Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 5 : Octobre 2019

Dimension Familiale et Gouvernance des grandes entreprises cotées : Une dissociation de la propriété et de la gestion de l'entreprise.

Family Dimension and Governance of Large Listed Companies: A Dissociation of Ownership and Management of the Company.

LAKHAL Najwa
Doctorante en Sciences de gestion
Groupe de Recherche sur les Entreprises familiales et les Stratégies des Organisations
Université Cadi Ayyad
lakhal.najwa@gmail.com

LOUITRI Abdenbi
Professeur de l'Enseignement Supérieur
Groupe de Recherche sur les Entreprises familiales et les Stratégies des Organisations
Université Cadi Ayyad.
abdou.louitri@lmsmark.com

Date de soumission : 28/08/2019
Date d'acceptation : 26/10/2019
Pour citer cet article :
LAKHAL N. & LOUITRI A. (2019) « Dimension Familiale et Gouvernance des grandes entreprises cotées :Une dissociation de la propriété et de la gestion de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 624 - 648

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3539601

Résumé

La présente contribution, à portée théorique, vise à analyser le gouvernement de la grande entreprise familiale en deux parties. L'article dresse dans une première partie un état des lieux de la recherche en gouvernement d'entreprise et de ses mécanismes en général, avant de l'appréhender dans le contexte particulier des entreprises familiales cotées, en intégrant les spécificités liées à la dimension famille, une variable manquante dans la recherche organisationnelle (Dyer, 2003). Ces spécificités émanent principalement de la coexistence des deux sous-systèmes (famille et entreprise), chaque système ayant ses besoins et ses objectifs (Hirigoyen, 2007), le premier fonctionne selon une logique d'émotivité (famille) et le second selon une logique de rationalité (Affaire).Dans une deuxième partie, est analysé l'impact des mécanismes de gouvernance sur la dimension familiale au sein des entreprises cotées, principalement la séparation des deux sous-systèmes, via la dispersion de l'actionnariat, la formalisation et la rationalisation des mécanismes de gouvernance, tout en tenant compte de l'effet de taille de l'entreprise cotée et également de la famille, qui s'amplifient au cours du temps.

Mots clés : Grande entreprise familiale ; Gouvernance d'entreprise ; Dimension familiale ; Mécanismes ; Rationalisation.

Abstract

This theoretical paper aims to analyze the government of the large family business in two parts. The article first review the state of research on corporate governance and its mechanisms in general, before apprehending it in the particular context of listed family companies, by integrating the specificities related to the family dimension. A missing variable in organizational research (Dyer, 2003).These specificities are mainly related to the coexistence of the two subsystems (family and enterprise), each system having its needs and objectives (Hirigoyen, 2007).The first one operates according to a logic of emotivity and the second according to a logic of rationality (Business).This paper analyze in a second part, the impact of governance mechanisms on the family dimension in listed companies, mainly the separation of the two subsystems through the dispersion of shareholding, the formalization and the rationalization of governance mechanisms, while taking into account the size effect of the listed company and also the size effect of the family, which increases over time.

Key words: Large family business; corporate governance; Family dimension; Mechanisms; Rationalization.

Introduction

Les entreprises familiales occupent une place importante dans le tissu économique mondial. Néanmoins, malgré son ancienneté et son importance, l'entreprise familiale est restée longtemps absente, comme forme organisationnelle particulière des débats théoriques sur les systèmes de gestion et de gouvernance. Cependant, durant les trente dernières années, l'entreprise familiale est devenue un objet de recherche séduisant pour les chercheurs dans plusieurs disciplines. Les recherches sur l'entreprise familiale, permettent de distinguer ses particularités en tant que modèle complexe, porteur de valeurs sociales et émotionnelles, comparativement à l'entreprise non familiale. Ces particularités émanent principalement de la coexistence des deux sous-systèmes (famille et entreprise), chaque système ayant ses besoins et ses objectifs (Hirigoyen, 2007), le premier fonctionnant selon une logique d'émotivité (famille) et le second selon une logique de rationalité (Affaire).

L'opposition des valeurs familiales et celles des affaires peut être source de conflits, qui s'aggravent encore plus avec l'évolution des relations familiales et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps (Astrachan, 2003). Les deux sous-systèmes s'influencent mutuellement, mais ils s'influencent aussi eux-mêmes, d'où la nécessité d'une gouvernance comportant deux niveaux ; une gouvernance d'entreprise et une gouvernance de la famille. Dans ce sens, Davis (2007) estime que la gouvernance, notamment pour l'entreprise familiale, est reconnue comme étant l'un des facteurs nécessaires pour un bon fonctionnement d'une organisation et pour sa pérennisation. Selon Pieper (2003), une structure de gouvernance solide est fondamentale pour la continuité de l'entreprise familiale à travers le temps.

