

L'influence de la gouvernance de l'entreprise à caractère familial sur la performance financière -Cas de l'entreprise NCA Rouiba-

ZIANE Ryma ^{1*}

Dib Kamel ²

¹ Université d'Alger 3, ziane.ryma@univ-alger3.dz.

² Centre Universitaire Morsli Abdellah, dib.Kamel@cu-tipaza.dz.

* Auteur correspondant: ZIANE Ryma , ziane.ryma@univ-alger 3.dz

Résumé

Singulière dans sa structure et sa culture, dans sa propriété comme dans ses modes de gestion, l'entreprise familiale se distingue des autres formes d'entrepreneuriat privé, toutefois, celle-ci peut porter certaines faiblesses structurelles, d'où la nécessité de mettre en place des outils de gouvernance bien réfléchis susceptibles de protéger les droits de l'ensemble des parties prenantes et de créer de meilleures conditions de coopération entre eux, ainsi notre contribution a pour ambition d'investiguer le lien existant entre la gouvernance familiale et la performance financière.

Enfin, les résultats montrent que l'adoption d'une gouvernance semble avoir un impact positif sur la performance.

Mots clés : L'entreprise familiale, Entrepreneuriat privé, Gouvernance, Gouvernance familiale, Parties prenantes, Performance financière.

Abstract

Singular in its structure and culture, in its ownership as well as in its management methods, the family business differs from other forms of private entrepreneurship, However, this one can have some structural weaknesses, hence the necessity to put in place well thought out governance tools that can protect the rights of all stakeholders and create better conditions for cooperation between them, so, our contribution aims to investigate the link between family governance and financial performance.

Finally, the results show that the adoption of governance seems to have a positive impact on performance.

Keywords : Family business, Private entrepreneurship, Governance, Family governance, stakeholders, Financial performance.

1. Introduction :

C'est à partir des années quatre-vingt que l'attention tant des professionnels que de la communauté scientifique s'est portée sur le sujet « Entreprise Familiale », ce type d'entreprise constitue un acteur incontournable en matière de croissance économique d'un pays et participe d'une manière positive à la création d'emplois.

En effet, l'entreprise familiale est la traduction de la volonté des membres de la famille de coopérer à l'échelle du marché.

Il en découle que plusieurs entreprises ayant un caractère familial ont des difficultés à passer l'étape du fondateur et nombreuses sont celles qui ne survivent pas à la troisième génération actionnariale, ce constat peut s'expliquer par un manque de préparation des générations suivantes face à la gestion des exigences d'une entreprise croissante et d'une famille beaucoup plus étendue.

Soucieuse de sa capacité de conjuguer l'intérêt parfois contradictoire de ses acteurs, l'entreprise familiale doit redéfinir son rôle ainsi que ses responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires, ses nombreux

acteurs, partenaires et son environnement, et ainsi accorder une attention particulière à la question de gouvernance.

Ainsi, au cours du développement du présent document de recherche nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact des bonnes pratiques de gouvernance familiale sur la performance financière de l'entreprise NCA Rouiba ?

Dans les débats que suscite cette problématique, deux questions demeurent posées :

- En quoi une entreprise familiale se différencie -t-elle des autres entreprises?
- Est-ce que le système de gouvernance adopté par la NCA Rouiba influence le niveau de performance réalisé ?

Nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- À la différence des autres formes d'entreprises, une entreprise familiale est une entité complexe où les rôles managériaux de la famille sont souvent confondus avec leurs statuts d'actionnaires.
- La performance financière de la société NCA Rouiba est fortement impactée par l'instauration des instances de gouvernance.

Notre document de recherche a pour objectif de déterminer les particularités de l'entreprise familiale, mettre en exergue l'importance d'une gouvernance familiale, et ainsi étudier l'impact des pratiques de bonne gouvernance sur la performance financière.

Cet article est structuré comme suit : Nous envisageons tout d'abord d'aborder quelques éléments de base sur la gouvernance ainsi que les entreprises familiales, nous nous intéressons en second lieu à une étude de cas, cette partie sera l'occasion d'illustrer concrètement les incidences des éléments de gouvernance d'entreprise sur la performance de la société NCA Rouiba.

2.Définitions et particularités de l'entreprise à caractère familial

2.1 L'entreprise familiale : Une définition polysémique

Depuis une dizaine d'années toute une rhétorique s'est développée autour de l'entreprise familiale, les conférences et rapports se multiplient à son sujet.

Selon une étude réalisée par le Cabinet Price Water House Coopers en 2008, l'entreprise familiale constituerait la forme d'organisation la plus répandue dans le monde, jouant à ce titre un rôle essentiel dans l'économie mondiale. Ainsi, les entreprises familiales représenteraient plus de deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (BENMOSTEFA. F, 2015, p01) et sont reconnues comme le maillon fort du tissu économique mondial.

