestion de l'entreprise familiale est régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs de trois systèmes : la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs.

Ainsi, l'unicité, la bonne entente et l'égalité des membres de la famille sont les valeurs de la sphère familiale. Tandis que L'entreprise, est tournée vers les gains et la productivité. Enfin, l'actionnariat est s'intéresse à la rentabilité et la valeur des actions.

On ne peut s'intéresser à l'entreprise sans prendre en considération la sphère des actionnaires mais aussi celle des membres de la famille non-actionnaires. La gouvernance de l'entreprise familiale se caractérise donc par le fait qu'elle comprend deux niveaux ( Family Business Survey – France 2011:13) :

- La gouvernance familiale, qui peut comprendre la création d'instances telles que le Conseil de Famille, où sont aussi présents les membres de la famille qui ne sont pas actionnaires et qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise ;
- La gouvernance de l'entreprise, qui comprend les instances de décision et de contrôle traditionnelles : Assemblée Générale, Conseil d'Administration ou Conseil de surveillance - Directoire, Comités de direction...

En d'autres termes, du fait du cas particulier que constitue les entreprises familiales, la gouvernance peut être définie comme « un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant le contrôle de l'entreprise » (Kenyon-Rouviniez et Ward, 2004 : 78). Ces règles permettent d'éviter ou de diminuer les risques de confusion des rôles et des tâches au sein de l'entreprise. Ainsi, les trois sous-systèmes, entreprise, famille et actionnaires, sont surveillés par un organe différent : la famille sera supervisée par le conseil de famille, les actionnaires par l'assemblée des actionnaires et la direction par le conseil d'administration. (Olivier Colot & Antonios Mpasinas 2007 :74).

#### **4-2. Une culture entrepreneuriale plus que financière**

Selon les résultats de l'enquête de PWC, le dirigeant a tendance à adopter une stratégie qui vise à construire l'entreprise sur des bases solides, il

raisonne en porteur d'un projet collectif en poursuivant l'objectif de constituer un patrimoine transmissible.

#### **4-3. Une vision à long terme :**

L'implication de la famille représente un avantage lorsque la vision est partagée. Du fait de la présence de la famille aux commandes et au capital de l'entreprise, il existe sûrement une concordance des stratégies familiales et entrepreneuriales et le souhait de pérenniser l'activité. (Family Business Survey – France 2011:15).

Aussi, les entreprises familiales sont réputées pour leur vision à long terme et pour leur propension à offrir une plus grande stabilité professionnelle que les entreprises classiques. Ne faisant pas l'objet de pressions constantes de la part des actionnaires et des marchés financiers, elles n'éprouvent pas le besoin de licencier pour doper les cours de leurs actions. À l'inverse, elles ont tendance à offrir une plus grande stabilité et préfèrent éviter les plans de licenciement, même durant les périodes difficiles. (KPMG 2018 :18).

Dans la même optique , COLA et COVILLE soutiennent que l'orientation à long terme et une politique d'investissements « patients », un management qui crée et maintient un niveau élevé de confiance, une politique des ressources humaines qui intègre des principes éthiques et une résilience importante sont les principales caractéristiques positives qu'on attribue le plus souvent aux EF, à condition que la famille puisse insuffler ces éléments culturels positifs dans l'organisation, sans être elle-même menacée par les divergences d'intérêt et les conflits qui la guettent.

#### **5- Identification des déterminants de la pérennité des entreprises familiales dans la littérature :**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes intéressées aux entreprises familiales pérennes. Plus précisément, nous avons cherché à identifier dans la littérature les facteurs relevés par différents auteurs et dans le cadre d'étude variées ayant permis aux entreprises de perdurer dans le temps ou au fil des générations.

