

## La dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance The dynamics of family businesses in terms of governance

Ali SAIAH DJEBBOUR<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Université' Alger 3, B.saiahdjebbour@gmail.com

Réception:06-01-2022

Acceptation:05-04-2022

Publication:12-06-2022

### Résumé

La présente contribution, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique. Il s'agit d'abord de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété.

L'objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et sa stratégie. Depuis quelques années, et en raison des multiples et profonds dysfonctionnements observés au sein des entreprises, la gouvernance d'entreprise fait l'objet d'un regain d'intérêt manifeste parmi une multitude d'acteurs, tant publics que privés. De profondes réformes institutionnelles ont été engagées dans la plupart des pays occidentaux, et plus récemment au Maghreb, afin de mettre en place de nouvelles règles de «bonne gouvernance».

D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence a souvent été mobilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales.

**Mots clés :** Gouvernance, entreprises familiales, théorie de l'agence, théorie de l'intendance, implications familiales.

### Abstract

This theoretical contribution aims to analyze the family business from two points of view, organizational and strategic. The first step is to show the existence of a particularity of the family business with regard to its configuration of ownership.

The objective is to analyze what makes the family business and its strategy specific. In recent years, and due to the multiple and deep dysfunctions observed within companies, corporate governance has been the subject of a clear resurgence of interest among a multitude of actors, both public and private. Profound institutional reforms have been undertaken in most Western countries, and more recently in the Maghreb, in order to put in place new rules of "good governance".

From a theoretical point of view, agency theory has often been used to describe and analyze the mechanisms of corporate governance in family businesses, most often in comparison to non-family businesses.

**Keywords:** Governance, family businesses, agency theory, stewardship theory, family implications.

\*Auteur correspondant

## 1. Introduction :

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Des marchés saturés, une compétitivité croissante de la part des firmes multinationales, une plus grande accessibilité au savoir, des clients plus exigeants et moins fidèles et des modifications du tissu démographique sont autant de défis que doivent relever les entreprises modernes. Devant ce constat, le débat sur « la bonne gouvernance » est devenu primordial dans la nouvelle donne économique. En effet, et depuis plusieurs années, la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux relevant de disciplines et de racines théoriques variées, allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations.

La gouvernance des entreprises est apparue suite au débat ouvert par (Berle et Meansen 1932 portant sur l'apparition de conflits d'intérêts entre propriétaire et dirigeants).

En Algérie, la quasi-totalité des entreprises qui enrichissent le tissu économique sont des PME privée à caractère familiale .Dans ce sens, il est important de préciser qu'on matière de gouvernance, l'entreprise familiale présente certaines spécificités qui découlent du fait qu'elle réunit des membres d'une ou plusieurs familles qui va influencer le management et le processus stratégique, leur conception du temps, leur culture et leur structure et leur gouvernance.

Dans ce sens, la gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour, la raison la plus directe qui en fait d'elle une priorité stratégique nationale réside dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes et leur pérennité .Justement Afin de faire face à l'augmentation de la pression concurrentielle et l'accélération des cycles technologiques, les organisations ont été incitées à se démarquer pour assurer leur pérennité.

Dans ce sens et en se basant sur les apports de la théorie de l'agence qui stipule que la survie des entreprises familiales passe par leurs adaptations aux changements apparus dans l'environnement, via la

minimisation des coûts contractuels «coûts d'agence, coûts de surveillance, pertes résiduelles».

Bien que ce paradigme ait émergé essentiellement pour permettre aux grandes entreprises d'accompagner les changements de leur environnement, constat est fait aujourd'hui que mêmes les PME se sont tournées vers cette stratégie pour faire face à un environnement externe fort incertain.

Dans cette perspective, ce papier a pour but de fournir un cadre théorique qui permettrait d'apporter des réponses à notre questionnement initial, portant sur les spécificités qui caractérisent les entreprises familiales. Dans ce sens, nous appuyons sur le cadre théorique de la théorie de l'agence à partir du moment que cette dernière est de plus en plus mobilisée dans l'étude des différentes formes d'organisations notamment familiales.

Chrisman écrit : « la théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés ».

Avant de s'attarder sur les principales théories traitant de la gouvernance, nous allons tout d'abord spécifier les critères de définition de l'entreprise familiale puis nous allons développer les différentes approches de la gouvernance d'entreprise familiales. Ensuite nous nous intéresserons aux spécificités des entreprises familiales Algériennes.

