

GOVERNANCE ET PERFORMANCE DES PME FAMILIALES (APPLICATION DE LA THEORIE DE L'INTENDANCE)

Fatma Zohra MANSOURI, Doctorante, Labo Permanan, HEC
Widad CHABANI, Doctorante, Labo Permanan, HEC
Hassiba Djema, Pr., Labo Permanan, HEC

Résumé : Ces dernières décennies ont été marquées par la réalisation d'un nombre important d'enquêtes professionnelles et d'études académiques sur les entreprises familiales.

Ces études pointent le doigt principalement sur l'impact du caractère «famille» sur l'évolution et le développement de ces entreprises. L'objectif de cet article consiste à déterminer l'influence de la gouvernance d'entreprise, la famille et l'altruisme sur la performance des PME familiales à la lumière de la théorie de l'intendance.

Mots clés: gouvernance, entreprises familiales, PME, théorie de l'intendance.

Introduction:

Les entreprises familiales sont spécifiques comme le confirme Hirigoyen (2009). L'entreprise familiale est spécifique et cette spécificité vient du fait qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres. Comme le citent Mintzberg et Waters (1982), La composante "famille" a été pendant longtemps la variable manquante dans la recherche organisationnelle liée à l'entreprise familiale.

Dans toutes les économies mondiales les entreprises familiales continuent à tenir une place capitale et à contribuer dans la croissance économique, par exemple en Algérie 95% des petites et moyennes entreprises sont des entreprises familiales, ces entreprises sont un acteur majeur dans l'économie nationale.

L'importance de la dimension émotionnelle et de la dimension relationnelle, les liens familiaux, a poussé les chercheurs à remplacer la théorie de l'agence par la théorie de l'intendance qui constitue le cadre théorique le plus adapté à l'étude des entreprises familiales.

Le volet émotionnel, dans les sciences de gestions, reste le volet le moins étudié car les chercheurs auparavant accordaient une importance juste

au volet financier mais depuis, environ, trois décennies les chercheurs ont accordé un intérêt sérieux à ce volet (Rafaeli et Sutton, 1987) ; (Barsade, Brief et Sapataro, 2003); (Labaki, Tsabari et Zachary, 2013).

Dans le présent article nous analysons la performance des PME familiales à la lumière de la théorie de l'intendance, le but étant d'étudier l'influence de la famille, la gouvernance et l'altruisme du dirigeant sur la performance de ces entreprises. Pour cela, nous allons répondre aux questions suivantes:

- Quel est l'impact de la gouvernance des PME familiales sur leur performance?
- Dans quelle mesure la famille influence la performance des entreprises ?
- Comment l'altruisme du dirigeant influence positivement la performance des entreprises familiales algériennes?

L'article est structuré en deux parties. Quant à la première partie, elle présente le cadre conceptuel de la recherche qui nous a permis d'identifier les variables déterminantes de la performance des PME familiales et de les justifier. Dans la deuxième partie, nous présenterons les résultats de notre étude de cas.

1. Le cadre théorique:

1.1. La théorie de l'agence:

Les sources du conflit entre les dirigeants et les actionnaires ont été avancées par (Jensen et Meckling, 1976) afin d'expliquer les divergences d'intérêts existantes entre ces derniers. Ces sources du conflit ont été résumées en trois motifs, à savoir :

- Premièrement, les dirigeants cherchent à optimiser leurs fonction d'utilité tout en maximisant les investissements à caractère spécifique sans répondre aux attentes des actionnaires;
- En deuxième lieu, les managers mettent en jeu leur capital humain contrairement aux actionnaires qui investissent en capital financier;
- En troisième lieu, l'horizon de la présence des dirigeants dans l'entreprise est limité, pour cela ils privilégient les investissements rentables à court terme.

Les trois motifs de conflits d'intérêt présentés ci-dessus sont à l'origine de problème d'asymétrie d'informations au sein des firmes entre dirigeant et actionnaires, et de l'opportunisme des dirigeants.

1.2. La théorie de l'intendance:

Les limites des théories contractuelles et plus précisément la théorie de l'agence ont ouvert le champ de recherche à d'autres études tendent à élargir les relations entre l'agent et le principal autres que simplement monétaires et financières en mettant en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales, on parle ici de la théorie de l'intendance, cette dernière s'intéresse à développer une gouvernance d'entreprise sous l'hypothèse de comportement "altruiste" des dirigeants, elle trouve ses fondements sur l'apprentissage et l'épanouissement des dirigeants au sein des firmes. L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (zahra, 2003).

