

## الحوكمة و جودة انتقال الشركات العائلية

## Gouvernance et qualité de transmission des entreprises familiales

**Dr .Yakoubi khelifa**Laboratoire 'Management et  
Evaluation de la performance  
des EntreprisesUniversité de Saida - Dr  
Moulay Tahar-[khelifa.yakoubi@univ-  
saida.dz](mailto:khelifa.yakoubi@univ-saida.dz)**Ed.Badaoui Imane**Laboratoire 'Management et  
Evaluation de la performance  
des EntreprisesUniversité de Saida - Dr  
Moulay Tahar-[imane.badaoui@univ-saida.dz](mailto:imane.badaoui@univ-saida.dz)

تاريخ القبول: 2022/06/ 15

تاريخ الاستلام: 2022/05/ 31

**Résumé:**

L'objectif de cet article est de démontrer l'importance et la nécessité de la gouvernance dans toute entreprise y compris l'entreprise familiale et son rôle dans la réalisation de sa pérennité par le biais de la transmission de ce type d'entreprise d'une génération à une autre. L'article met aussi l'accent sur la mauvaise qualité de transmission des entreprises familiales en expliquant les raisons techniques du phénomène de mauvaise transmission et justifiant le mauvais taux de transmission des entreprises familiales dans quelques pays comme la France et d'autres pays développés.

**Les mots clés:** La gouvernance, l'entreprise familiale, la transmission des entreprises.

**Jel Classification Codes :** G38 ,L53 ,L21.

**Abstract:**

The objective of this article is to demonstrate the importance and the necessity of applying the governance in company including the family companies and the role in achieving their sustainability through the transmission of this type of companies from one generation to another.

The article also emphasizes the poor quality companies by explaining the technical reasons of the poor transmission phenomenon and justifying the poor rate of transmission of family companies in some countries such as France and other developed countries.

**The key words:** Governance, the family companies ,companies transfer.

**Jel Classification Codes:** G38 ,L53, L21.

Badaoui imane :[imane.badaoui@univ-saida.dz](mailto:imane.badaoui@univ-saida.dz)

## 1. Introduction :

Avec les crises financières qui secouent à intervalles de plus en plus souvent répétés, le système économique et le modèle même de l'entreprise est mis en cause. La mondialisation croissante de l'économie, la nécessaire prise en compte de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, État...), les exigences des actionnaires vis-à-vis du management des sociétés, l'arrivée de nouveaux enjeux comme la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), rendent aujourd'hui le pilotage de celles-ci à la fois plus complexe et plus responsable. Les relations entre les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes doivent être organisées pour permettre à l'entreprise de fonctionner avec efficacité dans une conviction partagée par tous et assure sa pérennité et sa compétitivité.

Quand on parle de gouvernance, on ne parle donc pas de contrôle ou de procédures. La gouvernance, c'est d'abord créer un collectif interne composé des alliés de l'entreprise. Ce collectif se doit être d'une grande proximité et exigeant et centré sur les ambitions de l'entreprise. L'entreprise a besoin de cette vision collective et partagée. En cela, la gouvernance est un formidable tremplin pour nos entreprises.

La gouvernance est un levier de performance fondamental car il s'agit de la première étape vers une appropriation de la stratégie par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, il est indispensable que tous les salariés, mais aussi tous les alliés de l'entreprise, clients, prescripteurs et financeurs notamment, soient mobilisés et alignés sur une même vision stratégique. Pour attirer les talents, un employeur doit pouvoir vendre une stratégie à moyen terme claire et percutante. La gouvernance doit permettre de la formaliser et par là même participer à la compétitivité de l'entreprise.

La gouvernance, n'est pas réservée au CAC 40. Elle constitue un levier encore trop peu utilisé par les PME et les ETI. Bien sûr, à chacun de créer la sienne, de façon proportionnée aux enjeux et à la taille d'entreprise. Conseil d'administration ou de surveillance, comité stratégique, comité d'actionnaires... les formes peuvent être diverses. L'important n'est pas la forme, mais ce que l'on en fait. La taille et la composition des organes de gouvernance peuvent également varier, l'essentiel est d'avoir la diversité de points de vue qui enrichit la prise de décision. Enfin pour les entreprises familiales, une gouvernance duale, distinguant la gouvernance familiale qui unifie l'expression des valeurs et de la vision de l'actionnaire d'une part, et la gouvernance d'entreprise qui élabore la stratégie d'autre part, est salutaire dès la 2<sup>e</sup> génération.