## **2. Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise : vers de nouvelles perspectives théoriques**

### **2.1 Définitions**

Dans la littérature, il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'entreprise familiale (Mezghani, 2016). En effet, il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, et chacune d'entre elles pose le problème de la gouvernance de façon différente ; dans le présent travail, nous retenons les définitions suivantes :

- Selon l'institut français de l'audit et du contrôle interne «la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques

exercés par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique , de s’assurer que les objectifs sont atteints ,attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l’entreprise sont utilisées de manière responsable». (Boussadia, 2014)

- De son coté, Naciri (2011) propose une définition plus technique et précise que : « la gouvernance d’entreprise est un ensemble de principes, de mécanismes, de processus et surtout d’attitude qui sont mis à contribution afin de régir l’organisation, aujourd’hui et dans l’avenir, sur le plan de l’efficacité et de l’éthique». (Boussadia, 2014)

- Gérard Charreaux quand à lui présente une définition de la gouvernance qui a nos yeux nous semble plus complète en mettant l’accent sur les éventuels conflits d’intérêts opposant les dirigeants aux différentes parties prenantes ,il propose la définition suivante: «le gouvernement des entreprises 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».

## 2.2 Théories fondatrices de la gouvernance d’entreprise

Le tableau suivant résume les principales théories fondatrices de la gouvernance d’entreprise :

**Table N°1. Principales théories**

Théorie	Auteurs	Caractéristiques
<b>Théorie des droits de propriété</b>	Alchain, Demestz, Furubotn, Chenget Alessi, 1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque firme est caractérisée par une structure particulière des droits de propriétés.</li> <li>- La théorie sert à établir des mécanismes de gestion pouvant faire face aux conflits d’intérêts entre actionnaires/mandants et dirigeants.</li> <li>- Elle se réfère à l’économie des contrats et l’analyse économique du droit, elle considère la firme comme un nœud de contrats.</li> </ul>

<p><b>Théorie de l'agence</b></p>	<p>Jensen et Meckling sur la base des travaux de Ross, 1973</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-C'est un contrat liant le principal (propriétaire) et un agent (gestionnaire) dans le but de gérer l'entreprise.</li> <li>- L'apparition de conflits entre le propriétaire et gestionnaire.</li> <li>- La théorie de l'agence propose des mécanismes de contrôle permettant d'aligner les intérêts des dirigeants afin de minimiser les coûts d'agence.</li> </ul>
<p><b>Théorie des coûts de transaction</b></p>	<p>Ronald Coase, Williamson, 1937</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette théorie stipule que l'efficacité organisationnelle passe par la minimisation des coûts (coûts de transaction) qui passe par 3 types de gouvernance : le marché, la firme, et la forme hybride de gouvernance)</li> <li>- La théorie des coûts de transaction cherche à expliquer la diversité des formes d'organisations.</li> </ul>

Source :(Coriat & Weinstein, 1995)

Ons'accorde à dire que la théorie des droits de propriété essayée de démontrer que la séparation entre propriétaire et gestion n'est pas synonyme de dépossession de la propriété. c'est une théorie qui se rattache à l'économie des contrats, elle se trouve dans un grand proximité avec la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. cependant, elle nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un «nœud de contrats».

La théorie de l'agence quand elle vient de complément à la théorie des droits de propriété, elle se focalise sur les mécanismes de contrôle qui peuvent résoudre les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers. ces différences d'intérêts peuvent avoir différentes sources à savoir : la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise, la différence entre leurs préférences au niveau des risques, l'aversion à l'effort des gestionnaires et la consommation des actifs de la société à des fins personnelles.

### 3. La gouvernance d'entreprise familiales à la lumière de la théorie de l'agence :

#### 3.1 Théorie de l'agence

D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. En effet, la théorie de l'agence vient en complément à la théorie des droits de propriété, elle va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de contrôles, qui, dans l'entreprise managériale, vont permettre de résoudre des conflits d'intérêts entre actionnaires et managers. (Coche, 2010)

La théorie de l'agence s'est manifestée au milieu des années 1970, par plusieurs contributions majeures, notamment celles de Jensen et Meckling en 1976 et a évolué avec les travaux de Eugene Fama en 1980, Jensen en 1983.

Ce dernier, entent le cadre d'analyse d'Alchian et Demsetz 1972 en introduisant la notion de « relation d'agence », cette relation s'établit entre au moins deux parties dont l'une (le principale) mandate, l'autre (l'agent) pour qu'il exécute un travail pour son compte.

Ainsi la relation entre un dirigeant et ses actionnaires constitue typiquement une telle relation d'agence. (Madani, 2016)

Pour Jensen et Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». (Boussadia, 2014)

Ceci dit, la théorie d'agence met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la performance de l'organisation. En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ce cadre théorique a été largement mobilisé pour expliquer les surperformances des entreprises familiales par rapport aux entreprises dont le capital est dilué. Mais cette grille théorique est-elle bien adaptée aux entreprises familiales ?