Par ailleurs, l'accroissement de la taille de la famille intensifie les conflits et aggrave la divergence des intérêts et des valeurs personnels entre des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposant des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et all., 1997). La complexité de la gestion de l'entreprise cotée s'amplifie avec la croissance de sa taille, et son contrôle devient plus coûteux à cause de l'intensification de l'asymétrie d'information et de la séparation accrue entre propriété et management (Khan, 2000). Dans ce sens, la mise en place des mécanismes de gouvernance formels s'avère primordiale dans les grandes entreprises familiales cotées pour assurer leur gestion.

Cependant, ces mécanismes impliquent une rationalisation du système de gouvernance à travers la séparation de la propriété et de la gestion de l'entreprise, en introduisant des acteurs indépendants pour améliorer le management, par l'objectivité de leur opinion et de leur analyse (Felton et Watson, 2002). Cela peut conduire à une valorisation des dynamiques

managériales distantes de la famille. Le présent travail, à portée théorique, analyse principalement l'impact de l'évolution des mécanismes de gouvernance sur la dimension familiale dans les grandes entreprises familiales cotées.

Cet article explore la question de recherche centrale en deux parties principales. Dans un premier point, nous allons présenter une analyse de la littérature identifiant la complémentarité entre le courant « disciplinaire » et le courant « cognitif » pour doter l'entreprise familiale de mécanismes de gouvernance capables de gérer sa complexité managériale, qui découle principalement de la présence de la famille dans l'entreprise. Il s'agit d'exposer les principaux mécanismes de gouvernances spécifiques aux grandes entreprises cotées. Dans un deuxième point, il sera question d'analyser les répercussions des mécanismes de gouvernance sur la dimension familiale. Dans ce sens, le but est d'explorer si l'évolution de ces mécanismes diminue l'effet de la présence de la famille sur la gouvernance des grandes entreprises cotées, principalement par une dissociation de la propriété et de la gouvernance de l'entreprise. En d'autres termes, on tentera de répondre à la question : *Quel peut être l'effet de cette dissociation sur l'entreprise familiale ?*

1. Les mécanismes de gouvernance dans la grande entreprise familiale

La présentation générale des principales théories de la gouvernance de l'entreprise s'impose, avant d'appréhender la gouvernance de l'entreprise dans le contexte particulier des entreprises familiales cotées, en intégrant les spécificités liées à la dimension famille ; une variable manquante dans la recherche organisationnelle (Dyer, 2003). Pour Charreaux (1997) le gouvernement d'entreprise est un ensemble de mécanismes. Quels sont donc les mécanismes de gouvernance présents dans les grandes entreprises familiales ?

1.1 La « Corporate Governance » dans l'entreprise familiale : Une analyse théorique

« Le management du management », (Pérez, 2009)

Initialement utilisé pour décrire la manière dont un gouvernement exerce son autorité économique, politique et administrative et gère les ressources d'un pays en vue de son développement, le concept de "gouvernance" a ensuite été étendu au domaine de gestion des entreprises à partir des années 1930, à l'issu des débats ouverts par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation entre la fonction de propriété et celle de décision . Puis, la thématique est devenue plus dynamique dans les années 1990/2000 à la suite de scandales de

gouvernance. Dans ce sens le concept de gouvernance d'entreprise viens apporter plus d'équilibre et de transparence dans la répartition et le contrôle du pouvoir, et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la gestion d'une entreprise.

La « corporate governance » peut être définie, en général, comme l'organisation du pouvoir au sein d'une entreprise visant un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires (Caby, 2002 ; Martinet, Silem, 2005). C'est l'ensemble des règles allouant aux actionnaires de s'assurer que les entreprises, dont ils détiennent des parts, sont dirigées en conformité avec leurs propres intérêts. La gouvernance recouvre, donc, l'ensemble des principes touchant la direction et la surveillance d'une entreprise, pour équilibrer les forces en son sein.

Cependant, la définition de Cadbury&Al (1999) selon laquelle « La gouvernance de l'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées », malgré sa simplicité, elle s'avère plus adaptée aux entreprises familiales (Peiper, 2003). La gouvernance selon cette définition est décrite comme étant un système qui comporte des acteurs et des processus qui interagissent entre eux (Salhi, 2017). Elle correspond aux processus de gouvernance de l'entreprise familiale caractérisée par les interactions entre les acteurs et les activités relationnelles et familiales.