Hirigoyen suggère que la spécificité de l'entreprise familiale émerge du fait qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres (Hirigoyen .G, 2009, p16) :

Autrement dit, les membres de la famille qui sont souvent les propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction et la gouvernance de la firme (Obama. J, 2013, p13).

Malgré le foisonnement de contributions à ce sujet, les opinions à ce propos étant variées, il apparaît que selon PWC (2011), plus de quatre-vingt-dix définitions de l'entreprise familiale coexistent en Europe. Ces définitions se caractérisent par un manque de clarté conceptuelle voire même une absence de consensus (Hamrouni.A, Karmani.M, p05), L'absence de ce dernier montre bien la complexité de ce champ d'étude.

Certains auteurs ont opté pour des définitions monocritères en s'appuyant soit sur le critère de la propriété, soit sur celui du contrôle ou encore sur le critère de l'interaction entre l'entreprise et la famille.

Cependant, le premier auteur à avoir abordé le thème de l'entreprise familiale a été Ralf CHRISTENSEN retenant en 1953 les critères de propriété, de domination par l'entreprise, ainsi que le nom de cette dernière (Benmostefa. F, 2015, p25).

Par ailleurs, pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise, une double perspective est adoptée pour définir l'entreprise familiale, on peut distinguer alors deux définitions: (Mansouri. F, et al , 2017,p143)

a. Définition monocritère:

La définition monocritère de l'entreprise familiale retient soit le critère de propriété, soit le critère de contrôle, ou l'interaction famille – entreprise.

b. Définition pluri-critère:

Cette définition retient simultanément les deux critères (propriété et contrôle) et l'implication de la famille dans l'entreprise, ainsi une entreprise familiale peut être considérée comme une entreprise dans laquelle un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction. (Poulain-Rehm. T,2006, p83).

2.2 Les principales spécificités organisationnelles de l'entreprise familiale:

L'entreprise familiale est une organisation particulière, car elle se retrouve souvent tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise.

A cet effet, il ya lieu de mettre en exergue les principales caractéristiques propres à l'entreprise familiale:

-La particularité des entreprises familiales réside fondamentalement dans les interactions et le chevauchement qui existent entre les sphères familiales, actionnariales et managériales (Van Caillie.D, Mbili Onana.A, p09).

-Elle se caractérise de part sa structure de propriété particulière : le capital est détenu majoritairement par une ou plusieurs familles fondatrices, la présence significative des membres d'une même famille en son sein influence nécessairement sa vision des choses (Djimnadjingar.R ,2012, p34), ainsi les processus décisionnels sont plus rapides, plus directs.

-L'une des spécificités de ces entreprises est qu'elles sont confrontées au phénomène de la succession, qu'on peut définir comme étant : une période fragilisante à la fois pour l'entreprise et pour la famille, elle est souvent très émotionnelle et représente beaucoup d'incertitudes, car elle implique un changement profond (Kenyon-Rouvinez.D, Gabs,2005,p16). Ce processus dynamique, reste donc complexe car il ne s'agit pas d'un simple événement de transition et constitue un passage à haut risque qui nécessite à la fois une préparation et une planification sérieuse. Réussir sa transmission c'est donc assurer la continuité de la lignée familiale.

-La délicate cohabitation entre la famille et l'entreprise est source de conflits et de perturbations qui bien souvent sont destructeurs et menacent la continuité de l'entreprise d'où la nécessité de se doter d'un bon système de gouvernance qui assurera sa pérennité.

L'entreprise familiale ressort donc comme spécifique et cette spécificité influence sa gouvernance.

3.Le cadre conceptuel de la gouvernance :

Il a été conclu que les principales causes des crises et des effondrements en chaîne de sociétés figurant parmi les leaders de l'économie mondiale sont la faiblesse évidente dans l'orientation , la gestion de ces institutions et le dysfonctionnement structurel ,d'où la nécessité de trouver un moyen de restaurer la confiance des investisseurs en réfléchissant à la mise en place d'une gouvernance des entreprises pour guider et contrôler et ainsi assurer à l'entreprise une direction parfaitement réfléchie et articulée.

A cet égard, la gouvernance d'entreprise est devenue une nouvelle pratique considérablement discutée et constitue une composante essentielle au bon fonctionnement de la firme.

3. 1 Définition de la gouvernance d'entreprise :

Le professeur en Sciences de la Gestion à l'Université de Bourgogne Gérard CHARREAUX pionnier de la recherche en gouvernance, propose la définition suivante : La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels 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 (Charreaux .G, 1997, p01).

En effet, elle favorise le partenariat des acteurs et la convergence des intérêts (Belmihoub.M, 2003).

Rappelons que notre objectif à travers cette recherche est de faire le point sur la gouvernance familiale, d'où la nécessité de développer tous les aspects liés à ce concept.