La famille reste l'une des structures intermédiaires les plus solides dans l'économie comme dans la société. Cette structure est le lieu de vie, de convivialité, de solidarité qui résiste le mieux, en temps normal et en temps de crise, même si la montée de l'individualisme, l'urbanisation et l'éclatement des frontières et des distances ont tendance à la mettre à mal. Le désir de transmettre, le désir d'entreprendre, de réussir sa vie, d'être maître de son destin, d'exercer une influence dans son terroir, dans sa ville, dans sa communauté régionale, la volonté de contribuer au mieux-être collectif de ses concitoyens, la volonté de faire fortune, de créer et de laisser

un patrimoine à ses enfants, toutes ces motivations, parfaitement légitimes constituent des moteurs puissants de l'activité économique.

De nombreuses études récentes menées en France et à l'étranger, en particulier dans le cadre du Family Business Network, démontrent que les entreprises familiales sont en général mieux gérées que les autres, qu'elles obtiennent des performances meilleures. Ce constat est confirmé non seulement pour les PME, mais aussi pour les entreprises familiales plus importantes, celles qui sont cotées comme les autres.

Cependant, la proportion d'entreprises familiales dans le tissu économique national décroît, conduisant logiquement à un affaiblissement des performances de l'ensemble.

De récentes études révèlent que la transmission des entreprises familiales ne se fait que dans la proportion d'une entreprise sur dix. Seuls 20 % des chefs d'entreprises souhaitent transmettre l'entreprise familiale à la génération suivante et, parmi eux, moins de la moitié y parviendront. Ces chiffres montrent que, si l'entreprise familiale reste largement majoritaire en nombre (83 % des entreprises) et contribue très largement à la richesse du pays (environ 50 % du PNB et des emplois), elle est gravement menacée dans sa pérennité, en particulier dès que les entreprises grandissent en taille.

## **2. la gouvernance**

### **2.1 Définition de la gouvernance :**

Aujourd'hui souvent employé dans l'environnement politique et économique, le mot « gouvernance » fait l'objet de nombreux développements. (Pierre, 2018) Après en avoir proposé la définition, nous nous attacherons à essayer d'en dégager les caractéristiques principales en termes d'acteurs et de systèmes. Enfin, nous présenterons une synthèse des principaux textes constituant la base de la gouvernance d'entreprise.

### **2.2 Concept de gouvernance d'entreprise :**

Le concept de gouvernance d'entreprise ou corporate governance touche aujourd'hui tous les pays industriels de la planète. Si son principe de base - encadrer les relations entre dirigeants et actionnaires est aisément compréhensible, la définition précise du terme « gouvernance d'entreprise » peut être approchée de plusieurs manières.

### 2.3 Des objectifs multiples :

les objectifs poursuivis par la gouvernance sont en évolution permanente. Ce sont d'abord des verbes à connotation négative qui vont le mieux résumer les objectifs de la gouvernance : éviter, restreindre, limiter, surveiller. L'idée est de garantir au mieux les intérêts des actionnaires en contrôlant étroitement les possibilités d'action du management. Puis, vient le temps où se rajoutent les objectifs d'accompagnement de l'équipe dirigeante pour rompre son isolement et apporter une capacité extérieure de recul et d'analyse. Enfin, la gouvernance d'entreprise peut jouer un rôle dans la performance économique et sociétale de l'entreprise, et à ce titre contribuer également à la sauvegarde non seulement des intérêts des actionnaires mais aussi de ceux de l'ensemble des parties prenantes. Le chemin parcouru permet alors de passer d'une gouvernance répressive, voire disciplinaire, à une gouvernance positive, source de création de valeur.