Les entreprises familiales ont des besoins particuliers alors qu'elles tentent d'assurer leur succès d'une génération à l'autre. Si elles ont bien sûr le même objectif que les entreprises non familiales, à savoir le succès commercial à long terme, les entreprises familiales tiennent également

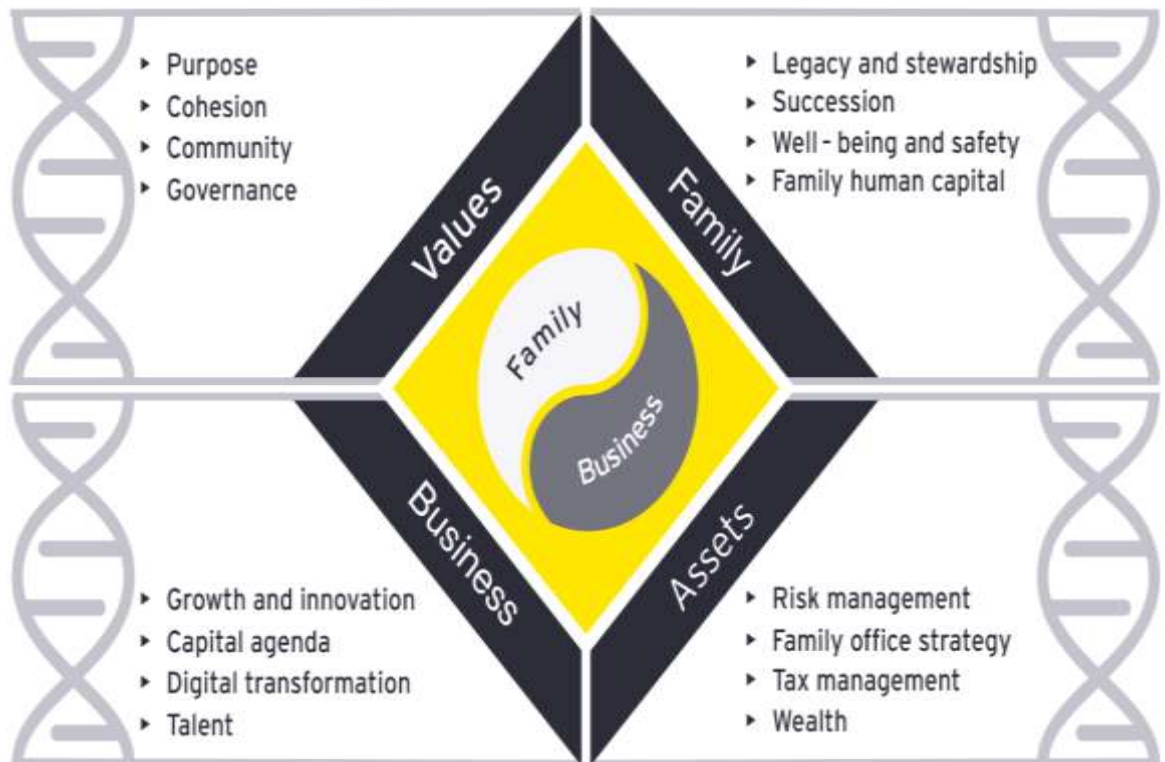
compte de leur volonté de créer un héritage intergénérationnel, tout en tentant de respecter les différentes attentes des membres de la famille<sup>1</sup>. Les relations et les intérêts des membres individuels d'une famille sont souvent différents et variés ; certains d'entre eux peuvent vouloir l'arrêt des activités de l'entreprise, alors que d'autres peuvent souhaiter les changer de façon radicale. Aussi, la nouvelle génération dicte de nouvelles priorités pour les entreprises familiales à l'échelle mondiale, allant de la diversité et de la transformation numérique aux activités philanthropiques et au capitalisme inclusif.

De tels défis montrent à quel point il peut être difficile de concilier les tâches rationnelles de gestion d'une entreprise avec les éléments émotionnels de la dynamique familiale. Les chefs d'entreprises familiales parviennent à équilibrer ces objectifs de performance personnelle et commerciale en intégrant dans leur ADN des facteurs clés de succès qui favorisent la cohésion familiale, la croissance de l'entreprise et la préservation du patrimoine à long terme, détaillés dans le schéma ci-après :

---

<sup>1</sup> [https://www.ey.com/fr\\_ca/private/four-factors-that-successful-family-enterprises-embed-in-their-dna](https://www.ey.com/fr_ca/private/four-factors-that-successful-family-enterprises-embed-in-their-dna)

**Figure N°01 : Le modèle de l'ADN des entreprises familiales par ERNEST & YOUNG**



Source : [https://www.ey.com/en\\_gl/family-enterprise/growth-dna-model](https://www.ey.com/en_gl/family-enterprise/growth-dna-model), consulté le 10/06/2022.

