



Université du Québec
à Rimouski

Analyse de la gouvernance et des défis de transmission : Étude de cas sur les influences culturelles et familiales en Kabylie-Algérie

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître en gestion de projet

PAR

© **CYLIA YAHIAOUI**

Août 2023

Composition du jury :

Ramzi Belkacemi, président du jury, Université de Québec à Rimouski

Marie Noëlle Albert, directrice de recherche, Université de Québec à Rimouski

**Mehdi Bouchetara, examinateur externe, École Nationale Supérieure de Management,
Algérie**

Dépôt initial le 04 juin 2023

Dépôt final le 15 août 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mes parents.

REMERCIEMENTS

Je remercie mes parents pour le soutien affectif et matériel qu'ils m'ont donné durant ces années. Je remercie aussi les personnes suivantes : ma tante Naima pour l'amour qu'elle m'a apportée, Hakima Bousaa que je considère comme une femme exemplaire et qui m'a accompagnée dans mon parcours d'immigration, mon cousin Rafik Yahiaoui et sa femme pour leurs conseils. Je tiens également à remercier ma directrice de recherche madame Albert, pour sa patience, son aide ses conseils et ses critiques. Je remercie les personnes de centre d'aide à la réussite, en particulier Marise Belletête et Francis Bastien pour leurs corrections qui ont permis d'enrichir mon expérience d'aspirant chercheuse, et enfin, les membres du Jury pour avoir accepté de participer à l'examen.

RÉSUMÉ

En Algérie, depuis la crise économique de 1988, la petite production marchande clandestine a connu une expansion considérable. Aujourd'hui, certaines de ces petites productions ont réussi leur transition pour adopter la forme juridique de la SARL et sont appelées à conduire des projets intergénérationnels. Nous sélectionnons une PME algérienne dans la conduite de son projet de transmission au Québec. Nous constatons que le système de gouvernance de la PME étudiée est dominé par des traits culturels kabyles, caractérisés par des instances de gouvernance informelles telles que les réunions familiales, la djemaâ et les valeurs patriarcales, qui ont exercé une influence négative sur le déroulement des projets de transmission. Nous avons utilisé une méthode qualitative, incluant l'autopraxéographie, et nous nous appuyons également sur des romans autobiographiques pour illustrer le paysage socio-culturel algérien. Les résultats de l'étude démontrent que la concentration des dirigeants, la structure de propriété qui se caractérise par l'indivision et la dimension informelle de l'entreprise entravent la planification stratégique du projet. Enfin, l'héritage s'inscrit dans le cadre du droit coutumier kabyle, qui suit une logique patriarcale de père en fils et exclut les femmes pour des raisons culturelles, à savoir l'obsession de conserver les biens au sein de la même famille, ce qui débouche sur des conflits familiaux et nuit à l'entreprise.

Mots clés : transmission, gouvernance des PME, entreprise familiale, culture, religion, entreprise familiale algérienne

ABSTRACT

In Algeria, since the economic crisis of 1988, clandestine artisanal trade production has experienced significant growth. Today, some of them have successfully transitioned to Small and Medium Enterprises (SMEs) in the legal form of SARL and are engaged in intergenerational projects. The objective of the research is to support an Algerian SME in the implementation of its transmission project to Quebec. We observe that the governance system of SMEs is dominated by Kabyle cultural traits, characterized by informal governance bodies such as family gatherings, djemaâ, and patriarchal values, which have had a negative influence on the progress of transmission projects. We used a qualitative method, specifically auto-praxiography, and drew from autobiographical novels. The results of the study conclude that the concentration of leaders, the ownership structure characterized by indivision, and the informal dimension of the business hinder strategic project planning. Furthermore, succession is governed by Kabyle customary law, which follows a patriarchal logic of father-to-son transmission and excludes women for cultural reasons, namely the obsession with preserving assets within the same family, which is a major concern

Keywords: Transmission, governance of SMEs entreprise familiale, family business, culture, religion, Algerian family businesses

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-------|
| REMERCIEMENTS..... | viii |
| RÉSUMÉ | xi |
| ABSTRACT | xiii |
| TABLE DES MATIÈRES | xv |
| LISTE DES TABLEAUX | xvii |
| LISTE DES FIGURES..... | xviii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES..... | xix |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| Chapitre 1 : CADRE THÉORIQUE | 5 |
| 1.1 généralité sur la gouvernance | 6 |
| 1.1.1. Les définitions de la gouvernance | 6 |
| 1.1.2. Historique de la gouvernance | 7 |
| 1.1.3. L'objectif des études sur la gouvernance..... | 8 |
| 1.1.4. Typologie des systèmes de gouvernance dans le monde..... | 9 |
| 1.1.5. Le corpus théorique de la gouvernance | 17 |
| 1.1.5 Les mécanismes de gouvernance..... | 18 |
| 1.2 les entreprises familiales | 23 |
| 1.2.1 Les définitions des entreprises familiales | 26 |
| 1.2.2 La définition retenue pour ce mémoire..... | 29 |
| 1.2.3 Le dilemme des entreprises familiales..... | 29 |
| 1.2.4 Les dimensions fondamentales des entreprises familiales..... | 29 |
| 1.2.5 L'évolution des entreprises familiales | 31 |
| 1.2.6 Les approches de gouvernance des entreprises familiales..... | 34 |
| 1.2.7 Les mécanismes de gouvernance dans le contexte des entreprises familiales..... | 39 |
| 1.2.8 La particularité de la gouvernance des PME familiales | 42 |
| 1.2.9 Les PME familiales algériennes | 42 |
| 1.3 Les projets de transmission..... | 47 |
| 1.3.1. La définition des projets de transmission | 48 |

| | |
|--|-----|
| 1.3.2 Les formes de transmission des PME | 49 |
| 1.3.3 Les facteurs déterminant dans la transmission | 57 |
| 1.3.4 La transmission dans le contexte algérien | 58 |
| 1.3.5 L'objectif de la recherche | 59 |
| Chapitre 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 60 |
| 2.1. épistémologie..... | 60 |
| 2.2. méthode de recherche choisie..... | 61 |
| 2.3. l'autoparaxéographie..... | 62 |
| 2.4. présentation de l'organisme d'accueil | 63 |
| 2.4.1. Missions des différentes structures de l'entreprise..... | 64 |
| 2.4.2. Présentation du projet de transmission | 65 |
| Chapitre 3 : DISCUSSION et RÉSULTATS..... | 67 |
| 3.1 le modèle de trois cercle et l'évolution de l'entreprise | 67 |
| 3.1.1 Présentation du cercle familiale..... | 68 |
| 3.1.2 La création et l'évolution de l'entreprise..... | 72 |
| 3.1.3 La structure de propriété | 82 |
| 1.3 la gouvernance de la pme | 84 |
| 1.3.1 Témoignage | 84 |
| 1.3.2 L'analyse la gouvernance de la PME | 87 |
| 3.3 la transmission de la pme | 91 |
| 3.3.1 Témoignage | 91 |
| 3.3.2 L'analyse détaillée du processus | 93 |
| 3.3.3 La religion..... | 96 |
| 3.3.4 Le code de la famille..... | 97 |
| 3.4 La synthèse | 98 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | 101 |
| ANNEXES..... | 102 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 103 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1. Le poids économique des entreprises familiales | 25 |
| Tableau 2. Définitions monocritère des entreprises familiales | 27 |
| Tableau 3. Définitions pluri-critères des entreprises familiales..... | 28 |
| Tableau 4. Les avantages et les inconvénients d'une transmission familiale | 53 |
| Tableau 5. Les options de transmission interne | 54 |
| Tableau 6. La position des membres de la famille dans le cercle | 83 |
| Tableau 7. Les instances de la gouvernance de la PME | 90 |
| Tableau 8. Le modèle successoral dominants dans les cas choisis | 95 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----|
| Figure 1. Synthèse additionnelle de la problématique | 4 |
| Figure 2. Les mécanismes internes et externes de l'entreprise. © inspiré de Naciri (2011) | 14 |
| Figure 3. Les trois cercles de l'entreprise familiale © Tagiuri et Davis, 1992..... | 30 |
| Figure 4. L'évolution des entreprises familiales de Gersick et al (1997) | 32 |
| Figure 5. Une vue d'ensemble de la transmission familiale © Cadieux et al., 2009..... | 51 |
| Figure 6. La transmission interne une vue d'ensemble © Cadieux et al., 2009. | 55 |
| Figure 7. Une vue d'ensemble de la transmission externe © Cadieux et al., 2009 | 56 |
| Figure 8. L'organigramme de la SARL © Donnée de l'entreprise. Reproduit avec permission | 65 |
| Figure 9. Portefeuille du projet | 66 |
| Figure 10. Le génogramme familial..... | 71 |
| Figure 11. Le diagramme d'Ishikawa | 94 |
| Figure 12. Le processus de transmission recommandé inspiré de Bah et al (2017) et Cadieux et al (2009). | 100 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|---------------|--|
| CENEAP | Centre national d'études et d'analyses pour la planification |
| CA | Conseil d'administration |
| FMI | Fond monétaire international |
| FMN | Firme multinationale |
| GE | Gouvernance de l'entreprise |
| INEAD | L'Institut européen d'administration des affaires |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| SARL | Société à responsabilité limitée |
| TPE | Très petite entreprise |
| UEMOA | Union économique et monétaire ouest africaine |
| PVD | Pays en voie de développement |
| PNB | Production nationale brute |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En Algérie, au cours des années quatre-vingt, le processus de libéralisation débouche sur la montée puissante de la petite production marchande sous forme clandestine (Bernard, 1988). Actuellement, depuis le début de la décennie, une série d'événements tragiques ont affecté l'ensemble des domaines social, politique et économique : la montée de l'intégrisme religieux, la décennie noire, la mutation économique, etc. (Bernard, 1988; Kara, 2018; Lamiri, 2022). Il s'agit d'un bouleversement profond marqué par l'expansion de la petite production marchande (Bernard, 1988). Dans cette optique, une logique industrielle s'instaure, ce qui est le résultat d'une contradiction entre la politique économique gouvernementale et la mentalité des individus (Bernard, 1988; Kara, 2018). Les individus ont acquis des valeurs socialistes, mais la dimension du secteur privé dans l'économie algérienne est fondamentale pour atteindre le progrès économique. La crise économique de 1988 conduit à un paysage économique remplies des microentreprises clandestines qui évoluent avec le temps en PME (Petite et moyenne entreprise) sous une apparence juridique de SARL (société à responsabilité limitée). Il s'agit généralement d'un partenariat entre des membres d'une famille pour construire un capital modeste (Bernard, 1988; Liabes, 1984; Ouerdia, s. d.).

Les entreprises familiales sont souvent identifiées comme des PME. Ces dernières sont souvent des entités familiales, leurs propriétaires dirigeants affrontent de nouveaux défis, ceux de la transparence et de l'organisation, la croissance, la pérennité. Elles doivent pour la majorité optés pour un modèle de gouvernance et mettre en évidence les sujets de la succession (Ghorfi, 2017).

Actuellement, les PME occupent une place de choix dans la structure économique de l'Algérie sous forme d'une nouvelle figure de l'entrepreneuriat (Merzouk, 2018). Les données démographiques des entreprises affichent une expansion des PME familiales, selon les résultats de l'étude Assala (2006), les PME et TPE (très petite entreprise) constituent 95% du total des entreprises en Algérie, cette situation est identique dans de nombreux pays industrialisés,

notamment, au Québec et dans les pays européens (Cadieux et al., 2009). En effet, la transition économique donne naissance à un grand nombre d'entreprises privées ainsi créées. Il s'agit majoritairement des PME récentes, de première génération, encore dirigées par leurs fondateurs et appelées à être transmises dans les prochaines années (Ouerdia, s. d.).

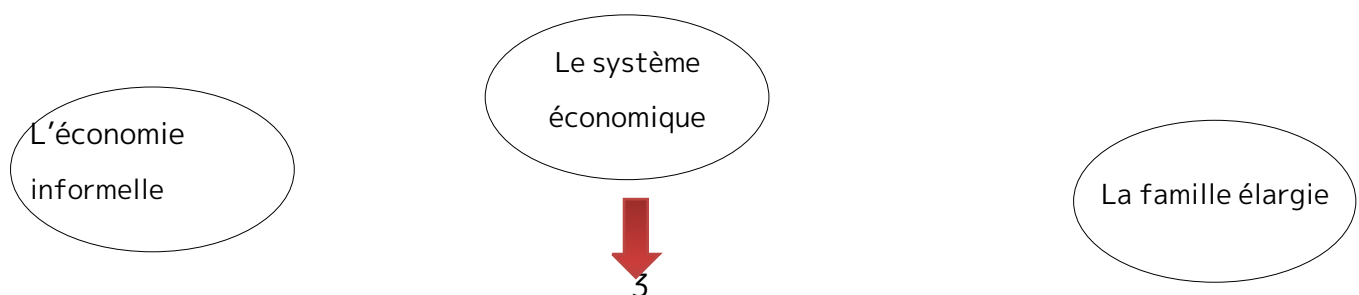
La transmission est un processus complexe pour toutes les PME familiales (Cadieux et al., 2009), bien que ce phénomène couvre diverses réalités dans les industries occidentales. La transmission d'entreprise peut prendre plusieurs formes comme la transmission interne, la transmission externe et la transmission familiale (Bah et al., 2017; Cadieux et al., 2009; Cadieux et Deschamps, 2011). Ces modes se reflètent dans différents pays et impliquent un processus qui repose sur le prédécesseur (cédant) et le successeur (repreneur) dans le but d'assurer la continuité de l'entreprise (Cadieux et al., 2009; Cadieux et Deschamps, 2011). Bien que la recherche dans ce domaine attire de nombreux chercheurs (Bah et al., 2017; Cadieux et al., 2009; Cadieux et Deschamps, 2011; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015; Tatoglu et al., 2008), on constate encore un manque en Afrique, on recense peu d'étude (Bah et al., 2017), particulièrement en Kabylie, une région appartenant à l'Algérie, où le code coutumier exclu les femmes de l'héritage (Bourdieu, 1974). À l'échelle nationale, le Coran constitue une source des textes juridiques officiels régissant la famille et la transmission (Présidence de la république secrétariat général du gouvernement, 2016). Par exemple, les hommes sont censés prendre en charge financièrement les femmes. En revanche, ces dernières ne reçoivent que la moitié de l'héritage (Présidence de la république secrétariat général du gouvernement, 2016).

Il faut admettre que la double dimension des entreprises familiales dans le contexte de l'Algérie se manifeste de manière particulière, notamment par la présence d'une cellule familiale élargie, par le rôle de la famille dans la constitution du capital de l'entreprise et par l'empreinte de la culture sociale, conduisant les entreprises à adopter davantage une logique de structure de propriété collective (Bernard, 1988; Lacoste-Dujardin, 2002; Liabes, 1984). Enfin, on insiste beaucoup sur la prépondérance de l'économie informelle et la culture en tant que système intégré comme des éléments d'analyse importants dans le champ de la gouvernance des projets de transmission qui doivent être analysés dans leurs contextes. Cette combinaison de facteur font que l'entreprise algérienne est une entité unique (Bernard, 1988; Liabes, 1984).

Le cas de l'Algérie a fait l'objet de multiples investigations. Les psychologues, les économistes et les sociologues (Bernard, 1988; Henni, 1991; Liabes, 1984) convergent vers la thèse de la particularité des entreprises algériennes. Dès lors, la question de l'influence de la gouvernance sur les projets de transmission dans le contexte de la culture kabyle, qui se caractérise par sa triple dimension (l'entreprise, la famille et l'aspect semi-informel), est rarement abordée dans le monde d'après notre examen de littérature, c'est pour cela que nous l'traitons dans cette recherche. L'objectif de ce travail est de mettre en lumière les instances informelles qui influencent la conception des projets de transmission ainsi que leur déroulement.

Selon Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), une gouvernance saine est un facteur de réussite du projet de transmission. L'étude de la gouvernance est nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise kabyle. L'interaction entre la sphère de l'entreprise et celle de la famille est souvent caractérisée par une relation ambiguë et complexe (Ghorfi, 2017). La région kabyle, qui comprend principalement la willaya de Bejaia et Tizi-Ouzou, est la plus intéressante à étudier en raison des spécificités culturelles nourries par des croyances religieuses musulmanes et le poids de l'économie informelle (Lacoste-Dujardin, 2002).

L'étude permet de faire ressortir plusieurs aspects : l'influence des valeurs patriarcales sur la gouvernance de l'entreprise et le déroulement des projets de transmission, l'influence de la religion musulmane dans le processus de transmission, et enfin, l'influence du secteur informel sur la transmission.



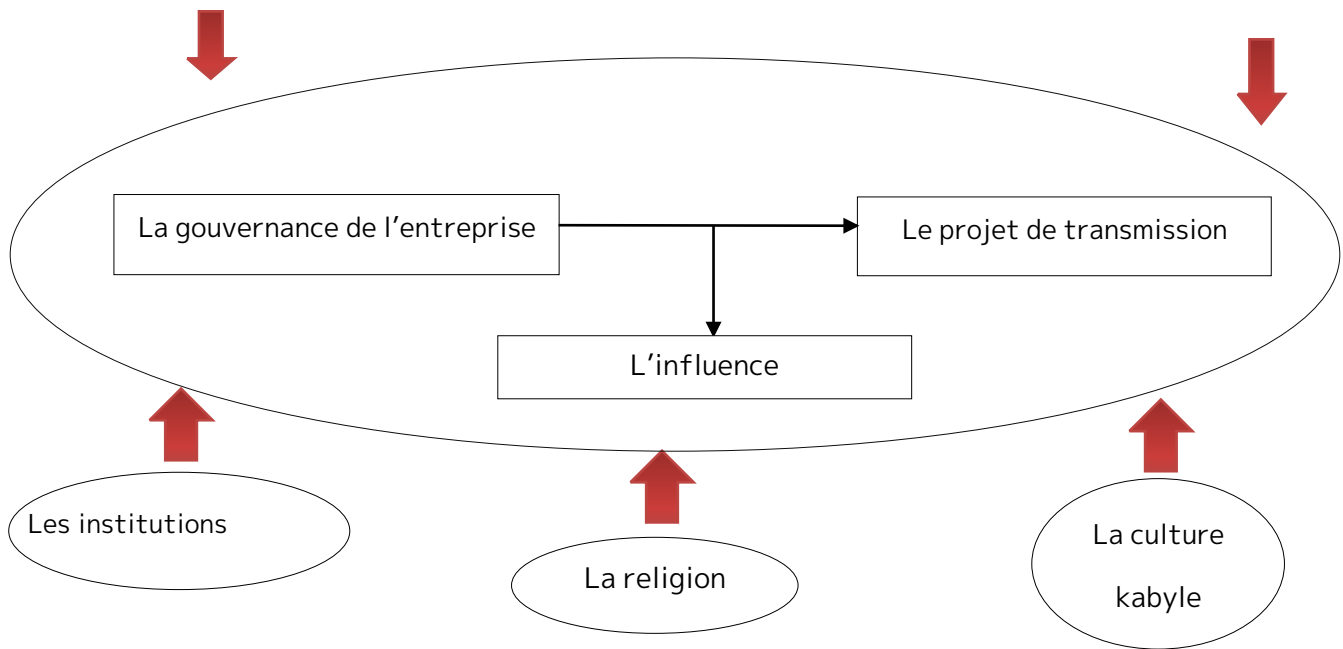


Figure 1. Synthèse additionnelle de la problématique

Ce travail est structuré en trois parties distinctes. La première partie sera consacrée aux théories dominantes dans la gouvernance de l'entreprise et aux projets de transmission. Nous invoquerons aussi l'état des lieux des recherches au sein de la Kabylie.

Le chapitre deux, nous présenterons la méthode de recherche utilisée et l'organisme d'accueil, et enfin, dans le dernier chapitre, nous analyserons l'influence de la gouvernance sur le déroulement du projet intergénérationnel.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Le cas du Maghreb a fait l'objet de plusieurs investigations. Bernard (1988), Charmes (1987) et Dj Liabes (1984) reconnaissent la particularité de l'Algérie. Étrangement, malgré l'ampleur et les contributions importantes des PME (Assala, 2006), on recense peu d'études sur la gouvernance des PME et les modalités de transmission, ce qui nous oblige à recourir aux travaux du sociologue de l'Algérie Pierre Bourdieu, afin de mieux comprendre les modes de pensée ainsi que le mode d'organisation de la PME algérienne. Nous pouvons ainsi mettre en œuvre une stratégie de transmission pour assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise.

Dans un premier temps, il est important de clarifier les concepts clés de « la gouvernance de l'entreprise », de « la PME familiale » et de « la transmission ». Le chapitre actuel sera consacré au corpus théorique et aux généralités liées à la notion de gouvernance d'entreprise. Par la suite, tout comme cela a été fait pour les notions plus particulières de la gouvernance des entreprises familiales, une sous-partie sera consacrée entièrement à la transmission.

Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse des travaux fondateurs sur la gouvernance (Berle et Means, 1932; Charreaux et Pitol-Belin, 1990; Jensen et Meckling, 1976). Ces derniers s'inscrivent dans la littérature financière et se focalisent principalement sur le fonctionnement des grandes sociétés cotées (Cerrada et Janssen, 2006). Puis, nous présenterons les spécificités de la gouvernance de l'entreprise familiale.

Dans un deuxième temps, nous mettrons en évidence le concept de transmission et aborderons l'ensemble des études réalisées dans différentes régions du monde, et enfin, comme les travaux ne s'appliquent dans le contexte de la culture kabyle, nous présenterons les travaux fondateurs des sociologues, des ethnologues et des psychiatres sociaux pour mieux comprendre les mentalités et les entraves culturelles auxquelles l'entreprise se heurte. Enfin, nous retiendrons trois aspects : l'aspect informel de l'entreprise, les institutions sociales et la structure de propriété de l'entreprise dans notre étude sur la gouvernance des projets de transmission.

1.1 généralité sur la gouvernance

La littérature dominante sur la gouvernance de l'entreprise s'interroge sur la grande société cotée en bourse (Berle et Means, 1932; Bouton et al., 2002; Charreaux; Jensen et Meckling, 1976) que la PME. À cet effet, le but de cette section est de comprendre en premiers lieu le concept de la gouvernance, ensuite les entreprises familiales d'une manière générale, et enfin, les particularités des PME familiales semi-informelles dans le contexte de la culture kabyle. Il s'agit de mettre en lumière leurs modes de fonctionnement et de comprendre leurs modes d'organisation ainsi que leurs systèmes de gouvernance et leur influence dans le cadre d'un projet de transmission intergénérationnelle.

Comme, le concept de la gouvernance d'entreprise est aux croisement de plusieurs disciplines (Wirtz, 2008), pour une analyse exhaustive de la gouvernance, nous allons utiliser le droit coutumier, les travaux de sociologie et un aperçu sur l'économie algérienne afin de décortiquer les mutations et les évolutions.

1.1.1. Les définitions de la gouvernance

Il existe plusieurs définitions du concept de la gouvernance. Dans notre travail, nous allons retenir deux définitions.

La première, s'applique dans le contexte de la PME. Selon Ménard (1994, p. 180) « procédure et structure utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière »

La seconde définition s'applique dans le contexte de la grande société coté en bourse. Selon Charreaux (1996, p. 3), « 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».

Si l'on synthétise, selon Wirtz (2008), la gouvernance recouvre un aspect commun, celui du pilotage des parties prenantes (stakeholders) et le résultat d'une multitude de décisions prises

après avoir évalué soigneusement les avantages et les inconvénients, pesés selon leurs différents intérêts.

1.1.2. Historique de la gouvernance

La gouvernance de l'entreprise est-t-il un phénomène ancien ou récent ? Les études primitives remontent au Moyen Âge, comme le note Thiveaud (1994, p. 270) « la plus fameuse de ces sociétés reste la Compagnie anglaise des Marchands trafiquant aux Indes orientales qui reçoit l'incorporation en 1600 et bénéficie dès lors du monopole du commerce avec les Indes. Fondée avec un capital qui passe de 30.000 à 55.000 puis 70.000 £, elle est administrée d'abord par une Cour de 24 directeurs, élus chaque année par l'assemblée des actionnaires. La Cour *des propriétaires*, dont chaque actionnaire dispose du droit d'élection et d'éligibilité, est formée quasi exclusivement des commerçants de Londres voire seulement de la City et constitue un ensemble homogène et solidaire ». En effet, les pratiques marchandes commerciales lointaines invoquent aussi la question de la gouvernance de l'entreprise. À l'époque de la Renaissance, les institutions financières qui sont apparues, comme la bourse, la société des capitaux, l'évolution des structures sociales et financières entraînent une modification du droit commercial (Braudel, 1985; Delaigue et Lejeune, 2022).

La GE agricole est le second courant des pratiques de gouvernance. Ces pratiques dépendent des structures sociales et de la propriété des terres. Les rapports sociaux féodaux ont fait l'objet de plusieurs études et on retrouve même leurs interprétations dans des code ruraux (Pérez, 2003) .

L'avènement de la mondialisation entraîne le développement des structures sociales et économiques dans le temps et l'espace se reflètent dans l'évolution de la sphère commerciale (Delaigue et Lejeune, 2022; Thiveaud, 1994). En Angleterre, le capitalisme a connu un essor considérable vers le 18^e siècle durant la période de la Révolution industrielle. Le développement économique de la société induit la hausse des investissements, qui se traduit par le besoin de financement. Afin de répondre aux besoins des agents économiques l'État construit des institutions financiers (banques, bourse de valeur). Les modification des structures économique et sociales entraînent une distinction entre les détenteurs du capital et les responsables managériaux conduisant à des conflits d'intérêt (Pérez, 2003).

La GE connaît un essor considérable dans les années trente avec le développement de la grande entreprise aux États-Unis, suivie des expansions des marchés financiers et de la montée des investisseurs institutionnels (Pérez, 2003). Les conflits de gouvernance sont apparus en raison de la séparation entre les dirigeants et les investisseurs, c'est-à-dire les actionnaires (Pérez, 2003). De ce fait, les analyses dans le champ de la gouvernance émergent avec les travaux de Berle et Means (1932).

1.1.3. L'objectif des études sur la gouvernance

Les fondements des meilleures pratiques de gouvernance s'articulent autour des notions de maximisation des richesses, la coordination et la pérennité (Charreaux et Wirtz, 2006; Djedi, 2021; Wirtz, 2008). À ce sujet, nous observons que les investisseurs institutionnels considèrent « qu'une bonne gouvernance conduit à une bonne affaire » (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004, p. 428). Les débats sur la gouvernance retiennent la création de valeur pour les actionnaires comme l'unique critère d'appréciation dans la rédaction des bonnes pratiques de gouvernance (Wirtz, 2008). Pour synthétiser, le but des études de la gouvernance est de promouvoir les bonnes pratiques susceptibles d'influencer la latitude des investisseurs et de générer plus de profits, autrement dit de la valeur (pour les actionnaires) (Wirtz, 2008). Comme note Bouton et al. (2002, p. 4), « l'expression " meilleure pratique « de gouvernance explicitée dans les codes de bonne conduite contient incontestablement un jugement de valeur ».

A la suite d'un examen de littérature, le débat sur la gouvernance est d'actualité. Une étude menée au Maroc révèle l'amélioration du système de gouvernance qui sert de levier aux investissements au sein de la bourse de Casablanca (Sadqi et Berbou, 2020). Dans une enquête menée au Togo et au Bénin, les résultats montrent que l'audit contribue au renforcement et à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise. En revanche, le développement d'une culture favorable à une bonne gouvernance garantit la pérennité de l'entreprise (Bada et Nouatin, 2022).

Pour résumer, un système de gouvernance fondé sur la transparence crée de la richesse, renforce le développement et la croissance de l'entreprise et peut entraver les projets de transmission dans le cas inverse (Merzouk, 2017; Sadqi et Berbou, 2020).

1.1.4. Typologie des systèmes de gouvernance dans le monde

Les études comparatives antérieures sur les systèmes de gouvernance dans le monde proposent de considérer les six points ci-dessous comme des indicateurs de comparaison du système de gouvernance des entreprises (Brédart, 2017).

- Le caractère interne ou externe du gouvernement (Franks et Mayer, 1992) ;
- Les zones géographiques (Hyafil, 1996; Yoshimori, 1995) ;
- Le mode de financement des entreprises (Allen, 1993; Berglöf, 1988; Porter, 1992) ;
- Les événements historiques (Parrat, 1999) ;
- Les différences culturelles (Bollinger et Hofstede, 1992);
- L'orientation des systèmes (Moerland, 1995).

L'ensemble des dimensions semblent intéressant, mais dans ce travail nous retracerons seulement les deux derniers. Les travaux de Bollinger et Hofstede (1992) et de Moerland (1995) soulignent l'importance de la dimension culturelle et du marché sur le comportement des dirigeants respectivement (Charreaux et Wirtz, 2006; Omri, 2003; Wirtz, 2008).

1.1.4.1 Les différences culturelles

L'apparition des firmes multinationales et la structure actionnaire au sein de certaines sociétés qui se caractérisent par une capitalisation étrangère fait de la notion de différence culturelle un indicateur de comparaison dans les systèmes de gouvernance (Delaigue et Lejeune, 2022; Omri, 2003). En effet, dans notre travail, il s'agit plutôt d'analyser les influences d'une sous-culture particulièrement la culture kabyle, et les comportements d'un groupe d'individus sur la perception de l'entreprise et de l'organisation et d'en faire ressortir le modèle de la gouvernance dans la transmission, mais nous reviendrons à ce point plus tard. Nous voudrions ici retracer le modèle de Geert Hofstede et de Bollinger (1992) qui présente le fondement des travaux dans la branche du management interculturel.

1.1.4.1.1 Le modèle de Hofstede

En 1992, Geert Hofstede et Bollinger publient une étude exhaustive intitulée « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gerè-t-il ses hommes ? » traitant de la culture nationale. Ils proposèrent de considérer les quatre points suivants comme des éléments clés du fonctionnement des sociétés et de l'entreprise :

- La distance hiérarchique ;
- Le collectivisme et individualisme ;
- La féminité vs masculinité ;
- Le contrôle de l'incertitude ;

Peréz (2003) considère la culture comme un élément dans le système de gouvernance en interaction avec la procédure et la structure dans un environnement conditionné. Selon Naciri (2011), la gouvernance s'appuie sur l'environnement de l'organisation. La culture construit un système de valeurs dans lequel les membres de l'organisation opèrent (Hofstede et al., 2010). De plus, les systèmes de gouvernance reposent sur une idéologie et des valeurs alimentées par des croyances religieuses (Omri, 2003). Les faits sociaux constituent également un mécanisme de gouvernance externe qui influencent le comportement des dirigeants (Naciri, 2011; Omri, 2003; Peréz, 2003; Steier, 2001; Wirtz, 2008). Leur étude est nécessaire dans ce travail pour comprendre le mode de pensée des individus et leur fonctionnement (Hofstede et al., 2010).

Nous allons retenir la définition suivante la culture se définit comme « la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe » (Hofstede et al., 2010, p. 16).

▪ **La distance hiérarchique**

La notion de distance hiérarchique permet de déterminer la nature des rapports d'autorité entre les individus au niveau de la famille (la relation parent- enfant), de l'école (la relation professeur et élève), de l'entreprise (la relation employeur et employé), et l'état et son peuple. La distance hiérarchique est définie comme « le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des organisations d'un pays» (Hofstede et al., 2010, p. 83).

Dans la culture à forte distance hiérarchique, le respect des gens âgés est une vertu fondamentale. Au niveau de la famille, elle se traduit par une à structuration selon l'âge ; les plus jeunes doivent obéir au plus âgé, de telle sorte que la relation parent-enfant est régie par l'autorité (Hofstede et al., 2010). C'est également le cas entre les enfants, par exemple l'aîné est plus respecté. Au niveau de l'entreprise, cette distance hiérarchique se traduit par une répartition du pouvoir en fonction de la position hiérarchique, la relation entre les patrons et les subordonnés est paternaliste, ce qui conduit à un processus de prise de décision centralisée. Cependant, dans les cultures plus égalitaires, l'inégalité se manifeste uniquement dans les tâches que les ouvriers exécutent, le management participatif est privilégié, les managers sont plus accessibles et n'hésitent pas à consulter les subordonnés lors de la prise de décision, la communication entre les différentes parties prenantes de l'entreprise est informelle. La relation d'interdépendance s'installe entre patron et subordonnée (Hofstede et al., 2010).

