

La gouvernance des entreprises familiales et son impact sur le développement économique

حوكمة الشركات العائلية وأثرها على التنمية الاقتصادية

Hadjer OULD HENNIA¹, * BOUHRIZ DAÏDJ Feriel²

¹Centre Universitaire de Relizane, Algérie Hadjer.ouldhennia@gmail.com

²Université'Oran02,Algérie feriel28@hotmail.com

Résumé :

L'objet de cette étude est d'analyser l'impact de la gouvernance des entreprises familiales sur la cadence de la croissance et du développement économiques.

La problématique la gouvernance des entreprises familiales, quel que soit leur nature d'activité, statut/ secteur juridique ou leur taille, a fait objet de plusieurs interrogations sur son impact sur le développement économiques et social.

Les principaux résultats de cette étude montrent que la gouvernance des entreprises familiales conduit à une meilleur utilisation des ressources afin de promouvoir le développement économique et à réduire le niveau de pauvreté.

Mots clés: Gouvernance ; Entreprise familiale; Développement économique

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل اثر حوكمة الشركات العائلية على وتيرة النمو و التنمية الاقتصادية.

اشكالية حوكمة الشركات العائلية مهما يكن نشاطها وضعها القانوني او حجمها اسالت الكثير من الحبر و كانت هدف لعدة دراسات حول اثرها على النمو الاقتصادي و الاجتماعي.

حيث ان اهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة تبين ان حوكمة الشركات العائلية تقودنا الى الاستغلال الامثل للموارد حيث انها تساهم في ترقية التنمية الاقتصادية و تخفيض نسبة الفقر .

كلمات مفتاحية: الحوكمة؛ الشركات العائلية؛ التنمية الاقتصادية

* OULD HENNIA¹, Hadjer . email Hadjer.ouldhennia@gmail.com

I .Introduction :

Depuis les années quatre-vingt-dix le monde a connu la faillite soudaine des grandes entreprises (VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, etc.) par des scandales financiers et des crises systémiques, ceci a donné lieu à la naissance de nouvelles formes d'entreprises parmi « l'entreprise familiale ».

Il est nécessaire que la relation de l'entreprise à la famille assure une synergie et une symbiose entre les deux pour qu'on puisse parler d'entreprise familiale. L'entreprise doit progresser mais dans une voie qui crée de la valeur pour la famille et la famille doit ajouter de

la valeur à l'entreprise, dans un sens qui serait impossible sans l'implication de la famille. Ainsi s'établit un échange réciproquement avantageux entre l'entreprise et la famille.

L'entreprise familiale réalise une grande durabilité ainsi qu'un impact économique positif, elle joue un rôle très important dans le développement économique en collaboration avec les grandes entreprises. Elle occupe une grande place dans les économies mondiales vue qu'elle représente la quasi-totalité des entreprises opérant sur les marchés.

De là, nous posons la problématique suivante :

Quelle est l'importance de la gouvernance des entreprises familiales, et quel est son impact sur le développement économique ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes basés sur l'approche descriptive en divisant notre travail en trois parties :

I. Revue de la littérature de la gouvernance des entreprises

II. L'entreprise familiale, sa gouvernance et ses caractéristiques

III. La relation entre la gouvernance de l'entreprise familiale et le développement économique.

II. La gouvernance des entreprises

A. Définition de la gouvernance :

Beaucoup d'écrivains attribuent l'apparition du concept de gouvernance aux travaux d'Adam Smith, le mot de gouvernance tient ses origines du mot « kubernan » qui signifie piloté un navire ou un char et a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui représente la personne qui tient le gouvernail afin de surveiller et diriger la trajectoire du navire.

La gouvernance d'entreprise a été définie par plusieurs auteurs parmi :

❖ **Shleifer et Vishny** (VISHNY, 1997) considèrent que « la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer sur la rentabilité de leur investissement ».

❖ **Pour Frechette** (FRECHETTE.L, 2001) « la gouvernance est le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables ».

❖ **Ainsi PEREZ. R.** (PEREZ, 2003, p. 22) reprend une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de la dite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. ».

La gouvernance a aussi fait l'objet de définition de plusieurs institutions et organisations internationales parmi elles :

La banque mondiale (World & bank, 1994) : « l'exercice du pouvoir politique, ainsi d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économiques et social ».

L'Overseas (Miliani, 2000) « la gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique ».

La gouvernance d'entreprise selon (Mayer, 1996) « a trait à la façon de concilier les intérêts divergents des deux parties : gestionnaires et investisseurs, et de faire en sorte que les entreprises soient exploitées au profit des investisseurs ».