Le schéma ci-dessus est le modèle, élaboré par le cabinet de consulting ERNEST & YOUNG, afin de représenter les éléments clés que les entreprises familiales doivent inscrire dans leur ADN afin de perdurer au fil des successions et générations.

On peut citer la nécessité de partager des valeurs communes transmises à travers les générations et adoptées. A ce titre, la mise en place d'un bon plan de succession est un impératif qui exige la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance qui permet de prendre les meilleures décisions pour soutenir l'avenir durable de l'entreprise familiale.

S'agissant du troisième volet de l'ADN, « assets » il est à rappeler que dans les entreprises familiales, les actifs privés et les actifs de l'entreprise sont souvent liés et entremêlés. À mesure que la complexité de la gestion du patrimoine familial s'accroît, les familles cherchent à professionnaliser ce processus et à en améliorer l'efficacité.

Enfin, du fait que les familles répartissent les bénéfices entre un plus grand nombre de membres, la croissance durable et la rentabilité de l'entreprise deviennent primordiales. Pour E&Y, Les familles qui conservent l'esprit d'entreprise sont capables de former des dirigeants ambitieux qui pensent différemment à l'entreprise et mettent en œuvre des stratégies de croissance fructueuses.

**Tableau N°03 : Tableau explicatif des facteurs clés de succès des EF identifiés par ERNEST & YOUNG**

Facteur clé de succès	Explication
Communiquer de sorte que les familles qui travaillent ensemble restent ensemble	<p>Lorsque les entreprises familiales connaissent une croissance importante sur le plan de l'effectif et gagnent en complexité, un bon plan de relève s'impose. Pour certaines de ces entreprises, la survie jusqu'à la deuxième voire la troisième génération peut se révéler difficile en raison de défis sur le plan de la gouvernance ou de conflits internes.</p> <p>La communication est essentielle. Les familles prospères préservent la cohésion en mettant en place un cadre de gouvernance solide, en communiquant régulièrement et en planifiant la relève. Elles sont outillées pour gérer les conflits et disposées à prendre au sérieux l'apport de chaque membre de la famille.</p>
Établir l'unité familiale à l'aide de valeurs communes	Les questions financières, juridiques et fiscales vont souvent

	<p>de pair avec les objectifs et les valeurs très personnels des membres de la famille. Des conflits sur la façon dont l'argent et le pouvoir sont distribués peuvent éclater, et des objectifs différents entre les générations peuvent engendrer de nouvelles difficultés.</p> <p>Les grandes familles ont un objectif commun et des valeurs communes qui les aident à décider de ce qui est important pour la famille et l'entreprise, y compris les activités philanthropiques et la responsabilité de l'entreprise. Elles élaborent des plans qui peuvent les aider dans leur processus de prise de décisions et s'appuient sur des cadres de gouvernance solides pour aider les membres de la famille à gérer leurs différences de façon à préserver la cohésion et à ne pas compromettre l'avenir de l'entreprise.</p>
<p>Être attentif aux besoins de l'entreprise</p>	<p>Étant donné que les familles répartissent les profits entre un plus grand nombre de personnes, la croissance durable et la rentabilité de l'entreprise deviennent plus importantes. Poursuivre de tels objectifs avec succès peut se révéler difficile au sein d'entreprises familiales qui sont attachées à la tradition et à leurs méthodes de travail habituelles. Les entreprises flexibles cultivent</p>

	<p>l'ambition et l'innovation au sein de la famille tout en faisant appel aux nouveaux talents.</p> <p>Les familles prospères sont ouvertes au changement et encouragent l'esprit entrepreneurial parmi les membres des générations successives à mesure que l'entreprise grandit. Elles composent avec l'imprévisibilité de la technologie et les perturbations soudaines en déployant des stratégies qui tiennent compte de capacités commerciales plus larges.</p>
<p>Gérer le risque et préserver les actifs à long terme</p>	<p>Dans les entreprises familiales, les actifs privés et les actifs de l'entreprise sont souvent liés et indissociables. À mesure que la complexité de la gestion du patrimoine familial augmente, les familles cherchent à professionnaliser ce processus à l'aide des bureaux de gestion de patrimoine. Ainsi, elles peuvent développer un cadre de gestion des risques complet, des processus de prise de décision rapide et des stratégies de planification fiscales qui tiennent compte tant des besoins personnels que des besoins de l'entreprise.</p> <p>Les familles prospères tirent parti de leurs ressources pour optimiser</p>

	les coûts et permettre la croissance. Afin d'assurer une meilleure protection de leurs actifs, elles établissent des systèmes et des processus pour gérer leur patrimoine de façon à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle et des économies tout en renforçant les valeurs familiales et en favorisant l'unité familiale.
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base du rapport de DELOITTE (2019)