- **Le contrôle de l'incertitude**

Le contrôle de l'incertitude renvoie à l'inquiétude que les individus dans des situations méconnues, selon Hofstede et al. (2010, p. 243), « Le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue ». Dans les sociétés où règne l'anxiété, l'inconnu est souvent considéré comme dangereux et stressant (Hofstede et al., 2010). En revanche, dans les sociétés où l'incertitude est faible, l'inconnu est davantage perçu comme un mystère, suscitant ainsi la curiosité des individus.

Quand la sphère professionnelle, les cultures anxieuses expriment le besoin de créer un environnement sécurisé. Ainsi, l'entreprise cherche à mettre en place des stratégies pour affronter l'incertitude. Ces stratégies peuvent inclure la mise en place d'un système de sécurité, la pratique de croyances religieuses, ou encore la définition de tâches clairement définies (Hofstede et al., 2010).

- **Le collectivisme et l'individualisme**

La dimension collectiviste et individualiste des sociétés est un indicateur pour différencier les pays développés et les pays en voie de développement (Hofstede et al., 2010). Les sociétés collectivistes se trouvent généralement dans les PVD (pays en voie de développement) et se caractérisent par des structures familiales élargies (Hofstede et al., 2010). Les individus sont

affiliés à un groupe dès leur naissance et doivent leur être fidèles (Hofstede et al., 2010). Dans le monde du travail, ces valeurs s'expriment par une mobilité sociale réduite et les employés sont fidèles à leur organisation. Dans ce type de culture, l'association du travail et de la famille est très répandue, les entreprises familiales sont plus courantes (Hofstede et al., 2010). Quant aux cultures individualistes, les individus naissent dans des familles nucléaires (elles se composent uniquement des parents, des frères et des sœurs), les relations familiales reposent sur la liberté individuelle et encouragent l'indépendance (Hofstede et al., 2010). Les individus agissent en fonction de leurs propres intérêts. Au niveau de l'entreprise, l'employé agit en fonction de ses intérêts individuels et la relation entre l'employé et l'employeur se résume à un contrat commercial. En conséquence, le taux de mobilité sociale est plus élevé (Hofstede et al., 2010).

▪ **La féminité- la masculinité**

Les différentes sociétés du monde ont tendance à distribuer les tâches en fonction des sexes. Bien qu'elles soient modernes ou traditionnelles, le regard porté sur les comportements féminins et masculins varie en fonction des sociétés (Hofstede et al., 2010). Cette dimension détermine la répartition des tâches en fonction des sexes dans une société donnée (Hofstede et al., 2010). Selon Hofstede et al. (2010, p. 174) une société est masculine lorsque « les rôles sexués affectifs sont clairement distincts ; les hommes sont censés être sûr d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être modestes, tendres et se préoccupées de la qualité de la vie »

Selon Hofstede Hofstede et al. (2010, p. 174) une société est féminine lorsque « les rôles sexués affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de vie ».

1.1.4.1.2 Le modèle de l'organisation implicite

Dans le cadre de son cours à l'INEAD (L'Institut européen d'administration des affaires), le professeur Owen James Stevens a soumis à ses étudiants une étude de cas portant sur les litiges entre deux directions de la même organisation dans laquelle il leur demande d'élaborer un diagnostic organisationnel (Hofstede et al., 2010). Ensuite, il analyse les réponses fournies par les candidats, et ils découvrent une corrélation entre la nationalité de l'étudiant et la résolution fournie (Hofstede et al., 2010). Il en conclut que deux dimensions, la distance hiérarchique et le

contrôle de l'incertitude ont un impact considérable sur la structure de l'entreprise. La distance hiérarchique nous informe sur le processus de prise de décision et le degré de la centralisation, tandis que le contrôle de l'incertitude nous renseigne sur les procédures et les règles du fonctionnement de l'organisation (Hofstede et al., 2010).

La relation entre les diagnostics remis par les étudiants et leurs nationalités débouche sur un modèle de l'organisation implicite :

- **Le modèle de « la machine bien huilée » :** les Allemands, porteurs d'une culture à faible distance hiérarchique associée à un fort contrôle de l'incertitude, considèrent que le problème se trouve dans la structure et la répartition des tâches, alors les étudiants proposent de bien définir les tâches et d'instaurer des procédures formelles (Hofstede et al., 2010).
- **Un modèle pyramidal :** les étudiants français posent un diagnostic différent. Selon eux, le chef n'est pas suffisamment attentionné. Dans ce cas, ils proposent de soumettre le problème à leurs supérieurs. La culture française se caractérise par une grande distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude et, pour cela, ils préconisent une centralisation du pouvoir suivie d'une structuration des activités (Hofstede et al., 2010).
- **Un modèle village marché :** le modèle de la Grande-Bretagne, ni formalisé ni centralisé, est régi par deux valeurs culturelles ; une faible distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude. Les individus optent pour la communication et favorisent la négociation. C'est pourquoi les étudiants définissent ce conflit comme un problème de communication et proposent de leur faire une formation (Hofstede et al., 2010).

Dans les cultures collectivistes, notamment en Afrique et en Asie, la particularité de l'organisation est fondée sur « le modèle propriétaire directeur à la fois un grand-père tout puissant » qui se caractérise par un degré d'autorité élevé et par peu de structuration des activités, cela correspond à une grande distance hiérarchique avec un faible contrôle de l'incertitude. C'est l'équivalent du modèle implicite de la famille élargie (Hofstede et al., 2010).

En guise de conclusion, la culture joue un rôle important dans la conception de l'organisation chez l'individu. Elle influence la structure de l'entreprise qui détermine le fonctionnement informel de l'organisation.

1.1.4.2 L'orientation des systèmes

L'étude antérieure fait ressortir des systèmes différents en raison de la diversité des marchés financiers (Omri, 2003). Moerland (1995) classe les systèmes de gouvernance en deux catégories : le système orienté marché, le système orienté réseau.

1.1.4.2.1 Le système orienté marché

La nature du marché financier exerce une influence sur la gouvernance de l'entreprise (Hollandts et Bourgeois, 2021), et pour cela il peut être considérée comme un indicateur de comparaison des systèmes de gouvernance dans le monde (Moerland, 1995). Hollandts et Bourgeois (2021) et Naciri (2011), considèrent le marché financier comme un mécanisme de gouvernance externe. Dans les pays anglo-saxons, comme les États-Unis et l'Angleterre, le marché financier joue un rôle important dans la gouvernance de l'entreprise. Quant au système orienté réseau, la contribution du marché financier est moins importante que dans les pays anglo-saxons (Moerland, 1995). La figure 2 est une cartographie des variables externes qui peuvent influencer sur les comportements des dirigeants.

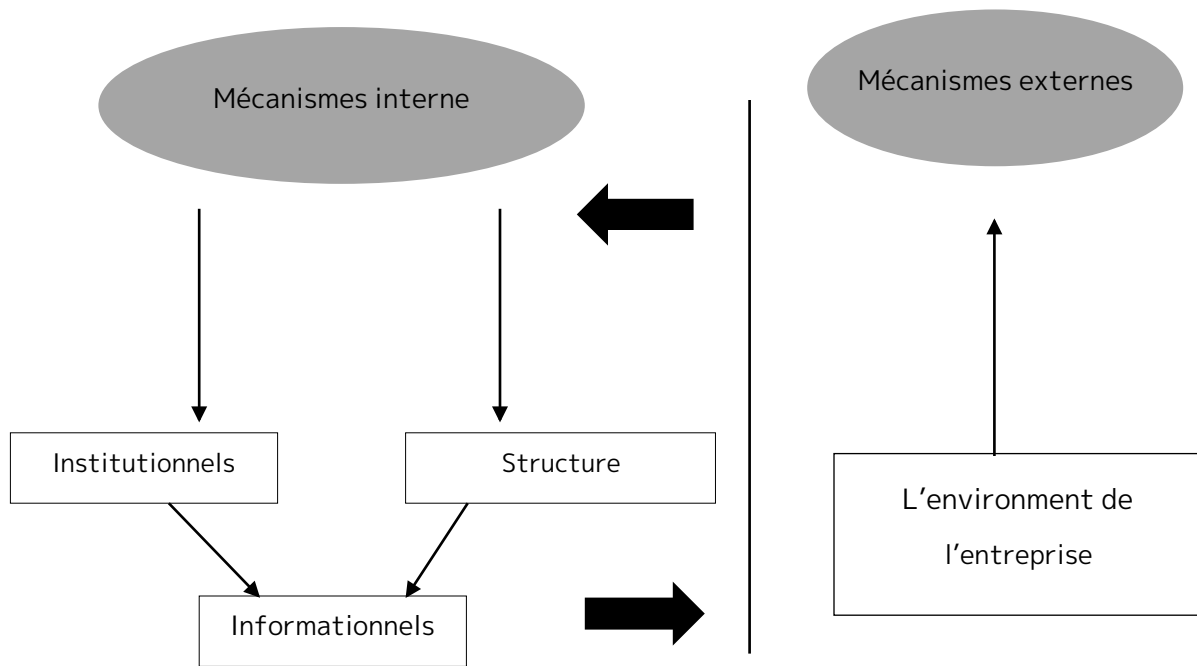


Figure 2. Les mécanismes internes et externes de l'entreprise. © inspiré de Naciri (2011)

Dans le système orienté marché, l'entreprise est conçue comme une entité économique ayant le but d'enrichir les actionnaires (Weimer et Pape, 1999). Le conseil d'administration assure deux fonctions ; le contrôle et la direction de l'entreprise en même temps, les membres de cet organe sont des mandataires et la qualité d'actionnaire n'est pas requise (Charreaux et Pitou-Belin, 1990). Les membres du CA sont élus par l'assemblée, ils sont supposés agir de bonne foi et faire des actionnaires leur principale priorité (Lorsch et Maciver, 1989). Cette attention particulière accordée aux actionnaires est institutionnalisée et réglementée par les organismes juridiques américains comme « The Securities Exchange Act (1934) ; The Securities Investors Act (1970) ; The Insider Trading Sanctions Act (1984) et The Private Securities Litigation Act (1995) » (Omri, 2003, p. 86).

La seconde caractéristique est l'importance du marché boursier (Omri, 2003), ce dernier joue un rôle capital dans le système de gouvernance. En effet, les opérations de prise de contrôle relèvent d'une fonction centrale dans le marché boursier (Omri, 2003). Dans un rapport de capitalisation boursière, Prowse (1994) souligne que le volume annuel moyen des opérations de prise de contrôle durant la période 1985- 1989 est de 41,1 % aux États-Unis et de 18,7% Royaume-Uni, ce qui est largement supérieur que le taux de capitalisation en l'Allemagne (2,3%) et au Japon (3,1 %).

Le marché de prise de contrôle actif s'assure du contrôle des administrateurs à travers la concurrence qui constitue un élément d'attraction des investisseurs institutionnels (Omri, 2003). En cas de sous-performance des dirigeants, la société sera rachetée et les dirigeants perdront le contrôle (Omri, 2003). La dernière caractéristique est la propriété de type dispersée. En effet, l'OCDE (1997) compte en moyenne de 20 % à 25 % des actifs détenus par les actionnaires majoritaires des sociétés américaines et britanniques. Dans ce contexte, il est considéré comme un mécanisme qui permet le transfert de propriété d'un dirigeant inefficace à un dirigeant plus efficace (Omri, 2003). Selon Weimer et Pape (1999), lorsque la structure de propriété est dispersée, les actionnaires n'ont pas suffisamment de mécanismes de surveillance directe sur le dirigeant à leur disposition.

1.1.4.2.2 Le système orienté réseau

On retrouve le système orienté réseau particulièrement en Allemagne et au Japon. Il se distingue en termes de structure de propriété en raison de la concentration des actionnaires majoritaires (Omri, 2003).

En Allemagne, l'entreprise est conçue comme une entité économique autonome, composée de plusieurs catégories de parties prenantes qui veillent à la poursuite de l'activité de l'entreprise (Moerland, 1995).

La structure de propriété influence la conception du conseil d'administration et les mécanismes de gouvernance. En effet, dans une perspective allemande de gouvernance, on trouve un conseil dualiste qui est constitué d'un conseil directoire et d'un conseil de surveillance, où les fonctions de direction et de contrôle sont séparées (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Toutefois, le conseil de surveillance se compose des représentants de banque, des syndicats des employés, et représentants des actionnaires (Charreaux et Pitol-Belin, 1990; Omri, 2003). Cette structure leur permet une participation directe dans le processus de la prise de décision managériale (Charreaux 2000).

En ce qui concerne le marché financier, son rôle est peu significatif par rapport aux pays anglo-saxons, car la structure de propriété et la nature du conseil d'administration sont des mécanismes qui influencent directement la gouvernance de l'entreprise et le recours à l'OPA hostile demeure la solution ultime. Par ailleurs, le système juridique de la gouvernance de l'entreprise est moins réglementé en comparaison aux pays anglo-saxons (Moerland, 1995; Omri, 2003).

Au Japon, l'ampleur de la dimension culturelle est très prédominante, notamment celle de la famille (ICMG1, 1995 cités par Omri, 2003). Le système de gouvernance japonais regroupe quelques traits américains et japonais (Harrison, 1997). En ce qui concerne le conseil d'administration, il se constitue d'un conseil d'administrateurs et d'un office d'administrateurs représentatifs, ainsi qu'un office d'auditeurs où chacun joue un rôle bien défini (Omri, 2003). En revanche, les entreprises japonaises ont développé une structure informelle du conseil d'administration similaire aux attributs du système américain, à la différence qu'il rassemble

l'ensemble des parties prenantes, comme les actionnaires et les employés. Cette structure permet d'inclure l'ensemble des parties prenantes et d'atteindre également un équilibre (Aoki, 1984; Harrison, 1997). Le marché financier joue un rôle capital dans l'économie japonaise, mais sa contribution est moins importante dans la gouvernance. Les individus privilégient la négociation et l'accord entre les parties prenantes. C'est pour cette raison que le contrôle hostile est mal vu (Moerland, 1995).

1.1.5. Le corpus théorique de la gouvernance

L'étude de la gouvernance se trouve à l'intersection de plusieurs disciplines (Wirtz, 2008). Dans ce travail, nous évoquerons les théories financières réalisées dans les pays occidentaux (Charreaux et Wirtz, 2006).

Il est important de prendre en considération la combinaison de facteurs conduisant à l'apparition du modèle théorique occidental ; premièrement, la montée en puissance des investisseurs institutionnels et le développement du marché financier américain conduisent à l'émergence de la grande société cotée en bourse (Pérez, 2003). Deuxièmement, la structure de l'actionnariat est caractérisée par un capital dispersé, les résultats d'une étude menée par Faccio et Lang (2002), sur 13 pays européens conclut que la dispersion de du capital est une caractéristique des sociétés américaines tandis que les pays européens indiquent plutôt une concentration du capital. Enfin, la PME familiale fait l'objet de notre étude et ne peut être un modèle réduit de la grande entreprise étant donné que sa forme organisationnelle est différente du modèle d'organisation de la grande société (Gasse et D'Amboise, 1998).

Les grilles théoriques dans le champ de la gouvernance sont diverses, bien que les acteurs affrontent un problème commun, celui du conflit d'asymétrie de l'information, de la transparence et de la maximisation des richesses (Berle et Means, 1932; Franks et Mayer, 1992; Merzouk, 2017; Thiveaud, 1994; Weimer et Pape, 1999). Leurs modes de pensée et d'agir sont différentes (Charreaux et Wirtz, 2006). Les études menées sur la gouvernance ne peuvent être généralisées et les solutions apportées correspondent aux contextes (Charreaux et Wirtz, 2006). Pour cela, il est inévitable de comprendre le contexte culturel et le mode de pensée des partenaires (Hofstede et al., 2010). Pour mieux comprendre la gouvernance en Algérie, nous allons retenir les dimensions culturelle, économique et juridique dans notre analyse.

La littérature managériale synthétise deux approches principales qui s'opposent : les théories contractuelles (en particulier la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction (1973) issue de la vision juridico-financière) et les théories cognitives et stratégiques de la firme (Charreaux et Wirtz, 2006; Charreaux 2000). Ces deux approches se distinguent dans leurs définitions, qui, dans un cas, inclut les actionnaires et dans l'autre, s'élargit à toutes les parties prenantes.

1.1.5 Les mécanismes de gouvernance

Les études sur la gouvernance révèlent des systèmes différents dans le monde et une grande diversité des mécanismes (Wirtz, 2008). La complexité de la dynamique de la gouvernance d'entreprise ne peut être comprise qu'à travers les mécanismes et leurs interconnexions (Naciri, 2011) qui évoluent dans le temps et l'espace.

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des mécanismes de gouvernance. Cependant, nous reproduirons la classification de Weir et al. (2002) vu que certains mécanismes peuvent s'appliquer dans le contexte des PME (Brouard et Di Vito, 2008).

1.1.5.1 Les mécanismes interne

Les mécanismes internes touchent l'ensemble des dimensions de l'organisation à l'interne. Il varie d'une entreprise à une autre. je retiendrai le CA, les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants et la structure de propriété (Weir et al., 2002).

- **Le conseil d'administration**

Selon Sudarsanam (2000), le conseil d'administration agit comme un pont entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Les actionnaires mandatent les membres du conseil d'administration (CA) pour prendre le contrôle de la direction de la société.

Pour Charreaux (2000), le conseil d'administration est conçu comme un instrument de discipline des dirigeants afin de créer de la richesse pour les actionnaires.

La fonction principale du CA consiste à diriger et à piloter l'entreprise. Les études réalisées sur cet organe s'inscrivent dans le contexte des entreprises cotées en bourse (Charreaux et Wirtz, 2006) et convergent vers la thèse de création de richesse pour les actionnaires.

Les travaux de Charreaux et Pitol-Belin (1990) et ceux de McNulty et Pettigrew (1996) admettent la diversité du fonctionnement du CA dans les régions du monde tant en Angleterre, qu'aux États-Unis et au Japon, etc. Cependant, ils identifient trois caractéristiques communes du CA. Premièrement, ils considèrent le CA comme un organe médiateur entre les actionnaires et les dirigeants à l'instar de Sudarsanam (2000). Deuxièmement, le CA représente un lieu d'exécution. Troisièmement, le conseil est un lieu de contrôle (Charreaux et Pitol-Belin, 1990).

La fonction secondaire du CA consiste à assurer le contrôle de l'ensemble des activités stratégiques de l'organisation, allant de la mise en œuvre des stratégies de l'entreprise jusqu'à l'évaluation des performances des dirigeants (Brouard et Di Vito, 2008). Le conseil doit également assurer le respect des règles de la déontologie et enfin, il doit garantir que l'entreprise dispose des outils de contrôle, d'audit et de communication adaptés aux objectifs de l'entreprise (Charreaux 2000). Cependant, selon Charreaux et Pitol-Beli (1990), la seconde fonction n'est pas toujours assurée par le CA, ceci dépend de la spécificité de l'organisation, de la structure du CA et du pays.

- **Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants**

Pour Jensen et Meckling (1976), la structure de propriété influence la performance de la firme. Ces auteurs révèlent que la concentration des actionnaires dans une firme réduit le comportement opportuniste des managers. Le système de rémunération est un instrument d'incitation des dirigeants (Wirtz, 2008). Il existe deux types de rémunérations ; la rémunération fixe indépendante de la performance de la firme et la rémunération en fonction des cours boursiers (distribution d'actions ou d'options) (Brouard et Di Vito, 2008). Ce modèle se présente comme un outil ayant pour objectif de faire converger les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants (Brouard et Di Vito, 2008).

Le système de rémunération et le remplacement des dirigeants sont également des instruments ayant l'objectif de discipliner les dirigeants et de permettre de créer de la valeur pour les actionnaires (Brouard et Di Vito, 2008). La performance des dirigeants est évaluée à partir des

cours et des indicateurs boursiers (Brouard et Di Vito, 2008; Charreaux et Wirtz, 2006). selon une étude menée sur 120 sociétés françaises cotées qui appartiennent à l'indice boursier CAC All-Tradable, les formes de rémunération qui comprennent l'actionnariat salarié, la présence d'administrateurs salariés, influencent les déterminants de la rémunération des dirigeants (Mohat et Alidou, 2019).

Cependant, les systèmes de rémunération présentent des limites, ils reposent sur des instruments de mesure de performance à court terme, comme le système comptable et les cours boursiers (Rappaport, 1998).

- **La structure de propriété**

La structure de propriété est un mécanisme de gouvernance (Brouard et Di Vito, 2008; Charreaux et Wirtz, 2006). Cette dernière influence la conception de l'entreprise en fonction de la culture des individus et détermine d'une manière indirecte son fonctionnement (Hofstede et al., 2010). Que ce soit dans les sociétés cotées ou les PME et même les PME familiales (Brouard et Di Vito, 2008).

Les structures de l'actionnariat sont diverses dans le monde (Charreaux et Wirtz, 2006). Faccio et Lang (2002) ont mené une étude dans 13 pays européens, ils concluent que plus d'un tiers des firmes se caractérisent par une concentration d'actionnaire et plus de la moitié des firmes étudiées ont un actionnaire dominant, donc le schéma de dispersion du capital est propre aux entreprises américaines (Charreaux et Wirtz, 2006). Les conflits d'agence et l'asymétrie de l'information sont moins importants là où il y a une concentration de capital contrairement aux entreprises ayant un capital dispersé, dans ce cas, les managers disposent des informations privilégiées qu'ils peuvent utiliser pour leur propre intérêt au détriment de celui des actionnaires (Berle et Means, 1932; Charreaux et Wirtz, 2006; Wirtz, 2008). Dans le contexte des pays africains, particulièrement dans la région de l'UMOA (l'Union Monétaire Ouest Africaine), la structure de propriété des entreprises cotées se caractérisent par des actionnaires étrangers et une concentration du capital. Les résultats obtenus dans cette analyse sur une durée de 13 années en considérant les entreprises non financières montrent que l'entreprise est plus performante lorsque sa structure de propriété se caractérise par des actionnaires étrangers, tandis que la concentration du capital influence négativement la performance. Ces résultats supposent un comportement

d'expropriation de la richesse par les actionnaires minoritaires au détriment des actionnaires majoritaires (Kouassi, 2022).

Selon Charreaux et Wirtz (2006), le rôle de l'actionnerait ne se limite pas uniquement aux perspectives financières, l'aspect cognitif, comme la vision et la compétence, contribue également dans le champ de la gouvernance, tel que le partenariat entre Renault et Nissan.

La structure de l'actionariat dans le champ de gouvernance est considérée comme un mécanisme. Puisqu'elle influence les décisions stratégiques des PME, notamment dans le cadre de transmission de l'entreprise. Il est important que les dirigeants définissent un plan de session (Brouard et Di Vito, 2008).

1.1.5.2. Les mécanismes externes

Les mécanismes externes comprennent le type de marché et l'environnement légal. Dans la section précédente, nous avons expliqué comment l'orientation du marché peut influencer la structure de propriété et les mécanismes de gouvernance.

- **Le marché des dirigeants**

Selon Fama (1980), la gouvernance des sociétés modernes se caractérisent par l'association de la fonction du contrôle et de la direction. Dans un environnement favorable aux affaires, le dirigeant doit être performant pour créer de la richesse, ce qui réduit les comportements opportunistes et incite le dirigeant à prendre la décision optimale pour l'entreprise.

L'article de Malmendier et Tate (2015) soulignent l'importance, la formation, l'expérience du dirigeant, et de son âge sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Aujourd'hui, d'autres auteurs penche au critère de la confiance dans la gouvernance de l'entreprise (Paquin, 2020).

- **Le marché des prises de contrôle des sociétés**

Le marché des prises de contrôle corporatives est actif dans les pays anglosaxons où le marché boursier est performant. Les opérations de fusion et d'acquisition sont courantes. Les acheteurs ciblent les sociétés les moins performantes pour effectuer une transaction moins couteuse (Brouard et Di Vito, 2008). En revanche, ce mécanisme ne peut pas s'appliquer dans le

contexte d'une PME, lorsque la fonction de direction et de propriété sont indissociables, mais il peut se produire lors d'une succession ou dans des situations particulières (Brouard et Di Vito, 2008).

- **Le système légal de protection des investisseurs**

Le système légal et juridique a pour objectif de protéger les droits des investisseurs. Dans la gouvernance de l'entreprise, ces lois représentent un mécanisme de gouvernance et un instrument de discipline des dirigeants (Brouard et Di Vito, 2008). Par exemple, les règles comptables et de certification et les normes de normalisation ISO imposent des pratiques au sein de l'entreprise (Wirtz, 2008). Par exemple, la norme ISO 14001 impose des contraintes de temps et de coût d'une part, d'autre part elle offre à ses praticiens des bénéfices d'efficacité opérationnelle (Camilleri, 2022).

En effet, le système légal impose aux dirigeants des contraintes et des procédures de gestion de dépense. En revanche, ce mécanisme représente des failles (Brouard et Di Vito, 2008). Selon Prowse (1994), les évolutions des systèmes économiques et politiques sont susceptibles d'évoluer dans le temps et l'espace et impliquent un coût.

L'étude de Aoun et Kasbaoui (2022) montre que le budget et les normes internationales sont des outils fondamentaux de la gouvernance de l'entreprise.

- **Le marché des produits**

La concurrence sur le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance, car il exerce une influence sur les décisions stratégiques de l'organisation. Lorsqu'une PME ne parvient pas à conserver sa compétitivité sur le marché, la pérennité de l'entreprise est menacée (Brouard et Di Vito, 2008).

La position de l'entreprise sur le marché, l'évolution des produits et services et les forces concurrentielles influencent les décisions stratégiques de l'entreprise. Dans cette perspective, les dirigeants doivent être performants afin d'assurer la pérennité de leurs entreprises (Brouard et Di Vito, 2008).

Pour conclure, l'ensemble de ces mécanismes font partie du système lié au conseil d'administration, au système organisationnel ou au système stratégique (Thompson et Series, 2002).

Le système du conseil d'administration regroupe l'ensemble des activités en lien avec la direction de l'entreprise, comme la rémunération, la fréquence des réunions, la planification, l'identification des parties prenantes, etc.

Le système organisationnel comprend l'ensemble des variables telle que les des ressources financières, la culture de l'organisation, la structure organisationnelle, l'éthique, leadership organisationnel.

Le système stratégique représente les activités stratégiques de l'organisation, comme la planification, le modèle d'affaires, la gestion des risques, la performance et la gestion du changement.

1.2 les entreprises familiales

L'entreprise familiale est le modèle le plus courant au monde. Selon Allouche et Amann (2000), elle représente environ deux tiers des entreprises dans l'ensemble des économies. Si on suit la logique selon laquelle « toutes les PME sont des entreprises familiales ou individuelles ¹», aux Pays-Bas, elles représentent 75% de l'ensemble des entreprises, alors qu'aux États-Unis, celles-ci constituent une force motrice dans la création d'emploi, soit environ 60 % (Muntean et al., 2008). Les grandes entreprises familiales américaines participent d'une manière importante à l'économie mondiale à l'instar de Ford Motor et de Wal-Mart (Bird et al., 2002; Cadieux et al., 2009; Coře, 2008; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Dans une perspective économique, les études antérieures menées sur les entreprises familiales concluent qu'elles sont performantes financièrement et perdurent davantage dans le temps que les entreprises non familiales, bien que ces entités affrontent de nombreux défis, dont ceux de la

¹ Nous traduisons la citation suivante, « the smallest businesses are owned and controlled by family or individual» Muntean, S. C., Phan, P. et Butler, J. (2008). Analyzing the dearth in family enterprise research. *Theoretical developments and future research in family business*, 3-26. .

succession, la viabilité de l'entreprise, l'harmonie familiale etc. (Ghorfi, 2017; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Les entreprises familiales s'imposent en tant qu'acteurs économiques de force malgré la connotation péjorative souvent liée au népotisme. Lorsque l'argent et le pouvoir vont de pair, il est fréquent de voir quelques grandes entreprises familiales pénétrer la sphère politique pour assoir leurs pouvoirs (Ghorfi, 2017; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Les recherches antérieures sur les entreprises familiales ont majoritairement été effectuées dans le contexte des grandes entreprises (Brouard et Di Vito, 2008). Malgré l'ampleur et le poids des entreprises familiales dans l'économie comme le montre le tableau 1 qui présente le poids des entreprises familiales dans le monde, peu de recherches tiennent compte de leur dynamique particulière (Berbah berrached et Tabet aoul, 2021). C'est pourquoi ce mémoire est réalisé dans le contexte des PME familiales algériennes.

Dans cette section, nous aborderons les entreprises familiales, particulièrement les PME. Nous commencerons par définir les entreprises familiales, puis nous aborderons également la particularité des PME familiales en termes de gouvernance et, enfin, des PME familiales dans le contexte de l'Algérie.

Tableau 1. Le poids économique des entreprises familiales

| Auteurs | Pays | Poids |
|---|-------------|---|
| Giraud et Renard (2020) | Occident | En général, 75 % des entreprises sont familiales ce chiffre varie en fonction des pays. |
| Giraud et Renard (2020) | Asie | 80 % représentent des entreprises sont dites familiales |
| Riedel (1994) et Giraud et Renard (2020). | Allemagne | 80 % des entreprises sont familiales et crée de 75% de l'emploi. Les entreprises familiales contribuent à 66% du PNB |
| Owens (1994) | Australie | 75% des entreprises sont familiales et créer de l'emploi soit 50% |
| Martinez 1994 | Chili | Les entreprises familiales représentent 75% de l'économie chilienne |
| Gallo (1992) et Estapé (1996) | Espagne | 71% des entreprises familiales espagnols relisent un chiffre d'affaires supérieur à deux millions de dollars et Parmi les centaines entreprises les plus classées 17 % sont des entités familiales |
| Glueck et meson (1980), Ward (1987), Ibrahim et Ellis (1994), astrnchan et Kolenko (1994) | Etats-Unis | Les entreprises familiales sont plus prépondérantes et représentent soit 90% de l'économie américaines ; elles emplois prêt 50 % des employés et contribuent considérablement dans l'économie soit entre 30% à 60 du PNB (production nationale brute) |
| Allouche et Amann (1995) | France | 59% sont familiales sur 500 plus grandes entreprises française |
| Giraud et Renard (2020) | Italie | 90 % des entreprises sont familiales |
| Wang et Gouédard (2020) | Europe | Les entreprises familiales représentent 60% de l'économie européenne |
| (Berbah berrached et Tabet aoul, 2021) | Algérie | En 2018, les entreprises familiales représentent 98% des entreprise. |

*Ceci est une synthèse additionnelle concernant le poids des entreprises familiales, inspirée de Allouche et Amann (2000).

1.2.1 Les définitions des entreprises familiales

Il existe plusieurs définitions des entreprises familiales. Lorsqu'il s'agit de définir l'entreprise familiale, les chercheurs convergent vers des thèses différentes. Les définitions recensées nous permettent les classer en deux catégories (Allouche et Amann, 2000; Ghorfi, 2017; Mattart et al., 2020) :

- Classification monocritère
- Classification pluri critère

Une définition est dite monocritère lorsqu'elle retient seulement un critère qui permet de qualifier si les entreprises sont familiales ou non (Allouche et Amann, 2000; Ghorfi, 2017). Bien que les critères choisis par les auteurs retenus soient variés, ils optent plutôt pour la concentration de propriété de la famille, le contrôle détenu par la famille sur la direction de l'entreprise et, finalement, l'interaction entre les deux sphères, celle de famille et celle de l'entreprise. (Allouche et Amann, 2000; Giraud et Renard, 2020).