### 2.4 Deux grandes approches de la valeur correspondent à ces réflexions :

**2.4.1** Dans la première approche, l'entreprise cherche à maximiser le cours boursier des titres détenus par les actionnaires. Les intérêts des dirigeants doivent s'aligner sur ceux des actionnaires et des investisseurs. Les systèmes de gouvernance et la réglementation en matière de transparence et de rémunération des dirigeants sont définis dans cet **objectif de maximisation de la valeur actionnariale** ( shareholder value ).

**2.4.2** Dans la seconde approche, l'entreprise recherche plutôt la création de valeur pour l'ensemble des partenaires en voulant créer de la richesse entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, collectivités, banquiers, etc.). La gouvernance aura alors pour objectif d'optimiser la performance pour une **meilleure valeur partenariale** ( stakeholder value ). Une liste des objectifs essentiels de la gouvernance peut être dressée:

### **2.5 L'apparition chronologique des objectifs de la gouvernance :**

- ✓ Garantir la gestion optimale des biens des actionnaires,
- ✓ Contrôler le management,
- ✓ Limiter les risques,
- ✓ Assurer la pérennité de l'entreprise,
- ✓ Aider le management,
- ✓ Protéger l'intérêt social et les parties prenantes,
- ✓ Créer de la valeur pour l'entreprise.

### **2.6 Tentative de définition de la gouvernance :**

Il existe beaucoup de tentatives de définition de la gouvernance. Les plus pertinentes sont les suivantes .:

- **Rapport Cadbury, 1992** : une définition laissant libre cours à l'interprétation« La gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. »

- **Charreaux, 1997** : une définition centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants « Le gouvernement des entreprises 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»

- **Shleifer et Vishny, 1997** : une définition axée sur la maximisation de la valeur actionnariale « Ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une

appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. »

- **OCDE, 1999** : une définition large et consensuelle « La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances.»

- **Le Cercle des économistes** : une définition intégrant l'aspect comportemental « Il s'agit des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise.»

- **Pierre-Yves Gomez, 2009** : une définition complète introduisant l'idée de pérennité « La gouvernance d'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise.»

- **IT Governance Institute** : une définition centrée sur la stratégie et la responsabilité « La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable.». Elle veille en priorité au respect des intérêts des « ayants droit » (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires...) et à faire en sorte que leurs voix soient entendues dans la conduite des affaires.

- **D'après Roland Pérez, 2009** : une définition saisissante et forte « La gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta management.». Cette définition pose clairement le problème du

contrôle des mandataires sociaux et des conditions dans lesquelles ils exercent leurs mandats.

## **2.6 Importance d'une gouvernance d'entreprise efficace : (Mohamad, September 2004 )**

Les entreprises contribuent à la croissance et au développement économique, ce qui entraîne une amélioration des niveaux de vie et une réduction de la pauvreté. Le résultat final de toute cette activité est la création de systèmes politiques plus stables.

Gregory et Simms (1999) notent que la qualité de la gouvernance d'entreprise est importante car elle a un impact direct sur:

### **2.6.1 L'efficacité avec laquelle une société emploie des actifs :**

Une gouvernance d'entreprise efficace garantit l'utilisation optimale des ressources. Avec des systèmes efficaces de gouvernance d'entreprise, les capitaux empruntés et les fonds propres iront aux entreprises capables de l'investir de la manière la plus efficace pour la production de biens et services très demandés, ainsi que pour celles affichant le taux de rendement le plus élevé. Cela aide à protéger et à entretenir des ressources rares, assurant ainsi la satisfaction des besoins de la société, cela signifie que des gestionnaires incompétents sont remplacés. Ces effets sur l'efficacité, qu'il s'agisse de ressources limitées ou de la qualité des dirigeants, devraient s'appliquer, qu'il s'agisse d'une entreprise publique, d'une société fermée appartenant à un groupe familial ou d'une société cotée en bourse.

### **2.6.2 Sa capacité à attirer des capitaux à faible coût :**

Une gouvernance d'entreprise efficace contribue également à réduire le coût du capital en renforçant la confiance des investisseurs étrangers et nationaux quant à l'utilisation de leurs actifs aux fins convenues.