Pour Charreaux (CHARREAUX, (1997) « la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Nous pouvons tirer de ses définitions que la gouvernance d'entreprises se fonde sur plusieurs parties qui sont l'autorité, la satisfaction des intérêts et la responsabilité.

B. Evolution et émergence de la gouvernance :

Le concept de la gouvernance d'entreprise a fait son apparition depuis les crises massives qui ont touchés les Etats-Unis des années quatre-vingt-dix et les faillites soudaines qu'ils ont affectées plusieurs entreprises tel que ENRON et WOLDCOM. Ces faillites ont mis une panique dans l'environnement de l'entreprise non seulement les actionnaires, les dirigeants, les salariés et les parties prenantes.

Au départ l'entreprise avait par finalité une fonction de production fondée sur un lien familial, ce qui nous renseigne sur la faible concurrence de cette époque ou à la disponibilité de l'information qui était sans coût.

Le manager était représenté comme l'homme qui organise, contrôle, fixe les objectifs et qui cherche l'intérêt de l'entreprise en maximisant la création de valeur économique.

Mais à cette période le problème de la gouvernance n'était pas posé puisque l'autorité de l'entreprise était détenue par les membres de la famille, cependant cette situation a vite changé avec le développement des affaires, l'entreprise fera face à d'autres contraintes pour assurer sa croissance et sa rentabilité tel que le besoin de financement et le progrès technologique.

Dès lors l'unicité du manager propriétaire va être remise en cause puisque l'entreprise devra se procurer des capitaux extérieurs et donc ce qui va instaurer des nouvelles mesures d'organisation.

BERLE & MEANS (MEANS., 1932) ont cités différents types de contrôle afin de séparer le management et le propriétaire :

1. Le contrôle absolu : lorsque le capital de l'entreprise est détenu à 80% ou plus par une personne ou un petit groupe.
2. Le contrôle majoritaire : lorsque l'actionnaire détient une part du capital de l'entreprise entre 50 et 80%.
3. Le contrôle minoritaire : lorsque l'actionnaire détient entre 20 et 50% du capital.
4. Le contrôle légal : lorsque les actionnaires ne détiennent pas la majorité du capital mais qui parviennent à avoir un rôle effectif (cascades de participations, holdings).
5. Le contrôle conjoint : lorsque l'actionnaire principal possède entre 5 et 10% du capital.
6. Le contrôle managérial : lorsque aucune part d'actionnaire ne dépasse les 5% du capital et donc ce qui va rendre le manager dans une situation de force pour exercer un pouvoir effectif du fait de la dispersion du capital.

Les auteurs notent que la répartition du capital entre les actionnaires de l'entreprise entraîne un renforcement du pouvoir des managers, cette situation entraînera une divergence d'intérêt entre eux, les actionnaires et les autres stakeholders (Les stakeholders sont principalement, les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les clients et la collectivité ainsi que les fournisseurs, les créanciers, les bailleurs de fonds, les syndicats et l'Etat).

Le principe de la gouvernance est lié à l'intérêt de ses derniers afin de trouver un terrain d'entente puisque chacune de ses composantes regroupent un intérêt particulier et un intérêt partagé.

C. Le rôle de la gouvernance des entreprises :

Lorsque la gouvernance d'entreprise est correctement établie et pleinement opérationnelle, son rôle et ses missions commencent dès l'élaboration du cadre de [conception stratégique](#).

Pour qu'une firme soit efficace, le système de gouvernance d'entreprise doit jouer deux rôles principaux selon (CHARREAUX, Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise, 1996):

✓ **Un rôle préventif** : il doit permettre d'éviter que des situations de crise ne surviennent. Il s'agit notamment de s'assurer qu'aucun des stakeholders ne s'accapare durablement d'une partie des richesses trop importantes au détriment des autres partenaires. Un bon gouverneur d'entreprise doit donc permettre l'expression des différentes parties prenantes avant que les conflits n'éclatent ;

✓ **Un rôle curatif** : il doit permettre la résolution des situations de crise. Une situation de crise doit parfois se résoudre par le départ des dirigeants ou de certains salariés. Il est important que le système de gouvernance soit suffisamment souple et réactif pour le permettre.

D. Les principes de la gouvernance de l'entreprise de l'OCDE :

Les principes de la gouvernance de l'entreprise, « ont pour objet d'aider les gouvernements des pays membres et non membres de l'OCDE (2004) à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaires organisant, à l'échelon national le gouvernement d'entreprise » (OCDE, 2004, p. 11).