Les définitions pluri-critères exigent au minimum deux critères pour qualifier une entreprise comme familiale (Allouche et Amann, 2000). Ces critères sont généralement ceux de la propriété, du contrôle et de l'implication de la famille. Les définitions diffèrent, selon le degré d'importance que leur auteur attribue à chacun de ces critères (Allouche et Amann, 2000). D'autres chercheurs retiennent également des critères moins connus, en particulier celui la transmission intergénérationnelle. Le tableau 2 et 3 présentent une synthèse des différentes définition des entreprises familiales

Tableau 2. Définitions monocritère des entreprises familiales

| Définitions mon-critères | Auteurs | Définitions |
|---------------------------------|--|---|
| Critères de la propriété | Barnes, Herson (1976); Alcorn (1982); Lansberg et coll (1988) | L'entreprise est familiale lorsqu'elle est détenue par un individu ou plusieurs individus appartenant à la meme famille |
| Critères de contrôle | Brray (1975); Beckhard R. et al. (1983), Handler, W. C. (1989) | L'entreprise est familiale lorsqu'elle est détenue par une famille ou plusieurs membres de la famille élargie |

*Ceci est une synthèse additionnelle concernant les définitions des entreprises familiales
Allouche, Amann (2000) et Mattart et al. (2020)

Tableau 3. Définitions pluri-critères des entreprises familiales

| DÉFINITIONS | AUTEURS | CONTENU |
|---|---|---|
| UN SOUS-SYSTÈME EN INTERACTIONS | Beckhard, Dyer (1983), Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) | L'entreprise familiale est un système constitué de sous-systèmes |
| PROPRIÉTÉ CONTRÔLE | ET Davis J. A., Tagiuri R. (1982) ; Davis J., Pratt J. (1985) ; Rosenblatt P. C. et al. (1985) ; Dyer W. G. Jr. (1986) ; Stern M.H. (1986) ; Hollander B., Elman N. (1988) ; Handler W.C. (1989) ; Aronoff C.E., Ward J.L. (1990) ; Gallo M.A., Estapé M.J.(1994) Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994) ; Cromie S. et al. (1995) | Lorsqu'elle est contrôlée par une famille ou plusieurs membres de la famille élargie |
| PROPRIÉTÉ, TRANSMISSION CONTRÔLE | ET Churchill N., Hatten K.J. (1987) ; Ward J. L. (1987) | Le processus de transmission est achevé et la génération actuelle doit préserver le contrôle |
| PROPRIÉTÉ DOMINATION DE LA FAMILLE, NOM DE L'ENTREPRISE | ET Christensen R. (1953) | La culture familiale est imprégnée au sien de l'entreprise |
| GÉNÉRATIONS D'ENTREPRENEURS ET INFLUENCE MUTUELLE | ET Donneley R. [1964] | Il y a au moins deux membres de la famille appartenant à génération différentes et il existe une interaction entre la sphère familiale et celle de l'entreprise |

*Ceci est une synthèse additionnelle concernant les définitions pluri-critères des entreprises familiales de Allouche, Amann (2000) et Mattart et al. (2020)

1.2.2 La définition retenue pour ce mémoire

Nous adhérons à la thèse d'une définition pluri-critère. Dans ce travail, nous avons sélectionné les trois critères suivants : celui du contrôle, de la propriété et de la transmission pour définir l'entreprise familiale. Cette recherche tente d'étudier l'impact de la gouvernance d'une PME familiale sur un projet de transmission, en l'occurrence le cas des PME. Nous définissons alors une entreprise familiale comme une entreprise dans laquelle au moins deux membres de la famille sont propriétaires et participent aux activités de pilotage de l'entreprise. Ces membres ont l'intention d'assurer la continuité de l'entreprise par une tierce personne de la famille. En résumé, une PME est familiale lorsqu'au moins deux membres de la famille participent activement à la direction et au contrôle de l'entreprise. Ils doivent également posséder plus de la moitié des actifs de l'entreprise, et enfin, avoir l'intention de poursuivre un projet de transmission intergénérationnelle.

1.2.3 Le dilemme des entreprises familiales

Il est évident que l'association de la famille et de l'entreprise est la source de conflits, constituée de deux sphères ayant des règles souvent contradictoires (Giraud et Renard, 2020; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Le dilemme fondamental se trouve dans cette contradiction : la famille est régie par des normes d'égalité et d'intégration, tandis que l'entreprise repose sur des critères objectifs comme le mérite et la compétence (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Cette divergence est une source de conflits, notamment lorsqu'il s'agit des enjeux de l'entreprise comme la rémunération, la transmission et l'investissement (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Ce dilemme met les individus dans une impasse qui les oblige dans certains cas, à choisir entre l'entreprise ou la famille (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

1.2.4 Les dimensions fondamentales des entreprises familiales

Les entreprises familiales Le modèle de trois cercles élaboré par Gersick, Davis, McCollum et Lansberg, (1997) considère l'entreprise familiale comme un système complexe constitué de trois sous-systèmes interdépendants ; le système familial, le système de l'actionnariat et le système managérial (Giraud et Renard, 2020; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Ce modèle permet

d'offrir trois points de vue sur les enjeux importants dans la vie de l'entreprise comme les projets de transmission (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). En effet, il permet de visualiser chaque élément intégré dans un sous-système. Par exemple, pour la transmission, ce modèle permet de prendre en considération ces trois dimensions allant de la famille en tant que partie prenante, à l'entreprise jusqu'aux actionnaires pour en faire ressortir un consensus (Davis et al., 1997; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Le modèle de Gersick, et al (1997) permet de différencier la sphère de l'actionariat et la sphère de l'entreprise (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Giraud et Renard, 2020). La figure 3 présente ce modèle et permet de classer la nature des relations dans un cercle. Par exemple, la zone 2 représente uniquement les actionnaires. La zone 3 représente les employés et les managers de l'entreprise. La zone 1 représente les membres de la famille non impliqués dans l'entreprise. En effet, les individus qui se trouvent dans les zones 5 et 4 sont soit impliqués dans l'entreprise sans avoir aucun lien familial, soit des membres de la famille inactifs dans l'entreprise (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Quant aux zones chevauchées 6 et 7, elles représentent les individus ayant des liens commerciaux et des liens familiaux à la fois. Par exemple, la personne propriétaire de l'entreprise qui est aussi membre de la famille sera représentée par la zone 7, mais seulement les membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise seront représentés dans la zone 1 et la zone 4 exclut toutes les personnes ayant une connexion directe avec l'entreprise. En conséquence, elle représentera les actionnaires et les membres de la famille qui ne participent pas aux activités de l'entreprise (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Davis et al., 1997; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

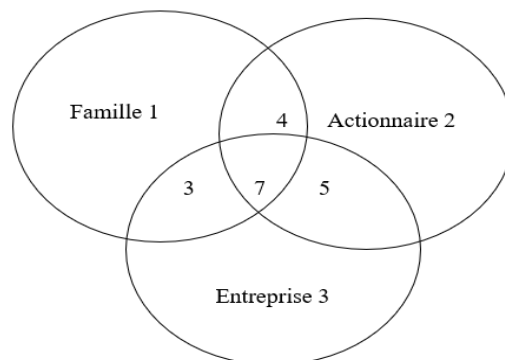


Figure 3. Les trois cercles de l'entreprise familiale © Tagiuri et Davis, 1992

Le point le plus intéressant dans ce modèle est qu'il permet de donner trois perspectives différentes en ce qui concerne les projets majeurs de l'entreprise, notamment dans le cadre des projets de transmission. Par ailleurs, les trois cercles exigent une structure de gouvernance et des mécanismes spécifiques pour chaque zone (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

Toutefois, la gouvernance des entreprises familiales est particulière, bien que la littérature ne tienne pas compte des trois sous-systèmes, elle se penche sur l'interaction entre l'entreprise et la famille à laquelle elle appartient, et sur la motivation ou l'engagement (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Carney, 2005; Gersick et Feliu, 2014; Gnan et al., 2015; Sicoli, 2013).

1.2.5 L'évolution des entreprises familiales

Dans le but de comprendre l'évolution des entreprises familiales (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997). On utilise le modèle de trois cercles pour prendre en compte les trois dimensions suivantes : famille, actionnariat et management, qui évoluent d'une manière indépendante et interconnectée. Ce modèle propose d'analyser une séquence de stades pour chaque cercle. Il est évident que chaque entreprise évolue d'une manière différente en fonction de ses propres objectifs et de ses occasions. La figure 4 présente l'évolution des entreprises familiales selon le modèle de Gersick et al (1997)

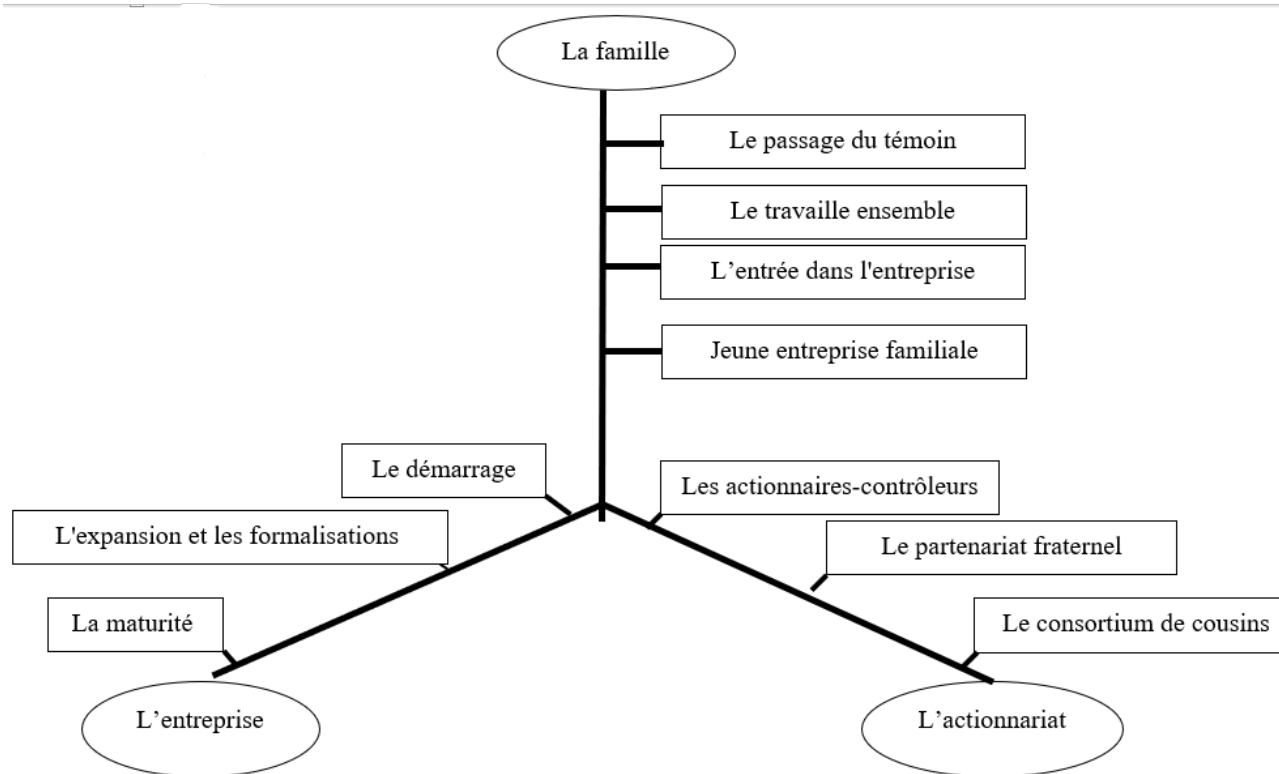


Figure 4. L'évolution des entreprises familiales de Gersick et al (1997)

1.2.5.1 La dimension de l'actionnariat

Dans une entité familiale, l'évolution de la sphère de l'actionnariat se distingue par trois phases (Gersick et al., 1997). La première, qui est celle des actionnaires-contrôleurs, se caractérise par la génération fondatrice de la famille qui possède le contrôle absolu de l'entreprise et des décisions de pilotage (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).

Le deuxième stade est celui du partenariat au sein de la fratrie qui correspond à la deuxième génération. Les membres de la fratrie sont également des actionnaires qui partagent le pouvoir de la prise de décision et la gouvernance de l'entreprise. Leurs relations sont complexes et très émotionnelles, en revanche, cela peut aussi conduire à des conflits en raison de la divergence des visions et des intérêts (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).

Le troisième stade correspond le consortium de cousins qui se compose de la troisième génération ainsi qu'aux générations suivantes. Le cercle des actionnaires s'élargira à mesure que

la famille s'agrandit. En effet, les nouveaux membres de la famille seront également des actionnaires, ce qui peut entraîner un partage de pouvoir et une grande diversité des intérêts et des opinions (Gersick et al., 1997).

Chaque entreprise évolue dans une dynamique particulière, bien que toutes les entreprises ne passeront pas par les différents stades présentés (Gersick et al., 1997), comme nous allons voir le cas sélectionné dans le chapitre trois.

La structure de l'actionnariat exerce une influence sur la dynamique de l'entreprise familiale et sur la famille en raison du partage du pouvoir au sein de l'entreprise, à ce stade la gestion des actionnaires est nécessaire pour prendre en compte les intérêts divergents et la complexité de la dynamique familiale (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).

1.2.5.2 La dimension de la famille

La deuxième dimension correspond à la famille à laquelle l'entreprise appartient. Les auteurs de ce modèle identifient quatre stades de développement de la famille. Le stade initial est celui de la jeune entreprise familiale, où les membres de la famille entretiennent également une relation professionnelle, ce qui exige une conciliation entre la sphère familiale et celle de l'entreprise. Le second stade est celui de l'entrée dans l'entreprise. Dans cette phase les membres de la famille sont soumis à un processus de sélection pour l'intégration de l'entreprise. L'enjeu de cette phase est la gestion des relations familiales. Dans la troisième phase, travailler ensemble, il est important de se focaliser sur l'aspect collaboratif et relationnel entre les membres de la famille. À ce stade, les défis sont multiples, par exemple celui de la communication, de la gestion des conflits et le processus de prise de décision. Le dernier stade, le passage du témoin, inclut les projets de transmission et la planification des transitions générationnelles, ce qui implique le transfert du leadership et du savoir-faire à la génération future (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).

À chaque stade d'évolution, des enjeux et des défis se manifestent. En effet, il est important d'assurer la continuité de l'entreprise et de gérer les projets de transmission (Gersick et al., 1997).

1.2.5.3 La dimension de l'entreprise

Le dernier axe de ce modèle correspond au cycle de vie de l'entreprise familiale. Les auteurs utilisent la croissance comme un indicateur pour identifier trois stades (Gersick et al., 1997) :

- **Le démarrage :** le démarrage constitue la phase initiale de la création de l'entreprise. Les dirigeants se focalisent sur la mise en marché et les activités opérationnelles de l'entreprise (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).
- **L'expansion et les formalisations :** À ce stade, l'entreprise connaît une croissance et une expansion des marchés. Elle acquiert plus de parts de marché, en conséquence, la quantité de travail augmente et la taille de l'entreprise augmente aussi. L'enjeu principal ici consiste dans l'élaboration d'un processus formel pour structurer les activités de l'organisation (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).
- **La maturité :** dans cette phase, l'entreprise atteint une maturité et elle est prête à affronter de nouveaux défis, ceux de la gestion des risques, de la compétitivité et de la pérennité (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997).

Pour conclure, le modèle des trois cercles permet de mettre en évidence les différentes dimensions de l'entreprise familiale et l'évolution de chacun des cercles dans le temps (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Chaque dimension doit avoir une structure de coordination spécifique (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Il est évident que la sphère familiale, par exemple, évolue dans une dynamique distincte et différente de l'actionnariat (Boujelben Khemiri et Ben Hamad, 2021; Gersick et al., 1997; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

1.2.6 Les approches de gouvernance des entreprises familiales

En général, les théories dominantes de la gouvernance des entreprises sont fondées sur les travaux de Berle et Means (1932) et s'inscrivent dans le courant néoclassique économique. Selon Jensen et Meckling (1976), le comportement des individus correspond à la fonction de l'utilité qui cherche à maximiser le profit et à réduire les coûts. En raison de la séparation entre la fonction managériale et la propriété de la firme, les dirigeants opèrent d'une manière opportuniste

Dans la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales, nous pouvons faire ressortir plusieurs approches mobilisées pour comprendre la complexité de la dynamique des entreprises familiales (Mattart et al., 2020). Les auteurs identifient trois approches: la théorie de l'agence, la théorie de l'intendant et la théorie de la dépendance aux ressources (Baumann, 2017).

Dans le contexte de la gouvernance des entreprises familiales, l'interdépendance du système de la famille et de celui de l'entreprise, constitue un défi. En effet, la famille et l'entreprise sont régies par des règles contradictoires qui peuvent entraîner des conflits à long terme (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Ward, 2002). C'est pourquoi le succès de l'entreprise familiale, notamment celui des projets de transmission, doit assurer un modèle de management non seulement adapté à l'entreprise, mais aussi au cercle de la famille (Gersick et al., 1997; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Suess, 2014). Les recherches antérieures menées sur la gouvernance dans divers contextes ont pu joindre la performance à la gouvernance des entreprises familiales (Gersick et Feliu, 2014; Salloum et al., 2019; Tajer et al., 2022) et aux décisions stratégiques, notamment les projets de transmission (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Ouhti, 2021). En effet, la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise constituent un élément clé, ces entreprises doivent opter pour un système de gouvernance qui correspond à la fois aux besoins de la famille et à ceux de l'entreprise (Gersick et al., 1997; Ghorfi, 2017; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Suess, 2014).

1.2.6.1 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été élaborée par Jensen et Meckling (1976). Selon ces derniers, la firme est conçue comme un « nœud de contrats », autrement dit un contractant réunit plusieurs contrats (explicites ou implicites) établis par deux parties qui peuvent être les actionnaires, les salariés, les dirigeants, les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes de la société (Djebbour, 2022; Wirtz, 2008). Nous définissons une relation d'agence comme une relation contractuelle qui inclut uniquement deux contractants, les actionnaires (mandatant) et les dirigeants ou les salariés qui réalisent le travail (mandataires). Il s'agit de déléguer les activités managériales (Charreaux, 1999; Djebbour, 2022).

Comme chaque partie prenante agit selon ses intérêts, des conflits peuvent émerger. Il existe une asymétrie de l'information entre les parties prenantes, c'est-à-dire que les dirigeants

disposent de plus d'informations que les actionnaires. Ils peuvent alors agir de sorte à satisfaire leurs intérêts, sans que les actionnaires ne s'en aperçoivent. Par exemple, lors de l'ouverture du capital en bourse, les conflits de gouvernance peuvent ressurgir, dans la mesure où les dirigeants n'assument plus seuls ce risque. Dans ce cas, les dirigeants peuvent être amenés, par exemple, à surinvestir de sorte qu'ils abusent des allocations des dépenses, ou à sous-investir et à ne pas exploiter pleinement le potentiel de l'entreprise en réduisant les heures de travail, ce qui conduit à un dysfonctionnement dans l'organisation et entraîne des coûts d'agence (Djebbour, 2022; Wirtz, 2008). Jensen et Meckling distinguent trois catégories de coût : les coûts de surveillance, les coûts de dédouanement et le coût résiduel.

L'objectif est d'introduire de nouveaux mécanismes de surveillance dans l'entreprise ayant pour objectif de réduire l'espace discrétionnaire, par exemple l'introduction du comité d'audit au sein du conseil d'administration (CA). Ces mécanismes ont un coût, mais ils permettent de mettre en confiance les investisseurs et reflètent le prix de l'action en cours (Wirtz, 2008). La théorie de l'agence aborde la gouvernance sous l'angle juridico-financier sans prendre en considération la diversité des structures de l'actionnariat et le rôle cognitif dans l'entreprise. Par exemple, un partenariat entre Renault et Nissan ne se résume pas uniquement à des considérations financières (Charreaux et Wirtz, 2006).

Dans le cadre des entreprises familiales ayant une structure de type propriétaire-gérant, quelques auteurs suggèrent que les coûts de l'agence sont limités (Schulze et al., 2001). En effet, lorsque la famille contrôle la gestion de l'entreprise et y participe, elle a une vision à long terme et tente d'assurer la pérennité (Schulze et al., 2001). Par ailleurs, d'autres chercheurs tentent de développer la théorie de l'agence spécifiquement dans le cas des entreprises familiales. Il est possible que la divergence des intérêts et les conflits entre les membres qui découlent des dangers moraux, comme le désir de conserver le contrôle au sein de la famille, la dualité entre les enfants ou le népotisme (Lubatkin et al., 2007).

La connotation négative des entreprises familiales conduit les auteurs à croire que certaines décisions familiales sont favorisées au détriment de l'entreprise (Schulze et al., 2001). En revanche, les mêmes auteurs développent le concept du contrôle de soi, issu de l'économie comportementale, qui leur permet de modérer leur position (Schulze et al., 2001). Le concept de contrôle de soi fait référence à la capacité d'une personne à contrôler ses impulsions, cette théorie

admet que l'homme peut succomber à ses désirs et à ses impulsions et ne peut pas être parfait (Becker et Murphy, 1988). Dans la perspective de la théorie de l'agence, la vision de l'altruisme asymétrique est plus au moins modérée. En effet, le comportement altruiste dépend des capacités de contrôler le soi (Becker et Murphy, 1988).

Dans une autre perspective, celle de la séparation de la fonction managériale et de la propriété, les chercheurs optent pour les entreprises familiales dans lesquelles la famille a le contrôle et participe à la gestion afin de réduire le coût de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

1.2.6.2 La théorie de l'intendant

Selon Donaldson et Davis (1991), la théorie de l'intendant repose sur le principe que le gestionnaire vise à accomplir un travail de qualité pour son propre accomplissement. La performance de l'entreprise dépend donc de la structure de l'organisation et de la latitude qu'elle donne au manager pour lui permettre de développer des stratégies (Djebbour, 2022; Donaldson et Davis, 1991).

Dans le contexte des entreprises familiales, la famille joue le rôle d'intendant dans la sphère commerciale. Les membres de la famille sont plus engagés, que ce soit sur le plan émotionnel ou sur le plan économique (Gómez-Mejía et al., 2007), en effet ils sont investis de telle sorte à assurer la continuité, la croissance et la pérennité de leur entreprise (Djebbour, 2022; Miller et al., 2008).

La réputation de la famille et celle de l'entreprise sont étroitement liées, en conséquence les membres de la famille sont soucieux lorsqu'il s'agit de leur image (Miller et al., 2008). Cette théorie repose plutôt sur la conception des liens familiaux forts et unis qui permettent à l'entreprise de bénéficier d'une communauté et des relations de haute importance. De plus l'engagement des membres de la famille permet d'améliorer la performance (Arregle et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2007; Miller et al., 2008).

En guise de conclusion, la théorie de l'intendant est complémentaire à la théorie de l'agence, elles abordent respectivement les dangers moraux et les complicités et l'unicité des liens familiaux dans la gouvernance de l'entreprise (Donaldson et Davis, 1991).

1.2.6.3 La théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance est issue de trois domaines d'étude : stratégie, économie organisationnelle et organisation industrielle (Habbershon et Williams, 1999; Mahoney et Pandian, 1992). Elle se focalise plutôt sur les ressources internes de l'organisation pour faire ressortir et développer un avantage concurrentiel. Cette théorie considère que la famille exerce une influence positive sur l'entreprise. Selon cette théorie, le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à contrôler son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, selon elle, l'interaction entre la sphère familiale et celle de l'entreprise constitue une ressource particulière qui permet de lui donner un avantage concurrentiel appelé « familiarisme » (Arregle et al., 2007; Djebbour, 2022; Habbershon et Williams, 1999). Toutefois, ce concept est vague et flou.

Arrègle, Hitt, Sirmon et Very (2007) explorent dans leur travail le concept de « capital social » qu'ils définissent comme les relations économique entre les individus et leur organisation. Ces auteurs adhèrent à la thèse que la famille contribue au développement du capital social de leur entreprise et définissent quatre éléments importants dans le développement du capital social de l'entreprise :

- L'exclusivité offerte à la famille à travers l'entreprise ;
- La fréquence et le contenu des interactions entre les membres de la famille ;
- L'interdépendance des membres de la famille ;
- La stabilité du noyau familial.

En revanche, ces éléments dépendent du degré d'implication de la famille au sein de l'entreprise.

En guise de conclusion, la qualité du capital social exerce une influence sur l'avantage concurrentiel dans le cadre des entreprises familiales (Gubitta et Gianecchini, 2002). En effet, le dysfonctionnement des relations familiales entraîne des relations dysfonctionnelles au sein de l'entreprise, et pour cela, la théorie de dépendance aux ressources souligne le rôle essentiel en tant qu'outil de liaisons entre la sphère familiale et celle de l'entreprise et les ressources (Gubitta et Gianecchini, 2002). Le but de la gouvernance est de fournir les ressources nécessaires à la croissance et au développement de l'entreprise (Gubitta et Gianecchini, 2002).

1.2.7 Les mécanismes de gouvernance dans le contexte des entreprises familiales

Les recherches antérieures sur les mécanismes de gouvernance dans le contexte des entreprises familiales sont distinctes en raison de la prépondérance des liens familiaux complexes et des émotions intenses qui se transposent au sein de l'entreprise (Anderson et al., 2016; Angus, 2005; Fall, 2019). L'objectif de ces études est de gérer les conflits entre les membres de la famille en instaurant un système de gouvernance qui permet de mettre en évidence la communication, la politique de rémunération et les stratégies d'intégration au sein de la famille à l'égard de l'entreprise. (Gersick et Feliu, 2014; Suess, 2014).

La gouvernance des entreprises familiales est réglementée lorsqu'il s'agit de l'entreprise elle-même, tandis que la famille construit un système de gouvernance qui lui convient (Angus, 2005; Mattart et al., 2020). Les membres de la famille peuvent utiliser des mécanismes de gouvernance informels, tels que des méthodes de communication. Toutefois, les mécanismes de gouvernance dépendent du stade d'évolution de l'entreprise (Angus, 2005; Gersick et al., 1997; Mattart et al., 2020; Suess, 2014).

Les mécanismes de gouvernance familiale cités, dans la littérature incluent les croyances et les valeurs, le conseil de famille, la constitution familiale, les réunions familiales, la fondation familiale et le bureau familial (Gersick et al., 1997; Mattart et al., 2020; Suess, 2014). Ces deux derniers mécanismes ne sont pas abordés dans ce travail, car ils sont rarement utilisés dans le contexte des PME (Suess, 2014).

1.2.7.1 Les réunions familiales

Les réunions familiales incluent les membres de la famille sous forme d'assemblées fréquentes et peuvent être spontanées. Dans ces réunions, les membres de la famille échangent sur les enjeux relatifs à l'entreprise, comme la transmission (Habbershon et Williams, 1999). Il s'agit d'un mécanisme de gouvernance informel utilisé davantage par les familles en affaires (Suess, 2014). La structure et la composition des réunions sont différentes en fonction de la famille. Une enquête menée sur plusieurs entreprises marocaines souligne que les instances de gouvernance utilisées sont informelles (El bahaoui et Tichoua, 2022).

1.2.7.2 Les croyances et les valeurs de l'entreprise

Les résultats de l'expérience menée par le professeur Stevens (cité dans la section précédente dans la page 13) soulignent que les dimensions culturelles influencent la conception de la structure et du fonctionnement de l'entreprise et nous permettent de faire ressortir le modèle implicite de l'organisation. Selon Steier (2001), le système de croyances, le système de valeurs de l'entreprise, de l'éthique et de la culture sont des mécanismes de gouvernance influençant les décisions stratégiques des PME, surtout des entreprises familiales.

Bourguiba (2008), dans son étude sur les TPE artisanales, souligne l'importance du réseau social et l'impact des croyances religieuses musulmanes dans le contexte de la Tunisie. Voici quelques discours des participants « "... Tu dois travailler et Dieu te récompensera », « Il faut chercher la bénédiction du Bon Dieu qui passe bien sûr par celles des parents "... quand je me suis installé, c'est ma mère qui a été très fière », « Je remercie Dieu, j'ai un père extraordinaire "... c'est de lui que je tiens ce qui m'a permis de me lancer » « Le relationnel est très important "... parce que ça facilite beaucoup les démarches administratives » (Bourguiba, 2008, p. 14). Les participants révèlent l'importance de la famille et du réseau social dans le succès du processus de création d'entreprise. D'autres études, comme Couplet et Heuchenne (2005) et Ramboarison-Lalao et Bah (2016) etc. adhèrent à la thèse de Bourguiba (2008).

En résumé, la culture et les croyances religieuses sont favorables pour l'entrepreneuriat dans la mesure où elles lèguent la valeur du travail et l'initiative individuelle.

1.2.7.3 Le conseil de famille

Le conseil de famille est utilisé lorsque l'assemblée semble insuffisante pour combler les besoins, alors il permet d'aborder les enjeux majeurs de l'entreprise (Suess, 2014), utilisé souvent au stade d'évolution de partenariat fraternel et de consortium de cousins au sein de l'entreprise et de la famille (Gersick et al., 1997).

Le conseil de famille attire l'attention de nombreux chercheurs (Siebles et al., 2013), il est abordé dans la littérature sous l'unique angle disciplinaire de la théorie de l'intendant (Gnan et al., 2015).

Le conseil de famille est un pont qui relie les membres de la famille et l'entreprise pour leur permettre de s'exprimer, de partager leurs préoccupations dans les deux sphères, celle de la famille et celle de l'entreprise. Il constitue également un outil de communication et permet la gestion des relations familiales au sein de la famille et au sein de l'entreprise afin de trouver un consensus aux divergences des intérêts (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Mattart et al., 2020; Sicoli, 2013)

1.2.7.4 La constitution familiale

Une constitution familiale peut être considérée comme un accord qui régit les principes fondamentaux de la famille en affaires. Son objectif principal est de gérer les conflits et de clarifier les attentes relatives à l'entreprise familiale (Mattart et al., 2020; Uhlaner et al., 2012).

La constitution familiale est un outil de gestion des membres de la famille ayant un lien direct avec l'entreprise. De plus, elle leur permet d'exprimer leurs valeurs et leurs conduites (Suess, 2014). Il faut admettre que la complexité de l'actionnariat, de la famille et de l'entreprise exige une constitution familiale.

En conclusion, il est important de noter que chaque cercle possède ses mécanismes de gouvernance. Toutefois, la gouvernance familiale et la gouvernance de l'entreprise sont interdépendantes (Gersick et al., 1997; Suess, 2014).

1.2.8 La particularité de la gouvernance des PME familiales

1.2.8.1 Les PME familiales sont prépondérantes et pourtant on recense peu d'études dans le contexte des PME, malgré la spécificité de leurs approches (Brouard et Di Vito, 2008; Merzouk, 2017).

Il est évident qu'on ne dirige pas une entreprise de 20 employés de la même façon qu'une entreprise de 500 personnes (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Les études antérieures menées sur les PME concluent que les mécanismes de gouvernance utilisés sont différents de ceux de la

grande entreprise. En effet, le rôle du CA est moins important dans les PME, puisque le propriétaire est également le dirigeant de l'entreprise (Allali et Fillion, 2002; Brouard et Di Vito, 2008). Il représente une formalité de l'entreprise afin d'approuver l'ensemble des décisions, notamment les projets de transmission. Brouard et Di Vito (2008) soulignent l'importance des croyances et de la culture de l'entreprise au sein des pratiques de gouvernance des PME familiales.

Une recherche menée par Tajer et al (2022) sur 190 PME familiales marocaines conclue que les PME sont plus performantes financièrement lorsqu'elles sont détenues et dirigées par leurs propriétaires, à l'inverse des PME algériennes (Merzouk, 2017).