La théorie de l'intendance est fondée sur des bases psychologiques et sociologiques, les fondateurs, (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), de cette théorie l'opposent à la théorie de l'agence au sens étroit de la relation principal et agent sur le plan de la gouvernance, ils considèrent que: *«les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information.»* (Trebucq, 2003).

2. La définition des entreprises familiales:

Les définitions de l'entreprise familiale sont nombreuses et marquées par une diversité et une hétérogénéité. On peut distinguer entre des définitions monocritères et des définitions pluri-critères.

2.1. Les définitions monocritères:

Les définitions monocritères des entreprises familiales retiennent soit le critère de propriété soit le critère de contrôle ou l'interaction famille-entreprise.

2.2. Les définitions pluri-critères:

Ces définitions retiennent simultanément les deux critères (propriété et contrôle) et l'implication de la famille dans l'entreprise.

Nous retenons la définition suivante de l'entreprise familiale qui sera la référence de notre étude : Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus

stratégique (Chrisman et al. 2003), leur conception du temps, leur culture et leur structure Davis et Harverston (1998), et leur gouvernance Mustakalio et al. (2003).

3. Les définitions des PME et leurs caractéristiques:

3.1. Définitions des PME:

Les PME ne possèdent pas une définition universelle car leur identité diffère d'un pays à un autre, chaque pays a ses propres critères de définition.

Les PME sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail convivial...

En Algérie, en s'appuyant sur la définition de l'union européenne, la loi n°01-18 2 a défini et distingué différentes forme, à savoir :

Les PME sont toutes les entreprises:

- Employant une(01) à (250) personnes.
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars.
- Et qui respect les critères d'indépendance.

3.2. Caractéristiques des PME :

Les PME jouent un rôle central dans les économies celles développées et plus particulièrement l'économie en voie de développement. Les caractéristiques des PME changent d'un pays à un autre et dans le même pays elles changent d'un secteur d'activité à un autre.

Quant aux caractéristiques des PME algériennes, CHELIL. A et AYAD. S (2009) dans leur étude sur les PME algériennes ont tiré les caractéristiques suivantes, à savoir:

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial);
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services;
- Prépondérance des micros-entreprises (96,15% des PME en Algérie (2009) appartiennent à la catégorie des TPE) ;
- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale);
- Manque d'encadrement technique;
- Faiblesse de l'accumulation technologique;
- Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité;

- Faiblesse de l'activité de sous-traitance;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

4. La gouvernance des entreprises:

L'analyse pionnière de Berle et Means (1932) qui faisait suite à la crise de 1929 a mis l'accent sur le problème de la gouvernance des entreprises né au début du siècle lors de la séparation entre la propriété et le pouvoir décisionnel, les fonctions réunies habituellement entre les mains des entrepreneurs, suite à l'émergence de «la firme managériale» la grande société cotée à actionnariat très diffus.

Depuis la faillite d'Enron en décembre 2001 et les multiples scandales révélés depuis lors, ce thème a connu une actualité nouvelle.

Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de la gouvernance d'entreprise. Selon Denis et McConnell (2003): *«la gouvernance est un ensemble de mécanismes internes et externes qui amènent les dirigeants à bien gérer la firme en prenant des décisions qui maximisent la valeur de la firme pour ses propriétés (les apporteurs de capitaux).»*

Des études récentes avancent que les structures de gouvernance sont tributaires des structures familiales, en se référant à l'étude de Todd(1990) en anthropologie.

5. Méthodologie et résultats :

5.1. Méthodologie:

Cette partie est dédiée à la vérification empirique de l'impact de la gouvernance, la famille et l'altruisme (variables explicatives) sur la performance de l'entreprise (variable expliquée), notre modèle a été bâti dans le cadre de la théorie de l'intendance afin d'assurer la représentativité du modèle et des variables choisies.

Nous avons opté pour une étude de cas, d'une entreprise qui active dans le domaine industriel plus précisément elle fabrique et distribue des produits électroniques et électroménagers, on travaille sur un cas qui n'a aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui réponds à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude.