Ces principes ciblent principalement :

- ✓ les sociétés faisant appel public à l'épargne (à vocation financière ou non financière);
- ✓ les sociétés à capital social privé,
- ✓ ainsi que les entreprises publiques.

Un gouvernement d'entreprise de qualité doit recommander au conseil d'administration et à la direction de poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires tout en aidant les gouvernements à améliorer le cadre régissant l'organisation des pouvoirs dans la firme et facilitant une surveillance effective des résultats obtenus. Il en résulte une diminution du coût du capital et un encouragement pour les entreprises à employer plus efficacement leurs ressources afin d'alimenter la croissance.

Selon OCDE, Les principes de gouvernance sont indispensables pour garantir des pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise et devront réaliser les objectifs qui sont résumés comme suit :

- ❖ Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'Etat de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes,
- ❖ Protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires,
- ❖ Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la répartition effective de toute violation de leurs droits,
- ❖ Reconnaître les droits des différentes parties prenantes « stakeholders » et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes,
- ❖ Garantir la diffusion, en temps opportun, d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise,
- ❖ Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance de la gestion par le conseil de l'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté des conseils vis-à-vis de la société et ses actionnaires.

Tous les pays à économie de marché ont adopté des principes visant à instaurer une bonne gouvernance des entreprises ce qui explique que L'existence d'un système de

gouvernement d'entreprise efficace, au sein de chaque boîte et dans l'économie dans sa globalité, contribue à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie de marché.

III. La gouvernance des entreprises familiales :

A. Définition de l'entreprise familiale :

On peut distinguer deux types de définition.

a- définition monocritère : on retrouve ce type de définition chez de nombreux auteurs tel que BARNES & HERSHON (1976), DYER (1986), BARRY (1975), HANDLER(1989). Leurs définitions reposent sur le critère de propriété ou le critère de contrôle y a ceux qui considèrent une entreprise familiale lorsqu' elle est la propriété où manger par la famille et d'autres la voie celle qui est en pratique contrôlé par une seule famille.

b- Définition pluri critères : pour ce qui est de ce type de définition il regroupe non seulement le critère de propriété et le critère de contrôle mais également il reprend le degré d'importance de l'implication des membres de la famille non seulement sur le nombre de famille impliqués dans l'entreprise mais également sur le seuil de détention ou le degré d'implication de la famille (être membre dans le conseil d'administration, exercé le contrôle dans l'entreprise, détenir une part du capital etc.).

B. Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises familiales :

L'entreprise familiale n'est pas une entreprise comme les autres, elle possède une structure très complexe du fait qu'on retrouve des membres de la famille impliqués dans le contrôle et la gouvernance de la firme. Ses derniers sont généralement des propriétaires et donc cette caractéristique fondamentale entre en jeu dans le fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Le familialisme :** certains travaux scientifiques décrivent que l'entreprise familiale est une source d'avantage concurrentiel puisque l'interaction entre les membres de la famille dans les activités productives peut générer des ressources stratégiques, des compétences et des capacités rares. Qu'on ne pourra pas trouver dans des entreprises non familiales.

On retrouve plusieurs caractéristiques des entreprises familiales qui ont fait l'objet d'étude de plusieurs auteurs on citera parmi eux les caractéristiques évoquer par WILLIAM & HABBERSHON :

- Une forte confiance
- Le renforcement de la réputation
- Le support de créativité
- Le développement d'alliance.

Mais on ne peut échapper aux conflits existants dans une entreprise familiale, on mentionnera les conflits de confusion entre le patrimoine personnel et le patrimoine de l'entreprise, les conflits institutionnels qui sont générés à causes des logiques différentes entre famille et entreprise et donc ce qui peut se répercuter négativement sur la gestion de l'entreprise ou sur la vie de famille.

Et en dernier on citera les conflits de fonction, nous retrouvons dans une entreprise que le propriétaire assure plusieurs fonctions (fonction imprécise) et rôle, la répartition des tâches n'est pas définie.

C. Relation entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale :

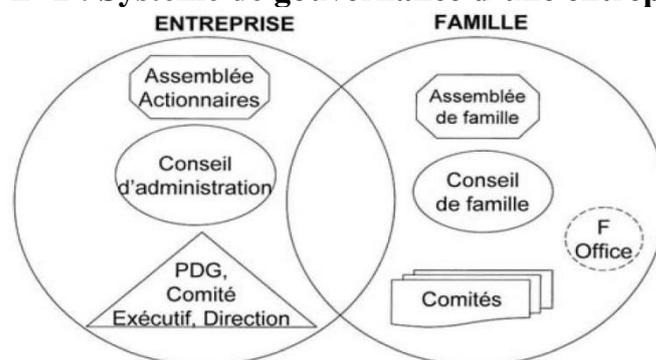
L'organisation d'un système de gouvernance efficace permet à la fois d'établir une coopération respectueuse entre les actionnaires et l'entreprise et entre la famille et l'entreprise. Ceci permet d'organiser les choses de manière à ce que tous les intervenants soient prêts à aborder les problèmes de manière flexible, ouverte et honnête et à consacrer le temps nécessaire pour les résoudre. Aussi, la famille doit adopter des stratégies de communication