1.2.9 Les PME familiales algériennes

Les attributs de l'entreprise algérienne sont indissociables de l'environnement. Le champ socioculturel, la spécificité religieuse, les facteurs historiques, géographiques et économiques confèrent à la gouvernance une dimension particulière, ce qui influence le déroulement des projets de transmission (Aliouat, 2013). Nous aborderons brièvement ces éléments afin de mieux comprendre la gouvernance et les difficultés de la transmission.

Les données sociodémographiques révèlent que le peuple algérien est jeune. La densité de la population se concentre sur la bande côtière au nord et un taux d'urbanisation relativement important est en croissance continue depuis 1970. Ce processus se conjugue à la modification de la structuration de la société et institue de nouvelles valeurs de la société moderne (Boucebci, 1979; Sabeur Chouiref et Hamane, 2023).

L'Algérie connaît deux systèmes économiques opposés. Après l'indépendance jusqu'à la crise de 1988, l'économie algérienne repose sur l'option socialiste et la centralisation ainsi que sur la révolution agraire. À partir de la crise de 1988, le FMI initie un plan d'ajustement structurel ayant pour objectif de s'orienter vers une économie de marché. Cette mutation entraîne, sur le plan économique, l'expansion du secteur informel, sur le plan social, une crise identitaire et des pathologies sociales et familiales particulières (Boucebci, 1979; Kara, 2018).

L'Algérie est le plus grand pays de l'Afrique (Saifouni, 2021), riche en ressources géographiques, naturels et démographiques. La mosaïque culturelle est variée, elle est due aux

invasions nombreuses (Boucebci, 1979; Lacoste-Dujardin, 2002). Historiquement, à la suite des invasions, les kabyles se sont réfugiés dans les montagnes afin de protéger leur culture, qui se résume à un ensemble de valeurs associées à une structure traditionnelle montagnarde : la fidélité, la solidarité, la virginité de la femme, qui représente l'honneur de la famille, et le respect des aînés (Bourdieu, 1974; Lacoste-Dujardin*, 2002). Les géographes français distinguent deux ensembles dans le Maghreb : les montagnoux, comme le Rif au Maroc et, en Algérie, les Touareg, les Chaouis et les Kabyles, etc. La culture kabyle est particulière, héritée du peuple autochtone du Maghreb dont la langue est différente de l'arabe. Elle couvre deux wilayas (préfectures). Les Kabyles sont attachés à leur identité. Fiers, ils veillent à ce qu'elle perdure et qu'elle demeure éternelle (Lacoste-Dujardin*, 2002). Dans le présent travail, l'entreprise qui fera l'objet de notre analyse se situe dans la Kabylie.

La Kabylie appelée aussi « le massif Agawa », elle constitue une société paysanne, dont l'agriculture, l'arboriculture traditionnelle (figuiers, oliviers, etc.) constitue le fondement de son économie. La céréaliculture et les activités artisanales, comme l'armurerie, le textile sous forme de fabrication de tissus, de tentures et de tapis et la poterie complètent leurs ressources (Bourdieu, 1974).

Pour mieux élucider l'influence de la gouvernance sur les projets de transmission, nous allons retenir trois institutions principales : la famille élargie, l'assemblée villageoise consensuelle "*la djemaâ*" et l'entreprise, ces derniers constituent le fondement de toutes les relations humaines, ainsi qu'elles reposent sur un système de valeur qui permet à l'individu d'acquiescer un mode de pensée particulier, ce qui influence sa conception de l'entreprise et son style de management (Hofstede et al., 2010).

1.2.9.1 La famille algérienne entre la modernité et la tradition

Pourquoi se focaliser sur la famille plutôt que sur l'entreprise ? Il est impossible de travailler sur l'entreprise familiale sans évoquer la famille à laquelle elle appartient (Ghorfi, 2017). La spécificité de la dynamique familiale et les attributs culturels de la société kabyle se reflètent dans l'espace économique décrit dans la problématique.

Le groupe familial comprend plusieurs familles conjugales qui s'inscrivent dans une logique agnatique et reposent sur des valeurs patriarcales (Bourdieu, 1974). La famille se

compose de plusieurs générations, allant des épouses jusqu'à leur descendance, tous réunis sous le même toit sous l'autorité du père. C'est ainsi que l'autorité paternelle est au sommet de la hiérarchie et ne peut être remise en cause. Quant au frère aîné, c'est le bras droit et il se classe en second, juste après l'autorité paternelle. Dans l'organisation domestique, la mère se substitue à l'autorité paternelle et elle est considérée comme le pilier de la communauté (Bourdieu, 1974), Cette description correspond aux travaux remarquables de Pierre Bourdieu dans son ouvrage *Sociologie de l'Algérie* publié en 1974. Depuis, la société a évolué avec l'avènement de la mondialisation, l'amélioration des conditions économiques et les mutations socioéconomiques, la famille élargie se rétrécit et s'éclate pour être remplacée peu à peu par la famille conjugale (Benali, 2005; Mohammedi 2009). Dans son article sur les pratiques éducatives au sein de la cellule familiale algérienne, Benali (2005) conclue qu'il y a des changements importants, du moins en apparence, quant aux valeurs et au fondement de la société qui sont encore d'actualité et se reproduisent sous diverses formes. Selon Bouziane (2020), les tendances de l'évolution et le processus de l'acculturation entraînent l'émancipation des femmes, ce qui implique des changements comportementaux et socioculturels (Benali, 2005).

Il est évident que l'accès à l'éducation a permis de perpétuer une logique traditionnelle ségrégationniste ancrée dans le subconscient. Parallèlement, les valeurs traditionnelles sont hautement valorisées et idéalisées (Benali, 2005; Bourdieu, 1974; Rachid). Dans les études anthropologiques, il est difficile de brosser un portrait exact de la famille algérienne actuelle en raison de l'ambivalence qui se manifeste entre deux cultures aux valeurs contradictoires qui affectent les membres de la famille provoquant des conflits intergénérationnels entre les parents et leurs enfants (Bouziane, 2020).

1.2.9.2 L'assemblée villageoise consensuelle "la djemaâ"

L'assemblée villageoise Consensuelle en kabyle (*tajamaet* en kabyle) est une organisation politique traditionnelle du village prenant la forme de réunions réservées exclusivement aux hommes où leur présence est obligatoire (Lacoste-Dujardin, 2002; Laidani, 2019). Elle se

Au sein de cette instance traditionnelle particulière, on représente non pas des individus, mais des familles pour lesquelles la réputation familiale est importante (Lacoste-Dujardin, 2002). Le verdict de la *djemaâ* est respecté par les villageois. En effet, la culture kabyle est orale (Lacoste-Dujardin, 2002; Laidani, 2019). Malgré l'évolution de la société kabyle et le flux migratoire massif, la *djemaâ* apparaît sous la forme d'une association appelée « comité de village » animé par des jeunes qui s'occupent de la gestion des biens communs et des affaires des villageois. Ces comités de village sont fondés sur les critères de compétence, ce qui les différencie également de la *djemaâ*. Les rapports et les textes du comité du village sont rédigés en français comme celui de la tribu de Illoulen Ousammer (Illulen usammer) (Abrous, 2004).

La *djemaa* et le comité de village permettent d'introduire un système d'autogouvernance traditionnel indépendant des pouvoirs centraux, constituant des institutions sociales qui promulguent les règles tacites (Laidani, 2019).

1.2.9.3 La PME familiale en Algérie

Dans le cadre des mutations économiques, l'Algérie a connu une expansion des PME (Merzouk, 2018; Ouerdia, s. d.). En 2021, elles représentent 98 % de l'économie algérienne et génèrent au total soit 3 134 968 emplois. La région du nord, qui inclue la Kabylie, accueille 70 % des PME. Ensuite, on trouve 22,03% des PME dans la région des Hauts-Plateaux, et enfin, le Grand Sud avec 8,40% des PME (Le Bulletin d'information statistique, 2021).

Le nombre de PME privées déclarées auprès de la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) s'élève à 1 286 365 entités en 2021. Ces dernières se répartissent dans divers secteurs : agriculture (1,11%), industrie manufacturière (15,26%), BTPH (27,66%), service hydrocarbure (0,45 %), et autres (mines liés et services) (55,52%) (Le Bulletin d'information statistique, 2021).

Les chiffres et les statistiques soulignent l'ampleur des PME dans la dynamique entrepreneuriale en Algérie. Toutefois, le parc industriel des PME connaît une extrême hétérogénéité dans le monde (Assala, 2006; Bouyacoub et Benchikh, 2020). La définition des PME diffère en fonction des zones géographiques (Levratto, 2009). Comme notre recherche se focalise sur une PME familiale algérienne, nous retenons alors la définition du ministère de

l'Industrie algérienne, selon lui La PME se définit comme étant une unité de production de biens ou de services qui emploie entre une et 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 2 milliards de dinars et dont le bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars.

À la suite de notre examen de littérature, nous avons constaté que les études sur les entreprises familiales sont rares. On trouve la thèse de doctorat de Mahi (2021) sur L'efficacité du code algérien de la gouvernance menée sur une grande entreprise NCA-Rouiba, quelques articles et journaux, qui attirent de nombreux chercheurs. Cela s'explique par le fait que l'entrepreneuriat est récent et a vu le jour après la crise de 1988² (Assala, 2006).

Étrangement malgré l'ampleur des PME, aucune enquête nationale ni études statistiques ne sont dédiées exclusivement aux PME familiales algériennes et pourtant, elles sont prépondérantes dans les économies africaines (Bah et al., 2017). Cette ambiguïté s'explique en raison du caractère familial associé aux PME (Merzouk, 2018; Ouerdia, s. d.).

Les PME familiales algériennes affrontent un environnement plus complexe en raison des mutations socioéconomiques, ces entités évoluent dans un cadre institutionnel instable et sont souvent menacées par la mondialisation (Assala, 2006; Kara, 2018; Merzouk, 2018; Ouerdia, s. d.). En conséquence, les mécanismes de gouvernance ne sont pas adaptés à l'économie de marché. ajoutons la présence du secteur informel (Mimouni).

les résultats d'une enquête menée sur 70 PME familiales algériennes concluent que les entreprises où il y a plusieurs propriétaires qui sont aussi les dirigeants exercent une influence négative sur la gouvernance de l'entreprise, ce qui est contradictoire à la théorie de l'agence (Merzouk, 2017). Une autre études les dirigeants témoignent que la complexité de la ressource humaine conduit à un manque de coordination (Aliouat, 2013). Dans une autre étude sur une PME algérienne, constate que la gouvernance entrave le bon déroulement des projets de transmission.(Boukerma et Mortet, 2022).

² Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement.

Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001. Relatif aux à la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME.

En résumé, il est difficile de brosser un portrait exact du modèle de gouvernance de l'entreprise algérienne. Néanmoins, les études antérieures soulignent la particularité des ressources humaines en raison de l'histoire du peuple, de ses valeurs et de sa culture, ainsi que la prépondérance du secteur informel et la complexité de l'environnement institutionnel (Aliouat, 2013; Boukerma et Mortet, 2022; Merzouk, 2017). Dans une perspective sociologique, les institutions sociales, particulièrement en Kabylie, se réjouissent du modèle de l'autogouvernance (Laidani, 2019). Alors qu'en est-il de l'entreprise ?

1.3 Les projets de transmission

La transmission est un processus complexe (Bertolozzi-Caredio et al., 2020; Cadieux et al., 2009; Korzenszky, 2019). Toutes les entreprises familiales, petites ou grandes, affrontent des difficultés liées à la transmission dans le monde. À la suite d'un examen, les tendances de disparition des entreprises surviennent lors de transmission à la génération suivante (Ramadani et al., 2020). Par exemple, aux États-Unis, un tiers des entreprises réussissent leurs projets de transmission à la seconde génération (Ward, 1987). On retrouve des statistiques identiques dans de nombreux pays (Bertolozzi-Caredio et al., 2020; Cadieux et al., 2009).

D'un point de vue économique, une transmission réussie présente plus de bienfaits que la création d'une nouvelle entreprise. Elle permet le maintien des emplois et la pérennité de l'activité, offrant ainsi une opportunité d'affaires (Cadieux et al., 2009). Selon OSEO (2007) citée par Cadieux et al (2009), les entreprises qui font l'objet d'un projet de transmission ont un taux de survie plus élevé que celles qui sont nouvellement créées.

La transmission implique des changements majeurs au sein de l'entreprise (Bertolozzi-Caredio et al., 2020; Cadieux et al., 2009). Les difficultés liées à ce processus se manifestent chez le repreneur, le cédant et les parties prenantes (Cadieux et al., 2009). Le cédant peut éprouver un attachement affectif à l'entreprise et des difficultés à se retirer, tandis que le repreneur peut avoir du mal à légitimer son autorité de dirigeant vis-à-vis des employés (Cadieux et al., 2009). De plus, des difficultés relationnelles peuvent surgir avec les parties prenantes telles que les clients et les fournisseurs, etc. (Bertolozzi-Caredio et al., 2020; Cadieux et al., 2009).

Le processus de transmission comprend deux dimensions: le transfert de direction, qui consiste à la préparation du successeur pour l'intégrer dans ses nouvelles fonctions de pilotage de l'entreprise, et le transfert de propriété qui implique la transition de propriété de l'entreprise au successeur (Cadieux et al., 2009). Dans notre travail, nous nous intéresserons à la dimension du transfert de la direction (Ksentini, 2019).

1.3.1. La définition des projets de transmission

Pour définir le concept de transmission, nous retenons la définition de Cadieux et al. (2009, p. 3), applicable aux PME : « la transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans le cas de la transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission), de même que le retrait du prédécesseur (dans le cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission), de la gouvernance et de la propriété de cette entreprise ».

1.3.1.1 Définition d'un projet de transmission réussi pour ce mémoire

La transmission est un projet. Il correspond aux critères définis par le Project Management (2017). C'est ainsi qu'il a une date de début et une date de fin et chaque processus de transmission est unique.

Le projet de transmission sélectionné dans notre étude est aussi un projet d'internationalisation. Et pour cela, dans notre recherche, une transmission réussie peut se définir comme étant une entreprise qui s'inscrit dans une logique de croissance, assure sa pérennité et garantit la poursuite du processus de production, contribuant ainsi à la santé du marché du travail.

Dans notre cas, l'objectif de conduite d'un projet de transmission fait référence à deux indicateurs : la croissance et la pérennité.

1.3.2 Les formes de transmission des PME

Le processus successoral couvre différents modèles de transmission dans le monde (Bah et al., 2017; Cadieux et al., 2009). Ces modalités dépendent des facteurs culturels, ethnique et

religieux (Bah et al., 2017; Ghorfi, 2017; Sari et Masdupi, 2020). En effet, en Afrique le modèle de transmission interne est plus répandu que dans l'Occident (Bah et al., 2017). Dans cette partie nous aborderons le modèle de Louise Cadieux, et al (2009) élaboré dans leur ouvrage intitulé *La transmission des PME ; perspectives et enjeux* où ils distinguent trois formes de transmission : la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe.

1.3.2.1 La transmission familiale

Une transmission est qualifiée de familiale lorsqu'elle inclut dans le processus un ou plusieurs membres de la famille (Cadieux et al., 2009). Cette modalité de transmission se caractérise par la dimension affective en raison de l'interaction entre la famille et l'entreprise qui peuvent suivre une logique particulière (Malarewicz, 2021). Selon les résultats de l'enquête de Transregio (2005), cette forme de transmission couvre 35% des cas. Dans une autre enquête sur les PME québécoises, on relève que plus d'un tiers des répondants ont l'intention d'assurer la reprise de leur entreprise par un membre de la famille, alors que seulement un quart des PME la planifie réellement (Cadieux, 2006a). On trouve l'explication de cette différence dans plusieurs facteurs (Cadieux et al., 2009). D'une part, le phénomène de vieillissement de la population occidentale réduit d'une manière considérable le nombre d'héritiers et la disponibilité des ressources (Cadieux et al., 2009). D'une autre part, entre les nombreux postes disponibles sur le marché du travail et la reprise de l'entreprise, l'individu se trouve devant un grand champ de possibilités et peut être moins intéressé par les affaires familiales (Boumedjaoud et Messeghem, 2020; Cadieux et al., 2009; OSEO, 2005).

Par contre, en Afrique, selon Bah, et al (2017), la transmission familiale est inscrite dans le code successoral coutumier et s'appuie sur un contexte socio-économique et démographique favorable. En effet, la démographie est en pleine expansion, en conséquence, les héritiers sont nombreux. Ajoutons la problématique du chômage. Ce contexte fait en sorte que la reprise d'une entreprise familiale constitue une occasion de travail et de carrière rare, autrement dit un privilège (Bah et al., 2017; Boumedjaoud et Messeghem, 2020).

Transregio (2005), qui a mené une étude dans sept pays européens, conclut que la transmission familiale est en baisse continue. Cette constatation est similaire à l'étude de Tatoglu, Kula et Glaister (2008) menée auprès de 408 PME familiales turques qui montre que 60.3% des

répondants vivent une première expérience de transmission, 30.1% sont de deuxième génération, 7.8% de troisième génération et uniquement 1.2 % de quatrième génération.

Le processus de transmission est de nature complexe (Malarewicz, 2021). Le rythme de disparition des entreprises familiales semble préoccupant (Bertolozzi-Caredio et al., 2020). Par exemple, dans l'étude de OSEO (2005), le taux d'échec est de 5% après deux ans d'activité et monte à 13.5% après quatre ans, puis jusqu'à 21% après six ans. Ce résultat est identique à ceux de nombreuses études (Tatoglu et al., 2008; Transregio, 2005) menées dans plusieurs pays.

Les particularités des projets de transmission familiale attirent de nombreux chercheurs dans diverses disciplines (Bird et al., 2002; Ndedi, 2020). La double dimension famille et entreprise nous permet de qualifier les membres de la famille comme des parties prenantes ayant une influence directe sur le projet (Cadieux et al., 2009). On retrouve souvent des employés qui sont généralement des membres d'une famille dans les PME. Par exemple, l'enquête menée par Cadieux (2006a) souligne que 80% des PME québécoises emploient des membres d'une même famille. Pour certains participants, l'entreprise constitue une expérience familiale commune, ils éprouvent un attachement affectif. Pour certains, il est difficile de travailler sans être le dirigeant. Pour d'autres, il est difficile de travailler avec les membres d'une fratrie ou de maintenir une dynamique de couple (Cadieux et al., 2009). Une étude réalisée sur les tendances de succession dans l'agriculture en Europe révèle la complexité des projets de transmission, les entrepreneurs témoignent que le processus de transmission se déroule en trois phases : la relève potentielle, la volonté de réussir et la relève effective (Bertolozzi-Caredio et al., 2020). Hugron (1991) propose un modèle successoral repris par Cadieux et al (2009) présenté dans la **figure 05** sous une cartographie.

| Dimension 1: le transfert de la direction | | | |
|--|----------------|-----------------|----------------|
| Cédant | | | |
| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4 |
| Initiation | Intégration | Règne- conjoint | Désengagement |
| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4 |
| Planification | Consultation | Choix | Sanction |

Dimension 2: le transfert de la prospérité

Le repreneur

Figure 5. Une vue d'ensemble de la transmission familiale © Cadieux et al., 2009.

Durant cette phase, le prédécesseur est un modèle pour le successeur. Ce dernier est en période d'apprentissage, le prédécesseur se charge donc des opérations de gestion courante de l'entreprise, tandis que le successeur n'est pas réellement intégré dans les activités de gestion stratégique et peut être intéressé à reprendre l'entreprise de son côté. Par exemple, les parents et les enfants peuvent échanger à propos de l'entreprise autour d'un dîner (Cadieux et al., 2009).

L'intégration est la seconde phase du processus. Elle constitue une période d'apprentissage des dispositifs internes de l'entreprise. Il se peut que le successeur occupe un emploi au sein de la production, par exemple, à temps plein ou à temps partiel, selon ses disponibilités. Ainsi, il acquerra petit à petit la culture de l'entreprise, le savoir-faire, la responsabilité et l'autorité (Cadieux et al., 2009).

La troisième phase du processus, le règne-conjoint, se distingue des étapes précédentes, puisque c'est au cours de cette période que le successeur adhère d'une manière officielle à l'entreprise. Le prédécesseur accompagne le successeur dans son travail de dirigeant et ils travaillent ensemble pour une période allant de 10 à 12 ans. Cette évolution garantit le transfert des connaissances managériales, techniques et stratégiques (Cadieux et al., 2009). Cette phase est critique. Des conflits peuvent surgir entre les deux acteurs et entraîner des conséquences néfastes sur l'entreprise (Fattoum et Fayolle, 2008). Lors de cette phase, les difficultés liées au processus de transmission émergent. Par exemple, il peut être difficile pour le dirigeant de déléguer le pouvoir de la prise de décision, tandis que le successeur peut éprouver des difficultés à s'affirmer (Cadieux et al., 2009).

La dernière phase, le désengagement, se caractérise par le retrait du prédécesseur et représente la fin du processus de transmission. Donc, le prédécesseur et le successeur ne travaillent plus ensemble (Cadieux et al., 2009). Ce changement provoque chez les dirigeants une gamme d'émotions : le désarroi, la détresse due à l'impression d'avoir perdu leur statut social, leur pouvoir, etc. (Fattoum et Fayolle, 2008). Dans un processus de transmission, Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) mettent l'accent sur les différents besoins des individus d'une même famille et la

gestion des conflits intergénérationnels. La génération précédente se retire, mais possède toujours son autorité. Pour réussir cette phase ultime, le prédécesseur doit donc être prêt à lâcher prise et à quitter son entreprise.

La deuxième dimension du transfert d'entreprise n'évolue pas au même rythme que celui de la direction. Comme le montre la figure 05, on peut distinguer quatre phases : la planification, la consultation, le choix et la sanction.

La première phase correspond au moment où le dirigeant dresse une liste des objectifs permettant de garantir le transfert du capital-actions ou actif. La deuxième phase, la consultation, constitue la période où il s'entoure d'experts pour choisir la méthode juridique la plus adéquate. Lors de la troisième phase, il choisit les objectifs financiers et personnels. Enfin, la dernière phase, la sanction, se distingue par la signature des documents officiels qui marquent la fin de la transmission (Cadieux et al., 2009).

La stratégie de transmission familiale comporte à la fois des avantages et des inconvénients. Selon Susanne Royer et al (2008), dans une transmission familiale, au-delà de l'héritage financier, il existe une seconde dimension, celle de l'héritage culturel. Un membre de la famille est plus apte à reproduire la culture de l'entreprise lorsqu'il y a été intégré à un âge précoce (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004; Ouellet, 2021). Toutefois, la question de la compétence demeure au cœur des préoccupations des chercheurs (Bertolozzi-Caredio et al., 2020; Ouellet, 2021). En comparaison avec les autres modes de transmission, Cadieux et al (2009) concluent que cette forme de transmission familiale est plus avantageuse que d'autres, dans la mesure où les membres sont très engagés sur le plan affectif, aptes à gérer les crises et à transmettre des connaissances particulières. Cependant, le népotisme est un handicap potentiel, car les successeurs éprouvent de la difficulté à diriger les employés qui sont aussi des membres de la famille (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Tableau 4 résume les avantages et les inconvénients d'une transmission familiale

Tableau 4. Les avantages et les inconvénients d'une transmission familiale

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Le transfert des connaissances • Les employés sont plus engagés • La capacité à surmonter les périodes difficiles | <ul style="list-style-type: none"> • Les conflits sont élevés • Le népotisme et le favoritisme • Les dirigeants éprouvent des difficultés à convaincre les salariés de |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La conservation de la culture entrepreneuriale • Le cédant peut avoir un lien avec son entreprise une fois que la succession est achevé | <p>la légitimité de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rôles familiaux et professionnels sont ambigus et flous • Le processus de transmission est plus complexe au fil des générations. |
|--|--|

*Ceci est une synthèse additionnelle concernant les avantages et inconvénients d'une transmission familiale, d'après Cadieux et al (2009)

1.3.2.2 La transmission interne

La transmission interne constitue le second choix pour le propriétaire (Scholes et al., 2007), une transmission/reprise est interne lorsqu'un ou plusieurs employés, ou actionnaires de l'entreprise n'ayant aucun lien familial avec le prédécesseur, assurent la continuité de l'entreprise. Sa pérennité est donc garantie par un membre externe à la famille (Barbot-Grizzo, 2019; Cadieux et al., 2009).

Selon Cadieux, Brouard et al (2009), comme le synthétise le tableau 5, les options de transmission interne se distinguent en fonction du degré de connaissance du repreneur. Selon les résultats de l'étude de OSEO (2005) un salarié a deux fois plus de chances de réussir une transmission qu'un membre externe de l'organisation. La transmission interne est plus simple qu'une transmission familiale en raison de la présence de la famille et des conflits. En revanche, les employés sont susceptibles de ne pas reproduire la culture entrepreneuriale de la famille (Cadieux et al., 2009). La transmission interne implique le rachat par effet de levier, qui offre à son successeur des avantages fiscaux, financiers et légaux (Grazzini et al., 2013).

Tableau 5. Les options de transmission interne

| | |
|------------------------------------|--|
| Un employé ou un groupe d'employés | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le repreneur et le cédant se connaissent et ont déjà travaillé ensemble. ➤ Le repreneur connaît l'entreprise et il est mieux préparé à la transmission. ➤ La période de désengagement est longue. ➤ L'expertise de l'entreprise est maintenue. ➤ Le repreneur devient le dirigeant de ses collègues. |
| Un cadre ou un groupe de cadres | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le repreneur et le cédant se connaissent et ont déjà travaillé ensemble. ➤ Le successeur est mieux préparé. ➤ Le cédant jouit d'une phase de désengagement qui est plus longue. ➤ L'expertise de l'entreprise est maintenue. |

| | |
|------------------------------|--|
| Un ou plusieurs actionnaires | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le repreneur et le cédant se connaissent. ➤ Le repreneur peut avoir une expérience professionnelle au sein de l'entreprise. ➤ L'expertise stratégique et managériale de l'entreprise sont maintenue. |
|------------------------------|--|

*Ceci est une synthèse additionnelle concernant les options de transmission interne source, Cadieux et al.(2009).

Cadieux, et al (2009) développent un modèle successoral de transmission interne identique à celui de Presses et Hugron (1993), chacun de ces modèles présente quatre étapes explorées sous deux dimensions : la dimension de transfert de direction et celle de transfert de propriété (Ksentini, 2019).

Les deux phases initiales du transfert de direction sont simultanées (Cadieux et al., 2009). Durant la phase 01, la planification stratégique, le prédécesseur sélectionne le candidat ou les candidats idéaux pour reprendre l'entreprise, ayant pour objectif d'assurer la pérennité de son entreprise. La phase 2, l'entente, consiste à trouver un consensus entre le prédécesseur et le repreneur. Ensuite, la phase 3, c'est la cohabitation, et enfin, dans la dernière phase, le cédant se retire après avoir assuré le transfert du savoir-faire, des compétences ainsi que de toutes les informations tacites au repreneur. En parallèle, les phases de transfert de propriété sont similaires à celles qu'on retrace dans le modèle de transmission familiale de Cadieux, et al (Cadieux et al., 2009) comme le montre la figure 6. Elle comprend les quatre étapes suivantes :

- **Étape 01** : le repreneur planifie sa vie professionnelle et celle de son entreprise.
- **Étape 02** : le successeur et le prédécesseur consultent les experts-conseils concernant les aspects juridiques et fiscaux de l'entreprise.
- **Étape 03** : le choix des modalités de transfert de propriété.
- **Étape 04** : la sanction

| Le prédécesseur | | | |
|--|---------|--------------|---------|
| Dimension 01 : le transfert de la direction | | | |
| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4 |
| Planification stratégique | Entente | Cohabitation | Retrait |

| Dimension 02 : le transfert de la propriété | | | |
|--|--------------|---------|----------|
| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4 |
| Planification | Consultation | Choix | Sanction |
| Le successeur | | | |

Figure 6. La transmission interne une vue d'ensemble © Cadieux et al., 2009.

La transmission interne présente des avantages et des inconvénients à la fois. Parmi les avantages,

elle offre la confidentialité de transaction, garantie un transfert de connaissances, permet de conserver l'expertise au sein de l'entreprise et la culture entrepreneuriale, et enfin, assure une meilleure préparation du repreneur (Cadieux et al., 2009). En revanche, les dirigeants ont du mal à repérer un repreneur idéal. Il est aussi difficile de gérer les parties prenantes, en particulier les employés, et de s'imposer envers les employés de l'entreprise (Cadieux et al., 2009).

1.3.2.3 La transmission externe

La troisième forme de transmission est celle qui est effectuée par une ou plusieurs personnes morales ou physiques n'ayant aucun lien avec la famille et l'entreprise (Barbot-Grizzo, 2019; Cadieux et al., 2009).

Lorsque les dirigeants ne trouvent pas la personne apte à reprendre l'entreprise, la transmission externe se présente pour lui comme une dernière option. Les options envisageables pour ce type de transmission sont la vente à un concurrent ou à un ancien partenaire ou la fusion avec une autre entreprise (Boumedjaoud et Messegem, 2020; Cadieux et al., 2009). La figure 7 est une cartographie de la transmission externe. Le projet comprend quatre phases dans la dimension de transfert de direction, alors que dans le transfert de propriété il n'y a qu'une phase. L'ensemble de ces étapes se déroulent en moins de temps et en même temps en comparaison avec les autres modalités de transmission (Cadieux et al., 2009).

| Le prédécesseur (PDG) | | | |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 | Phase 4 |

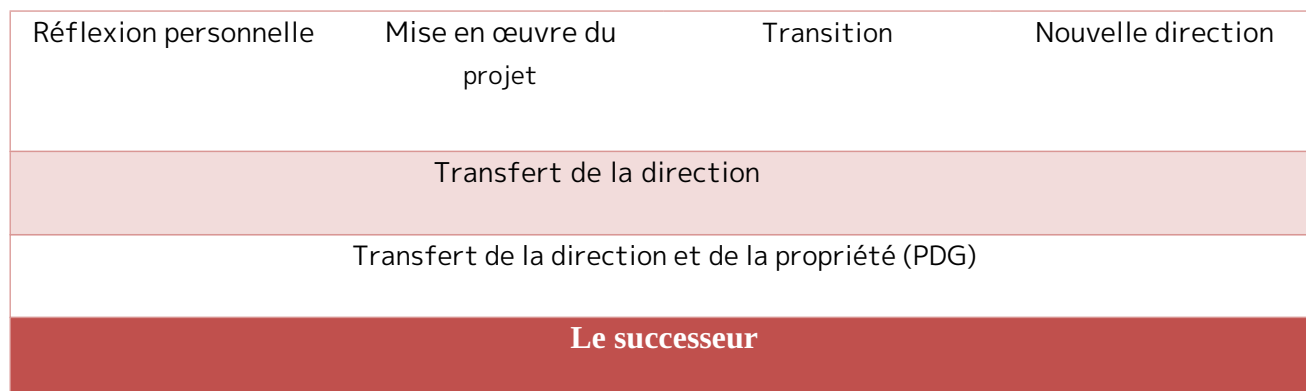


Figure 7. Une vue d'ensemble de la transmission externe © Cadieux et al., 2009

Les projets de transmission externes accordent une importance particulière à la phase initiale, la réflexion personnelle. Au cours de cette période, le cédant souhaite prendre sa retraite ou, pour d'autres raisons, envisage de vendre son entreprise. C'est ainsi que le repreneur envisage lui aussi de la reprendre (Cadieux et al., 2009).

La seconde étape est la mise en œuvre du projet et correspond à la période durant laquelle l'entrepreneur cible et étudie l'entreprise qui fera l'objet de la reprise. Elle comprend la rencontre du prédécesseur et du successeur pour négocier, et enfin, l'éventuelle signature de l'entente (Cadieux et al., 2009).

La troisième phase, celle de la transition, commence en même temps que le transfert des effectifs et de la direction. Durant cette phase, le repreneur apprend à diriger l'entreprise et il acquiert l'esprit de leadership. Il s'agit une période délicate pour le dirigeant et pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Le dirigeant doit apprendre à s'imposer envers les employés, alors que ces derniers doivent accepter le départ de l'ancien dirigeant et l'arrivée du repreneur (Cadieux et al., 2009).