L'instrument de mesure utilisé dans notre cas est le questionnaire. En ce qui concerne la structure du questionnaire, il comporte six parties, la première concerne l'identification de l'entreprise, la deuxième partie

concerne l'identification du dirigeant, quant à la troisième partie elle est réservée aux questions liées à la variable à expliquée (la performance), la quatrième partie concerne la première variable explicative (gouvernance de l'entreprise), la cinquième partie consacrée à la deuxième variable explicative (l'altruisme) et en dernier la sixième partie concerne la troisième variable explicative (famille).

Dans le paragraphe suivant, nous allons analyser les réponses des différentes parties du questionnaire.

5.2. Les résultats de l'analyse du questionnaire:

5.2.1. Identification de l'entreprise:

L'entreprise sujette de notre étude est une moyenne entreprise familiale, elle emploie environ 212 employés, elle est créée depuis vingt ans, elle est en phase de partenariat fraternel ou la propriété est transférée aux enfants du fondateur, comme nous avons mentionné précédemment c'est une entreprise qui fabrique et distribue les produits électroniques et l'électroménagers, pour des raisons propres au dirigeant il nous a exigé l'anonymat de son entreprise.

Les caractéristiques propres à l'entreprise telle que l'étape de croissance nous permettent à mieux comprendre et expliquer par la suite les résultats du modèle proposé.

5.2.2. Identification du dirigeant

Le dirigeant est la personne clé de l'entreprise, son profil et ses caractéristiques influence les décisions et les choix stratégiques ce qui conduit à la réussite ou à l'échec de l'entreprise.

Le dirigeant de la dite entreprise, est l'aîné de la famille son niveau d'études est secondaire il occupe le poste du directeur général, d'après ses réponses aux questions relatives à l'atteintes des objectifs et sur ses impressions sur la performance de son entreprise, il répond :

- Concernant la première question les objectifs fixés sont fréquemment atteints,
- Quant à la performance de son entreprise il est satisfait, vue l'évolution des indicateurs.

5.2.3. La performance

Quant à la performance de l'entreprise, c'est un miroir d'une bonne santé financière, elle est mesurée par des indicateurs qui changent d'une entreprise à une autre. Les indicateurs de notre entreprise indiquent une bonne performance, à titre d'exemple:

- Le volume totale des ventes est très fort ;
- Il y a une augmentation remarquable du capital ;
- L'effectif personnel est en évolution moyenne ;
- La part de marché est moyenne par rapport au leader sur le marché ;
- Le personnel est très satisfait.

5.2.4. La gouvernance:

La gouvernance de l'entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part, Chaque entreprise possède une structure de gouvernance propre à elle, d'après les résultats de notre questionnaire, la structure de gouvernance de l'entreprise (notre étude de cas) est organisée comme suit:

- Une délégation des tâches fréquentes aux subordonnés;
- Un système comptable qui est à jour;
- Le conseil de famille est tenu très fréquemment pour évaluer la situation de l'entreprise;
- Les relations de travail interpersonnelles sont bonnes ainsi que les relations hiérarchiques.

5.2.5. L'altruisme :

L'altruisme est une notion qu'on trouve souvent dans les entreprises familiales où le dirigeant et les membres de la famille poursuivent les mêmes objectifs qui assurent la performance et la pérennité de leur entreprise, cette notion est au cœur de la théorie de l'intendance qui postule l'hypothèse du dirigeant altruiste qu'on doit lui laisser toute latitude managériale afin d'assurer la performance de l'entreprise.

Les résultats de notre questionnaire montrent que :

- Les employés de la famille posent plus de problèmes que les autres employés;
- Les membres de la famille ne sont pas moins compétents que les autres employés;
- Quant à la rémunération, les employés membres de la famille et ceux hors famille sont rémunérés de la même manière ;
- Les membres de la famille sont plus soucieux quant à l'avenir de l'entreprise plus que les autres;
- Les recrutements ne sont ni orientés vers les employés membres de la famille ni vers les autres employés, le candidat compétent assure sa place;
- Par contre le recrutement des dirigeants est orienté vers les membres expérimentés de la famille.

5.2.6. La famille :

La famille représente le volet émotionnel dans l'entreprise familiale et l'un des systèmes qui coexistent dans ce type d'entreprise. Elle a une influence majeure sur la performance des entreprises et sur l'organisation du travail.