claires et consistantes à l'égard du conseil d'administration ; en ce sens, elle doit s'exprimer d'une seule voix, s'assurer que l'information importante est communiquée par écrit,

Du côté du conseil d'administration, ses membres ne devraient pas manquer d'encourager l'organisation de réunions mixtes et d'intégrer dans leur ordre du jour certaines questions qui ont une importance spécifique à la famille. Dans l'ensemble, il s'agit d'un très important travail de collation entre les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille). Suivant cette optique, si la famille exprime le souhait que la succession d'un Président Directeur Général se réalise en élisant au poste un membre qui fait partie de la famille, elle devrait au préalable, et bien avant cette date, avoir déjà préparé ses potentiels candidats (qui doivent être choisis pour leur compétences assez solides pour prétendre par la suite prendre en charge la responsabilité), et bien évidemment le choix ultime de nouveau Président Directeur Général relèvera de la compétence du conseil d'administration. La famille peut également contribuer à l'entreprise en lui transmettant sa propre culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs fortes découlant de la famille. Le conseil d'administration qui reçoit cette culture, en retour, va faire en sorte que les stratégies, les décisions et les actions qui seront mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille. Ainsi un bon système de gouvernance conduit à une plus grande clarté des rapports à la fois au sein de la famille et entre la famille et le conseil d'administration et concoure à rendre plus fortes l'entreprise et la famille.

La figure ci-après présente les deux systèmes de gouvernance qui sont nécessaires pour l'entreprise familiale.

Figure n° 1 : Système de gouvernance d'une entreprise familiale



Source: kenyon-rouvinez et Gallo, in kenyon-rouvinez, et ward, 2004, p8.

Cette schématisation faite par ces chercheurs explique que les deux peuvent avoir des rapports, le système de gouvernance familiale peut jouer le rôle d'interface entre la famille et l'entreprise cependant que le conseil d'administration ne peut pas être remplacé dans ses compétence.

D. Les faiblesses du système de gouvernance des entreprises familiales :

De leurs natures les entreprises familiales ont une structure complexe qui donnera naissances à des problèmes de gestion. Plusieurs raisons sont à l'origine de ces problèmes:

1- Lorsque le propriétaire est non seulement propriétaire mais également un membre du conseil d'administration et donc il ce retrouve a exercé plusieurs fonctions en même temps.

2- L'entreprise peut être pénalisée pour la mise en place d'un nouveau système de gouvernance si les membres la famille s'y opposent.

3- L'intégration des nouveaux membres de la famille qui peuvent être sans expériences voir même incompetent ou incultes et empêchera l'entreprise de s'agrandir.

4- On peut assister également au refus de responsabilité par les membres du conseil d'administration.

5- Restriction du champ de compétence du conseil d'administration par les chefs d'entreprises afin de l'écarté des tâches importantes et ne pourra pas prendre des nouvelles mesures.

6- Exercer une certaine pression sur le conseil d'administration afin d'orienté les décisions vers des intérêts personnels.

7- On retrouve dans le conseil d'administration des membres choisis non pas par rapport aux critères de compétences mais le respect de l'arbre généalogique de la famille et donc ce qui pourra pénaliser les membres les plus compétents.

IV. Le rôle des entreprises familiales dans Développement économique (دفرور & إلياس, 2017) :

Comme exemple; les entreprises familiales «Projet pour la vie et les générations» combinent entre les activités de développement des projets à but lucratif et les valeurs familiales,

Plusieurs entités économiques familiales ont survie pendant des siècles, parmi lesquelles on cite les plus anciennes :

- « Kongo Jimi » la première entreprise familiale, elle fut créée en 578.
- « Riocain Hochi » créée en 718,
- L'entreprise française « Joline Château » créée en 1000,
- Et l'entreprise italienne « Fondéra Marinily » créée aussi en 1000.

L'entreprise familiale réalise une grande durabilité ainsi qu'un impact économique positif en cas d'adéquation entre « la réussite financière » qui lui permettra de réaliser la durabilité économique, et « l'éthique (la confiance, l'engagement et la bonne réputation) », qui lui permettra de crée de solide relation avec la société.