En effet, dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits.

La conséquence est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants.

En effet, les intérêts des dirigeants-propriétaires et des dirigeants non familiaux sont différents. Alors que les actionnaires sont des maximisateurs de richesse, les dirigeants cherchent à maximiser leur propre fonction d'utilité qui intègre principalement la rémunération, le pouvoir, la sécurité et le statut. Ils préfèrent poursuivre des objectifs en termes de croissance associés à des bénéfices issus de l'appréciation de la valeur actionnariale. Ils sont indifférents au niveau du risque lié aux investissements car ils peuvent diminuer ce risque en diversifiant leur portefeuille. Par ailleurs, et en explorant les caractéristiques d'une entreprise familiale, les chercheurs stipulent que les coûts d'agence n'ont pas lieu d'exister ou sont insignifiants puisque les dirigeants et les actionnaires sont supposés avoir les mêmes intérêts et que la propriété et le management ne sont pas. (Kherraf, 2004)

Dans ce sens, D'autres chercheurs adoptent également ces points de vue. Gélinier (1996) considère que les coûts d'agence dans l'entreprise familiale sont nuls du fait de la concentration de l'actionnariat et de l'exercice du pouvoir entre les mains d'une même personne, ce qui confère à l'organisation un avantage compétitif certain. Pour Allouche et Amann (1998), la performance naît de la pérennité naturelle des relations entre les membres de la famille sans risque de conflit entre principal et agent. Etant donné la particularité des rapports familiaux, les mécanismes formels classiques sont neutralisés pour réduire les coûts d'agence. (Boussadia, 2014)

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance.

Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de

dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance. (Madani, 2016)

### 3.2 Théorie de l'intendance

Vue les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise familiale, la théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002). De ce fait, Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

Asontour, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, la théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les "récompenses" monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations.

## 4. La gouvernance d'entreprise familiales à la lumière de la théorie de l'agence :

### 4.1 La prise en compte de facteurs familiaux du gouvernement de l'entreprise familiale

Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations



entre propriétaire et dirigeant. Dans cette perspective, l'idée centrale de ces travaux est que l'interpénétration des sphères privées (la famille) et professionnelles (l'organisation) crée un capital social organisationnel différenciant vis-à-vis des autres entreprises et que, en conséquence, l'influence de la famille sur l'entreprise marque de façon potentiellement avantageuse le management de l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, l'avantage peut être saisi en termes d'économie des coûts bureaucratiques. (Kitsou, 2012)

Au sein de l'entreprise familiale, l'interdépendance et l'accessibilité limitent l'opportunisme des acteurs et les risques d'expropriation des richesses communes. Miller et Le Breton-

Miller (2005) notent ainsi que, comparativement à l'entreprise non familiale, l'entreprise familiale dispose d'une alternative, à savoir l'usage d'un « contrôle clanique ». Il s'agit de la socialisation comme principal mécanisme de médiation ou de contrôle basés sur la confiance et qui peuvent s'avérer très efficaces dans les transactions entre individus (Ouchi, 1980). Dans la mesure où la famille apporte à l'entreprise un niveau élevé de confiance et des valeurs en commun, les mécanismes coûteux d'évaluation et de suivi des transactions peuvent donc être limités. (Lwango, 2012)

Dans ce sens, L'interdépendance des acteurs familiaux et les conditions d'une accessibilité à l'entreprise réservée à la famille font naître une communauté d'intérêts à travers la valorisation d'un capital commun. Les individus subordonnent en effet leurs intérêts à ceux du groupe. (Allouche & Amann, 1997)

L'interdépendance réduit les risques d'expropriation par les uns de la richesse commune et, à son tour, l'accessibilité renforce la confiance et l'adhésion aux valeurs et normes du groupe qui limitent le comportement opportuniste des acteurs.

L'existence de cette communauté d'intérêts, issue de la sphère familiale, restreint le besoin de déterminer les contributions de chacun à la productivité de l'ensemble. D'autre part, le renforcement des normes d'adhésion diminue les risques de détournement d'informations et de ressources par les individus à leur propre profit. (Lwango, 2012)

## 4.2 L'influence de la famille sur le gouvernement de l'entreprise familiale

Un grand nombre de travaux inscrivant dans le champ du Family Business sont ainsi attachés à mettre en avant les effets positifs comme négatifs de la participation d'une famille à la vie d'une entreprise. Les résultats de ces recherches soulignent dans de nombreux cas la supériorité de ce type d'entreprises sur d'autres formes organisationnelles, en particulier en matière de performances économiques, financières et sociales. La Famille constitue alors une source potentielle d'avantages concurrentiels.