### **2.6.3 Sa capacité à répondre aux attentes de la société :**



Sa capacité à répondre aux attentes de la société Pour réussir à long terme, les entreprises doivent se conformer aux lois, aux réglementations et aux attentes des sociétés dans lesquelles elles produisent. De nombreuses entreprises prennent leur rôle de citoyen, contribuant ainsi à la société civile. Malheureusement, certaines entreprises sont opportunistes et cherchent à tirer profit du travail des enfants ou à agir sans se soucier de l'environnement. Ces derniers ne sont pas simplement des échecs de la gouvernance d'entreprise, ils sont symptomatiques des échecs plus larges du gouvernement en matière de création du cadre nécessaire pour tenir les entreprises responsables des problèmes qui sont également importants pour la société en général.

#### **2.6.4 Sa performance globale :**

Une gouvernance d'entreprise efficace devrait rendre plus probable que les dirigeants se concentrent sur l'amélioration des performances des entreprises et soient remplacés lorsqu'ils ne le font pas. Une étude réalisée par Millstein et MacAvoy aux États-Unis analysant les données de 1991 à 1995 a révélé que les sociétés américaines dotées de conseils d'administration actifs et indépendants généraient un bénéfice économique plus élevé, confortant ainsi l'hypothèse raisonnable selon laquelle la gouvernance d'entreprise joue un rôle déterminant dans la performance des entreprises. Une gouvernance d'entreprise efficace contribue également à réduire la corruption dans les transactions commerciales en rendant difficile le développement de pratiques de corruption et leur enracinement dans une entreprise.

### **3. Comment expliquer la mauvaise qualité des transmissions ?**

#### **3.1 Des raisons techniques : (Mellerio, 2011)**

Les explications techniques du phénomène de mauvaise transmission (fiscalité excessive, sources de financement insuffisantes, etc.) sont fréquemment avancées pour expliquer l'attrition des entreprises familiales.

Evidentes pendant de nombreuses années, ces raisons techniques le sont moins aujourd'hui. Depuis quelques années, les gouvernements successifs se sont attaqués aux excès les plus criants, aux incohérences et aux effets pervers les plus évidents des coûts à supporter par l'entreprise et ses actionnaires familiaux à l'occasion de la transmission. La mise en place des pactes Dutreil (ISF et Succession), la réduction des droits de mutation et la hausse des seuils d'imposition (donations, succession), les lois récentes Françaises TEPA en faveur du renforcement du capital des PME, etc., ont réduit le rôle dévastateur de la fiscalité et des dispositions du droit civil sur la possibilité de transmettre. On peut donc dire que ce ne sont plus les raisons techniques qui sont les principales responsables de la mauvaise transmission des entreprises familiales.

### **3.2 Un dispositif législatif et fiscal complexe et générateur d'inquiétude :**

Pour arriver à ce résultat, il a fallu mettre en place, loi après loi, tout un arsenal de mesures, souvent compliquées et régulièrement modifiées. Ces dispositifs représentent un progrès pour les entreprises les mieux structurées et les mieux conseillées, mais laissent la majorité des patrons de PME dans l'ignorance et l'incertitude. Un effort de simplification, de stabilisation et de pédagogie reste à faire pour permettre aux chefs d'entreprises familiales de s'y retrouver et de se rassurer. Toutefois, plusieurs améliorations techniques restent nécessaires pour remédier aux incohérences, imperfections, inégalités et effets pervers des dispositifs administratifs existants, le risque étant de renforcer la complexité d'un système déjà trop complexe.

### **3.3 Comment mobiliser tous les acteurs économiques concernés :**

Les facteurs ayant une influence sur le processus de transmission sont fortement interactifs ; de plus, on liste de nombreuses incohérences face à un enjeu d'intérêt national : l'importance pour l'Hexagone de pérenniser et de faire grandir un certain nombre d'entreprises familiales petites et moyennes pour qu'elles constituent demain la force de frappe de

l'économie. En mobilisant les compétences de tous les acteurs concernés, on peut envisager de remettre les problèmes à plat, de dégager des priorités et des politiques susceptibles de replacer l'ensemble du système dans la bonne direction, voire d'enregistrer des résultats dans la durée.