La dernière phase, celle de la nouvelle direction, se caractérise par un nouveau dirigeant, ce qui implique un changement organisationnel, notamment en matière de décision stratégique de l'entreprise. Le repreneur dirige l'entreprise seul. Les défis au cours de cette phase sont dûs à la résistance au changement de la part des employés et l'acceptation au sein du groupe (Cadieux et al., 2009).

La transmission externe inclut des avantages et des inconvénients. Parmi les avantages qu'elle offre, le dirigeant peut avoir un capital intéressant en peu de temps (Cadieux et al., 2009; Ramirez

et Tejada 1, 2022). Le repreneur peut également redéfinir la stratégie de l'entreprise, et pour finir, il bénéficie d'un réseau riche et d'une expertise pour l'entreprenariat. En revanche, selon OSEO (2005), la transmission externe représente un taux d'échec élevé pour de multiples raisons. Le premier facteur se manifeste en matière de connaissance et de savoir-faire, car les connaissances du repreneur sur l'entreprise sont insuffisantes pour la diriger (Cadieux et al., 2009; Mazari et al., 2020; Ramirez et Tejada 1, 2022). Le deuxième facteur est lié à la gestion des relations, allant des employés jusqu'à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation qui peuvent exprimer une résistance aux changements et bloquer le terrain d'entente (Cadieux et al., 2009).

1.3.3 Les facteurs déterminant dans la transmission

Il existe plusieurs autres modèles de transmission dépendent de la culture ethnique de la religion (Sari et Masdupi, 2020) forment une grille théorique riche et formulent des réponses différentes face à un problème commun, les travaux précédents soulignent également. Par exemple, Bah, et al (2017) explore dans son étude cinq cas de transmission au Signale, il conclue que la présence des membre de la famille émigrants permet d'introduire des valeurs occidentales, ce qui exerce une influence sur le processus de transmission.

Le savoir-faire, la compétence et la formation constituent des facteurs déterminants dans le succès de la transmission (Ouellet, 2021), d'autre chercheurs souligne l'importance des facteurs comportementaux dans les projets de transmission, notamment dans le processus de la prises de décision.(El Majhed et Rigat, 2020). Selon Mazari et al (2020) les facteurs psychologique joue un rôle important dans le processus de légitimité du repreneurs externes. Selon l'enquête de Sari et Masdupi (2020) réalisée, en Indonésie sur 144 entreprises confirme qu'une bonne a eu un effet significatif sur les projets de transmission .

La conduite d'un projet de transmission dépend de l'environnement de l'entreprise. en Algérie, la prépondérances du secteur informel et la culture patriarcal influence considérablement sur la conduite des projets de transmission (Merzouk, 2017). En effet, la transmission est un enjeu socio-économique (Meniaoui et al., 2021).

Une étude à identifier les caractéristiques de l'Owner Buy Out et les facteurs permettant la réussite de la phase de transition, durant laquelle cédant et prédécesseur cohabitent et sous la

houlette d'un capital-investisseur (Meniaoui et al., 2021). Cette recherche, explore 13 investisseurs spécialisés dans les opérations de capital transmission et élucide les conditions favorables pour le désengagement du prédécesseur et la socialisation du repreneur et rejoint les recommandations récentes de Deschamps (2018), à savoir la formation, l'accompagnement, la création d'un comité stratégique etc. (Meniaoui et al., 2021).

1.3.4 La transmission dans le contexte algérien

L'Algérie est une nation jeune (Boucebci, 1979) et les entreprises algériennes sont également jeunes (Assala, 2006) puisque leur création remonte à la crise de 1988 (Ouerdia, s. d.). Cet élément souligne déjà la place prééminente qui doit revenir à la prévention et à la prise en charge des projets de transmission (Merzouk, 2017).

Actuellement, quelques petites productions ont réussi leur transition vers une PME dans une période qui s'étale de 15 à 20 ans (Ouerdia, s. d.). Malgré, l'importance croissante des recherches francophones dans le domaine de la transmission de l'entreprise (Boumedjaoud et Messegem, 2020; Cadieux et al., 2009; Ksentini, 2019; Malarewicz, 2021), on recense rarement des études consacrées au phénomène en Algérie, où la problématique y a pourtant une résonance particulière. Il s'agit des entreprises de première génération qui mènent pour la première fois le projet de transmission (Ouerdia, s. d.).

Les spécificités environnementales exercent une influence sur la gouvernance et le processus de transmission à la fois. Par exemple, la religion et le code de la famille régie la transmission, ce qui donne une dimensions particulier (Présidence de la république secrétariat général du gouvernement, 2016). selon l'enquête de Rustam et Narsa, (2021), propose une nouvelle théories appelée Islamic Integrity Governance qui est une fonction d'audit interne de l'entreprise comme un piliers de la gouvernance saine, ainsi la théories repose sur des concept de transparence loyauté et créativité, ce qui permet d'augmenter les chance de réussite de la succession.

1.3.5 L'objectif de la recherche

Les projets de transmission constituent un héritage. Dans le cadre de la société kabyle, les institutions sociales se réjouissent de l'autogouvernance indépendamment du pouvoir central du

gouvernement algérien (Laidani, 2019). Toutefois, la famille élargie, *la djemaâ* et la structure de propriété influencent le système de gouvernance des tribunes (Laidani, 2019). L'aspect socioculturel donne une résonance particulière à la question de transmission. Bien que la transmission soit une question soulevée dans de nombreuses sociétés, comme l'étude de (Cadieux et al., 2009) ce n'est pas le cas en Algérie particulièrement dans la Kabylie, et c'est pour cela que nous nous intéressons à la gouvernance et son influence sur la transmission. Dans une perspective sociologique, le patrimoine familial s'inscrit dans une logique successorale agnatique et exclut les femmes (Bourdieu, 1974). Aujourd'hui, la société a évolué, néanmoins la tradition est encore valorisée, ce qui exerce une influence sur la conception du projet de transmission ainsi que leur déroulement (Bouziane, 2020).

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre en profondeur le processus de transmission d'une PME algérienne. Cette étude permet également de soulever les difficultés liées en amont de la transmission via une approche projet.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre conceptuel a été éclairci dans le chapitre précédent. Dans ce chapitre, nous aborderons la méthodologie de cette étude en revue.

Pour parvenir aux résultats, cette partie du mémoire se répartie en quatre volets. Dans un premier temps, il sera consacré à la posture épistémologique et à l'approche choisie dans le cadre de la recherche actuelle. Par la suite, nous aborderons la méthodologie et les instruments de recherche utilisés tout en spécifiant l'autopraxéographie, et enfin, il conviendra de présenter le terrain de recherche et les raisons qui nous ont encouragée à le sélectionner. C'est également dans cette partie que nous décrirons comment le terrain de recherche a été approché.

2.1. épistémologie

L'épistémologie se définit comme « la discipline philosophique qui a établi les fondements de la science. » (Thiétart, 2014, p. 1). Le paradigme épistémologique comprend l'ensemble des abstractions, des conceptions sur une problématique et des pensées partagées entre une communauté scientifique à une période donnée (Chalmers, 1982 ; cité dans Fortin et Gagnon, 2016). Nous recensons deux approches dominantes entreprises dans le cadre des recherches en management et en science sociales, le positivisme et les paradigmes constructivistes, pour choisir le paradigme épistémologique qui convient le plus à notre recherche.

- **Le paradigme positiviste/ post-positiviste :** dans une approche positiviste, la réalité est indépendante des observations humaines (Thiétart, 2014). Selon ce paradigme, il existe une seule réalité imposée par des lois de l'univers qui sont inchangeables. Le travail du chercheur consiste à la découvrir (Fortin et Gagnon, 2016; Thiétart, 2014). Le post-positivisme intervient pour remédier aux failles du positivisme et apporter plus de souplesse et retient les observations bien que le chercheur doit être objectif. Le résultat est considéré comme une probabilité (Fortin et Gagnon, 2016).
- **Le paradigme constructiviste :** le paradigme constructiviste repose sur la conception qui est le fruit d'une expérience (Bourassa et al., 2007), et considère que les phénomènes

peuvent couvrir plusieurs réalités (Thiétart, 2014). Les chercheurs observent des phénomènes qu'ils interprètent par la suite et suivent un raisonnement inductif (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans ce travail, on s'intéresse à la gouvernance des PME et à son influence sur le déroulement des projets transgénérationnels en prenant compte de l'environnement de la spécificité culturelle. En effet, la dimension collectiviste joue un rôle considérable en termes de conceptions des projets (Tounes et Assala, 2007). C'est pourquoi nous choisirons un positionnement co-constructiviste pour la réalisation de ce travail. L'être humain est imprévisible et incertain (Albert et al., 2022). Selon Albert et al (2022), ce positionnement permet de mieux appréhender la complexité de la dimension humaine (Morin, 2017), comme Morin (1990, p. 120) note : « La notion d'homme n'est pas une notion simple : c'est une notion complexe. Homo est un complexe bio-anthropologique et bio-socioculturel ». Selon Foudriat (2014, p. 232), il se définit comme « un processus reposant sur une mise en forme d'interaction entre les acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement organisationnel, à un projet, à une méthode de travail. »

2.2. méthode de recherche choisie

Dans le deuxième chapitre du présent mémoire, il a été question de choisir la méthode qui convient le mieux pour l'étude. Selon Gavard-Perret et al (2008, p. 7) « la méthodologie est l'étude des méthodes permettant de construire des connaissances ». Les chercheurs classent deux types de méthodologies de recherche : l'une est quantitative et l'autre est qualitative. La recherche qualitative est utilisée dans les sciences sociales qui produisent du savoir non quantifiable et non mesurable, tandis que la recherche quantitative se distingue et elle est fondée sur des données numériques ou des informations mesurables (Fortin et Gagnon, 2016). Dans le cadre de notre étude menée sur une PME algérienne, nous choisissons une approche qualitative qui repose sur le témoignage du chercheur-praticien et des romans autobiographiques pour apporter plus de validité à notre témoignage, puis nous allons interpréter le récit du chercheur à l'aide de la sociologie, de la psychiatrie sociale et de la littérature, etc. puisque la gouvernance et la transmission sont des concepts au croisement des disciplines (Wirtz, 2008).

La méthode qualitative est spontanée et naturelle et aussi une façon d'approcher le monde ethnographique dans les études anthropologiques, au sein de l'école Chicago elle est utilisée pour les études des flux migratoires (Paillé, 2007). La phase de l'analyse et de la construction des sens est la plus intéressante se réalise selon son expériences (Paillé, 2007).

Il est important de dépasser les méthodes classique pour adopter la méthode actuelle (Albert et al., 2022). Il ne s'agit pas donc de rejeter la science positiviste (Aktouf, 1992). Pour opérer sur le terrain de l'humain et du social, les méthodes qualitative sont les mieux adapter (Aktouf, 1992).

2.3. L'autoparaxéographie

Le choix de l'autopraxéographie n'est pas au hasard, les raisons qui nous encouragent à la sélectionner sont multiples : La prépondérance du secteur informel (Fonds Monétaire International, 2021; Merzouk, 2017; Ouerdia, s. d.), la transmission perçue comme un tabou, et l'inaccessibilité de l'information en plus de la subjectivité du chercheur. Ces éléments constituent des entraves pour la collecte de l'information. En outre, l'autopraxéographie présente également des avantages et permet de produire du savoir générique ainsi d'appréhender la complexité de la ressource humaines (Albert et al., 2022).

Selon Albert (2017), l'autopraxéographie permet de décrire les expériences managériales complexes et de les analyser. En effet, la transmission est aussi complexe (Cadieux et al., 2009) Dans ce travail, nous avons pris le soin de changer les nom et de ne pas divulguer toute information susceptible de repérer l'entreprise. Nous avons aussi sélectionné des romans autobiographiques, une vidéo sur YouTube et certains extraits des spectacles de l'humoriste Fellag qui s'inscrivent dans notre recherche comme un second témoignages ou pour appuyer notre analyse.

Cette pratique est utilisée dans les sciences sociales. Elle est transposée récemment au sein de l'organisation afin d'appréhender la complexité des personnes qui travaillent (Foudriat, 2014). En effet, dans ce mémoire, il s'agit de la conception du chercheur à la suite d'une expérience.

En effet, les sciences sociales reposent sur des caractéristiques de scientificité identiques à celles des sciences exactes (Morin, 1990). Les études effectuées sur l'être humain sont complexes

(Michell, 2012), pour Albert et al (2022), il est important d'accepter la subjectivité du chercheur et de sortir de l'approche classique qui rompt avec les pratiques traditionnelles (Foudriat, 2014).

Selon Albert et Cadieux (2017) l'autopraxéographie se distingue par trois traits distincts, comparativement aux autres méthodes de la première personne :

- Écriture au passé : dans cette approche le chercheur est aussi le praticien, lors de la rédaction le soi qui rédige se différencie de soi qui a vécu l'expérience.
- Perspective non-idiographique : dans une perspective idiographique, la méthode à la première personne accorde une attention au cas individuel afin de faire ressortir des connaissances particulière et locales (Tsoukas, 2005 ; cité dans Albert et Cadieux, 2017). Contrairement à la perspective nomothétique, qui a pour l'objectif de produire des connaissances générales et universelles, cette approche ne peut être abordé en utilisant la méthode à la première personne (Albert et Cadieux, 2017). L'autopraxéographie est une méthode spécifique nous avons choisie dans ce cas est qu'elle ne relève ni de la perspective idéographique des méthodes à la première personne ni de celle nomothétique. L'autopraxéographie cherche à construire un savoir et des connaissances génériques (Albert et Cadieux, 2017).
- Processus abductif : L'autopraxéographie implique un mouvement continu entre l'expérience vécue et la théorie multidisciplinaire. Le chercheur réalise un travail réflexif en suivant deux étapes : la première consiste à examiner sa propre pratique de recherche, tandis que la deuxième utilise différentes théories pour apporter une compréhension exhaustive de ses expériences et permet au chercheur de prendre de la distance par rapport à ses expériences (Albert et Cadieux, 2017).

2.4. présentation de l'organisme d'accueil

Une entreprise de production de l'industrie du textile. Elle est implantée dans une zone industrielle de forme juridique : SARL de droit privé algérien.

- Date de création : 1998
- Intitulé de l'activité : production industrielle en textile

-Houde : Gérant associé - Fonction : Directeur Général de la SARL.

-Said : associé- Fonction : responsable commercial

-Zidane : associé – Fonction : responsable de production

Cette entreprise familiale spécialisée dans l'industrie du textile emploie près de 25 personnes au maximum.

2.4.1. Missions des différentes structures de l'entreprise

Conformément aux statuts de l'entreprise, la Direction générale est confiée au gérant principal, Houde, qui se charge de la gestion et de la signature des documents administratifs. Il exerce tous les pouvoirs que lui confèrent les statuts juridiques de la société (pouvoir de recruter et de licencier le personnel, pouvoir de céder, respect des lois et règlements en vigueur).

Le service commercial est sous la responsabilité de mon père (qui est le deuxième dans toute la fratrie) sur le plan formel, il est chargé de la prospection de nouveaux clients, de recevoir les commandes, de les faire réaliser par la production. Mais, sur le plan informel, c'est Zidane qui s'occupe de la commercialisation des produits.

Le service de production est chargée de la réalisation des commandes de produits. Elle dispose de trois machines de finition et de 18 machines de production de chaussettes. Le service production est dirigé par mon père avec un effectif de 20 à 25 personnes au maximum. Ces employés n'ont aucune formation supérieure.

Ce bureau a pour mission de programmer la production hebdomadaire en fonction des stocks de matières premières et des fournitures existants. La figure 8 présente l'organigramme de la SARL

Figure 8. L'organigramme de la SARL © Donnée de l'entreprise. Reproduit avec permission

2.4.2. Présentation du projet de transmission

L'objectif de ce travail est d'accompagner notre propre PME familiale algérienne dans son projet de transmission au Québec. Il s'agit toutefois d'un projet complexe comportant plusieurs dimensions. Dans le but de simplifier le projet, nous allons le répartir en sous-projets, comme le montre la figure 09 :

- Projet 01 : la transmission,
- Projet 02 : la stratégie d'internationalisation,
- Projet 03 : la stratégie de croissance de l'entreprise.

La complexité du projet nous encourage à le restituer sous forme d'un programme dans le but de simplifier la gestion, de bénéficier d'une maîtrise qui sera plus accessible individuellement et d'atteindre les objectifs stratégiques (Project Management, 2017).

Notre travail retiendra uniquement le projet de transmission. L'objectif de l'étude est de mettre en lumière les spécificités d'une PME algérienne semi-informelle, en termes de culture, du mode d'organisation, du système de gouvernance. Un second objectif est de relever un défi, celui de la pérennité et de la croissance de l'entreprise, tout en profitant de l'expertise du corpus professoral de l'Université de Québec à Rimouski. la figure 9 présente le projet et ses dimensions

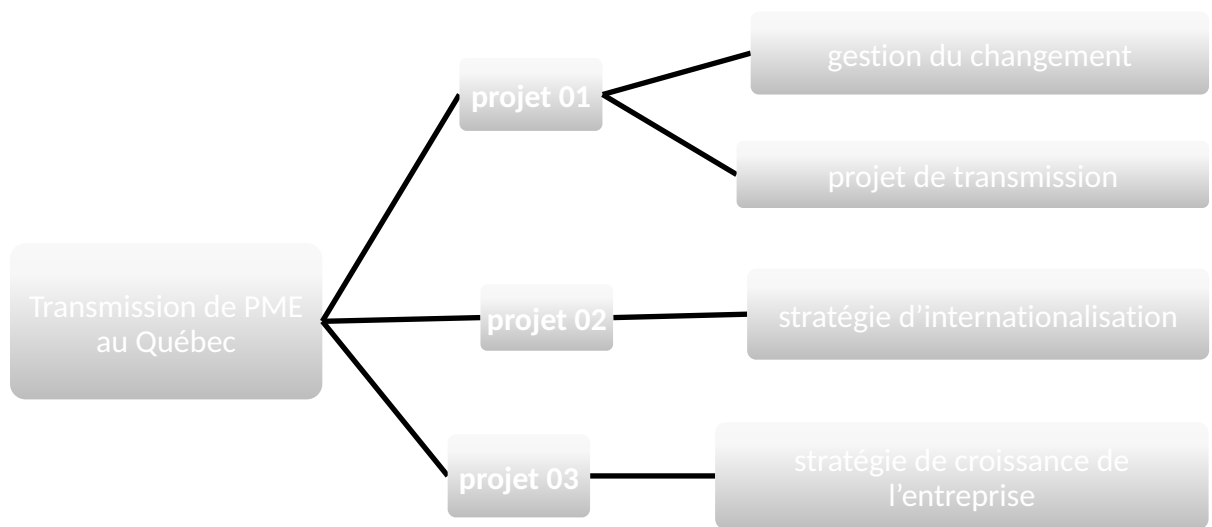


Figure 9. Portefeuille du projet

En ce qui concerne l'entreprise sélectionnée, elle représente plusieurs spécificités ; premièrement, elle se distingue par sa localisation géographique, celle-ci se situe dans une zone industrielle de la Kabylie. Ce terrain se caractérise par une concentration de l'activité économique, où cohabitent plusieurs entités familiales exportatrices et des firmes multinationales (FMN).

Deuxièmement, l'existence des spécificités culturelles et religieuses fait que l'entreprise est le théâtre des théories managériales, à savoir la culture kabyle et l'islam comme religion.

Troisièmement, la structure de propriété de la PME représente l'association du capital familial de la première génération composée d'une fratrie masculine dont chaque membre possède des parts égales (33.33% chacun) sous forme juridique de SARL. Elle est également dirigée par la génération fondatrice.

CHAPITRE 3 :

DISCUSSION ET RÉSULTATS

Le cadre conceptuel et méthodologique a été éclairci dans les chapitres précédents. Dans ce chapitre, nous parvenons aux résultats, cette partie du mémoire se répartie en trois volets. Dans un premier temps, il sera consacré au modèle de trois cercles. Par la suite, nous aborderons la gouvernance et ses organes, et enfin, il conviendra de présenter le projet de transmission.

3.1 le modèle de trois cercle et l'évolution de l'entreprise

L'étude historique de l'entreprise est indispensable pour appréhender son évolution et identifier les facteurs déterminants afin de construire le lien entre le modèle de gouvernement de l'entreprise et le mode de transmission dans le cadre de la culture kabyle. On s'appuie sur les concepts et théories que nous avons préalablement abordés dans les chapitres précédents. Cette section présente une brève description de la PME familiale. À l'aide du modèle des trois cercles cités dans la page 30 de la revue de la littérature, nous décrivons les différents stades de l'évolution de l'entreprise familiale. Nous avons également spécifié les positions des membres de la famille par rapport à l'entreprise. Pour finir, nous avons pu retenir d'autres témoignages pour apporter plus de validité à notre travail.

Il est important de décrire le contexte de l'entreprise pour comprendre sa particularité. Je me réjouis de vous raconter l'histoire de notre propre entreprise familiale fondée par mon père et ses deux frères, l'aîné et le cadet. Comme on le sait, ce sujet est tabou dans notre société. Parler de son entreprise familiale, c'est évoquer le manque de transparence, la guerre entre les clans familiaux. Le gagnant emporte une double victoire; il va régner sur l'entreprise et sur la famille. Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) décrivent les entreprises familiales ni comme des entreprises ni comme des familles pareilles aux autres. Au Maghreb, elles sont encore plus complexes en raison des valeurs patriarcales, de la dynamique de la vie familiale et des rapports sociaux hautement valorisés (Ghorfi, 2017)

3.1.1 Présentation du cercle familiale

3.1.1.1 Témoignage

Selon moi : « Chez nous, les Kabyles, l'affiliation au groupe familial est traditionnellement basée sur la lignée masculine. Ma famille se compose de sept personnes : mes parents, mon père Said et ma mère Tassedra. J'ai également trois sœurs. L'aînée s'appelle Hanna, puis il y a Marie et Melissa, qui sont plus jeunes que moi. Marie poursuit ses études à l'IAE de Paris, où elle habite avec mon frère Samuel qui travaille en tant que chargé de communication dans une entreprise multinationale. Quant à ma famille élargie du côté paternel, elle se compose de mon oncle aîné, Houde qui est marié à Houda, et mon oncle cadet, Zidane qui est marié à Zina et mes deux tantes qui sont mariées.

Houde et Houda sont aussi des cousins paternels. Ils ont deux filles, Lamia et Louise, et deux garçons, Amine et Lahcen, et un petit-fils de leur fille aînée âgé de deux ans. Actuellement, seul Lahcen travaille dans notre entreprise familiale.

Mon oncle cadet, qui est le plus jeune de sa fratrie, est marié à Zina, et ils ont deux filles Émily et Gouzlane et un fils, Massi, qui sont au secondaire.

Nous habitons dans un immeuble qui comporte cinq appartements, et chaque famille conjugale occupe une unité. Cela nous permet d'être à la fois dans un environnement entre la famille élargie et la famille nucléaire.

Actuellement, seuls mon père et mes deux oncles sont propriétaires de l'entreprise et participent à sa gestion. Mon cousin Lahcen, en particulier, le fils de mon oncle aîné, travaille dans l'entreprise depuis deux ans. Les autres membres masculins de la famille, à l'exception de mon frère, sont encore jeunes et poursuivent leurs études. »

3.1.1.2 L'analyse

Dans la culture kabyle, l'affiliation d'un groupe repose sur un lien de parenté masculine. L'individu doit être fidèle au groupe familial agnatique. Quant aux femmes, une fois mariées, elles sont considérées comme des invités, c'est ainsi que la descendance féminine n'est pas intégrée au sein du groupe familial. Par exemple, le fils de Lamia ne figure pas dans le

généogramme familial ni mes tantes (Bourdieu, 1974). L'appartenance à la famille du père définit également l'identité de l'individu (Lacoste-Dujardin, 2002). Au sein de la première génération, les individus ont tendance à se marier à des membres de la famille, comme Houde et Houda qui sont des cousins germains ou Said et Tassedra qui sont des cousins germains du côté maternels. Cette attitude s'explique par la préoccupation contre toute ingérence extérieure dominée par une tendance de renfermement de soi et de solidarité fraternelle. C'est ainsi que les individus appartenant à cette culture préfèrent l'échange au sein de la parenté, notamment lorsqu'il s'agit de la question du mariage (Lacoste-Dujardin, 2002). Ce mode de fonctionnement représente également une stratégie afin de conserver les biens et le patrimoine familial au sein du groupe agnatique. Ce système interdit toute propriété individuelle (Lacoste-Dujardin, 2002).

Actuellement, dans la deuxième génération, il n'y a pas de mariage entre les membres de la famille. Le statut féminin des membres de la famille connaît une évolution. Le profil de la population féminine évolue selon l'âge, dans ce cas, nous pouvons faire ressortir trois générations successives. La première, âgée de 40 ans et plus, n'a pas bénéficié d'une formation professionnelle et n'a également pas eu accès à l'emploi. En revanche, la deuxième génération, âgée de 23 à 32 ans, a eu davantage accès à l'éducation et au travail en dehors de la PME familiale. La troisième génération est en phase de scolarisation. La main-d'œuvre féminine familiale n'est pas intégrée dans l'entreprise familiale. Les travaux antérieurs menés sur la famille concluent que le statut de la femme algérienne dans une société entre modernité et tradition est ambigu. D'une part, la femme doit assurer sa réussite scolaire, être instruite et financièrement indépendante. D'autre part, elle doit soutenir son conjoint et procréer. Cette contradiction la maintient dans une forme de liberté conditionnelle. Elle n'est ni complètement libre, ni complètement soumise (Benali, 2005; Boucebci, 1979; Kharchi, 2020), Comme le montre l'extrait du témoignage de Souad dans la page 75 « Quant à la femme, elle est indépendante d'un côté, d'un autre côté, elle demeure encore une colonisée de sa propre famille, ceci constitue parfois une entrave pour le développement de mon entreprise ». De plus, la transition économique entamée depuis les années 90, le discours du FMI qui repose sur une idéologie libérale introduite dans une société patriarcale à travers le plan d'ajustement structurel ne correspond pas aux valeurs de la société algérienne, ce qui entraîne en Algérie des conséquences dévastatrices (Kara, 2018). Quant au profil de la communauté masculine, le niveau de scolarité

varie selon la génération, les plus jeunes ont eu accès à des formations universitaires, alors que les plus âgés se sont contentés du niveau secondaire.

Les rapports entre les hommes et les femmes sont régis par l'autorité. La supériorité des hommes est ancrée dans l'inconscient collectif, cela apparaît dans les cérémonies de naissance, de mariage et des fêtes, etc. Cela explique pourquoi la femme n'est pas intégrée dans l'entreprise (Benali, 2005; Bourdieu, 1974; Lacoste-Dujardin, 2002).

Nous pouvons observer des indicateurs collectivistes et individualistes à la fois. Par exemple, la cohabitation dans le même immeuble permet à la famille de reproduire les valeurs collectivistes, tandis que chaque famille conjugale occupe une unité, ce qui forme une famille nucléaire et élargie.

Il est difficile d'identifier le modèle familial en raison de l'apparition de la nouvelle génération et des immigrants avec des valeurs distinctes, ce qui peut aussi entraîner des conflits intergénérationnels (Bouziane, 2020). L'analyse du psychiatre Boucebci (1979) souligne des modèles d'identification multiples en raison d'une crise identitaire qui découle des sous-cultures et des mutations socioéconomiques amorcées depuis les années 70. Elles sont vécues d'une façon tellement accélérée qu'il est impossible de les maîtriser. Cette crise est encore d'actualité (Chahboub et Belaidi, 2023). En effet, la génération âgée se caractérise par des valeurs collectivistes et patriarcales tandis que les plus jeunes ont des tendances individualistes (Hofstede et al., 2010; Ouiddir et Bouyacoub, 2019). La figure 10 présente le génogramme familial

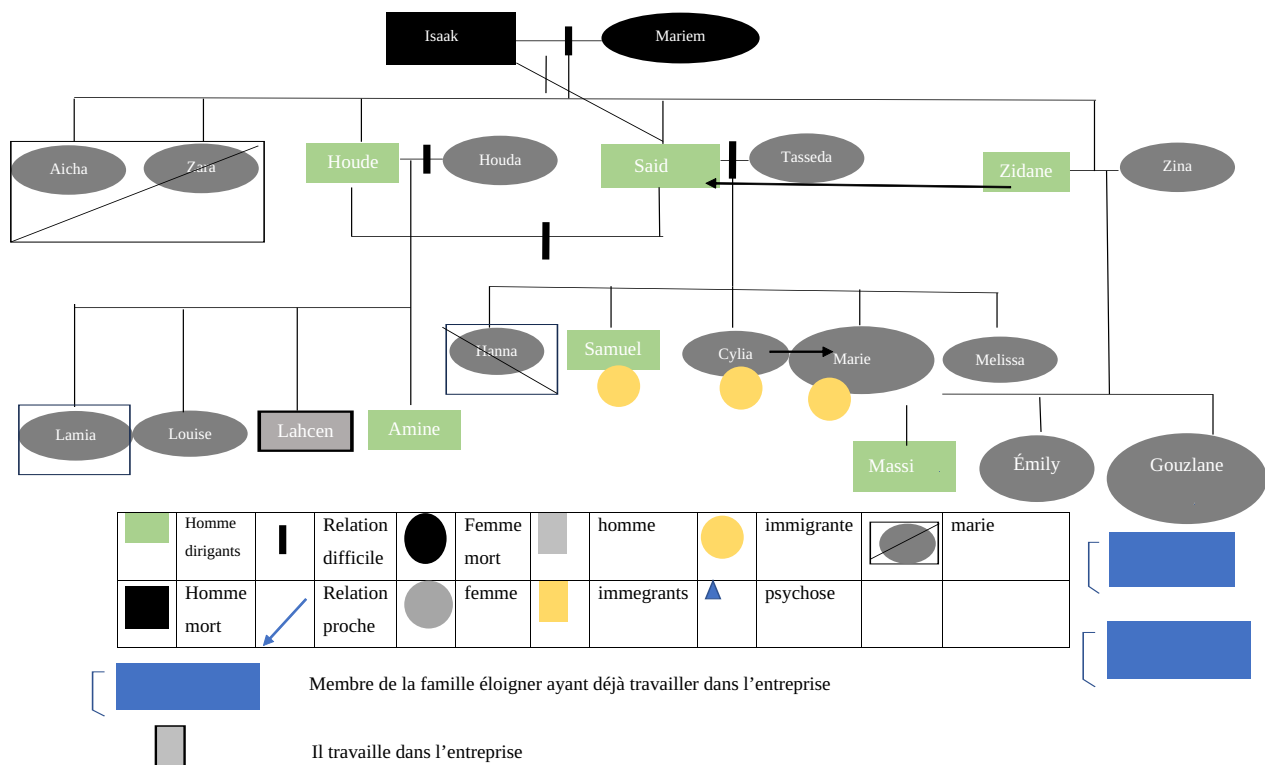


Figure 10. Le génogramme familial

Pour faciliter la compréhension de la structure de la famille, nous utilisons le génogramme présenté dans la figure 10. Ce dernier est un outil permettant de schématiser et d'analyser les comportements des membres de la famille. Ce schéma peut évoluer dans le temps, il permet d'appréhender les comportements des membres de la famille comme les psychoses, la succession, les mariages (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Nous pouvons observer l'apparition de troubles tels que l'épilepsie et la dépression au sein des trois générations. Cela s'explique par les traumatismes entraînés par la guerre de libération (Boucebci, 1979) et par la crise de 1988 qui débouche sur une crise sécuritaire grave (Kara, 2018). Nous retrouvons ces aspects dans la littérature algérienne qui révèle les épreuves vécues au cours de la guerre. Par exemple, dans le roman de Mouloud Mammeri intitulé *Le sommeil du juste* qui décrit le désarroi profond et la colère des hommes affamés déterminés à aller au maquis pour une Algérie libre et indépendante, l'écrivain note : « Quand le cousin de Toudert mourait de faim, comme tout le monde, c'était un forcené de la bagarre ; chaque jour sur la place il appelait les musulmans à la guerre sainte » (Mammeri, 1978, p. 8) ou dans le théâtre de Kateb Yacine *Le cercle des représailles* qui est

l'œuvre autobiographique d'une génération qui a vécu les massacres du 8 mai 1945, au-delà des évènements terrifiants, on retrouve dans son roman la puissance maternelle et la place de la femme dans la guerre de l'indépendance à travers le personnage Nedjma qui a fait l'objet d'un roman.