Dans son rapport DELOITTE (2019) considère qu'il existe quatre dimensions interdépendantes essentielles pour permettre aux entreprises familiales d'atteindre leurs objectifs et de soutenir l'entreprise : propriété, gouvernance, succession et stratégie.

En effet, les deux tiers des personnes interrogées, dans le cadre de l'enquête, déclarent s'attendre à ce que leur entreprise soit transmise au sein de leur famille.

Dans son rapport KPMG (novembre 2016) relève l'existence de quatre facteurs de réussite et de croissance des entreprises familiales :

**5-1. Une séparation claire entre famille et entreprise :**

L'entreprise doit être considérée comme un projet professionnel et non comme un simple actif patrimonial. L'objectif premier de l'entreprise doit être de servir les clients, pas la famille.

**5-2. Une bonne gouvernance :**

Les mécanismes de gouvernance mis en œuvre doivent servir des objectifs multiples tel que la garantie de la séparation entre actionnaires et direction, déterminer des règles distinctes pour la famille d'une part et l'entreprise d'autre part et définir une politique de distribution de dividendes.

Une bonne gouvernance ne sert pas uniquement à séparer la gouvernance de famille et la gouvernance d'entreprise, mais permet aux deux groupes de réaliser leur objectif commun : préserver et accroître le patrimoine familial.

**5-3. La planification parallèle :**



Elle facilite la communication sur la stratégie de l'entreprise et son potentiel économique, adossé à des investissements effectués par la famille en ressources humaines et financières.

#### **5-4. Une communication fluide :**

Les actionnaires doivent s'engager dans une démarche d'échanges constant et de « dialogue ouvert » avec l'entreprise s'ils veulent s'assurer de la manière dont l'entreprise est dirigée et de ses résultats.

Les actionnaires doivent avoir une « connaissance suffisante de l'entreprise » et se sentir impliqués dans son développement.

Par ailleurs, la même enquête identifie trois clés de réussite d'une entreprise familiale sur le long terme. Le rapport cite l'innovation en premier lieu, car les spécificités des entreprises familiales favorisent un mode de réflexion axé sur la rapidité d'action et l'innovation.

Leur orientation à long terme rend les entreprises familiales plus agiles dès lors qu'il s'agit de décider en matière d'innovation. Le retour sur investissement n'est pas immédiat et requiert de la patience. « L'orientation à long terme de l'entreprise familiale pourrait aller de pair avec un désir plus important de se lancer dans des projets sur la durée, comme la R&D. » (KPMG 2016 :11).

Puis c'est le développement à l'international qui est évoqué, le rapport met en avant le fait que les entreprises familiales aient, déjà, démontré leur capacité à saisir des opportunités mondiales et à se développer avec succès sur les marchés internationaux. Enfin, c'est la préservation de sa spécificité unique qui est citée comme troisième clé de succès.

Les entreprises familiales savent comment réussir. Elles font preuve de longévité, de capacité de croissance dans le temps, et d'une résistance importante aux périodes de ralentissement économique. Leurs atouts sont multiples : vision à long terme, patience en termes de retour sur investissement, agilité, souplesse dans l'action, valeurs familiales fortes et culture de la confiance. Toutefois, ces spécificités ne suffisent pas à elles seules à assurer leur réussite. L'esprit d'entrepreneuriat, un fort leadership et le respect des principes de base sont les clés du succès. (KPMG 2016 :12)

## **6- Conclusion**

Ce présent article avait pour objectif premier de mettre la lumière sur un type d'entreprise assez particulier que sont les entreprises familiales. A cette fin, nous avons conduit une revue de la littérature des recherches

dans ce domaine, en y distinguant celles qui ont étudié leur définition, caractéristiques et déterminants de leur pérennité.

En effet, les EF suscitent l'intérêt de nombreux auteurs mais reste difficile à cerner, ne serait-ce que par rapport à leurs définitions.