3. 2 La gouvernance familiale :

La famille est à la fois la plus grande ressource et la plus grande faiblesse de l'affaire familiale (Banque Cantonale de Genève SA, Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Genève, 2017, p14), car souvent les considérations de ses membres prédominent et affectent indubitablement le fonctionnement de la firme, c'est pourquoi mettre en place une gouvernance familiale est une mission majeure dans une perspective de stabilité et de pérennité.

La gouvernance familiale porte à la fois sur l'organisation et sur l'orchestration de la famille de propriétaires, celle-ci est marquée par divers traits spécifiques, elle consiste à concilier les deux perspectives Famille/Entreprise de manière à pouvoir relier des besoins émotionnels et rationnels souvent très hétérogènes à des facteurs d'influence externes tels que la concurrence, la mondialisation. Pour reprendre les termes de Marie-Christine Von Pezold, Directrice du Family Business Network Suisse: Une bonne gouvernance familiale permet à une famille de pouvoir s'appuyer sur un cadre structuré et une organisation claire, via des organes et des instruments définis en amont (Banque Cantonale de Genève SA, Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Genève, 2017,p14).

3.3 Les avantages de la gouvernance familiale :

Véritable Mécanisme de pilotage, de contrôle et de communication, la gouvernance familiale vise à:

- Aider à prévenir les désaccords et les et à résoudre les conflits ,des mesures appropriées permettent de s'emparer des éventuelles confrontations et de les résoudre dans un cadre structuré (Price Water House Coopers, 2017,p13) ;
- Garantir la transparence et l'équité de traitement؛
- Fournir des réponses claires aux questions centrales de gestion et de cohésion entre la famille et l'entreprise.

3. 4 Les mécanismes de la gouvernance familiale :

Trois éléments fondamentaux sont au cœur des entreprises familiales et sont mis en œuvre dans de nombreux cas et sont les suivants: (Banque Cantonale de Genève SA, Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Genève, 2017,p22):

- Le Conseil de famille:** joue le rôle d'instance de gestion au niveau familial , assume notamment des activités d'organisation au sein de la famille, cet organe présente ainsi une grande utilité pour le maintien de la cohésion familiale et la résolution des conflits.
- L'assemblée familiale:** sa tâche est d'organiser des réunions formelles entre les différents membres de la famille, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise, elle vise à consolider d'avantage les relations entre ces derniers, et informe la famille sur la situation des affaires .

• **La charte familiale:** qui s'ajoute aux organes de l'entreprise, étant un consensus opéré au sein de la famille qui définit les grands principes de fonctionnement interne (principes de comportement, règles sur les décisions, conditions d'embauche, processus de succession, traitement des conflits).

La mise en place de ces éléments gagne en efficacité avec l'appui d'un cabinet qui joue le rôle d'un tiers de confiance, et qui apporte son expertise.

4. La notion de la performance :

De nombreux articles portent directement sur la question de la performance, cependant cette dernière consiste à réaliser des objectifs organisationnels donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles (Hamhami. A, 2012, p22).

Plusieurs chercheurs ont proposé diverses mesures de performance, dont la performance financière qui est l'une des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier (Bensmain. L et al, 2017, p121).

❖ Le lien gouvernance-performance :

La question de la relation entre la gouvernance d'une entreprise et ses performances financières fait l'objet d'un nombre croissant de recherches.

Une abondante littérature montre une meilleure performance des entreprises contrôlées et dirigées par la famille (Charlier et Lambert, 2008, p05). Ces entreprises ont une rentabilité moyenne largement supérieure à celles des entreprises non familiales, un endettement moins important et une meilleure capacité d'autofinancement (Obama. J, 2013, p15).

Anderson et Reeb (2003) montrent que les entreprises familiales du S&P 500, qu'elles aient plus ou moins de 50 années d'ancienneté, sont plus performantes quand elles ont un dirigeant familial (Obama. J, 2013, p15), ainsi, les entreprises ayant une implication plus active dans la gestion tendent à une meilleure performance financière.

Dans le même cadre, l'étude de **Gompers et al** (2003) révèle une relation positive entre la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise, et en mettant en place des stratégies d'investissement basées sur les meilleures pratiques de gouvernance, les investisseurs réalisent un rendement anormal de 8,5 %.

Lee (2004) arrive sensiblement à la même conclusion dans son étude des entreprises coréennes en montrant qu'une entreprise familiale dont la présence des propriétaires est forte dans la gestion augmente l'efficacité et la productivité (Gauthier.N, 2013, p16).

Cependant, (Core et al (2006) et Schmid et Zimmermann (2008)) n'ont abouti à aucune corrélation significative entre la gouvernance d'entreprise et la performance.

5. Étude de cas : Nca Rouiba

L'instauration des principes de bonne gouvernance devient de plus en plus une condition sine qua non des entreprises familiales dont les propriétaires avancent en générations, ce qui est le cas pour la NCA Rouiba, entreprise familiale de troisième génération.