Le domaine de la recherche sur les entreprises familiales reste dans une phase de pré-paradigme dans l'absence d'une théorie unificatrice (Allouche et Amann, 2000). De ce fait, on ne peut qu'appliquer les principaux courants théoriques existants à l'entreprise familiale (Sharma, 2004).

1.1.1. Le courant disciplinaire de la gouvernance de l'entreprise

Le courant disciplinaire de la gouvernance de l'entreprise s'appuie sur une vision contractuelle qui considère l'entreprise comme un *nœud de contrats* régissant les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Dans ce cadre, la création de valeur se base sur la discipline des dirigeants pour les contraindre soit à agir en faveur des intérêts des actionnaires (vision actionnariale), soit dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes (vision partenariale). Il existe trois théories considérées comme fondatrices de la gouvernance de l'entreprise dans sa vision actionnariale (Charreaux, 1997) :

La théorie des droits de propriété (Alchian&Demsetz 1972), considère que la forme de la propriété influence l'efficacité de la gestion. Furubotn&Pjovich (1972) décomposent les droits de propriété en trois grandes parties : L'usus (le droit d'utiliser le bien), Le fructus (droit

d'en percevoir les fruits), et L'abusus (droit de décider du sort du bien). La séparation entre ces droits de propriété entre différentes mains, tend à réduire leur efficacité. Chacune des parties cherchant à rentabiliser ces droits, les intérêts peuvent donc diverger. Dans ce sens, par l'existence de coûts de contrôle qui limitent l'exclusivité de l'usage des droits de propriété, les propriétaires et les gestionnaires de l'entreprise familiale se trouve dans une situation de divergence où les dirigeants ne cherchent pas à maximiser la richesse des propriétaires (famille), et les propriétaires n'ont pas toujours les moyens d'inciter les dirigeants à agir dans le sens de leurs intérêts (Daily et Dollinger, 1992), d'où la nécessité des mécanismes de contrôle.

De son côté, *la théorie des coûts de transaction* (Williamson, 1985) s'intéresse aux formes de coordination à partir du concept d'opportunisme et de rationalité limitée. Les structures de gouvernance doivent assurer par différents moyens, la coordination des contrats de nature non optimale et incomplète pour assurer ex post l'exécution de leur engagement. Il n'existe pas de meilleur mode de gouvernance pour l'entreprise familiale. Une structure de gouvernance est préférable lorsqu'elle permet l'incitation, la coordination et la sécurité des transactions (Fares& Saussier, 2001).

Or, c'est *la théorie de l'agence* qui constitue le fondement le plus important du courant disciplinaire. Elle prend en compte les conflits d'intérêts entre la propriété et le contrôle (Jensen&Meckling, 1976 ; Charreaux, 1997). Dans ce sens la gouvernance de l'entreprise vise à protéger les propriétaires (actionnaires) des comportements opportunistes des dirigeants, à travers des mécanismes disciplinaires. Toutefois, la mise en place de ces mécanismes entraine des coûts d'agence (coûts de surveillances, coûts d'obligation, pertes résiduelles). La théorie d'agence a été souvent utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales (Coche, 2009), selon Chrisman &al., (2004) « la théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés ».

Néanmoins, cette théorie présente un intérêt lorsqu'elle prend en considération les conflits d'agence entre les membres de la famille et entre les propriétaires familiaux majoritaires et minoritaires. Certains chercheurs (Jensen et Fama, 1983 ; Arnoff et Ward, 1995) estiment que les coûts d'agence dans les entreprises familiales sont pratiquement insignifiants, ils sont généralement atténués par les liens de parenté, la confiance et la loyauté qui caractérisent les relations familiales. Cependant, les entreprises familiales représentent un vivier de conflits (Hirigoyen, 2007 ; Schulze et al., 2002), qui augmentent davantage au fur et à mesure que la

famille s'agrandit (Ward,1997). Des mécanismes dédiés à la gouvernance familiale sont donc indispensables.

La vision partenariale, notamment, *la théorie des parties prenantes* (Freeman, 1984) constitue un prolongement naturel de la théorie de l'agence et couvre les insuffisances de la vision actionnariale en introduisant les interrelations entre diverses parties prenantes économiques et non économiques (Chua et al., 2003). Donc, la gouvernance doit prendre en compte les intérêts et les droits des non-actionnaires. Si les théories traditionnelles telles que celle de l'agence considèrent la création de richesse comme étant le seul objectif de l'entreprise familiale, la théorie des parties prenantes permet d'expliquer l'influence des différentes parties prenantes sur les pratiques de gouvernance de l'entreprise familiale, cette dernière a plus d'incitation à satisfaire ses parties prenantes, qui remplissent plusieurs fonctions (propriétaires, employés, membres de famille ...) au sein de l'entreprise.