La question de l'influence de la famille sur l'entreprise a ainsi suscité un intérêt majeur dans la littérature sur l'entreprise familiale.

Afin de mesurer l'impact de l'implication de la famille sur les résultats et le fonctionnement de l'entreprise (longévité, stratégie, résultats financiers, etc.) (Handler 1989), Astrachan, Klein et Smyrniotis ont proposé un outil - l'échelle F-PEC - permettant d'évaluer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise. En effet, l'échelle F-PEC (pour Family Influence on Power Experience and Culture) est composé de trois sous-ensembles. (Coche, 2010)

- **Le pouvoir** : La notion de pouvoir est appréhendée comme un mélange de propriété et de contrôle. Les auteurs ont défini trois composantes essentielles à la mesure du pouvoir de la famille dans l'entreprise familiale : la structure de l'actionnariat, la gouvernance, et le management. (Miller & Le Breton-Miller, 2006)
- **Expérience de la famille** : elle est mesurée selon quatre critères : la génération de la famille qui possède le capital, la génération de la famille qui joue un rôle actif dans le management de l'entreprise, la génération de la famille présente dans les instances de gouvernement de l'entreprise et enfin le nombre de membres de la famille impliqués dans le projet économique.
- **La culture** : Gallo, note que la culture est un élément essentiel dans l'entreprise familiale. Le modèle d'Astrachan et al. intègre par conséquent deux items relevant de la culture à prendre en compte pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale : la

similitude des valeurs de la famille et de l'entreprise, et l'engagement dans l'entreprise familiale.(Miller & Le Breton-Miller, 2006)

## 5. Conclusion :

A travers ce travail théorique ,on a pu constater que les théories de la gouvernance ne rendaient compte que partiellement de la réalité des entreprises familiales .Une littérature récente tend à fournir un cadre conceptuel approprié à l'étude des entreprises familiales reposant sur la théorie de l'intendance et sur l'élargissement de la théorie de l'agence ,en prenant en compte les spécificités de l'entité « entreprise familiale » sont explicables, pour partie, par sa structure de propriété particulière. D'autant que la définition de l'entité « entreprise familiale » est encore en cours de développement et qu'il faudra encore réfléchir sur le (les) indicateur(s) de l'implication familiale au sein de l'entreprise. Le terme " entreprise familiale " recouvre, en effet, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogène.

L'objectif de ce papier était de proposer un cadre d'analyse permettant de prendre en compte la gouvernance de la famille en tant qu'organisation dans les recherches sur le gouvernement de l'entreprise familiale. Les résultats de cette recherche soulignent dans de nombreux cas la supériorité de ce type d'entreprises sur d'autres formes organisationnelles, en particulier en matière de performances économiques, financières et sociales.

Or, comme nous l'avons vu, l'évolution de la famille nécessite des réponses en matière de gouvernance. Or ces réponses sont également contraintes par la dynamique de l'entreprise. L'intérêt d'une échelle de mesure prenant à la fois en compte le pouvoir, l'expérience de la famille et la culture dans la définition de la gouvernance de l'entreprise familiale nous paraît ainsi fort et nous en avons jeté les premières bases ici.

## 6. Liste Bibliographique :

- Allouche, J., & Amann, B. (1997, Juin 15). Le retour triomphant du capitalisme familial. *L'Expansion Management Review*, pp. 92-99.

- Boussadia, H. (2014). *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne*, Thèse de doctorat. Tlemcen: université Aboubakr Belkaid.
- Coche , C. (2010). *Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale*. France: Institut français de gouvernement des entreprises.
- Coriat , B., & Weinstein, O. (1995). *Nouvelles théories de l'entreprise*. Tunisie: Lgf.
- Kherraf , H. (2004). *La gouvernance des entreprises familiales : Etude de cas algériens , Mmémoire de magister .* Tlemcen: Université aboubakr Belkaid.
- Kitsou, A. (2012). *Le gouvernement d'entreprise dans les sociétés familiales non cotés, thèse de doctorat*. France: université de strasbourg.
- Lwango, A. (2012, Decembre 27). Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. *M@n@gement*, pp. 415-439.
- Madani, E. (2016). *Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : apports et limites*. France: Dunod.
- Mezghani, L. (2016). *La transmission de l'entreprise failiale à sfax*. Sfax: URGE.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006, March 1). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family busines review*, pp. 73-87.