Cette partie se propose d'étudier les caractéristiques de la gouvernance d'une entreprise familiale de troisième génération à partir du cas de la SPA NCA Rouiba et son impact sur son niveau de performance financière.

5.1 Aperçu de l'entreprise familiale NCA Rouiba:

L'entreprise NCA Rouiba est une société par actions (SPA) relevant du secteur privé, située dans la zone industrielle de Rouiba, sa création revient aux premières années de l'indépendance de l'Algérie en

1966 par la famille OTHMANI. La NCA a axé sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir la tomate et la harissa, puis, il y a eu diversification pour offrir une gamme de produits de plus en plus large.

L'année 2000 est caractérisée par la certification de l'entreprise ISO 9002 « D ». C'est la première entreprise privée algérienne à être certifiée. Cette certification a permis à l'entreprise de gagner en termes de confiance vis-à-vis de ses partenaires, ce fut un autre grand défi celui de permettre à l'entreprise de parfaire son système de gestion.

En 2003, la NCA-Rouiba a changé sa structure juridique d'une SARL à une SPA, cette modification de structure peut se justifier par l'évolution des besoins organisationnels de l'entreprise (Notice d'information de la NCA Rouiba SPA, 2013, p28).

L'année 2005 est Marquée par l'internationalisation et l'ouverture du capital à un fond d'investissement afin d'accompagner la croissance (<http://www.rouiba.com.dz/rouiba-entreprise/historique> (consulté le 15/12/2017)), ce fond est reconnu pour son haut niveau d'éthique et sa performance appréciable.

Entreprise membre fondateur et force de proposition auprès du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et de l'Institut Algérien de Gouvernance de l'Entreprise (Hawkama El Djazair). Il est d'ailleurs à noter que Mr Slim OTHMANI, Président du Conseil d'Administration de la NCA Rouiba, est le Président en exercice de CARE depuis Juillet 2012(Rapport annuel de la NCA Rouiba, 2013, p36). C'est une entreprise qui a su transmettre ses ambitions d'une génération à une autre, tout en développant son savoir-faire et son expérience dans le secteur agroalimentaire.

Elle est également caractérisée par une forte volonté de ses dirigeants à construire une relation durable et équitable avec l'ensemble de ses parties prenantes et son écosystème.

5.2 La composition du capital social de la NCA Rouiba avant et après introduction en bourse :

Lors de sa création, l'entreprise NCA-Rouiba disposait d'un capital social de 300 000 DA divisé en trois cents parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune, ce capital a fait l'objet de plusieurs rehaussements effectués par les membres de la famille pour le porter à 109 472 000 DA en 2005 et de 792 195 000 DA à 849 195 000 DA en 2008 (Notice d'information de la NCA Rouiba SPA, 2013, pp27-29). Avec ce dernier apport, le capital social de ladite entreprise a atteint 849.195.000 DA, et il n'a jamais subi d'autres augmentations.

A la date précédant l'offre publique de vente, le capital social de la société NCA-Rouiba est détenu et réparti entre 19 actionnaires.

Le capital a été réparti entre les membres de la famille du fondateur OTHMANI, avec un pourcentage important de 31,3% détenu par le président du conseil d'administration, ce qui constitue un pôle de stabilité, et le fond Africinvest comme bailleur de fonds lui permettant de participer dans le capital social de l'entreprise à hauteur de 36,9%.

Par ailleurs, l'entrée de ce fond étranger entraîne une légère dilution du contrôle, le risque de perte du caractère familial de l'entreprise est minime, car cette entrée était conditionnée par une sortie par le biais de la bourse.

La sortie du fond se fait progressivement et de façon non spéculative afin de ne pas perturber le cours boursier du titre.

Après l'introduction en bourse, le capital social est détenu par trois types d'actionnaires, à savoir:

- L'actionnaire familial représenté par la famille OTHMANI, dont le taux de détention est de 60%;

▪ Les actionnaires ordinaires (actionnaires minoritaires) représentés par les consommateurs, les investisseurs ainsi que les salariés et les cadres de l'entreprise, cette catégorie se substitue partiellement au fond Africinvest représentant 25% de ce dit capital ;

▪ Africinvest ayant 15% du capital.

La famille reste donc très largement majoritaire avec des droits de vote lui assurant le contrôle sur l'évolution du patrimoine familial.

5.3 Les structures de gouvernance de la NCA Rouiba:

Afin de pouvoir faire face aux changements générationnels et aux besoins de financement, la NCA Rouiba était dans l'obligation de mettre en place les pratiques de bonne gouvernance afin d'assurer sa pérennité.

La gouvernance au sein de la NCA Rouiba est véhiculée à travers les organes suivants: le Conseil d'administration, L'assemblée générale, les principaux dirigeants, les structures de conseil et le commissaire aux comptes.

5.3.1 Les assemblées générales des actionnaires :

Les assemblées générales ordinaires, et extraordinaires sont tenues et organisées conformément aux dispositions du code de commerce et des statuts de la société, elles sont composées d'actionnaires ou de leurs représentants légaux.