Dans une perspective sociologique, l'histoire de la famille est marquée par des traumatismes de guerre qui se traduisent par des psychoses. En effet, l'ouvrage de Fanon Frantz intitulé *Sociologie d'une révolution. L'an V de la révolution algérienne* remonte à 1972. Il adhère à la thèse que la révolution algérienne est la plus fascinante dans le monde, mais juste après l'indépendance, le peuple colonisé s'inscrit dans une logique de reproduction de l'oppression, ce qui nous conduit à constater des traumatismes transmis entre les générations.

L'expérience des cinq singes explique en quelque sorte les mécanismes de reproduction des traumatismes. Les chercheurs ont mené une expérience sur cinq singes dans une cage où est accrochée au plafond, une banane. Seule une échelle permet d'y accéder. Dès qu'un singe tente d'escalader l'échelle, un système permet de faire couler de l'eau glacée dans l'ensemble de la pièce. Au bout d'un moment, les scientifiques ont mis fin au système d'aspersion d'eau glacée, mais l'escalade de l'échelle reste une expérience traumatisante et aucun singe ne la tente. Dès qu'un singe tente d'escalader, les scientifiques constatent un comportement violent de la part des autres singes. Les scientifiques ont remplacé un des singes et ils ont observé un comportement également violent provenant du singe qui n'a pas subi les douches froides. En résumé, l'expérience des cinq singes nous conduit à conclure que les traumatismes peuvent se transmettre entre les générations. Il est possible que les événements historiques, en particulier la guerre de libération, constituent un élément important sur le plan de la neuropsychiatrie (Renaissances Archaiques, 2016, 2 septembre).

3.1.2 La création et l'évolution de l'entreprise

3.1.2.1 Témoignage

Selon moi : « Il s'agit de l'histoire de notre entreprise familiale, née dans notre village *thdarthnar*. Dans notre cas, la génération fondatrice se réduit à une fratrie masculine constituée de mon père et de mes deux oncles paternels, Houde et Zidane, réunis sous l'autorité d'un seul chef, le frère aîné. Mon père, quant à lui, est le deuxième garçon de la fratrie et le fils adoré de ma grand-mère. Sa volonté de réussir est farouche, sa fermeté, inébranlable. Il nous parle souvent

des épisodes migratoires que son père a connus pour subvenir à leurs besoins. En effet, mon grand-père avait beaucoup de difficulté à nourrir sa famille. Lorsqu'il a décidé de regagner définitivement notre village natal, il ne savait pas qu'il était victime d'une maladie mentale grave. Infirmes désormais, ses jours étaient comptés. À la suite de la cérémonie des funérailles, devant son épouse et ses enfants rassemblés, sans testament, la fortune qu'il avait épargnée durant son séjour migratoire fut transmise uniquement à sa descendance masculine, ce qui est légitime dans le droit coutumier kabyle.

L'héritage et les emprunts des membres de la famille deviennent par la suite un capital destiné à la création de l'entreprise. En tant qu'unique ressource, le revenu issu de l'héritage serait insuffisant pour créer une entreprise. C'est pourquoi il ne sera pas réparti entre les membres de la fratrie. Enfin, l'ensemble des ressources cumulées seront investies pour créer une très petite entreprise dans notre garage, munie uniquement de trois machines.

Je n'ai pas beaucoup de souvenirs sur les étapes de la création de l'entreprise, car je suis née en 1998. Cette année représente le sixième anniversaire de l'entreprise sous forme informelle et le début de l'activité dans un cadre légal et formel. Mon père, le fondateur de l'entreprise, est marqué par la complexité d'entreprendre dans un environnement hostile où l'autofinancement est l'unique modèle d'acquisition du capital pour le démarrage de l'entreprise. Je suis spectatrice de ses angoisses à propos de la santé financière de l'entreprise, de longues heures de travail, et surtout des burn-out difficiles à gérer.

En 1988, mon père met fin à sa scolarité pour chercher un emploi et subvenir aux besoins de sa famille, malgré la difficulté de trouver un travail stable. Il développe des habiletés pour entreprendre, et réfléchit afin de trouver une activité rémunérée avec des outils modestes, précaires. Dans cette optique, il s'oriente vers une petite activité domestique clandestine en textile avec une machine à coudre. C'est ainsi que la petite production marchande, qui représentait un revenu complémentaire, s'est transformée en activité principale. Ce cas est semblable pour de nombreux marchands. La production marchande alimente le paysage économique. Depuis, elle a évolué sous la forme d'un parc industriel où cohabitent plusieurs PME algériennes.

La création de notre l'entreprise remonte aux années 1990. À l'époque, dans les rues, dans les réunions familiales et dans les soirées amicales, les sujets de discussion se résument à la

violence, au chômage et à l'immigration. On les retrouve aussi dans les interprétations musicales et artistiques, comme le spectacle de Felleg, « *Djurdjurassique Bled* », dans lequel il parle du chômage en utilisant le concept « *Hitisme* » (MUSIC, 9 octobre 2012). En effet, la persistance du chômage, la démographie en pleine expansion et la précarité omniprésente obligent l'individu à faire appel à sa créativité lorsqu'il s'agit de trouver un emploi. Les activités de subsistance, par exemple la couture et le tricot, passent de simples passe-temps à une réelle source de rémunération de subsistance.

Dans le cas de notre PME familiale, durant les huit premières années de sa création, l'activité de l'entreprise est purement clandestine. Le nombre d'ouvriers varie entre 2 à 5 au maximum, et ces derniers sont également des membres de la famille. À ce stade, l'entreprise permet uniquement de subvenir aux besoins de première nécessité. Petit à petit, elle s'impose sur le marché, à travers les réseaux sociaux de la famille, constitués de professeurs, de petits commerçants et d'intermédiaires, ce qui explique la quantité de travail qui augmente. Pour assurer le démarrage, l'entreprise mobilise alors l'ensemble des membres de la famille pour travailler. En ce qui concerne la division du travail, les hommes s'occupent de la commercialisation ou de la direction, comme mon oncle aîné Houde qui est le chef des groupes familiaux, notamment le chef de l'entreprise. Quant à mon père, il est plutôt le chef de l'atelier et dirige les employés alors que Zidane est étudiant au secondaire. C'est pourquoi il ne participe pas dans à la vie de l'entreprise, il la rejoindra plus tard. Quant aux femmes, elles réalisent des activités opérationnelles et simples.

Au cours de la deuxième décennie de la vie de l'entreprise, cette simple activité devient une SARL, bien qu'elle entretient encore une partie de son activité informelle. Elle est semi-informelle, c'est-à-dire qu'elle possède tous les documents juridiques nécessaires, mais qu'elle évolue en dehors de l'État pour échapper à la fiscalité. Elle connaît une expansion de son marché en raison de l'amélioration des conditions économiques et sécuritaires. Durant cette période, mon oncle, le cadet, devient aussi employé dans l'entreprise. Un jeu de pouvoir se met en place au sein de la fratrie, celui qui gère les opérations financières devient chef du groupe familial, comme l'argent et le pouvoir vont de pair.

À partir de 2011, l'entreprise s'installe dans une zone industrielle. Elle est en bonne santé financière, elle emploie près de 20 personnes. L'entreprise est plus formelle d'une part. d'autre

part la structuration des activités est informelle. La structure juridique ne reflète pas l'aspect informel, comme Zidane qui s'occupe des activités de gestion des opérations financières informellement alors que juridiquement, c'est lui le producteur. Houde de son côté est le dirigeant de l'entreprise juridiquement, mais dans la réalité il ne travaille pas, et enfin, mon père se trouve à être le chef de l'ateliers alors que juridiquement, il est le commerçant.

Dans le contexte du chômage et de l'immigration, j'ai l'impression que nous nous inscrivons inconsciemment dans la répétition. Ces phénomènes sont le résultat d'un traumatisme transmis par nos parents, victimes d'une longue décennie de violence, et par nos grands-parents, ayant vécu la guerre de libération, sans oublier les soldats algériens qui ont aussi participé à la guerre entre la France et l'Allemagne. »

Pour apporter plus de validité à notre travail, nous avons sélectionné un second témoignage livré par une femme entrepreneuse du sud de l'Algérie « Je suis Souad Boualeg ; je suis née et j'ai grandi à Touggourt. J'ai emménagé avec mon mari à Hassi Messaoud, vu que c'est une ville industrielle. En fonction des besoins de notre entreprise, petit à petit, selon la clientèle, le marché et la quantité du travail réalisé, je décide de l'acquisition du capital et du type d'investissement.

J'ai acquis le savoir-faire de ma famille Msri et j'ai approfondi mes compétences grâce à mes beaux-parents. Ces familles sont reconnues et elles exercent la couture depuis l'époque de la colonisation, comme mon grand-père qui était un couturier très connu. Mon père me raconte qu'à l'époque de l'indépendance, ils ont cousu des drapeaux algériens pour célébrer l'indépendance de l'Algérie. Les deux familles se sont connues et rencontrées, puis elles ont conclu des contrats de mariage entre leurs enfants respectifs. Par chance, je remercie dieu de nous avoir réunis.

Nous avons commencé seulement avec une machine. Nous avons dit "*bismillah*" et nous avons commencé la prospection des clients. Nous avons obtenu un contrat de travail de 200 combinaisons et 200 blouses de travail. À cette époque j'avais une machine à coudre, le capital était restreint et les ressources faibles m'obligeaient à demander de l'aide financière auprès de ma famille. Ils m'ont offert trois machines. J'ai recruté trois filles. Dieu merci "*hamdouallah*" nous avons livré un produit de qualité et à temps. J'ai travaillé avec acharnement jusqu'à 3 heures du matin. Notre entreprise demande beaucoup de main-d'œuvre, ma sœur était mon employée avant

qu'elle se marie et actuellement, mes employées sont natives de diverses régions. Nous avons formé nos employées et certaines ont créé leurs propres entreprises. Cette entreprise représente pour moi mon bébé je l'ai élevé, car l'entrepreneuriat est complexe et demande beaucoup de sacrifices.

Aujourd'hui, nous sommes libres, nous avons accès à l'éducation, de plus, l'enseignement est gratuit. Quant à la femme, elle est indépendante d'un côté, d'un autre côté, elle demeure encore une colonisée au sein de sa famille, ceci constitue parfois une entrave pour le développement de mon entreprise. notamment lorsqu'il s'agit des heures supplémentaires puisque leurs maris ou familles refusent » (HKE Production, 15 novembre 2014)

3.1.2.2 L'analyse de l'évolution de l'entreprise

Les deux témoignages mettent en lumière l'importance de la famille dans l'entrepreneuriat. La famille joue un rôle capital dans le financement de la création d'entreprises, comme l'héritage dans le premier cas, ou les dons familiaux dans le second cas. La PME absorbe le chômage et crée de l'emploi familial, considéré aux yeux de l'entrepreneur comme un lien de solidarité. Ces valeurs sont favorables à l'entrepreneuriat dans un milieu hostile et permettent d'assurer le démarrage de l'entreprise à l'instar du partenariat fraternel dans le premier cas.

Le second témoignage met aussi en évidence la transmission du savoir-faire au fil des générations. Par exemple, dans le second cas, l'industrie du textile existait auparavant et dans le cas de cette famille, elle remonte à l'époque de la colonisation.

3.1.2.3 Phase 01 : Le démarrage

Pour mieux comprendre les facteurs d'émergence du modèle entrepreneuriale, il est impératif de donner un aperçu de l'environnement, de la conjoncture économique et social. En effet, dans cette partie, nous allons commencer par décrire la crise d'octobre 1988 et ses conséquences.

Depuis la crise de 1988, un modèle de l'entrepreneuriat connaît une expansion, il s'agit de la petite production marchande apparue par grappes durant une décennie marquée par un bouleversement socioéconomique. Dès lors, la mutation économique profonde se distingue par le

retrait de l'État au profit du développement de l'entrepreneuriat sous une forme particulière, (Bernard, 1988). L'économiste Bernard (1988, p. 296) note: « Le cas de l'Algérie n'est pas celui des autres [...]. Dans ce contexte, une plus grande hétérogénéité des structures productives, une multiplication des statuts salariaux et une extension de l'emploi non salarié — ou de l'auto-emploi — risqueraient de voir le jour ».

En Algérie, la conjoncture économique des années 90 est fragile. Cela est due à la faillite des entreprises, à la chute brutale des prix des hydrocarbures et à l'arrivée de l'échéance de la dette extérieure de l'Algérie (Lamiri, 2022). En effet, le taux de chômage est élevé et supérieur à celui des années 70. Depuis le début de la décennie, une mutation profonde marque l'ensemble des domaines économique, politique et social, conduisant parfois à une idéologie contradictoire (Bernard, 1988; Kara, 2018). Le secteur privé se met en place avec une logique industrielle particulière, sous une forme informelle. Il s'agit de la petite production marchande. Ce secteur attire de nombreux chercheurs et il fait l'objet de nombreuses investigations au Maghreb particulièrement, en Tunisie et en Algérie. La combinaison des facteurs économiques et sociaux constitue un climat favorable pour l'expansion du secteur informel, synonyme de précarité et de sous-emploi (Bellache et al., 2014; Bernard, 1988).

Les travaux de Jacques Charmes sur le secteur non structuré ont mis en évidence le contexte particulier des pays où cela s'est produit. Par exemple, en Algérie, l'expansion et la persistance du chômage (plus de 20 % de la population active) accompagnent une inflation excessive (Benachenhou, 1993; Bouklia-hassane et Talahite, 2008). En effet, les chiffres sont alarmants : la création d'emplois diminue, passant de 137 000, entre 1980 et 1985, à 62 000 postes entre 1986 et 1990. Quant à l'inflation, elle atteint entre 8% et 10% par année. En conséquence, l'indice des prix des produits alimentaires de première nécessité connaît une hausse spectaculaire durant les années 90 ; le prix du café double, les prix des produits céréaliers et de l'huile sont en constante augmentation (Benachenhou, 1993) comme le note l'extrait suivant: «le chômage, l'immigration. On les retrouve aussi dans les interprétations musicales, artistiques, comme le spectacle de Felleg « *Djurdjurassique Bled* » dans lequel il parle du chômage en utilisant le concept « *Hitisme* » ». Entre autres, en raison du rythme important de l'exode rural, le secteur moderne est incapable d'absorber l'arrivée massive de la main-d'œuvre, alors les individus tentent de trouver des activités économiques rémunérées pour vivre ou pour survivre à

l'instar de la production marchande, et la production domestique comme le montre le témoignage. Dans ce contexte, le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation avec un capital modeste se présente comme unique occasion d'emploi ayant pour objectif de reproduire la plus-value et la force du travail (Bernard, 1988; Charmes, 1987). Il est difficile de reconnaître que ces circonstances malheureuses génèrent soit un flux immigratoire de masse, soit une montée puissante des petites affaires. Ces dernières sont au cœur de l'économie algérienne, conçues comme une solution ultime pour réinsérer les individus sur le marché du travail (Bernard, 1988; Santelli, 2009).

Le cas sélectionné est tiré du réel ; il s'agit de notre entreprise familiale, détenue par mon père et ses frères. Cette étude est spécifique et ne peut être généralisée. Néanmoins, elle permet d'illustrer le mode de fonctionnement de la PME algérienne et ses défis.

Le sociologue Bernard (1988) classe la petite production en trois organisations.

- **La production marchande domestique et celle des petits métiers :** elle recouvre les activités de faible envergure et apporte à la famille un second revenu complémentaire. Le producteur et le consommateur déterminent le prix en fonction du marché. Par exemple, on y retrouve la couturiers, les gardiens de voitures, les écrivains publics, etc. Ce type de production peut être confondue avec d'autres formes (Bernard, 1988).
- **La petite production marchande « non-exploiteuse » :** elle recouvre la production des biens et des services réalisés à l'aide d'un capital modeste, reconnue sous la forme non-exploiteuse. Au cœur de celle-ci, on retrouve principalement des activités artisanales de réparation, comme la réparation automobile ou des activités micro-industrielles. Par exemple, les activités du textile, comme le montre le cas choisi, spécialisé dans la catégorie des chaussures. Ces entreprises occupent au maximum 19 personnes (Bernard, 1988).
- **La petite production marchande non intégrée ou clandestine :** elle inclut des activités identiques aux autres formes de production dans un contexte correspondant à deux catégories ; les activités déclarées et les micro-industries clandestines,

comme le montre notre cas avec un petit fabricant de chaussures travaillant dans un atelier installé dans un garage adjacent à sa propriété (Bernard, 1988).

Dans le second témoignage, on note : « À cette époque j'avais une machine à coudre, le capital était restreint et les ressources faibles m'obligeaient à demander de l'aide financière auprès de ma famille. Ils m'ont offert trois machines. »

Dans ce contexte, la famille se substitue aux institutions financières, lorsqu'il s'agit de la création de l'entreprise par le biais de l'héritage comme le premier cas, ou un don de machine dans le deuxième cas. L'association de la famille et la solidarité sont l'unique stratégie pour créer une entreprise dans un environnement peu propice aux affaires. Le sociologue Liabès cité par Bernard (1988, p. 295), note que « le rôle important des familles qui agissent comme " une banque privée" (Dj. Liabès) dans le financement de la microentreprise, la création d'entreprises individuelles ».

Dans le second témoignage, au-delà de l'aide financière, la famille joue aussi un rôle important dans la formation et l'apprentissage du métier transmis à travers l'éducation. Par exemple, Souad évoque la culture entrepreneuriale, le savoir-faire et les techniques de la couture qu'elle a appris de ses grands-parents. Kenyon-Rouvinez et Ward (2004) soulignent l'importance de la famille dans la stratégie de formation, notamment dans la transmission des métiers. Les entreprises familiales sont porteuses d'une culture entrepreneuriale. Les individus appartenant à cette famille apprennent spontanément l'entrepreneuriat à travers les rituels et les échanges autour d'un diner par exemple. Ils reproduisent cette culture qui constitue également une stratégie de pérennité.

La programmation mentale et la culture acquises au sein de la famille est très difficile à changer, il est plus difficile de désapprendre une culture que d'en apprendre une autre (Hofstede et al., 2010).

3.1.2.4 Phase 02 : la formalisation et l'expansion.

Au cours des années 2000, l'entreprise se formalise mais entretient une part de ses activités informelles. La constitution du capital familial prend la forme juridique d'une SARL, elle connaît

une croissance et contribue d'une manière importante à la création d'emploi. Cette organisation a fait l'objet de plusieurs travaux dans la littérature.

Les économistes et les sociologues concluent que cette organisation alimente si considérablement l'économie algérienne qu'elle ne peut pas passer inaperçue. La décennie noire se caractérise par des changements profonds de l'activité économique, il s'agit plutôt d'une logique industrielle qui comprend à la fois des valeurs capitalistes et socialistes (Bernard, 1988). En 1983, le Centre national d'études et d'analyses pour la planification (CENEAP) cité par Bernard (1988) mène une enquête sur 450 entreprises et découvre qu'une minorité d'entreprises sont classées dans la catégorie des PME, soit 1500 entreprises, tandis que le reste est classé dans celle de la microentreprise. Cette dernière occupe une place de choix, comptant environ 12 000 entreprises.

Selon Henni (1991), les entreprises informelles évoluent en dehors du cadre légal et réglementaire en raison des coûts élevés liés à la réglementation et à la fiscalité. Il considère également le secteur informel comme une phase de transition vers une économie de marché, il offre aux individus un moyen de se procurer un revenu. L'auteur suggère également que l'économie informelle se classe en différentes familles comme les activités de production, le marché de change, les circuits de distribution et les activités d'import et d'export, etc.

L'enquête menée par l'Office national des statistiques cité par Bellache (2013) en 2007, en Kabylie particulièrement à Bejaia constate qu'environ 2/3 des micro-entrepreneurs se répartissent en informels purs et en informel hybride.

Les travaux de Bernard (1988) et de Liabes (1984) identifient des aspects communs. Ces cinq aspects ci-dessous sont aussi identiques au cas choisi pour notre étude comme le montre le premier et le second témoignage.

- La taille de la microentreprise ;
- Le statut juridique de SARL ;
- La propriété collective détenue par des membres de la famille ;
- Le rôle de la famille dans la constitution du capital ;

- La dimension informelle de l'entreprise.

Ces attributs représentent des éléments clés dans le champ de la gouvernance des projets de transmission, mais nous y reviendrons par la suite.

En 2019, le Fonds monétaire international (2021) révèle que près de la moitié de la production nationale algérienne est générée hors du circuit légal. En ce qui concerne le marché du travail, environ 42% des emplois occupés sont informels. Le secteur informel joue un rôle important dans l'absorption du chômage, néanmoins la main-d'œuvre n'est pas protégée.

L'aspect informel de l'entreprise découle des procédures administratives lourdes, de la bureaucratie et de la faiblesse des institutions financières. Le marché des capitaux algériens n'attire plus l'attention des investisseurs institutionnels. La dimension informelle de l'entreprise constitue un obstacle à la demande de crédit puisque les banques doivent étudier le ratio de crédit et que les entreprises ne sont pas en mesure de fournir un document comptable (Assala, 2006; Santelli, 2009).

En résumé, la dimension informelle de la PME choisie, la présence d'une cellule familiale du type large et la structure de propriété sous forme de SARL, constituent des éléments clés dans la gouvernance et la transmission de l'entreprise.

3.1.2.5 Phase 3 : la maturité

Vingt ans après la création de l'entreprise, elle est stable financièrement, mais elle est encore semi-informelle.

La structuration des activités de l'entreprise dans sa dimension informelle domine. La description des tâches et la présentation de l'organigramme ne correspondent pas aux tâches effectuées dans l'entreprise. Par exemple, le frère cadet s'occupe des activités de commercialisation et de gestion financière de l'entreprise, comme le montre l'extrait « La structure juridique ne reflète pas l'aspect informel, comme Zidane qui s'occupe des activités de gestion des opérations financières informellement alors que juridiquement, c'est lui le producteur. Houde de son côté est le dirigeant de l'entreprise juridiquement, mais dans la réalité il ne travaille pas, et enfin, mon père se trouve à être le chef de l'atelier alors que juridiquement, il est le commerçant »

3.1.3 La structure de propriété

3.1.3.1 Témoignage

Selon moi : « Dans une perspective juridique, le statut de notre entreprise correspond à la forme juridique de la société à responsabilité limitée, ainsi, elle est détenue de façon indivise. Les trois dirigeants possèdent des parts égales, soit 33,33 % du capital.

L'organisation de l'entreprise se caractérise par l'indivision du patrimoine familial. Dans les premières années de création de l'entreprise, le partenariat fraternel nécessaire est lié à la rareté du capital. Le patrimoine familial dans l'indivision permet de conserver la cohésion sociale et l'intégration de l'ensemble des membres de la famille sans aucune discrimination. Dans ce contexte, la solidarité et la fraternité masculine permet aussi de conserver les biens au sein de la famille et de créer un capital modeste. Actuellement, elle est une constitution sur laquelle la construction de la famille économique repose. En effet, la division du capital est synonyme de division de la famille et influence négativement l'image de la dynastie familiale. Il n'y a pas d'action ni de titres, on pourrait faire allusion à un égalitarisme utopique.

Mon frère et mes cousins refusent l'idée de création de l'entreprise commune. Quant à nous, les femmes, nous n'y pensons pas puisque nos mères et notre famille nous ont exclues de la gestion de l'entreprise et nous préparent à être déshéritées. Ma mère dit " ton mari n'est pas des nôtres, et toi, une fois mariée, tu n'appartiendras plus à notre famille. Ce sera aussi le cas pour tes enfants, alors de préférence, laisse ton héritage à ton frère en cas où tu divorces tu le retrouveras" »

3.1.3.2 L'analyse

La culture socialiste influence fortement l'esprit des membres de la famille et, pour cela, nous constatons une structure de propriété dans l'indivision. Dans les analyses sociologiques et anthropologiques portant sur la culture kabyle (Bernard, 1988; Bourdieu, 1974; Lacoste-Dujardin, 2002 (Bernard, 1988; Bourdieu, 1974; Lacoste-Dujardin, 2002), révèlent que la propriété collective est un principe. Dans ce cas, il s'explique aussi par la rareté des ressources et la faiblesse des institutions financières. Le partenariat est alors nécessaire pour la constitution du

capital. La littérature kabyle est riche en observations des sociétés traditionnelles et paysannes et soulignent l'importance de l'indivision du patrimoine familial, comme le roman *Le fils du pauvre* dans lequel Feraoun récite sa biographie, il note (1930, p. 2) « L'organisation économique caractérisée par l'indivision du patrimoine agraire est comme une fondation sur laquelle repose la construction socio domestique, avec au sommet, le patriarche incontesté (...). En dehors du rôle de maintien de la cohésion sociale que peut jouer l'indivision du patrimoine agraire, l'indivision pouvait être justifiée aussi par la crainte de la désintégration totale du groupe lorsque les parcelles à partager devenaient trop petites. (...) la division du patrimoine signifiera division familiale, donc déséquilibre. » En outre, les faits historiques sont marqués par l'économie socialiste après l'indépendance (Kara, 2018). Aujourd'hui la propriété collective se reproduit au sein de la PME étudiée. Cette combinaison de facteurs historique, sociologique et économique favorise l'émergence de l'entreprise familiale détenue dans l'indivision.

Pour conclure, dans une culture collectiviste, notamment la culture kabyle, la présence de la famille élargie et la dominance de l'aspect informel constituent deux dimensions majeures dans l'analyse du système de gouvernance et de management. L'entreprise se distingue par des aspects distinctifs notamment la structure de propriété qui fait que le modèle de gouvernance est particulier. En effet, chaque associé détient 33,33% de l'entreprise, les parts sont donc égales et nous ne pouvons pas analyser le processus de prise de décision à partir de la proportion de chaque dirigeant. Deuxièmement, les membres de la famille se divisent en clans et opèrent souvent dans l'informel. En conséquence, les relations familiales sont plus importantes que la sphère commerciale. Le tableau 6 présente la position des membres de la famille les 3 cercles de Gersick et al.

Tableau 6. La position des membres de la famille dans le cercle

| | Position dans les 3 cercles de Gersick et al cités dans la page 30 | Modèle des stades de vie de l'entreprise familiale : axe de la famille | Poste occupé sur les documents juridiques | Les tâches réalisées dans l'entreprise |
|------|--|--|---|--|
| Said | 7 | Stade 1 | Commerçant | Chef de |

| | | | | |
|------------------------|---|------------------------------------|--------------------|--|
| | | | | production |
| Houde | 7 | Stade 1 | Directeur général | Documents administratifs |
| Zidane | 7 | Stade 1 | Chef de production | Les activités de gestion financières et commerciales |
| Lahcen | 3 | Stade 1 en transition vers stade 2 | Employé | Employé |
| Le reste | 1 | Stade 1 | Aucun | Aucun |
| La communauté féminine | 1 | Stade 1 | Aucun | Aucun |

1.3 la gouvernance de la pme

1.3.1 Témoignage

Selon moi : « L'organisation de l'entreprise repose sur l'indivision et la loyauté envers le groupe, ce qui implique le partage des ressources. Les valeurs de la génération fondatrice correspondent à la piété filiale, le partage, l'indivision et la solidarité qui permettent le maintien de la cohésion sociale. Prenons l'exemple de Mon père et de ses deux frères, Houde et Zidane. Si l'un d'eux est le seul à percevoir un salaire, il est censé le partager pour subvenir aux besoins de toute la famille. L'indivision et le partage sont le symbole de la fraternité. La division du patrimoine est le synonyme de la division de la famille, ce qui est mal vue. Chez nous les Kabyles l'organisation de la famille économique se soumet à un seul responsable qui s'occupe de la gestion des opérations financières. Il devient le chef de l'entreprise et de la famille à la fois, car il dispose des provisions, décide de l'utilisation des économies, des achats de l'entreprise et de la distribution des richesses.

L'absence d'une comptabilité fiable en raison des fraudes et de l'évasion fiscale entraînent un manque de transparence et des conflits familiaux sur la distribution des richesses. La structure de propriété et le rôle de chacun des dirigeants sont informels. Par exemple, Zidane s'occupe des activités de gestion financière, mais il est déclaré comme producteur. Quant à mon père, c'est lui le producteur, mais sur le plan juridique, il est plutôt enregistré comme commerçant. Le document juridique ne reflète pas la distribution des tâches et les biens de l'entreprise. Les conflits éclatent entre les membres de la famille qui sont répartis en clans. Chaque clan croit que son chef peut mieux diriger l'entreprise que les autres.

Mon oncle Houde, l'aîné de la fratrie, est paresseux et ne travaille jamais. Il se réjouit de son autorité pour ordonner aux autres d'exécuter les tâches. Zidane en profite pour s'occuper des activités commerciales ainsi que pour gérer l'ensemble de la famille puisque c'est lui qui gère l'argent de l'entreprise. Mon père, quant à lui, est écarté des activités de pilotage, car il a connu de nombreux épisodes dépressifs au cours de sa vie. Souvent anxieux et peu souriant, il est perçu comme malade et mes oncles se moquent de lui, ce qui me blesse profondément. Les carences affectives constituent un terrain favorable pour s'emparer de ses richesses et de ses biens. Les conflits éclatent à propos de la distribution des richesses de l'entreprise. La situation patrimoniale est floue puisque les membres opèrent dans l'informel. Il est fréquent d'observer des comportements opportunistes de la part de Zidane qui se permet de s'approprier plus de biens que les autres. Lorsque les conflits prennent de l'ampleur, on fait appel à la *djemââ*. Le verdict de cette dernière est hautement important. Elle se constitue des vieux de notre village. Leur parole est respectée et leurs références sont les pratiques ancestrales qui se manifestent par "*thqvalith*". Leur but, c'est de faire perdurer la culture plutôt que de gérer les conflits de la fratrie.

Je n'ai jamais aimé le discours de La *djemaâ* pour de multiples raisons. Premièrement, elle ne prend jamais en considération la situation de l'ensemble des membres de la famille. Deuxièmement, elle exclut les femmes, et enfin, les solutions apportées ne sont jamais efficaces.

Sur le plan formel et informel, les femmes sont exclues dans la vie de l'entreprise, notamment du comité de pilotage qui est un espace réservé aux hommes. Un milieu masculin vide d'affection, hostile et autoritaire.

Au quotidien, les réunions de famille sont souvent utilisées pour prendre les décisions au sujet de l'entreprise et de la famille. Ces réunions qui sont spontanées, sans aucune planification, ni organisation, se déroulent en dehors du domicile familial, dans un espace public ou au café, etc. Autour d'un diner, lorsque mon père reçoit des appels téléphoniques de mes oncles, ma mère nous regarde, puis elle s'énerve et utilise la métaphore "allumer la radio pour qu'on puisse écouter la nouvelle constitution familiale", le jeu de pouvoir entre les épouses se manifeste d'une autre manière, elles peuvent agir par l'intermédiaire de leurs maris.