### **3.4 Continuer l'entreprise familiale :**

La transmission familiale est avant toute chose une question d'envie et de motivation de deux générations : celle qui va quitter l'entreprise et celle qui va reprendre le flambeau. Pourquoi alors vouloir la continuer ?

### **3.5 Un travail d'éducation :**

Pour avoir une vision plus complète du problème des transmissions, il faut aussi rechercher du côté des familles, de la psychologie des chefs d'entreprise appelés à passer la main, de l'absence ou de l'insuffisance de la préparation, souvent retardée le plus longtemps possible pour des raisons à la fois techniques et psychologiques. Il faut aussi comprendre l'évolution des mentalités chez les héritiers de la nouvelle génération, ceux qui sont appelés à travailler dans l'entreprise et ceux qui resteront actionnaires ou préféreront céder leurs actions.

### **3.6 Un système évolutif :**

Il faut comprendre que l'entreprise familiale est un système évolutif, de plus en plus complexe avec l'accumulation des générations. Tous sont au départ actionnaires, mais tous ne peuvent travailler dans l'entreprise. Il faut concilier les besoins individuels et ceux de l'entreprise. Les structures d'un dialogue où l'émotion tient une grande place sont difficiles à faire vivre et beaucoup sont tentés d'y renoncer dans un contexte national qui ne met pas en valeur les entreprises familiales et leurs patrons. Les actionnaires majoritaires responsables du précédent cycle générationnel vont laisser la main à une nouvelle structure d'autorité et de pouvoir capitalistique : c'est le processus de transmission d'une génération à l'autre.

La complexité augmente. Les enjeux financiers, personnels et collectifs sont plus grands. Dès que l'entreprise grandit et s'institutionnalise, dès qu'on dépasse la deuxième génération, il n'est pas toujours certain qu'un membre de la famille soit désireux, capable ou disponible pour exercer le pouvoir de management. La famille peut continuer à exercer l'autorité en dernier ressort à travers son pouvoir au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, mais sans forcément exercer l'autorité au niveau de la direction opérationnelle (direction générale, directoire).

#### **4.Six obstacles à franchir pour fluidifier la transmission d'entreprise en France : (VASPART, (2016-2017))**

Les personnes auditionnées ont fait part aux rapporteurs de plusieurs obstacles auxquels acteurs publics et privés sont confrontés en matière de transmission et reprise en France. Ces griefs peuvent se résumer en six points qui seront au cœur du présent rapport :

##### **4.1 Le manque de statistiques fiables :**

Le manque de statistiques fiables est le premier écueil que rencontre tout travail sur la transmission. Cette difficulté a été soulignée par le groupement Datastorm-Atexo à l'occasion de l'étude que la Délégation a confiée : « Les résultats quantitatifs obtenus doivent être analysés avec précaution car les données concernant les transmissions/reprises d'entreprises restent malheureusement peu précises. » Il est particulièrement difficile de trouver des chiffres précis, clairs et partagés. Chercheurs et pouvoirs publics ne se mettent d'accord que pour évoquer des « fourchettes » larges, mêlant en apparence toutes les entreprises sans distinction, tout en reconnaissant de multiples biais tant sur les secteurs ou les définitions que sur les années ou les territoires de référence.

##### **4.2 Une information insuffisante :**

Il existe une forte inadéquation entre l'offre et la demande qui explique en partie le nombre insuffisant d'entreprises reprises. Les personnes auditionnées ont évoqué la question de l'accès à l'information et du lien

entre cédant et repreneur qui font trop souvent défaut. Cette insuffisance d'information se retrouve à tous les stades de la transmission.

### **4.3 Un manque d'anticipation qui fragilise la reprise :**

Le manque d'anticipation des dirigeants d'entreprise est une constante en France que les personnes auditionnées considèrent comme étant l'une des causes principales des échecs de reprise. Comme l'indique la députée Fanny Dombre Coste dans son rapport: « L'anticipation de la cession, bien avant l'âge de la retraite, constitue donc un facteur déterminant de la capacité future du dirigeant à céder son entreprise. ».