La partie du questionnaire sur la famille nous montre les résultats ci-après :

- Le travail avec les membres de la famille assure le bon déroulement des tâches;
- Les relations avec les employés sont bonnes;
- Il n'y a pas des conflits avec les membres de la famille du à des problèmes de compétences;
- Il n'y a pas des conflits avec les cadres dirigeant du fait de leur gestion;
- Il n'y a pas des conflits avec les membres de la famille du à des problèmes de contrôle;
- Les relations entre les membres de la famille ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Conclusion :

L'objectif général de notre travail était de vérifier l'impact de la gouvernance, la famille et l'altruisme sur la performance des PME familiales en se basant sur la théorie de l'intendance, pour ce faire nous avons choisi une entreprise qui répond aux caractéristiques de l'entreprise familiale et aux caractéristiques des PME.

D'après les résultats de l'analyse du questionnaire, nous pouvons conclure que l'entreprise est performante et ceci peut être expliqué par : Une structure de gouvernance bien organisée ou les relations interpersonnelles sont bonnes et il y a une délégation du pouvoir aux subordonnés, un choix des employés qui se base sur la compétence, une absence de conflits dans l'entreprise.

Les résultats obtenus dans la cadre de cette étude de cas ne peuvent pas être généralisé à d'autres entreprises qui ont la même taille et la même structure du capital, ces résultats son propre à l'entreprise sujette de l'étude.

Bibliographie:

- ALLOUCHE J ET AMANN B. (1997), «*Le retour triomphant du capitalisme familial*». L'expansion management Review, Juin.
- ALLOUCHE J, AMANN B et GARAUEDEL P. (2007), «*Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales: le rôle modérateur de la création en bourse et du degré de contrôle actionnarial*», Colloque annuel AIMS, Montréal.
- ANDERSON R et REEB D. (2003), «*Founding family ownership and firm performance: evidence from the set P500* ». The journal of finance, Vol.58, n°3, pp. 1301-1327.
- BARNES L.B et HERSHON S.A. (1976), «*Transferring Power in Family Business*», Harvard Business Review, Juillet-Aout, pp. 105-114.
- BARRY B. (1975), «*The development of organization structure in family firms* », Journal of General Management, Vol.3, n°1, pp.42-60.
- BARSADÉ S. G, BRIEF A. P et SPATARO S. E. (2003), «*The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm.*», In J. Greenberg (ed.), Organizational Behavior: The State of the Science, Vol. 3, n°51.
- BECKHARD R et DYER W.G. (1983b), «*Managing Continuity in the Family – Owned Business. Organizational Dynamic, Summer*».
- BERLE A. A. et MEANS G. C. (1932), «*The Modern Corporation and Private Property*». New York, Macmillan Publishing Co.
- BLACK B. (2001), «*Does corporate governance matter?* », A crude test using Russian data, University of Pennsylvania Law Review.
- BLACK B. et AL. (2003), «*Does corporate governance affect firm value? Evidence from Korea, Stanford Law School John M.* », Olin Program in Law and Economics Working Paper, n° 237.
- BURKART M., PANUZZI F. et SCHLEIFER A. (2003), «*Family Firms*», Journal of Finance, n° 5, pp.2167-2201.
- Calvi-Reveyron M. (2000), «*Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat?*», Finance Contrôle et Stratégie, Vol.3, n°1, pp. 81-116.
- CHARREAUX G. (1991), «*Structure de propriété, relation d'agence et performance financière.*», Revue économique, Vol. 42, n°3, pp. 521-552.
- CHARREAUX G. (1997), «*Le Gouvernement des Entreprise: Corporate governance, théories et fait*», Edition Economica, Paris.
- CHARREAUX G. (2004), «*Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux.*», Cahier du FARGO 1040101.
- CHELIL. A et AYAD. S, «*PME en Algérie : réalités et perspectives*», in revue Economie et Management, n° .09, Octobre 2009, Tlemcen.
- CHRISMAN J et AL. (2003), «*Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*», the 2003 coleman white paper series.