Dans leurs décision l'image et la réputation de la famille représente aussi l'image de l'entreprise et la crédibilité du marché. Dans un travail que j'ai réalisé dans le cadre de méthodologie de recherche, lors de la distribution du questionnaire, les employés utilisent l'identité de ma famille que celle de l'entreprise ce qui n'est pas le cas au Québec à l'instar de mon expérience professionnelle chez Innov & Export PME je me présente comme suite : "je suis Cylia Yahiaoui de Innov & Export PME"

Dans notre famille, la jeune génération dont je fais partie, nous penchons vers un mode de vie moins communautaire. Cette différence peut être justifiée par l'instruction et le statut de la communauté féminine qui nous a permis, pour certaines, d'immigrer et, pour d'autres, d'avoir une vie professionnelle. Nos aspirations sont différentes de celles de la première génération. Quant aux ressources, chacun de nous travaille pour dépenser son argent à sa guise.

Ce mode de vie provoque en moi un désarroi profond, la persistance des conflits m'oblige à chercher une échappatoire. Je le retrouve dans mes occupations, spécifiquement les études qui me procurent un sentiment de valorisation et me permettent de rêver d'une vie meilleure. J'adore ma vie à la résidence universitaire, j'ai une chambre modeste que je partage avec une fille magnifique de Souk Ahrass, c'est un environnement agréable. Après ma diplomation, je me retrouve au chômage sans vie sociale. Le chômage entraîne chez moi une frustration profonde, car Il est impossible d'être une femme indépendante sans avoir un travail.

Un jour, je marche avec mon père dans les rues, désespérée. Un bureau à proximité propose des services d'accompagnement et de conseil pour des procédures d'obtention d'un permis d'études canadien. Je dépose ma candidature à l'Université du Québec à Trois-Rivières sans aucun espoir. Entre les histoires familiales et l'entreprise, ma vie ne m'appartient plus. Les

systèmes familiaux et tribaux ne me correspondent pas. L'acceptation et l'obtention d'un visa d'étude constituent pour moi, un nouveau départ pour un nouvel avenir qui me permettent de construire la vie que je veux et de choisir l'homme avec qui je partagerai ma vie.

L'immigration est un voyage solitaire provoqué par un manque. En Algérie, le flux migratoire se caractérise par deux perspectives la fuite des cerveaux et de la jeunesse algérienne vers l'Europe clandestinement parfois et la montée en puissances des émigrants de l'Afrique subsaharienne traversant des chemins mortels, d'abord le Sahara ensuite la méditerranée à la quête d'un mode de vie millier, espérant qu'ils arrivent saint et sauf. C'est aussi comme une guerre que nous jetons nos enfants espérant qu'ils reviennent un jour. Pour moi c'est une délivrance de toutes mes angoisses et souffrances et surtout je retrouve la femme que je veux être dans ma vie.

J'adore ma famille, mais face aux nombreux dysfonctionnements, je me sens impuissante et incapable d'apporter une amélioration à ce système de gouvernance imprégné dans la culture des membres de famille. »

1.3.2 L'analyse la gouvernance de la PME

Lorsqu'on invoque la gouvernance des PME familiales, les chercheurs mettent l'accent sur le rôle de la famille saine (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004). Dans le cas choisi, nous observons dans le génogramme familial des individus appartenant à trois générations successives qui développent des pathologies et des relations conflictuelles fréquentes qui se transposent donc à l'entreprise. Si on applique la théorie de l'agence dans ce contexte, la famille se caractérise par des traumatismes due aux événements historiques. En effet, Isaak et Mariem ont vécu la guerre et la divergences des intérêts entre les membres de la famille constitue une entrave pour la pérennité de l'entreprise (Lubatkin et al., 2007; Schulze et al., 2001).

Nous pouvons faire ressortir deux modèles identitaires contradictoires : celui de la génération âgée repose sur l'autorité, le partage et la supériorité des hommes. Le système de communication est autoritaire et parfois quasi-impossible et le processus de prise de décision est centralisé et inclut uniquement la fratrie. Leurs relations sont intenses, conflictuelles et régies par une dynamique de pouvoir et de force. Les besoins des membres de la famille ne sont pas pris en

considération, ce qui entraîne donc un déséquilibre et réduit d'une manière considérable la performance de la PME.

Le second modèle, c'est celui de la jeune génération qui repose sur des valeurs plus égalitaires et sur la division du patrimoine familial. Cette divergence et l'apparition de la nouvelle génération au sein de la cellule familiale, avec des valeurs plus modernes et contradictoires à celles de la génération précédente, entraînent pour cette raison des conflits intergénérationnels.

Si on applique la théorie de la dépendance aux ressources à ce cas, selon Arrègle et al (2007) dans l'analyse du capital social, la PME nous montre que la sphère familiale influence négativement l'avantage concurrentiel de l'entreprise en raison des relations conflictuelles et de son évolution.

La politique de rémunération de la PME familiale est ambiguë. Le processus d'intégration de la PME repose sur la discrimination à l'égard de la femme et sur le népotisme pour les hommes. Ces derniers sont nuisibles à la famille et à l'entreprise, conduisant à des conflits familiaux et au cumul de situations négatives qui engendrent à leur tour le besoin pour les membres de la famille de prendre de la distance et d'émigrer.

Selon Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), il est important de clarifier les politiques de rémunération, d'intégration et instaurer des mécanismes claires de chaque dimension de l'entreprise.

Les instances de la gouvernance de la PME que nous avons pu observer paraissent principalement informelles. En effet, la PME n'a aucune structure formelle de gouvernance. Nous avons pu constater que d'autres mécanismes de gouvernance sont ancrés dans des aspects socioculturels, notamment la *djemaa*. Nous avons pu aussi constater le danger du secteur informel entraîne un manque de transparence. L'ensemble de ces éléments constituent également une entrave au projet de transmission.

Le premier mécanisme de gouvernance est la structure de propriété, qui se caractérise par la polarisation des dirigeants et l'indivision, cette caractéristique est identique dans de nombreuses PME algériennes. Une étude menée sur 70 PME algériennes conclue que la présence de plusieurs dirigeants au sein de l'entreprise nuit à la gouvernance (Merzouk, 2017). Dans le cas sélectionné,

la concentration des dirigeants au sein d'une PME, la situation patrimoniale et la politique de rémunération sont ambiguës et entraînent un jeu de pouvoir entre les acteurs, ce qui conduit à des comportements opportunistes. Selon Bernard (1988) la structure de propriété collective est ancrée dans les aspects socioculturels, elle constitue le fondement de la société algérienne, ce que confirme le sociologue Lacoste-Dujardin (2002, p. 128) qui note : « les propriétés demeurent le plus possible en indivision dans la même famille paternelle qui prévaut dans ce système patriarcal et condamne tout manquement individualiste à cette règle ».

On retrouve l'indivision comme le fondement de la structure de la société kabyle qui se reflète même dans la littérature, par exemple dans l'histoire autobiographique de Feraoun intitulée *Le fils du pauvre*.

Le deuxième mécanisme de gouvernance est les réunions familiales. Nous constatons que les membres impliqués dans l'entreprise représentent une minorité, et les réunions familiales sont composées seulement de la fratrie, Houde, Said et Zidane. Ces réunions se font d'une manière spontanée et informelle sans l'intégration des parties prenantes, ce qui s'inscrit dans une logique culturelle, se résumant comme une affaire d'homme, qui leur donne la légitimité de promulguer des constitutions familiales en se basant sur la réputation et l'image de la famille qui est aussi l'identité de l'entreprise.

Selon Minkov, Hofstede et son fils Gert Jan (2010), les cultures collectivistes sont régies par une série de valeurs fondées sur la solidarité avec autrui, la piété filiale, la virginité pour femmes et le patriotisme. Dans leur analyse, les cultures collectivistes se caractérisent par le rejet des individus d'autres ethnies, et l'affirmation que les hommes sont des meilleurs dirigeants que les femmes et les individus appartenant à cette culture affirment aussi que les femmes doivent être des mères. Une étude menée dans les pays de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient sur un échantillon de 152 entreprises familiales cotées, et un échantillon témoin de 166 entreprises non familiales cotées sur la période 2011-2018 (Habba et al., 2021). Les résultats soulignent les entreprises familiales dirigées par des femmes sont plus performante sur le plan économique que celle dirigées par les hommes. En effet, le leadership féminin est prudent et pragmatique au sein des conseils d'administration, la propriété familiale, la prise de risque, et la performance dans

l’Afrique du nord et le Moyen-Orient poids a un poids positif sur l’entreprise (Habba et al., 2021).

Le troisième mécanisme de gouvernance est *la djemaâ*, qui se constitue uniquement des hommes. Ce mécanisme est utilisé pour la gestion des conflits tribaux, est transposé au niveau de l’entreprise et n’implique aucun cout. Il ne prend pas en considération les parties prenantes, il fait plutôt référence aux traditions et aux pratiques ancestrales.

La *djemaâ* a fait l’objet de plusieurs études sociologiques, elle est considérée comme un mécanisme de gouvernance au sein des tribus kabyles et elle ne reconnaît que les hommes âgés (Lacoste-Dujardin, 2002). Selon Feraoun, (1982, p. 12 et 13) « Les mosquées ont manifestement moins d’importance que les *djemaas* (…) c’est vide et désolant de simplicité. Les vieux qui vont y prier ont l’air d’appartenir à un siècle révolu. »

En résumé, les mécanismes de gouvernance sont ancrés dans les aspects socioculturels, notamment l’indivision, la famille élargie, les assemblées familiales et *la djemaâ*. Le modèle de structure de l’entreprise correspond à la structuration de la société. Nous constatons que la structure de l’entreprise correspond au modèle implicite de l’organisation, soit « le modèle propriétaire directeur à la fois un grand-père tout puissant » qui se caractérise par un degré d’autorité élevé et par peu de structuration des activités (Hofstede et al., 2010), ainsi que par l’attachement à la culture et à l’identité. le mécanisme de gouvernance ne correspondent pas à l’économie de marché, il correspondent plutôt au système d’autogouvernance de la société kabyle (Delaigue et Lejeune, 2022)

Tableau 7. Les instances de la gouvernance de la PME

| Type de mécanismes | Les participants dans la gouvernance |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La structure de propriété | <ul style="list-style-type: none"> • L’indivision • Houde (33,33%) • Zidane (33,33%) • Said (33,33%) |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>La djemaâ</i> | Houde, Zidane, Said et hommes âgés du village |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les croyance et valeurs | <ul style="list-style-type: none"> • L'indivision est synonyme de fraternité • Les hommes sont meilleurs dirigeants que les femmes • L'autorité |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les réunions familiales | Houde, Zidane et Said |

3.3 la transmission de la pme

3.3.1 Témoignage

Selon moi : « En Kabylie, certaines familles héritent des oliviers et d'autres des terres, aujourd'hui on entend souvent les oliviers appartiennent à notre famille et la terre à la famille de Aït Ali, par exemple. Lorsqu'on traite de l'héritage au sein de la société kabyle, la répartition et sa compréhension est complexe. Nos ancêtres, notre histoire donnent une résonance particulière à la transmission. Les enjeux sont surtout reliés à l'obsession de préserver les biens au sein de la famille. C'est pourquoi *la djemaa* (assemblée villageoise) et la famille s'opposent à ce que la femme mariée hérite. Cela est également dû à la rareté des ressources. En effet, les pratiques ancestrales dites, "thavaylith" et le "nif" (fierté), sont toujours valorisées. Dans les années 70, la société kabyle était encore largement traditionnelle et rurale, là où les terres et les arbres représentaient le capital principal. Ce capital était réparti au sein de la famille.

Aujourd'hui, entre modernité et tradition, la question de l'héritage est encore plus complexe. Dans le contexte de notre entreprise familiale, les difficultés liées à la transmission de l'entreprise surviennent en amont du projet pour de multiples raisons. Tout d'abord, l'héritage est tabou, car il évoque la mort des parents. Il est impossible d'aborder cette question autour d'un dîner, car nos parents se sentent gênés et répliquent : "Voulez-vous hériter avant notre mort ?" Entre mon frère et nous ses quatre sœurs, nous remettons en causes la tradition. Deuxièmement, la famille élargie est composée de trois cellules conjugales ayant des structures différentes, les enfants de Zidane sont encore jeunes. Troisièmement, les héritiers sont nombreux, soit 12 personnes au total, dont

quatre hommes et huit femmes. Dans un contexte où le chômage est persistant, la reprise de l'entreprise est une occasion d'emploi, en conséquence, une dualité entre les fratries et les cousins.

Dans ma famille, mon frère Samuel, ma sœur Marie et moi-même sommes immigrés. Nous avons connu un mode de vie occidental et individualiste. Aujourd'hui, nous pouvons aborder la transmission de l'entreprise sans tabou, mais nous ne pouvons pas impliquer mes deux oncles et leurs familles respectives. Nous entamons des processus de planification au sein de ma famille. Mon père souhaite mener une stratégie d'internationalisation au Québec, tandis que Samuel et Marie préfèrent Paris et leur vie en France. Ma sœur aînée Hanna a commencé les procédures d'immigration et nous attendons la réponse.

La situation floue du patrimoine engendre des conflits familiaux. Ce qui est difficile dans ce projet, c'est que notre génération actuelle préfère la division et la clarification des ressources de l'entreprise, tandis que mon père et mes deux oncles, Houde et Zidane, interprètent ce désir comme une rupture des liens familiaux. Ils ont du mal à quitter l'entreprise, même si Houde et mon père souhaitent prendre leur retraite et réduisent leurs heures de travail. »

Selon Feraoun (1982, p. 20-21) « Ma mère est des Aït Moussa, c'est donc une cousine des Menrad. Ma grand-mère la prit aussi par le calcul. Mon grand-père maternel, Ahmed, légua, avant de mourir, une maisonnette et un champ à ses trois filles. Il laissa un papier de Cadi. Il existe encore ce papier, un peu noirci, mais toujours solide, plié en quatre, enveloppé dans un chiffon, caché dans un pot en terre fermé d'un bouchon de liège. Ce fut une donation « ferme et définitive ». Ma mère s'en souvient très bien. Mais lorsque l'acte arriva, le cheikh qui le traduisit expliqua aux héritières qu'elles n'avaient droit qu'à l'usufruit. Le cadi sans doute n'avait pas bien compris les vœux du mourant. Il enregistra ceux des frères. Cela n'eut plus beaucoup d'importance car ma mère et mes tentes ne furent pas inquiétées par leurs oncles qui se partagèrent les autres champs. A la mort des trois sœurs il prendront sans histoire le reste de l'héritage »

3.3.2 L'analyse détaillée du processus

Dans le cadre de notre projet qui est en cours de réalisation, les difficultés rencontrées et les contestations sont nombreuses. Elles se manifestent en amont du projet, c'est-à-dire dans la première phase ; la planification stratégique de transmission.

Il est important d'identifier le problème et la raison pour laquelle nous traçons le diagramme d'Ishikawa dans la figure 11. L'objectif de ce schéma est d'identifier et de classer par catégories les causes et les problèmes de la transmission. Il constitue aussi un outil de communication qui nous permet d'avoir une vision globale et de mieux expliquer le phénomène. Les différentes catégories utilisées pour cette étude sont : le matériel, les méthodes, la matière, la main-d'œuvre, le milieu et les moyens financiers (Lakehal et al., 2018).

Nous tirons donc des informations sur les causes du problème pour mener des actions d'amélioration des pratiques de gouvernance afin assurer le bon déroulement des projets de transmission.

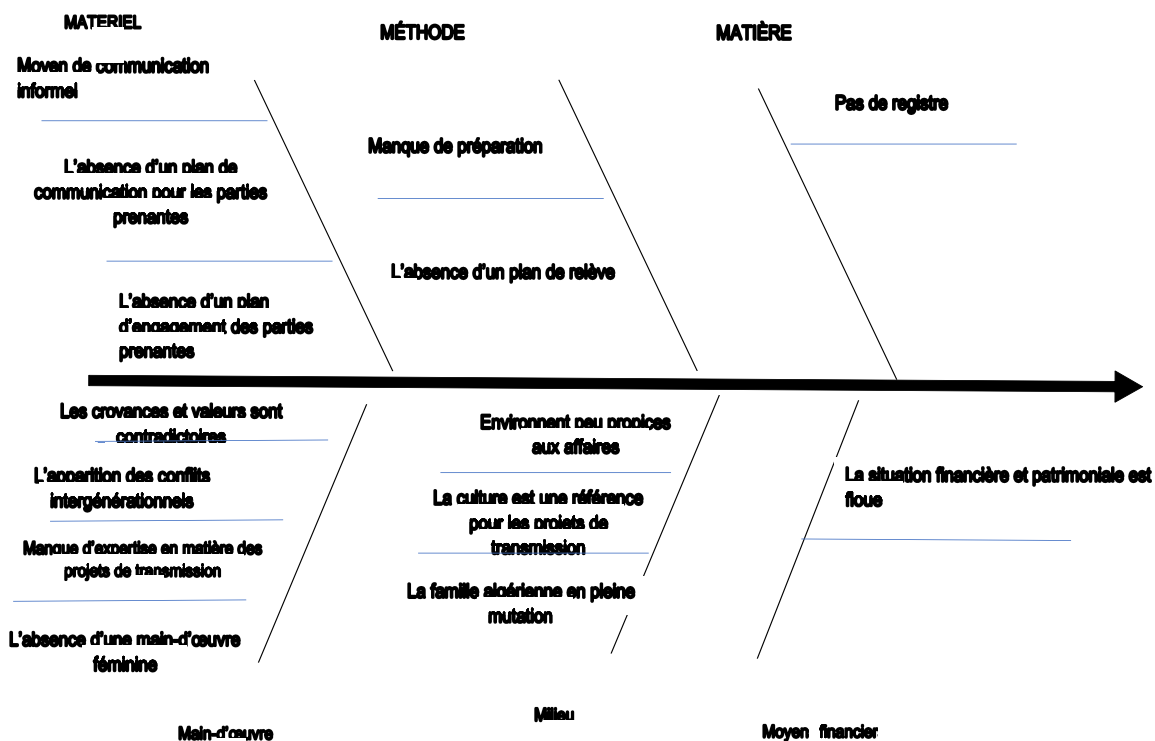


Figure 11. Le diagramme d'Ishikawa

L'interprétation du diagramme d'Ishikawa nous permet d'identifier les causes et les problèmes des difficultés rencontrées suivantes :

- Le modèle de gouvernance de la PME est ancré dans des aspects socioculturels qui reposent sur la croyance que les hommes sont plus aptes à diriger que les femmes. En effet, dans le mécanisme de gouvernance, les assemblées familiales, *la djemaâ* et les croyances ne prennent pas en considération les parties prenantes, notamment les femmes et les jeunes individus ;
- La situation patrimoniale floue en raison des activités informelles de l'entreprise, l'enquête de Merzouk (2017) souligne également cet aspect. En effet, dans une entrevue avec madame Richard d'Entreprenariat UQAR de l'Université de Québec à Rimouski, l'estimation du capital de l'entreprise est une question sans réponse.

- La présence de plusieurs générations et des structures familiales conjugales différentes entraînent des conflits intergénérationnels. Cette observation est aussi similaire à l'enquête de Merzouk (2017);
- L'absence d'une planification en raison de la conception culturelle de l'héritage considérée comme un tabou. On trouve ces aspects également dans le Maghreb, notamment chez les entreprises marocaines (Ghorfi, 2017) ;
- Dans une perspective managériale, les instances de gouvernance n'incluent pas les femmes qui ne sont pas admises dans le processus de sélection de l'entreprise. Cela est dû à la ségrégation, ce qui rend la possibilité de reprise quasi impossible.

Les femmes sont exclues de l'héritage en raison de l'obsession de conservation des biens au sein de la famille. Étrangement, la création de l'entreprise est le résultat de l'héritage. La tradition légitime le fait que les biens sont transmis à la descendance masculine sans testament. Dans le cas de l'histoire de Feraoun (1982), les femmes peuvent mettre l'honneur de la famille en danger. Son grand-père Ahmed a laissé un testament dans lequel il lègue des champs et une maisonnette à ses trois filles. Pour l'auteur, Ahmed n'ose pas procéder à une donation ferme au cours de sa vie, ce qui est une exception. Nous pouvons déduire aussi, que parfois, les parents souhaitent être égalitaires. Cependant la tradition et les coutumes sont un obstacle. Pour les sociologues, les femmes sont préparées à être soumises et déshéritées (Bourdieu, 1974; Lacoste-Dujardin, 2002) comme le montre l'extrait suivant : « Ma mère dit " ton mari n'est pas des nôtres, et toi, une fois mariée, tu n'appartiendras plus à notre famille. Ce sera aussi le cas pour tes enfants, alors de préférence, laisse ton héritage à ton frère en cas de divorce, tu le retrouveras ».

Actuellement, l'évolution de la société remet en cause le droit successoral coutumier, dont les femmes sont au cœur. Selon la théorie de l'agence, la volonté de conserver le contrôle au sein de la famille représente un danger moral (Lubatkin et al., 2007; Schulze et al., 2001). En effet, elle implique la mise en écart des femmes, la dualité et le népotisme entre les hommes. Le code successoral s'inscrit dans une logique agnatique, autrement dit il exclut la femme de l'héritage. Cette exclusion constitue une nécessité économique selon le sociologue Pierre Bourdieu qui note (1974, p. 14), « en vertu du principe agnatique la vocation successorale naît principalement du lien de parenté par les mâles et existe un profit exclusif des mâles ». Le logigramme familial raye

les femmes mariées et les qualifie d'étrangères comme ma sœur et mes tantes, ce qui est mis en évidence dans le travail de Pierre Bourdieu. Selon lui, c'est ce qui différencie le droit coutumier du droit musulman.

Tableau 8. Le modèle successoral dominants dans les cas choisis

| Phase | Processus |
|--|---|
| Planification de la sécession | Absence de plan de succession, Transmission imprévu à la suite de la mort des parents Les femmes sont déçues de leurs droits d'héritages |
| La phase règne conjoint et désengagement | Les biens seront transmis à la descendance masculine dans l'indivision il y n'a pas de désengagement car le père est mort |

3.3.3 La religion

En Algérie, l'islam occupe une place de choix dans les zones arabophones à l'exception de la Kabylie où le processus de l'islamisation est différent et se démarque par le mouvement maraboutique (Boucebci, 1979; Chachoua, 2004). L'ensemble de ces dimensions contribuent à donner à l'entreprise algérienne une dimension particulière allant jusqu'à la volonté de créer un État islamique, selon l'article 2 de la constitution algérienne : « L'Islam est la religion de l'État » (Présidence de la république secrétariat général du gouvernement, 2016, p. 3).

L'islam est une référence pour le code de la famille. Il serait intéressant d'analyser ce code dans le cadre de la transmission de l'entreprise.

La religion est instrumentalisée pour légitimer et justifier cette soumission des femmes. La conception des récits coraniques est ancrée dans une logique patriarcale qui interprète les versets en faveur de l'homme, comme la sourate 4, verset 34 du Coran : « Les hommes ont autorité sur

les femmes, en raison des avantages que Dieu leur a accordés sur elles et en raison des dépenses qu'ils effectuent pour assurer leur entretien » (Traduction Pr Chiadmi).. Dans le Maghreb, notamment en Algérie, ce verset constitue une preuve indiscutable de la supériorité des hommes sur les femmes tandis qu'on recense des interprétations différentes, par exemple: « les hommes doivent prendre en charge financièrement les femmes même si elles travaillent » qui est plus égalitaire (Abousaïd et al., 2017).

Par ailleurs, les aspects culturels sont similaires à la religion, comme le voile (Fanon, 1972), ce qui entraîne une confusion en matière de compréhension des concepts clés et une incapacité de faire la distinction entre les fondements de l'islam et la culture. La problématique principale se trouve dans l'interprétation de l'islam.

Selon Abousaïd, Drissi et Dehbi et Angade, (2017) la religion est instrumentalisée en faveur de l'homme et légitime la ségrégation de la femme en utilisant des sources coraniques. En effet, historiquement dans le monde arabe, les femmes sont perçues comme un objet de désir et pour cela, les filles sont enterrées vivantes dès leur naissance (Abousaïd et al., 2017; Ben Mansour, 1998).

L'interprétation abusive de la notion de l'autorité dans une perspective religieuse constitue une entrave pour le développement économique. Par exemple, la figure 5 qui présente l'organigramme de l'entreprise et le tableau 6, on constate l'absence de main-d'œuvre féminine dans les activités de pilotage, ce qui réduit la performance de l'entreprise. Par conséquent, la femme algérienne, qu'elle soit kabyle ou arabe, est exclue du monde du travail selon le rapport de la banque mondiale cité par (Abousaïd et al., 2017, p. 281) « Les pertes économiques surviennent lorsque la main-d'œuvre féminine est sous-employée ou mal utilisée, en raison de la discrimination à l'égard des femmes, les empêchant de terminer leurs études, d'exercer certaines professions ou encore d'obtenir le même salaire que les hommes ».

3.3.4 Le code de la famille

La conception de la religion a été institutionnalisée à travers des textes juridiques constitutionnels et formels. La dimension religieuse constitue un élément clé dans notre travail de recherche pour de multiples raisons. Premièrement, l'islam constitue une référence dans le code de la famille, c'est ainsi qu'il régit les rapports conjugaux et le régime successoral (Benzenine, 2021).

Toutefois, le code est en la faveur absolue de l'homme, il penche vers la domination de l'homme dans la vie familiale, notamment l'inégalité entre les hommes et les femmes dans le régime successoral. En effet, l'homme hérite deux fois plus que la femme, ce qui influence le déroulement des projets de transmission lorsqu'il ne sont pas planifiés (Benzenine, 2021).

Dans le livre troisième des successions du code de la famille régie le régime successoral en Algérie répartie en huit chapitres. Le dernier livre du code de la famille régie les testaments et les donations qui est aussi intéressants dans le cadre de la succession mais dans le cadre de ce travail nous allons retenir uniquement le troisième livre du code de la famille (Présidence de la république secrétariat général du gouvernement, 2016).

Dans une perspective juridique, selon l'article 139 du code de la famille, les héritiers se répartissent en trois grandes catégories : les héritiers réservataires, les héritiers universels et les héritiers par parenté utérine ou cognats. A la suite de notre analyse nous constatons une ségrégation envers la femme. Par exemple, Selon l'article 146 du code de la famille les épouses qui ont une descendance ont le droit aux huitièmes quant aux maris dont sa femme laisse une descendance a le droit au quart selon l'article 145 du code de la famille. L'aspect juridique est important dans la mesure où la planification de la transmission est non planifiée et non préparée, il sera perçu comme un héritage dans le cadre juridique, ce qui est représenté pour nous un échec.

En Kabylie, le régime successoral s'inscrit dans le code coutumier et suit une logique patriarcale de père en fils qui met en avant les hommes considérés plus aptes à diriger que les femmes (Bourdieu, 1974). Cette logique réduit la performance de l'entreprise et débouche dans certains cas sur des conflits familiaux menaçant la pérennité de l'entreprise.

3.4 La synthèse

La gouvernance de la PME est dominée par des aspects socioculturels. En introduisant la djemaâ et les valeurs culturelles qui repose sur l'indivision désormais les dangers de la culture montagnarde kabyle menace la pérennité de l'entreprise et réduit d'une manière si considérable la performance de la PME qui débouche sur un modèle de gouvernance centralisé et sans tenir compte de la jeune génération. Ainsi, que les femmes sont des parois faciles pour s'accaparer de leurs richesses en raison des politiques de discrimination sexuels qui les exclut la femme dans un

premier temps des organes de gouvernance et les déshériter, ce que Feraoun (1982) invoque aussi dans son roman. Aujourd'hui, la famille à évoluer, l'accès à l'éducation féminine et l'immigration introduisent de nouvelles valeurs au sein de la deuxième génération, tandis que la première valorise la tradition et les pratiques ancestrales. L'ensemble de ces éléments en particulier le manque de transparence et la situation patrimoniale floue constituent des entraves pour la planification des projets de transmission.

Aujourd'hui malgré l'évolution de la société et l'émancipation de la femme, la tradition et les pratiques ancestrales sont sacrées dans la Kabylie. Il est évident que les individus spectateurs ou ceux qui participent dans la gestion de *la djemaâ* et les chefs des tribunes sont aussi les gestionnaires des entreprises. Cette dernière est menacée par le danger que la culture kabyle représente à savoir l'absence d'une main-d'œuvre féminine, la propriété collective qui provoque un manque d'engagement et surtout le manque de transparence qui engendre les détournements de fonds de l'entreprise favorisés par le secteur informel. Il est évident que la réalité du phénomène étudié doit s'inscrire davantage dans une relecture contextualisée du processus, notamment. À cet égard, nos résultats font ressortir les spécificités des organes de gouvernances qui correspondent à la société kabyle et la manière d'aborder le déroulement de la succession en Kabylie.

À cet effet, on préconise l'intégration d'un ou plusieurs spécialistes externes dans diverses disciplines afin d'avoir une vision exhaustive pour apporter un éclaircissement aux questions majeures ainsi mener une conduite de changement et sensibiliser les dirigeants sur l'importance de la transmission. Il est important aussi de porter une attention sur la famille plus que l'entreprise pour apaiser les individus et favoriser la collaboration.

Dans ce projet en particulier il convient de prendre en considération la culture, la religion et la gestion des parties prenantes en tenant compte des enjeux entre les cousins et entre la fratrie. La figure 12 est le processus qu'on recommande de suivre, inspiré de Cadieux et al. (2009) et de (Bah et al., 2017)

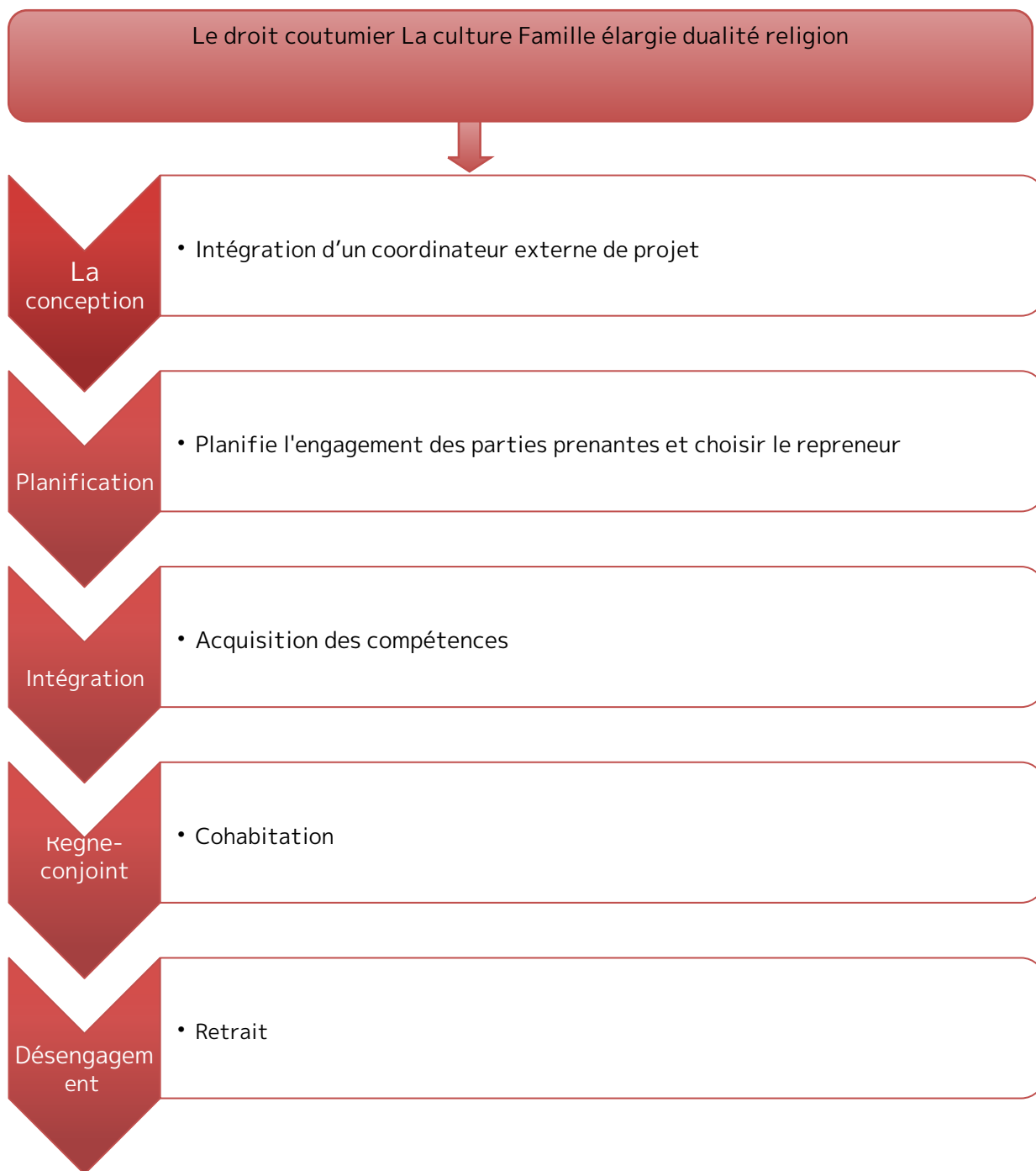


Figure 12 Le processus de transmission recommandé inspiré de Bah et al (2017) et Cadieux et al (2009).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche vise à enrichir nos connaissances sur la conduite de la transmission des entreprises familiales dans le contexte algérien, plus précisément sur les pratiques kabyles. Le cas analysé dans une approche projet fait ressortir les faits sociaux et souligne que ce phénomène exige une relecture contextualisée, notamment en raison de l'existence d'un système de gouvernance spécifique, des instances du droit coutumier, une culture patriarcale et la prépondérance du secteur informel. Notre apport théorique réside dans la proposition d'un processus de succession dans un contexte culturel particulier. Au-delà des limites inhérentes à toute recherche d'autoparagraphe qui se limite à un seul cas, cette contribution peut être élargie à travers une enquête dans différentes régions algériennes afin de faire apparaître les sous-cultures et même d'inclure une approche comparative. Il est également intéressant d'introduire le genre et le sexe dans les transmissions féminines.