Certains secteurs sont particulièrement fragilisés par le manque d'anticipation de leurs dirigeants dont les attentes sont parfois dommageables à la vente et à la survie de leur entreprise. C'est notamment le cas du commerce comme le constate la CCI Paris Ile de France : « Dans le secteur du commerce, la reprise est plus difficile et on relève une inadéquation entre le volume des affaires à céder et le faible nombre de repreneurs intéressés (...) La situation est d'autant plus difficile lorsqu'il s'agit de commerçants âgés qui comptent sur la vente de leur pas de porte pour assurer leur retraite ou de commerces qui n'ont pas fait l'objet des investissements nécessaires pour rester attractifs (mise aux normes, maintien des annonces promotionnelles du commerce, site web actif et animé).

### **4.4 Des difficultés de financement :**

La question du financement reste une constante citée par plusieurs des personnes auditionnées. L'accès limité de certaines professions au crédit bancaire rend complexe la reprise. C'est notamment le cas dans les territoires ruraux, ainsi que dans le secteur de l'artisanat. « Le problème n° 1, c'est l'accès au financement » a ainsi déclaré l'Union professionnelle artisanale.

#### **4.5 Une fiscalité inadaptée :**

Les personnes auditionnées ont reconnu l'apport significatif du « pacte Dutreil », qui permet de bénéficier d'un abattement de 75 % sur l'assiette des droits de succession ou de donation et donc de réduire considérablement l'impôt à payer sous certaines conditions à respecter ». Toutefois, même si ce pacte peut être généreusement cumulé avec d'autres abattements, la fiscalité française de la transmission reste vécue comme « confiscatoire » au regard d'autres pratiques dans l'Union européenne, selon une étude publiée par le Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire.

En effet, la question fiscale de la transmission ne s'arrête pas aux seuls droits de mutation. L'APCMA a ainsi fait part d'autres difficultés d'imposition liées à l'IR ou à des cotisations sociales élevées. Lors des déplacements de la délégation, le taux de l'ISF à payer à l'issue de la cession a également été évoqué comme un frein qui a pour effet de retarder les transmissions. La fiscalité de la transmission doit ainsi être abordée dans sa globalité -IR, IS, ISF et cotisations sociales comprises selon les cas- et non sous le seul angle bien connu des droits de mutation.

#### **4.6 Une reprise interne mal accompagnée :**

les rapporteurs ont été surpris par l'unanimité des personnes auditionnées sur deux sujets :

- La reprise interne par les salariés est une vraie solution au manque de repreneurs qu'il faut pouvoir soutenir ;
- Le droit d'information préalable des salariés est en la matière contre-productif car il n'offre ni les garanties de temps nécessaires aux salariés pour reprendre efficacement l'entreprise ni les garanties de discrétion nécessaires à l'employeur pour gérer en confiance une reprise extérieure efficace.

#### **Conclusion :**

L'entreprise familiale est prédominante dans le monde et constitue un levier de croissance économique des pays. Malgré son importance, elle confronte des obstacles au niveau de sa transmission familiale. Cette dernière constitue un projet dont il nécessite la prise en compte d'un nombre important de points tels que la variété des tranches d'âge dans l'entreprise, l'aptitude des cadres à prendre des décisions, la transmission du capital social émotionnel et symbolique, la mise en place d'un conseil d'administration garant de la pérennité de l'entreprise, les contraintes fiscales.

L'apport de la gouvernance dans la transmission de l'entreprise familiale est primordial et son besoin évolue avec les générations d'où son intérêt dès sa création. La gouvernance continuera à se construire et à chaque génération sa construction, elle est le ciment de toute construction.

### **Références bibliographiques :**

- 1- Mellerio, O. (2011). *La transmission familiale*. Editions d'Organisation.
- 2- Mohamad, S. (September 2004 ). *The Importance of Effective Corporate Governance*, . SSRN Electronic Journal.
- 3- Pierre, C. (2018). *Manuel de gouvernance d'entreprise : Les meilleures pratiques pour créer de la valeur*. Eyrolles, 2ème édition.
- 4- VASPART, C. N. ((2016-2017)). *Délégation aux entreprises*. Rapport d'information.