La NCA Rouiba essaye d'adopter les bonnes pratiques de gouvernance qui permettent de préserver les droits des actionnaires en donnant à l'assemblée la possibilité d'exercer son pouvoir autant qu'organe de la gouvernance, ainsi chaque actionnaire est informé par écrit des assemblées, au moins 35 jours avant la date de la tenue de la réunion, il peut y assister ou se faire représenter.

Toutefois, toutes les décisions majeures sont discutées et adoptées par les assemblées Générales.

5.3.2 Le conseil d'administration : Un pivot de gouvernance

Le conseil d'administration est la clé de voûte de la gouvernance, cette dernière exige que le conseil d'administration, centre du pouvoir, assume pleinement ses responsabilités, telles qu'elles résultent des dispositions légales et des principes généraux de gouvernance.

En effet, la société s'est dotée d'un règlement intérieur du conseil d'administration sur recommandation des équipes Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale) (Notice d'information de la NCA Rouiba SPA, 2013 ,p86).

La prise de décisions stratégiques de l'entreprise est soumise au dit conseil, ce dernier s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités en recherchant une diversité des compétences.

▪ Les comités spécialisés émanant du conseil d'administration :

Afin de renforcer le contrôle et la gouvernance, les responsables de la société ont mis en place des comités notamment en matière de stratégie, d'audit, de nomination, de rémunération et d'éthique qui assurent auprès du conseil d'administration une fonction consultative.

Pour chacun de ces comités instaurés, le conseil a défini clairement le mandat, les pouvoirs et les responsabilités, ainsi que leurs compositions et leurs procédures de fonctionnement.

En plus des structures sus-indiquées et du fait de l'apparition d'actionnaires externes au cercle familial, des outils juridiques tels que des pactes d'actionnaires, documents extra-statutaire régissant les relations entre les actionnaires sont établis (Notice d'information de la NCA Rouiba SPA, 2013, p89) pour maintenir un actionnariat stable, déterminer et délimiter les relations entre les actionnaires ,prévoir le

plus de situations possibles et d'y apporter des réponses afin d'éviter les conflits et asseoir une gouvernance sur des bases solides.

Actuellement, l'entreprise n'a pas encore instaurer les structures de gouvernance familiale de façon formelle réunissant tous les membres de la famille actionnaires tel qu'un conseil de famille qui permettra de faciliter encore plus le dialogue au sein de la famille ou avec les actionnaires et impliquera ces parties prenantes dans les débats.

En effet, la mise en place de canaux de communication efficaces et réguliers est indispensable au maintien de l'harmonie familiale, surtout que les différents membres peuvent avoir des avis divergents, cela contribuera aussi à résoudre les conflits et à atténuer les tensions qui pourraient perturber le fonctionnement de la société.

6. Méthodologie de recherche :

Afin de mener à bien notre travail, nous avons opté pour une étude de cas de la société NCA Rouiba, dans ce cadre, il nous a paru intéressant d'utiliser l'analyse financière étant donné que cette dernière représente une technique de gestion qui a pour objectif de donner une vision de la situation financière de la société.

En effet, l'analyse financière permet de formuler une appréciation relative à la performance financière tout en portant un jugement sur la rentabilité.

Pour cela, nous avons exploité les documents comptables de l'entreprise diffusés (bilans, comptes de résultats, rapports annuels, notice d'information etc.) des exercices allant de 2003 à 2017. Ces documents nous ont permis d'effectuer une analyse de la performance financière de l'entreprise à l'aide des formules de calcul, Cette analyse portera donc sur quelques indicateurs seulement en fonction des données disponibles.

Notre choix de la période étudiée s'est porté sur l'exercice 2003 à 2017 afin de mieux analyser la performance avant et après l'intervention du fond d'investissement AFRIC INVEST.

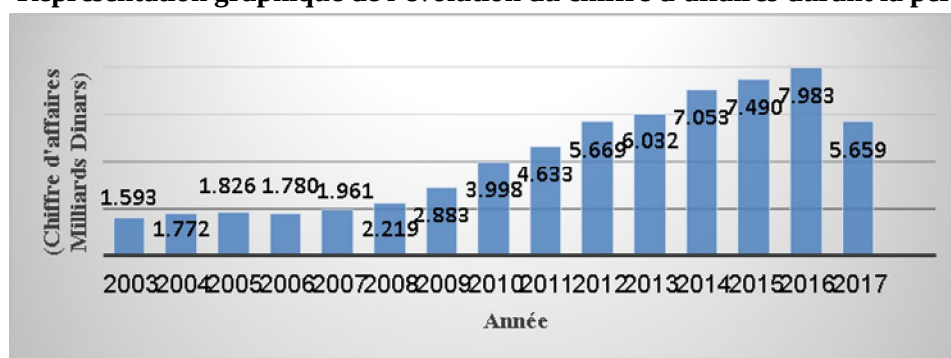
La performance financière est mesurée par les indicateurs suivants :

a- Le chiffre d'affaires: est un indicateur essentiel issu du compte de résultat d'une entreprise. Il donne une indication sur le niveau de l'activité de l'entreprise.