En effet, nos lectures nous ont permis de constater qu'à ce jour il n'existe pas d'unanimité sur la définition d'une entreprise familiale. L'élément qui permet de la distinguer sont les intentions et les capacités d'une famille à influencer les décisions et la conduite de l'entreprise.

Le débat sur la définition de l'EF a donc été conduit en se basant sur le degré d'implication de la famille dans l'entreprise et en essayant de le mesurer. (COLA & COVILLE 2013 : 3)

Incontestablement, l'EF est la résultante de « l'interaction de trois cercles » : la famille, les managers et les actionnaires.

Au-delà de leurs spécificités, les EF dominent le tissu économique de la plupart des pays dans le monde et ont prouvé leur solidité et leur résilience en période de crise. Pour E&Y les EF qui ont pu perdurer et traverser les générations ont inscrits dans leur ADN : l'unité familiale qui doit être préservée à l'aide du partage de valeurs communes, avoir une vision sur le long terme afin de préserver les actifs, favoriser une communication fluide entre les trois sous-systèmes et enfin être attentif aux besoins de l'entreprise.

En dépit des nombreuses recherches menées sur le sujet, il demeure difficile de parvenir à des conclusions probantes et généralisables. Néanmoins le niveau élevé de variabilité et de contingence des résultats ne devrait pas freiner les recherches dans ce domaine, au contraire. Ce caractère d'un univers de recherche encore peu structuré, où les variables à examiner sont très nombreuses et les relations entre elles sont encore peu étudiées, offre un passionnant terrain de découverte qu'on peut aborder avec des approches multidisciplinaires et de méthodes de recherche très variés.

La littérature sur les EF étant vaste et diversifiée, cet article n'a pas prétention à être exhaustif, mais devrait plutôt être considéré comme un préambule à de futures recherches sur les entreprises familiales en prenant comme facteur de contingence l'environnement économique ou encore la culture Algérienne.

## Bibliographie

- COLA (E) & COVILLE (T) : « *Les entreprises familiales : Un état de l'art des recherches sur les entreprises pas comme les autres* », Conférence GREFSO - Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales & les Stratégies des organisations, Marrakesh (MAROC), 5–7 juin 2013 ;
- COLOT (O) & MPASINAS (A) : « *Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance : une étude basée sur les entreprises belges* », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20:1,2007, 69-86 ;
- DELOITTE ; « *Enquête mondiale sur les entreprises familiales: objectifs à long terme, dynamique à court terme* »,2019 ;
- DJOUTSA WAMBA (L) et HIKKEROVA (L) : « *l'entrepreneur : un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise* », Association de Recherches et Publications en Management | « *Gestion 2000* »,2014/4 Volume 31 | pages 111 à 131 ;
- EL MEJHED (H) et RIGAR (S.M) : « *Les caractéristiques des entreprises familiales, quelle influence sur les décisions d'investissement ? : un essai d'exploration théorique* », IJAFAME, Volume 1, Issue 3 Novembre, 2020, pp.169-182 ;
- Family Business Survey – France , « *L'entreprise familiale, un modèle durable* »,2011 ;
- JAZIRI (R) : « *La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien* », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1) 2018,PP.32-54 ;
- KPMG : « *Baromètre des entreprises familiales ,le défi de l'innovation* »,2018 ;
- KPMG : « *La croissance cachée des entreprises familiales, l'humilité au service de la réussite* »,Novembre 2016 ;
- MERZOUK (F) et ABEDOU (A) : « *Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie* », *Les cahiers du MECAS N° 11* Décembre 2015 ;
- MERZOUK (F) : « *L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées ?* », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1) 2018 ,PP.93-119 ;
- MIGNON (S) : « *La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?* » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 1, mars 2000, p. 169 – 196* ;
- MISSONNIER (A) et GUNDOLF (K) : « *L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone* », *Finance Contrôle Stratégie*, Juillet 2017 ;
- RASSOUL (N) : « *Importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales algériennes* », *Journal of Academic Finance* Vol.9 N° 1 Spring 2018 ;
- [https://www.ey.com/fr\\_ca/private/four-factors-that-successful-family-enterprises-embed-in-their-dna](https://www.ey.com/fr_ca/private/four-factors-that-successful-family-enterprises-embed-in-their-dna);