- DAVIS J.A. et R.TAGUIRI. (1982), «*Bivalent attributes of the family firm*». Santa Barbara, CA: Owned Managed Business Institute.
- DAVIS J. H., SCHOORMAN D. F. et DONALDSON L. (1997), «*Toward a stewardship theory of management*», The Academy of Management Review, Vol. 22, n° 1, pp. 20-47.
- DAVIS P. et HARVESTON P.D. (1998), «*The influence of family on the family business succession: A multi-generational perspective*». Entrepreneurship theory and practice, Vol.22, n° 3, pp.31-53.
- DEMSETZ Z.H et LEHN K. (1985), «*The Structure of Corporate Ownership: Causes and consequences*», Journal of Political Economy, Vol. 93, n° 6, pp.1155-1177.
- DENIS D. et MC DONNELL J. (2003), «*International corporate governance*», Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol.38, pp.1-36.
- DI MAGGIO P.J et POWELL W.W. (1983), «*The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields*», American Sociological Review, Vol. 48, pp.147-160.
- DJIMNADJINGAR R. (2012), «*Gouvernance et performance des PME familiales en Tchad*», Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de LILE 1.
- DROBETZ et AL. (2003), «*Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany, WWZ/Department of Finance*», Working Paper n° 2/03.
- DYER J.W. (1986), «*Cultural change in family firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*», Jossey-Bass.
- DYER J.W. (2003), «*The family: The missing variable in organizational research, entrepreneurship: theory and practice*», Vol. 27, n° 4, pp.401-416.
- GALLO M et VILASECA A. (1996), «*Finance in family business*», Family Business Review, Vol. 9, n° 4.
- GOMPERS P. et AL. (2003), «*Corporate Governance and Equity Price*», The Quarterly Journal of Economics, Vol. 118, pp.107-155.
- GULATI R et GARGIULO M. (1999), «*Where do interorganizational networks come from?*», American Journal of Sociology, Vol.104, n° 5, pp. 1439-1493.
- GULBRANDSEN T. (2005), «*Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises*», Family Business Review, n° 1, pp.57-76.
- HIRIGOYEN G. (1984), «*Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et familiales*», Thèse, Université de Bordeaux I.
- HIRIGOYEN G. (2008), «*Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts*», Économies et Sociétés, série «Économie de l'entreprise», octobre, pp. 1901-1930.
- HIRIGOYEN G. (2009), «*Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales*», Revue Française de Gestion, n° 198-199, pp. 393-411.
- JENSEN M. C et MECKLING W. H. (1976), «*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*», Journal of Financial Economics, Vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

- LABAKI R. (2007), «*Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*», Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux .
- Labaki R., Michael- Tsabari N., Kay Zachary R., (2013), «*Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes*», Entrepreneurship Research Journal, Vol.3, n°.3, pp. 301-330
- LA PORTA R. et AL. (1997a), «*Trust in Large Organizations*», American Economic Review, Papers and Proceedings, May, pp. 333- 338.
- Le Vigoureux F. (1997), «*Entreprises moyennes: structures de propriété et comportement stratégique*», Revue Française de Gestion, n°. 116, pp.71-84.
- MAHERAULT L. (1998), «*Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées*», Revue du financier, n°.114, pp. 59-75.
- MAURY B. (2006), «*Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations*», Journal of Corporate Finance 12, pp.321-341.
- MINTZBERG H et WATERS J.A. (1982), «*Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*», The Academy of Management Journal, Vol. 25, n°. 3, pp. 465-499.
- MUSTAKALIO M et AL. (2003), «*Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision-making*», Family Business Review, Vol. 15, n°.3, pp. 205-222.
- NEURAUER F et LANK A.G. (1998), «*The family business: its Gouvernance for Sustainability*», Routledge New york.
- PFEFFER RJ et SALANCIK G.R.(1978), «*The external control of organizations: a ressource dependance perspective*». New york,Happer and Row.
- SCHMID M.M. et ZIMMERMANN H. (2008), «*Should chairman and CEO be separated? Leadership structure and firm performance in Switzerland, Leadership Structure*», Vol.60, pp. 182-204.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H et DINO R.N. (2003), «*Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family*». Academy of Management Journal, Vol.46, n°.2, pp.174-194.
- SHARMA P. (2004), «*An over view of the field of family business studies: current status and directions for the future*». Family Business Review, Vol.17, n°.1, pp. 1-34.
- STERN M.H. (1986), «*Inside the family-held business.* », New york : Harcourt, Brace, Jovanovich.
- TODD E. (1990), «*l'invention de l'Europe* », Paris.
- Torrès, O. (1999), «*Les PME*». Paris, Dominos Flammarion.
- TREBUCQ S. (2003), «*La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques*», communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE, Université Paris Dauphine.

- VILLALONGA B. et AMIT R. (2006), «*How do Family Ownership, Control and Management affect Firm Value?*», *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, n° 2, pp.385-417.
- ZAHRA S (2003), «*International expansion of us manufacturing family businesses: The Effects of Ownership and Involvement*». *Journal of business Venturing*, Vol.18, n° 4, pp. 495-512.