b- Ratio de la rentabilité financière : la rentabilité financière représente la capacité d'une entreprise à rémunérer ses actionnaires, autrement dit elle met en évidence les aptitudes de l'entreprise à mobiliser les capitaux que les actionnaires ont engagé, ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le RETURN ON EQUITY « ROE », ce taux de rentabilité est calculé selon la formule suivante :

Taux de rentabilité financière = Résultat net/ Capitaux propres

Figure N°1 . Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires durant la période 2003-2017



Source : Réalisée par les deux chercheurs à partir des rapports annuels de la NCA Rouiba.

7. Résultats et discussions :

7.1 Résultats de l'évolution du chiffre d'affaires: D'après le graphique 1 ci-dessus, il apparaît que la société familiale a connu une évolution significative du chiffre d'affaires durant la période étudiée, lui permettant de conquérir de nouvelles parts de marché sur le long terme ;

L'accompagnement du fond d'investissement s'est traduit par une croissance du chiffre d'affaire réalisée par l'entreprise depuis l'année 2006 à 2016, passant de 1. 780. 465 MDA à 7. 983. 651 MDA.

Illustrée comme suit : 2007 (+10,18%), 2008 (+13,16%) ,2009 (+29,91%), 2010(+38,64%), 2011(+15,88%) ,2012 (+22,36%),2013 (+ 6,39%), 2014 (+16,93%),2015 (+6,19%), 2016(+ 6,59%).

Cette progression est la résultante de l'adoption du nouveau système d'exploitation, du programme de développement articulé autour du renforcement de la gouvernance et d'une réorientation stratégique définie de façon collégiale par le conseil d'administration, qui reposait sur le soutien du programme de la croissance commerciale en commercialisant des produits répondants aux attentes des consommateurs, la mise à niveau industrielle ainsi que le renforcement de la plateforme de distribution.

En effet, Mr Slim OTHMANI a étudié et a réactivé les réseaux de distribution, organisé la chaîne de production et introduit des programmes de formation dédiés aux employés, ces formations représentent un réel outil de motivation pour les collaborateurs, cela a permis de développer un sentiment de cohésion et d'appartenance à l'entreprise d'un côté et à améliorer les performances et par conséquent la productivité d'un autre côté.

A travers le graphique 2 ci-dessous nous pouvons vérifier que les dépenses de la société en matière de formation professionnelle ont doublé entre l'exercice 2003 et 2007, ainsi l'enveloppe consacrée à la formation est en perpétuelle évolution et cela depuis l'exercice 2007, la barre des 25 millions de dinars a été franchie en 2014, cela traduit l'engagement de la société dans l'investissement dans le capital humain pour le fidéliser, en proposant aux employés des dispositifs pédagogiques leur permettant de s'adapter aux changements structurels et en réalisant des actions ayant touché tous les domaines techniques.

Figure N°2. Représentation graphique de l'évolution des dépenses liées à la formation durant la période 2003-2017



Source : Réalisée par les deux chercheurs à partir des rapports annuels de la NCA Rouiba, et de la notice d'information NCA Rouiba.

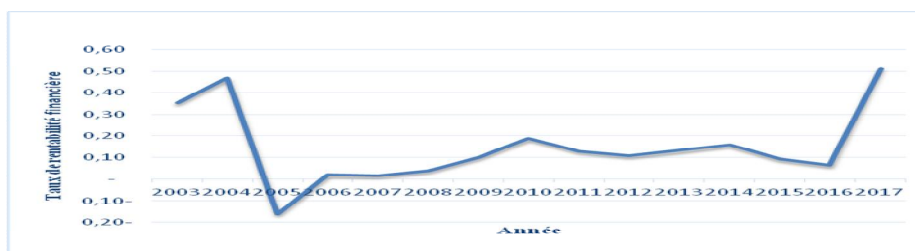
Une exception est remarquée durant l'exercice 2017 où le chiffre d'affaire réalisé a connu une baisse de 29.11% par rapport à l'exercice 2016, une telle décroissance qui pourrait être expliquée par la

conjoncture économique difficile marqué par la dépréciation du dinars et l'affaïssement du pouvoir d'achat des algériens.

Ainsi, il convient de souligner que l'intervention du fond cadrerait parfaitement avec la vision qu'avait le président du conseil d'administration de la NCA Rouiba de l'évolution de l'entreprise, tant au niveau de sa gouvernance.

7.2 Résultats de l'évolution de la rentabilité financière: Nous constatons que les taux de rentabilité financière ont fluctué tout au long de la période étudiée (Voir le graphique 3).