Nous pouvons aussi constater que l'arrivée d'une nouvelle génération ayants des valeurs différentes, certains chercheurs pensent que cette nouvelle génération, qui est plus formée, peut introduire des changements importants et formaliser l'entreprise, aussi bien à l'étranger qu'au niveau local, à l'image de l'étude de Bah et al. (2017) menée au Sénégal.

Sur le plan pratique, cette étude a, en outre, rencontré les difficultés rencontrées en amont du projet de transmission, à savoir la situation patrimoniale floue, l'absence de planification, les conflits familiaux qui se présentent sous forme de clans, un manque d'organisation et surtout l'obsession de son image et de conserver les biens au sein de la famille.

L'évolution de la situation économique en Algérie renforce l'urgence d'un meilleur accompagnement des entreprises ancrées dans une culture entre la modernité et la tradition en faisant référence aux modèles améliorés. Il est préférable de prendre en charge ce phénomène par des organismes et de former des spécialistes en les intégrant au sein du comité de village, en investissant dans une sensibilisation des dirigeants à la transmission d'entreprise. Cette démarche favorise les bonnes pratiques pour la conduite de la transmission.

ANNEXES

| Wilaya | PME 2020 | Mouvement 2020 | | | | PME 2021 | RGPH2008 | La densité |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|------------|
| | | Création | radiation | réactivation | croissance | | | |
| Nord | | | | | | | | |
| Alger | 76040 | 2927 | 691 | 1374 | 3610 | 79650 | 2988145 | 27 |
| Tipaza | 32600 | 1716 | 545 | 390 | 1561 | 34161 | 591010 | 58 |
| Boumerdès | 26921 | 1366 | 204 | 242 | 1404 | 28325 | 802083 | 35 |
| Blida | 24471 | 1128 | 304 | 404 | 1228 | 25699 | 1002937 | 26 |
| Tizi Ouzou | 41120 | 1392 | 1101 | 944 | 1235 | 42355 | 1127607 | 38 |
| Bouira | 16719 | 677 | 80 | 158 | 755 | 17474 | 695583 | 25 |
| Médeà | 11624 | 434 | 40 | 115 | 509 | 12133 | 819932 | 15 |
| Ain Deffa | 11126 | 301 | 55 | 188 | 434 | 11560 | 766013 | 15 |
| Bejaia | 35205 | 1291 | 75 | 317 | 1533 | 36738 | 912577 | 40 |
| Chlef | 14020 | 562 | 339 | 343 | 566 | 14586 | 1002088 | 15 |
| Oran | 31655 | 1713 | 174 | 378 | 1917 | 33572 | 1454078 | 23 |
| Tlemcen | 16150 | 626 | 692 | 652 | 586 | 16736 | 604744 | 28 |
| Sidi Bel Abbas | 10654 | 377 | 148 | 230 | 459 | 11113 | 949135 | 12 |
| Ain Temouchent | 7233 | 243 | 13 | 120 | 350 | 7583 | 726180 | 10 |
| Mostaganem | 11225 | 406 | 58 | 112 | 460 | 11685 | 737118 | 16 |
| Mascara | 11059 | 374 | 70 | 62 | 366 | 11425 | 784073 | 15 |
| Relizane | 9169 | 278 | 67 | 118 | 329 | 9498 | 371239 | 26 |
| Constantine | 21795 | 689 | 432 | 304 | 561 | 22356 | 938475 | 24 |
| Mila | 12516 | 466 | 113 | 441 | 794 | 13310 | 766886 | 17 |
| Jijel | 13252 | 440 | 45 | 315 | 710 | 13962 | 636948 | 22 |
| Annaba | 16356 | 486 | 175 | 511 | 822 | 17178 | 609499 | 28 |
| Skikda | 14287 | 483 | 196 | 260 | 547 | 14834 | 898680 | 17 |
| El Tarf | 5260 | 182 | 22 | 62 | 222 | 5482 | 408414 | 13 |
| Guelma | 9327 | 252 | 96 | 138 | 294 | 9621 | 482430 | 20 |
| Total du Nord | 479784 | 18809 | 5735 | 8178 | 21252 | 501036 | 21075874 | 24 |
| Hauts-Plateaux | | | | | | | | |
| M'sila | 15882 | 761 | 128 | 221 | 854 | 16736 | 990591 | 17 |
| Djelfa | 10262 | 303 | 12 | 172 | 463 | 10725 | 1092184 | 10 |
| Laghouat | 6767 | 153 | 76 | 182 | 259 | 7026 | 455602 | 15 |
| Tiaret | 9251 | 295 | 59 | 152 | 388 | 9639 | 846823 | 11 |
| Saida | 4156 | 176 | 22 | 7 | 161 | 4317 | 330641 | 13 |
| Tissemsilt | 3542 | 158 | 64 | 65 | 159 | 3701 | 294476 | 13 |
| Naama | 2166 | 114 | 61 | 87 | 140 | 2306 | 192891 | 12 |
| El Bavadh | 3479 | 96 | 19 | 28 | 105 | 3584 | 228624 | 16 |
| Bordj Bou Arréridj | 15737 | 710 | 47 | 398 | 1061 | 16798 | 628475 | 27 |
| Sétif | 31701 | 1538 | 242 | 242 | 1538 | 33239 | 1489979 | 22 |
| Batna | 18134 | 795 | 186 | 286 | 895 | 19029 | 1119791 | 17 |
| Oum El Bouaghi | 7757 | 499 | 107 | 217 | 609 | 8366 | 621612 | 13 |
| Khenchela | 7334 | 246 | 68 | 88 | 266 | 7600 | 386683 | 20 |
| Tébessa | 8967 | 286 | 90 | 126 | 322 | 9289 | 648703 | 14 |
| Souk Ahras | 6473 | 205 | 107 | 55 | 153 | 6626 | 438127 | 15 |
| Total des Hauts-Plateaux | 151608 | 6335 | 1288 | 2326 | 7373 | 158981 | 9765202 | 16 |
| Sud | | | | | | | | |
| Illizi | 2118 | 70 | 11 | 20 | 79 | 2197 | 49149 | 45 |
| Tamanrasset | 3119 | 104 | 60 | 42 | 86 | 3205 | 176637 | 18 |
| Tindouf | 2156 | 63 | 14 | 17 | 66 | 2222 | 52333 | 42 |
| Adrar | 4357 | 233 | 179 | 119 | 173 | 4530 | 399714 | 11 |
| Biskra | 8264 | 316 | 155 | 127 | 288 | 8552 | 721356 | 12 |
| Ouargla | 10636 | 449 | 83 | 202 | 568 | 11204 | 558558 | 20 |
| El Oued | 9213 | 580 | 67 | 142 | 655 | 9868 | 647548 | 15 |
| Bechar | 7346 | 177 | 47 | 99 | 229 | 7575 | 270061 | 28 |
| Ghardaïa | 10782 | 307 | 70 | 106 | 343 | 11125 | 363598 | 31 |
| Total du Sud | 57991 | 2299 | 686 | 874 | 2487 | 60478 | 3238954 | 19 |
| Total Général | 689 383 | 27 443 | 7 709 | 11 378 | 31 112 | 720 495 | 34080030 | 21 |

Source : Bulletin de la statistique de la PME, p 41

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abousaïd, F.-Z., Drissi, S., Dehbi, S. et Angade, K. (2017). La Culture Et Son Impact Sur La Performance De L'entreprise: Cas De La Femme Marocaine.
- Abrous, D. (2004). Kabylie: anthropologie sociale. *Encyclopédie berbère*, (26), 4027-4033.
- Aguilera, R. V. et Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization studies*, 25(3), 415-443.
- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M. et Michaud, N. (2022). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire.
- Aliouat, B. (2013). L'entrepreneuriat algérien confronté à un manque de gouvernance inclusive: une approche conventionnaliste pour expliquer l'action de l'entrepreneur en milieu hostile. *Maghreb-Machrek*, (3), 11-29.
- Allali, B. et Fillion, L. J. (2002). *Conseils d'administration de PME: un examen de la documentation*. École des hautes études commerciales de Montréal, Chaire d'entrepreneurship ...
- Allen, F. (1993). Strategic management and financial markets. *Strategic management journal*, 14(S2), 11-22.
- Allouche, J. et Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance contrôle stratégie*, 3(1), 33-79.
- Anderson, A. R., Jack, S. L. et Dodd, S. D. (2016). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. Dans *Entrepreneurial process and social networks* (p. 236-262). Edward Elgar Publishing.
- Angus, P. M. (2005). The family governance pyramid: from principles to practice. *The Journal of Wealth Management*, 8(1), 7-13.
- [Record #370 is using a reference type undefined in this output style.]
- Aoun, Z. et Kasbaoui, T. (2022). Budget et gouvernance d'entreprise: Une approche néo-institutionnelle. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(3), 304-324.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. et Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Assala, K. (2006). PME en Algérie: de la création à la mondialisation. *8ème Congrès International Francophone*.
- Bada, I. et Nouatin, G. S. (2022). Influence de l'audit et du contrôle interne sur les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).

- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J. et Ndione, L. C. s. (2017) La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127-161, article. <https://doi.org/10.7202/1042663ar>
- Barbot-Grizzo, M.-C. (2019). Une gestion innovante du processus de transmission d'une TPE saine aux salariés sous forme de SCOP. *Recherches en Sciences de Gestion*, 132(3), 179-205. <https://doi.org/10.3917/resg.132.0179>
- Baumann, M. (2017). Essays on the governance and management of family firms.
- Becker, G. S. et Murphy, K. M. (1988). A theory of rational addiction. *Journal of political Economy*, 96(4), 675-700.
- Bellache, Y. (2013). Le secteur informel en Algérie: Approches, acteurs et déterminants. *Les cahiers du CREAD*, 159-186.
- Bellache, Y., Adair, P. et Bouznit, M. (2014). Secteur informel et segmentation de l'emploi à Bejaia (Algérie): déterminants et fonctions de gains. *Mondes en développement*, (2), 31-44.
- Ben Mansour, L. (1998). De la haine de la Loi à la haine de la femme: le prêche intégriste algérien. *Mots. Les langages du politique*, 57(1), 130-147.
- Benachenhou, A. (1993). Inflation et chômage en Algérie: les aléas de la démocratie et des réformes économiques. *Maghreb-Machrek*, (1), 28-41.
- Benali, R. (2005). Education familiale en Algérie entre tradition et modernité. *Insaniyat. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (29-30), 21-33.
- Benzenine, B. (2021). Réformer les droits des femmes en Algérie: Appropriations multiples et contraires de la norme islamique. *Cahiers d'études africaines*, 242, 287-306.
- Berbah berrached, W. et Tabet aoul, W. (2021). L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale Réalité Algérienne.
- Berglöf, E. (1988). *Capital structure as a mechanism of control: A comparison of financial systems*. Program in Law and Economics, Harvard Law School.
- Berle, A. et Means, G. (1932). *Private property and the modern corporation*. New York: Macmillan.
- Bernard, C. (1988). En Algérie, une «nouvelle» valeur, l'auto-emploi? *Revue Tiers Monde*, 295-318.
- Bertolozzi-Caredio, D., Bardaji, I., Coopmans, I., Soriano, B. et Garrido, A. (2020). Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. *Journal of Rural Studies*, 76, 131-141.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H. et Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family business review*, 15(4), 337-350.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. H. I. (1992). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Éditions d'Organisation.
- Boucebci, M. (1979). *Psychiatrie, société et développement (Algérie, 1978)*. Éditions S.N.E.D. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb34785335g>
- Boujelben Khemiri, D. et Ben Hamad, S. (2021). Contribution de l'individu et de l'orientation entrepreneuriale dans la réussite de la succession entrepreneuriale dans les entreprises familiales tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 311(5), 111-128. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2021-5-page-111.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_311_0115

- Boukerma, H. et Mortet, S. (2022). La Transmission D'une Pme Familiale Algérienne: qu'est-ce qu'il faut éviter pour la réussir? The Transmission of Algerian Family SME: What to Avoid to Succeed.
- Bouklia-hassane, R. et Talahite, F. (2008). Marché du travail, régulation et croissance économique en Algérie. *Revue Tiers Monde*, (2), 413-437.
- Boumedjaoud, D. et Messeghem, K. (2020). Stratégie repreneuriale et performance en PME-Rôle du mentorat dans la reprise externe. *Revue française de gestion*, 46(290), 11-30.
- Bourassa, M., Phillion, R. et Chevalier, J. (2007). L'analyse de construits, une co-construction de groupe. *Éducation et francophonie*, 35(2), 78-116.
- Bourdieu, P. (1974). *Sociologie de l'Algérie* (5ème éd. mise à jour. e éd.). Presses Universitaires France. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35182494n>
- Bourguiba, M. (2008). L'influence de la culture nationale sur l'intention entrepreneuriale: illustration à travers le cas de TPE françaises et tunisiennes. *Actes du 9ème CIFEPME-Louvain-la-Neuve*.
- Bouton, D., Association française des entreprises, p. e. et Medef. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées : rapport*. [publisher not identified].
- Bouyacoub, L. et Benchikh, H. (2020). Caractéristiques et spécificités des Petites et Moyennes Entreprises en Algérie. *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol*, 14(02).
- Bouziane, S. N. (2020). Les effets produits par la norme juridique: études de cas à partir du Code de la famille algérien. *Insaniyat/إنسانيات. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (89), 73-87.
- Braudel, F. (1985). *La dynamique du capitalisme* (vol. 19). Arthaud Paris.
- Brédart, X. (2017). Les systèmes nationaux de gouvernance: typologies et évolution. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 21-28.
- Brouard, F. et Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. *Communication présentée lors du CIFEPME, 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique*, 28-31.
- Cadieux, L. (2006a). *Étude sur la situation de la relève dans les entreprises manufacturières de la MRC de Drummond*.
- Cadieux, L., Brouard, F. o. et Deschamps, B. r. r. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Presses de l'Université du Québec. https://books.google.ca/books?hl=en&lr=&id=fwnLdIHkG4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=la+transmission+des+PME+&ots=UqfAdbEqBp&sig=HtPAZtVG8hGV-9CtCVKvDRjUE_M&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20transmission%20des%20PME&f=false
- Cadieux, L. et Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant-repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*. PUQ.
- Camilleri, M. A. (2022). The rationale for ISO 14001 certification: A systematic review and a cost-benefit analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 1067-1083.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Chachoua, K. (2004). Kabylie: L'islam. *Encyclopédie berbère*, (26), 4074-4085.

- Chahboub, N. et Belaidi, A. (2023). Tamazight: officialisation et enjeu de la citoyennabilité linguistique en Algérie.
- Charmes, J. (1987). Débat actuel sur le secteur informel. *Revue Tiers Monde*, 855-875.
- Charreaux et Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Economica. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb40926506b>
- Charreaux, G. et Pitol-Belin JP.(1990). *Le conseil d'administration*.
[Record #386 is using a reference type undefined in this output style.]
- Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence: lecture et relectures. *G. Koenig*, 61-141.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.-P. (1990). *Le Conseil d'administration*. Vuibert. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35321659j>
- Cofè, M. (2008). *La gestion stratégique : une approche fondamentale* (2e édition. e éd.). Gaetan Morin Chenelière éducation.
- Couplet, X. et Heuchenne, D. (2005). Religions et bonne gouvernance. *6ème Congrès Européen de Science des Systèmes, du*, 19.
- Davis, J. A., Hampton, M. M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Delaigue, D. et Lejeune, V. (2022). LE MONDE CHANGE, LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE S'ADAPTE. *Manager en responsabilité à l'heure du digital: Regards croisés de chercheurs*, 237.
- Djebbour, A. s. (2022). La dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance The dynamics of family businesses in terms of governance. *Bulletins des Recherches Scientifiques*, 10(1).
- Djedi, D. (2021). *Une réflexion critique autour des mécanismes de gouvernance des coopératives: Protection des investisseurs externes et renforcement de l'identité coopérative au Québec*. Editions JFD.
- Donaldson, L. et Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- El bahaoui, Y. et Tichoua, Y. (2022). La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(2), 111-131.
- El Majhed, H. et Rigar, S. M. (2020). Les caractéristiques des entreprises familiales, quelle influence sur les décisions d'investissement?: Un essai d'exploration théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 169-182.
- Faccio, M. et Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65(3), 365-395.
- Fall, M. (2019). Influence de l'altruisme du Dirigeant-Propriétaire sur la performance de l'entreprise familiale: mythe ou réalité (s)?
- Fama, E. F. (1980). Banking in the Theory of Finance. *Journal of monetary economics*, 6(1), 39-57.
- Fanon, F. (1972). *Sociologie d'une révolution l'an V de la révolution algérienne*. F. Maspero.
- Fattoum, S. et Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 105-113.

- Feraoun, M. (1930). Le fils du pauvre. *Gallimard. Alger.*
- Feraoun, M. (1982). *Le fils du pauvre.* Éditions du Seuil.
- Fonds Monétaire International. (2021). *Rapport des services du FMI ; déclaration de l'administrateur pour l'Algérie.*
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives.* Chenelière éducation.
- Foudriat, M. (2014). La co-construction. *M. Delaloy, M. Foudriat, & F. Noble, Le.*
- Franks, J. et Mayer, C. (1992). *Corporate Control: A Synthesis of the International Evidence'.*
- Gasse, Y. et D'Amboise, G. (1998). La croissance réussie des PME: une question de compétences et de régie. *GESTION-MONTREAL-, 23, 41-47.*
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.*
- Geet Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Michael, M. (2010). *CULTURES ET ORGANISATIONS.* PEARSON.
- Gersick, K., Davis, J., McCollum, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation.*
- Gersick, K. E. et Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business, 196-225.*
- Ghorfi, T. (2017). Entreprises familiales : des paradoxes aux opportunités. Editions la croisée des chemins. <https://international.scholarvox.com/book/88910733>
- Giraud, O. et Renard, L. (2020). Reconnaître le travail des femmes dans l'entreprise familiale en France et en Allemagne: décalage des temporalités et des motifs.
- Gnan, L., Montemerlo, D. et Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management, 53(2), 355-381.*
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly, 52(1), 106-137.*
- Grazzini, F., Boissin, J.-P. et Arrègle, J.-L. (2013). Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière d'acquisition ou de reprise de PME. *M@ n@ gement, (1), 49-87.*
- Gubitta, P. et Gianecchini, M. (2002). Governance and flexibility in family-owned SMEs. *Family business review, 15(4), 277-297.*
- Habba, B., Alliou, A. et El azizi, T. B. (2021). Les effets du leadership féminin sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le contexte culturel de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. *Revue africaine de management, 6(1).*
- Habbershon, T. G. et Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review, 12(1), 1-25.*
- [Record #371 is using a reference type undefined in this output style.]
- Henni, A. (1991). *Essai sur l'économie parallèle: cas de l'Algérie.* ENAG éditions.
- [Record #431 is using a reference type undefined in this output style.]
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales (3e éd. éd.).* Pearson. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42343973h>
- Hollandts, X. et Bourgeois, C. (2021). Raison d'être et gouvernance de l'entreprise. *Finance contrôle stratégie, (24-1).*

- Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*. Montreal.
- Hyafil, A. (1996). *Systèmes financiers et systèmes de gouvernance*. Cahier de Recherche du Groupe HEC, N° 576.
- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kara, R. (2018). Essai sur l'évolution de l'économie algérienne 1962-2015: Approche historique. *ASJP*, 8, 329-350. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/374/8/2/51690>
- Kenyon-Rouvinez, D. et Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales* (1re ed.^e éd.). Presses universitaires de France. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb39237125w>
- Kharchi, L. (2020). La quête de l'identité dans la littérature algérienne d'expression française. *Babel. Littératures plurielles*, (41), 45-54.
- Korzenszky, A. (2019). Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 40(2), 291-308.
- Kouassi, A. S. P. (2022). Structure de propriété et performance des entreprises: analyse empirique sur le marché financier régional de l'UMOA. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(11).
- Ksentini, O. B. (2019). Processus de la succession managériale dans les entreprises familiales: Facteurs de Succès liés aux principaux acteurs. *Revue de Recherches en Economie et en Management Africain*, 7(7).
- Lacoste-Dujardin, C. (2002). Grande Kabylie: du danger des traditions montagnardes. *HERODOTE*, (107), 119-146.
- Lacoste-Dujardin*, C. (2002). Grande Kabylie: du danger des traditions montagnardes. *HERODOTE*, (4), 119-146.
- Laidani, A. (2019). *Le droit coutumier kabyle pendant la colonisation française* [Université Montpellier; Université Laval (Québec, Canada)].
- Lakehal, A., Kattab, K. et Harouz, R. (2018). Application of Ishikawa Diagram for Faults Analysis on Cathodic Protection of Gas Network. Dans. The 3rd International Conference on Electromechanical Engineering (ICEE'2018).
- Lamiri, A. (2022). *La décennie de la dernière chance: Émergence ou déchéance de l'économie algérienne?* Chihab.
- Levratto, N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. De Boeck Supérieur.
- Liabes, D. (1984). *Capital privé et patrons d'industrie en Algérie, 1962-1982* Centre de recherches en économie appliquée.
- [Record #366 is using a reference type undefined in this output style.]
- Lubatkin, M. H., Ling, Y. et Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
- Mahé de Boislandelle, H. et Estève, J. (2015). Conduire une transmission en PME. *Cormelles-le-Royal, Éditions EMS*.
- Mahi, A. K. (2021). *L'efficacité du code algérien de la gouvernance sur l'amélioration de la performance financière des entreprises. Cas de la NCA-Rouiba*.

- Mahoney, J. T. et Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malarewicz, J.-A. (2021). Transmettre une entreprise familiale: une entreprise à hauts risques! *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, (2), 47-62.
- Malmendier, U. et Tate, G. (2015). Behavioral CEOs: The role of managerial overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 37-60.
- Mammeri, M. (1978). *Le sommeil du juste*. Union générale d'editions. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb34648017f>
- Mattart, R., Pirnay, F. et Crutzen, N. (2020). L'ouverture de la gouvernance et du capital dans les entreprises familiales: Une analyse exploratoire en Belgique, France et Luxembourg.
- Mazari, L., Berger-Douce, S. et Deschamps, B. (2020). Les déterminants psychologiques de la légitimité du repreneur externe d'une PME auprès des salariés. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(3), 163-187. <https://doi.org/10.3917/entre1.193.0163>
- McNulty, T. et Pettigrew, A. (1996). The contribution, power and influence of part-time board members. *Corporate Governance: An International Review*, 4(3), 160-179.
- Ménard, L. (1994). Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière: anglais-français avec index français-anglais. (No Title).
- Meniaoui, J., Ben Larbi, S. et Bon, V. (2021). Identification des conditions de réussite d'une transmission d'entreprise : le cas de l'Owner Buy Out (OBO). *Recherches en Sciences de Gestion*, 144(3), 163-189. <https://doi.org/10.3917/resg.144.0163>
- Merzouk, F. (2017). La gouvernance dans les PME familiales en Algérie: Quels impacts sur leur croissance? Dans. Ouvrage collectif-colloque CSIFA.
- Merzouk, F. (2018). L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie: Quelles facettes cachées? *Revue africaine de management*, 3(1).
- Michell, J. (2012). "The constantly recurring argument": Inferring quantity from order. *Theory & Psychology*, 22(3), 255-271.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. et Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Mimouni, Y. La gouvernance dans les PME algériennes: quelle réalité.
- Moerland, P. W. (1995). Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 26(1), 17-34.
- Mohammedi, S. M. (2009). De l'éducation familiale en Algérie.
- Mohat, I. et Alidou, D. (2019). L'actionnariat salarié influence-t-il le niveau de rémunération des dirigeants de sociétés cotées françaises? Étude empirique sur l'indice boursier SBF 120 (2009-2015). *Finance contrôle stratégie*, (22-2/3).
- Morin, E. (1990). Science avec conscience, nouvelle édition. *Paris: Le Seuil-Points*.
- Morin, E. (2017). *Connaissance, ignorance, mystère*. Fayard.
- Muntean, S. C., Phan, P. et Butler, J. (2008). Analyzing the dearth in family enterprise research. *Theoretical developments and future research in family business*, 3-26.
- [Record #457 is using a reference type undefined in this output style.]
- Naciri, A. (2011). *Traité de gouvernance d'entreprises : l'approche scolaire*. Presses de l'Université du Québec.
- Ndedi, A. (2020). Steps in the development of a successful family business succession (Les étapes dans l'élaboration d'un plan de succession réussie d'une entreprise familiale).
- OCDE. (1997). *Economic Survey : France 1997*.

- Omri, A. (2003). Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes. *Revue française de gestion*, 142(1), 85-100. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.85-102>
- OSEO. (2005). La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO BDPME. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf
- Ouellet, S. (2021). L'incontournable regard sur les conditions de formation pour soutenir la transmission des savoirs d'expérience. *Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail: Dialogue entre formation d'adultes et ergonomie*, 259.
- Ouerdia, M. M. (s. d.). Les déterminants et les obstacles à la l'internationalisation des PME familiales Algériennes. *article universitaire*.
- Ouhdi, S. (2021). Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d'une PME marocaine: une étude exploratoire. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 6(1), 24-44.
- Ouiddir, S. et Bouyacoub, A. (2019). L'enjeu culturel dans les modèles de management: éléments théoriques The cultural challenge in management models: theoretical elements.
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux*, 3.
- Paquin, P. (2020). Surconfiance des dirigeants et sensibilité des investissements aux cash-flows: quel est le rôle joué par les mécanismes de gouvernance? *Finance contrôle stratégie*, (NS-8).
- Parrat, F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*. Editions Maxima.
- Peréz, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Editions La Découverte.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. (1978). The external control of organizations: A resource-dependency perspective Harper & Row New York USA.
- Porter, M. E. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard business review*, 70(5), 65-82.
- [Record #428 is using a reference type undefined in this output style.]
- Presses, H. et Hugron, P. (1993). *L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral*. Institut de recherches politiques; Presses HEC.
- Project Management, I. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Sixième édition. e éd.). Project Management Institute Inc.
- Prowse, S. D. (1994). Corporate governance in an international perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany.
- Rachid, B. Sociologie des pratiques éducatives familiales en Algérie Sociology of family educational practices in Algeria.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., Chang, E. P., Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R. et Chang, E. P. (2020). Succession and Family Businesses Longevity. *Entrepreneurial Family Businesses: Innovation, Governance, and Succession*, 81-100.
- Ramboarison-Lalao 1, L. et Bah 2, A. (2016). L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management: Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en€. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(2), 75-101.
- Ramirez, Y. et Tejada 1, A. (2022). Les perceptions des acteurs universitaires à propos de l'impact et des avantages des systèmes d'information sur les ressources humaines dans les

- universités espagnoles et des obstacles à ceux-ci. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 88(1), 145-162.
- Rappaport, A. (1998). Quand l'actionnaire prend le pouvoir. *L'expansion management Review*, (90).
- Renaissances Archaiques. (2016, 2 septembre). *L'expérience des 5 singes*. https://www.youtube.com/watch?v=xQb5MV_dz-A
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. et Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family business review*, 21(1), 15-30.
- Rustam, A. R. et Narsa, I. M. (2021). Good Corporate Governance: A Case Study of Family Business in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 69-79.
- Sabeur Chouiref, M. et Hamane, S. (2023). Tendances récentes de la population active en Algérie. *Revue Des Sciences Humaines*, 34(1), 25-35.
- Sadqi, O. et Berbou, H. (2020). Les pratiques de gouvernance dans les sociétés marocaines cotées: état des lieux et comparaison internationale. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 4(2).
- Saifouni, A. (2021). *Les zones humides en Algérie: proposition d'une nouvelle classification, inventaire national et typologie*.
- Salloum, C., Bouri, E., Salloum, L. et Azzi, T. (2019). Gouvernance et performances financières des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 45-54.
- Santelli, E. (2009). La mobilité sociale dans l'immigration: transmissions familiales chez les Algériens. *Migration Société*, (3-4), 177-194.
- Sari, F. et Masdupi, E. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and corporate governance on family business performances through leadership succession as mediating variable. Dans. The Fifth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020).
- Scholes, M. L., Wright, M., Westhead, P., Burrows, A. et Bruining, H. (2007). Information sharing, price negotiation and management buy-outs of private family-owned firms. *Small Business Economics*, 29, 329-349.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. et Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Sicoli, G. (2013). Role of corporate governance in the family business. Dans. Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family business review*, 14(4), 353-368.
- Sudarsanam, S. (2000). Corporate governance, corporate control and takeovers. Dans *Advances in mergers and acquisitions* (vol. 1, p. 119-155). Emerald Group Publishing Limited.
- Suess, J. (2014). Family governance–Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Tajer, A., Benyaich, S., El majhed, H. et Rigat, S. M. (2022). Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Tatoglu, E., Kula, V. et Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-180.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Thiveaud, J.-M. (1994). De la gouvernance des grandes sociétés: Un incessant différend dans l'espace et le temps. *Revue d'économie financière*, (31), 243-276.

[Record #390 is using a reference type undefined in this output style.]

Tounes, A. et Assala, K. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens. *5^{ème} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke-Canada*.

Traduction Pr Chiadmi. *Le Noble Coran* (Tawhid^e éd.).

Transregio. (2005). Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens.

. www.transregio.org

[Record #451 is using a reference type undefined in this output style.]

Wang, L. Z. et Gouédard, M. (2020). Le rôle de l'exemplarité pour favoriser l'esprit entrepreneurial dans les entreprises familiales. *Entreprendre & Innover*, 44(1), 48-58. <https://doi.org/10.3917/entin.044.0048>

Ward, J. (1987). Maintenir l'entreprise familiale en bonne santé : comment planifier la croissance continue, la rentabilité et le leadership familial. *Jossey-Bass*.

Ward, J. L. (2002). The role of the board in family business strategy. *Families in Business*.

Weimer, J. et Pape, J. (1999). A taxonomy of systems of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), 152-166.

Weir, C., Laing, D. et McKnight, P. J. (2002). Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5-6), 579-611.

Wirtz, P. (2008). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte.

Yoshimori, M. (1995). Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West. *Long range planning*, 28(4), 2-44.