« La famille », représente le moteur le plus important de la relance des économies dans le monde entier où l'entreprise familiale contribue avec un taux variant entre 70 et 90% au produit intérieur brut mondial.

En Europe, les entreprises familiales sont majoritaires avec un taux de 60% des entreprises.

Selon la littérature, le capitalisme familial est un instrument économique, il joue un rôle très important depuis l'époque de la révolution industriel, il touche toutes les activités économiques, de service et techniques.

Les entreprises familiales sont devenues le moteur majeur des économies des pays industriel, ainsi que les pays en voie de développement, elles participent au développement économique et social, elles affectent l'esprit entrepreneurial et absorbent le chômage en créant des postes d'emploi.

L'entreprise familiale joue un rôle très important dans le développement économique en collaboration avec les grandes entreprises. Elle occupe une grande place dans les économies mondiales, elle représente la quasi-totalité des entreprises opérant sur le marché. Les statistiques suivantes le démontrent :

- ✓ En Union Européenne : les entreprises familiales occupent entre 70 & 95% des entreprises, et participe avec 70% du produit national.
- ✓ Aux Etats Unis, le nombre des entreprises familiales a atteint 20 millions d'entreprises, et participe à 49% du produit national, elles créent 59% des postes d'emploi.
- ✓ En Italie, le nombre des entreprises familiales a atteint 95% de la totalité des entreprises.
- ✓ En Royaume Uni, le nombre des entreprises familiales a atteint 75% de la totalité des entreprises.
- ✓ En Suisse, le nombre des entreprises familiales a atteint 85% de la totalité des entreprises.
- ✓ En Espagne, le nombre des entreprises familiales a atteint 80% de la totalité des entreprises.
- ✓ En Portugal, le nombre des entreprises familiales a atteint 70% de la totalité des entreprises.
- ✓ Au pays Arabes, le nombre des entreprises familiales a atteint 95% de la totalité des entreprises.

Les grandes entreprises n'ont pas pu ni éliminer, ni négliger le rôle joué par l'entreprise familiale.

Suite à la dernière crise financière mondiale, la plus part des pays se sont trouvés devant une impasse, elles étaient obligées de chercher un nouveau modèle d'économie de marché basé sur la solidarité, d'autorégulation centré sur l'éthique, le capitalisme familial permet de l'atteindre...l'entreprise familiale représente l'alternative appropriée vu qu'elle prend toujours en considération l'aspect humain.

Actuellement, on s'attend que ce type d'entreprise réalise le concept de « La famille Rentable », elle permettra la coexistence avec la mondialisation, l'ouverture, la transparence, la responsabilité vue qu'elle se repose principalement sur la coopération et la continuité économique et sociale.

La gouvernance des entreprises familiales est considérée comme étant l'une des nouvelles exigences permettant le développement économique vu son effet positif suite à l'application de ses principes basés sur la transparence et la divulgation.

L'adoption d'un système transparent et équitable crée des garanties contre la corruption et la mauvaise gestion, limite les systèmes de désinformation en utilisant le principe de divulgation des informations comptables.

V.Conclusion:

L'entreprise familiale, à côté des grandes entreprises, joue un rôle important et efficace dans le soutien des économies mondiales.

La gouvernance des entreprises familiales conduit au développement économique et à la croissance économique, elle conduit aussi à une meilleure utilisation des ressources afin de promouvoir le développement économique et à réduire le niveau de pauvreté.

VI .Bibliographie :

CHARREAUX. (1997). Le Gouvernement des Entreprise : Corporate governance, théories et fait. Paris: Edition Economica.

CHARREAUX. (1996). Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise. CREGO Working Paper, N°9603 , pp. 35-37.

FRECHETTE.L. (2001). comprendre la gouvernance. Ottawa.: institut sur la gouvernance.

Mayer. (1996). Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance. Revue économique N°27/II , p. 10.

MEANS., B. &. (1932). the modern corporation and private property. McMillan.

Miliani. (2000). une approche éthique du pouvoir . courrier de la planète, n° 58, IV.

OCDE. (2004). Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE,.

PEREZ. (2003). La gouvernance de l'entreprise. Paris,: La découverte.

VISHNY, S. A. (1997). A survey of corporate governance. Journal of Finance vol. 52 , p. 737.

World bank, w. (1994). managing developpement- the governance dimenssion. wachington: DC.USA.

إلياس, ش &, دفرور, ع. ا. (2017). حوكمة الشركات العائلية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية . حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر .

جامعة غليزان.