Figure N° 3. Représentation graphique de l'évolution du ratio de rentabilité financière de la NCA Rouiba durant la période 2003-2017



Source : Réalisée par les deux chercheurs à partir des rapports annuels de la NCA Rouiba.

La NCA Rouiba affiche des taux de rentabilité financière appréciables pour les actionnaires au cours de la période étudiée.

Le ratio de rentabilité financière enregistré au cours de l'exercice 2005 est négatif, avec un taux avoisinant les -16%, ce qui traduit l'incapacité dont disposait l'entreprise en cette période pour rentabiliser ses capitaux propres, l'entreprise est dans l'obligation de faire appel aux capitaux externe pour financer son expansion.

On remarque après que le ratio est positif, au cours de la période (2006-2017), cela signifie que les capitaux internes engagés sont rentables et crée de la valeur pour les actionnaires, cette tendance est due à l'accroissement simultané des fonds propres ainsi que du résultat net bénéficiaire lui permettant d'améliorer sa performance.

On note aussi, que ces résultats bénéficiaires proviennent des efforts consentis par l'entreprise en matière de gouvernance, ainsi que ses choix stratégiques de développement, conformes aux intérêts des parties prenantes.

L'entreprise a toujours été convaincue que la performance résulte d'une combinaison intelligente entre la compétence et la motivation, d'où la mise en place d'un régime de rémunération des compétences, nouveau système de rémunération, lié à la performance qui vise en premier lieu à accroître la productivité.

Ce système incitatif salarial a induit de grands changements au sein de l'entreprise, son adoption érige une relation « gagnant-gagnant » entre l'employé et l'entreprise, ce qui s'est traduit directement sur le résultat net bénéficiaire généré pendant la période couvrant les exercices 2006 à 2017.

En 2010, l'entreprise a généré une rentabilité supérieure aux années antérieures, cela peut être expliqué par aussi :

-Le lancement de l'entreprise dans un nouveau segment, le segment de conditionnement en plastique (PET- Poly téréphtalate d'éthylène-) ;

- L'intervention du fond d'investissement qui avait pour but de renforcer les fonds propres de l'entreprise, d'instaurer les mécanismes d'une bonne gouvernance, en assurant aux actionnaires plus de protection ainsi, la bonne gestion des actifs de l'entreprise devient un impératif à respecter ;
- La mise en place d'un comité stratégique, et du comité d'audit et d'une nouvelle façon de fonctionner ;
- Une meilleure affectation et gestion des ressources .

Durant l'exercice 2012, cette rentabilité a légèrement diminué, plusieurs facteurs ont contribué à ça parmi eux :

- L'augmentation des charges du personnel par rapport à l'année 2011, se situant autour des 13,67% ;
- les dépenses sur les investissements ;
- les charges relatives à la cotation en bourse s'élevant à 61 839 686,1DA).

Cependant, on constate une hausse de la rentabilité en 2017 par rapport à 2016, cette hausse est soutenue par l'augmentation enregistrée du résultat net .

Etant donné que la rentabilité financière est le résultat chiffré de toutes les décisions prises par l'entreprise, il est évident que l'entreprise présente des résultats annuels bénéficiaires et connaît un rythme de croissance soutenue et cela est dû essentiellement à la bonne gestion et à une meilleure maîtrise des coûts et charges suite à l'adoption des règles de gouvernance et en présence du contrôle interne et du comité d'audit.

En effet, on remarque que depuis l'introduction du AFRIC INVEST, une meilleure performance s'est installée de part une amélioration de la qualité de la réflexion stratégique, un fort dynamisme entrepreneurial, une rigueur efficace dans le programme, l'accès à des compétences nouvelles ce qui s'est traduit directement sur les chiffres réalisés ainsi que la rentabilité dégagée par l'entreprise.

8.Conclusion :

Malgré les nombreux défis et difficultés auxquels les entreprises familiales font face (concurrence accrue, l'accès au financement), celles-ci se sont démarquées par leurs résistances aux crises économiques grâce à leur mode de gouvernance exprimant un niveau d'optimisme et sont prêtes à saisir les opportunités pour accélérer leurs croissances, ce qui est le cas de la NCA Rouiba, cette entreprise dont la culture était patriarcale à l'époque, et qui est passer par plusieurs étapes avant d'arriver où elle est aujourd'hui, une entreprise leader à caractère plus professionnel ,qui bénéficie de la solidarité familiale et qui a su se mettre au niveau des standards internationaux.

Nous avons relevé que la NCA Rouiba s'est toujours inscrite dans une logique de performance et d'amélioration continue, et dans ce cadre-là elle avait pour compagnon de route le fond d'investissement AFRIC INVEST, qui avait pour rôle d'apporter tout son savoir-faire et son professionnalisme afin d'améliorer la performance organisationnelle, la transparence et la gouvernance de l'entreprise et rendre celle-ci consciente de ses responsabilités et de ses devoirs.

Dès lors la NCA Rouiba a subi de profonds remaniements et ce au niveau de sa structure organisationnelle et de sa stratégie tout en mettant en place une série d'organes décisionnels, instaurer des règlements interne et à adopter une gouvernance conjuguant les intérêts de l'ensemble ses parties prenantes.

Au terme de ce travail on peut conclure en disant que les résultats de notre analyse nous permettent de confirmer notre hypothèse, effectivement, les bonnes pratiques de gouvernance ainsi que l'implication des visions stratégiques bien définies de la famille impacte positivement sur la performance et mène à une meilleure exploitation des ressources.

Cependant, les indicateurs financiers pris en considération dans cet article ne peuvent tout expliquer, Il y a d'autres ratios ou facteurs quantitatifs qui peuvent être pris en compte dans le but d'évaluer la performance et qu'on a pas traité dans cet article comme (le ratio de solvabilité...), néanmoins, on peut tirer la conclusion suivante que la gouvernance influence positivement la performance de l'entreprise, ce qui nous conduit à recommander vivement aux chefs d'entreprises familiales d'inscrire la gouvernance dans une approche stratégique prenant en considération les particularités de leurs entreprises.

9. Liste Bibliographique :

- Banque Cantonale de Genève SA , Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève, Office cantonal de la statistique (2017), Entreprises familiales : une vision à long terme dans un monde pressé: https://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2017/hors_collection/autres_partenariats/hc-ap-2017-03.pdf (consulté le 12/12/2017) ;
- BELMIHOUB Mohamed Chérif (2003), Efficacité institutionnelle et performance des entreprises: Essai sur la nouvelle gouvernance des rapports Etat/Entreprises, colloque international « Importance de la transparence et intégration effective dans l'économie mondiale », Alger ,Algérie;
- BENMOSTEFA Fériel (2015), La transmission de l'entreprise familiale en Tunisie, Thèse de doctorat en gestion et management, Université de Bordeaux, France;
- BENSMAN Lamia et al (2017), Vison sur la performance des entreprises algériennes Etude de cas : Entreprises de la wilaya de Tlemcen, Revue Al Moasheer Journal Of Economic Studies, Université de Béchar,Algérie, Volume 01, N°02;
- CHARLIER Patrice, LAMBERT Gilles (2008), Entrepreneuriat Familiale en Europe et Stratégie de Gouvernance : une perspective positive des théories de l'agence, Journée de Recherche Entrepreneuriat et Stratégie, Bordeaux ;
- CHARREAUX Gérard (1997), Le gouvernement des entreprises, Corporate Governance: Théories et faits, Edition Economica, France;
- DJIMNADJINGAR Ratangar (2012), Gouvernance et performance des pme familiales au Tchad, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences et Technologie de Lille 1, France;
- GAUTHIER Nadia (2013), Performance et crise financière : le cas des entreprises familiales canadiennes : <https://constellation.uqac.ca/2772/1/030622331.pdf> (consulté le 15/12/2017) ;
- HAMHAMI Amal (2012), Management de la performance des entreprises, Les cahiers du MCAS, N° 08;
- HAMROUNI Amal, KARMANI Majdi, Propriété familiale, Gouvernance d'entreprise familiale et qualité des états financiers : une revue de la littérature: https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/HAMROUNI_KARMANI.pdf (consulté le 19/12/2017) ;
- Hirigoyen Gérard (2009), Concilier finance et management dans les entreprises familiales, Revue Française de Gestion, Université de Bordeaux, N° 198-199;
- Historique NCA Rouiba : <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-entreprise/historique/> (consulté le 15/12/2017) ;
- Kenyon-Rouvinez Denise, Gabs (2005), La succession dans l'entreprise familiale, jeunes générations et esprit de famille, Editions d'Organisation, France ;
- Mansouri Fatma Zohra et al (2017), Gouvernance et performance des PME familiales (Application de la théorie de l'intendance), Revue Des Sciences Commerciales, Ecole des hautes études commerciales, Volume16, N°02;

- Notice d'information de la NCA Rouiba SPA (2013) ;
- Obama Jean Ndong (2013), L'impact de la qualité de la gouvernance sur la rentabilité durable des entreprises Familiales dans le Contexte du PED : Le Cas du Cameroun, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 51/13, Université Yaoundé II, Cameroun;
- Poulain-Rehm Thierry (2006), Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, La Revue des Sciences de Gestion - Direction et gestion, France, N°219;
- Price Water House Coopers PWC(2017), La gouvernance familiale, une discipline reine, Suisse;
- Rapports annuels de la NCA Rouiba :<http://www.rouiba.com.dz/telechargement/telecharger-nos-rapports/>(consulté le31/03/2018) ;
- VAN CAILLIE Didier , MBILI ONANA André Marie, L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente:
https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/133792/1/COMREFAS%202012%20-%20D.VAN%20CAILLIE_A.MBILI%20ONANA.pdf (consulté le 23/12/2017).