Cependant, il existe des courants théoriques alternatifs et complémentaires au courant disciplinaire de la gouvernance, qui mettent en exergue l'importance des interactions sociales et relationnelles en complément de la gouvernance contractuelle dans les entreprises familiales.

1-1-2 Le courant cognitif

Contrairement à la théorie de l'agence, développée par (Davis et al., 1997), *la théorie de l'intendance* suppose que les intérêts du principal et de l'agent sont identiques, la gouvernance devient un jeu coopératif dans une logique d'accompagnement qui remplace le contrôle. L'opportunisme n'est pas la seule motivation de l'action humaine (Doucouliagos, 1994 ; Frank, 1994). Dans ce sens la gouvernance ne peut pas comprendre seulement des mécanismes de contrôle, mais également des mécanismes (financiers et non financiers) d'incitation et de motivation, qui intensifient le sentiment d'appartenance des dirigeants à l'entreprise (Donaldson et Davis, 1991).

Dans l'entreprise familiale les deux types de gouvernance (Contrôle et coopération) peuvent coexister. La gouvernance dans ce type d'entreprise ne traite pas seulement les relations entre propriétaires et dirigeants, mais aussi le pouvoir et l'influence effective de la famille sur l'entreprise, qui doit permettre l'atteinte des objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise.

Selon *le courant cognitif* (Charreaux, 2002,2003), l'enjeu de la gouvernance dépasse la dimension disciplinaire vers un enjeu d'échange et de création de ressources cognitives

(information, connaissance, etc) entre actionnaires et dirigeants. L'objectif des mécanismes de gouvernance sera la réalisation d'une coordination qualitative et un alignement des schémas cognitifs dans l'entreprise. Les théories cognitives sont convenables pour l'analyse de la gouvernance dans les entreprises familiales qui sont, par nature, un lieu de ressources cognitives spécifiques (Charreaux, 2007).

Ainsi, la gouvernance de l'entreprise familiale ne peut pas négliger le capital social de la famille qui s'inscrit dans la sphère sociale de l'entreprise. La famille est une source principale du capital social (Bourdieu, 1993), ce dernier se distingue par les réseaux des relations familiales (Arrègle et al., 2004). De ce fait, les mécanismes de gouvernance peuvent utiliser ce capital social en tant qu'avantage pour soutenir la performance de l'entreprise familiale.

1.2 Les mécanismes de gouvernance dans les grandes entreprises cotées

Suite à l'article de Jensen et Meckling (1976), plusieurs études empiriques et théoriques s'intéressant à la gouvernance des entreprises vont voir le jour. Ces études menées dans des entreprises américaines se sont étalées durant les années 90 à d'autres pays tels que l'Allemagne, le japon ou encore le Royaume-Uni. Les recherches se sont tout d'abord intéressées à l'analyse des mécanismes permettant la diminution ou le contrôle des conflits d'intérêts au sein des entreprises, ainsi qu'à leurs influences sur la performance boursière ou financière des entreprises (Ledentu, 2008). Ces mécanismes peuvent être répartis en deux types : les mécanismes internes et les mécanismes externes à l'entreprise.

1-2-1 Les mécanismes internes de la gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise incluent les procédures prises à l'intérieur de l'entreprise en mobilisant des intervenants internes à l'entreprise pour surveiller les agissements des dirigeants. Ces mécanismes sont au nombre de cinq :

- *La participation des dirigeants au capital action*
- *Les investisseurs institutionnels*
- *Les contrats de rémunération incitatifs*
- *Le conseil d'administration*
- *Les actionnaires dominants*

La participation des dirigeants au capital action (Leland et Pyle ; 1997) les incitent à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires. Les contrats de rémunération incitatifs (Shleifer et

Vishny ; 1997) prenant les formes de régimes d'options ou deprimesconstituent une alternative efficace (Bushman et al., 1996 ; Barkema et Gomez-Mejia, 1998),qui permet de maximiser la valeur des actions de l'entreprise. De son côté, la présence des investisseurs institutionnels (banques, compagnies d'assurance, etc.),en tant quemoyens de défense contre les prises de contrôle, représente un bon mécanisme de gouvernance d'entreprise. Les détenteurs de blocs de contrôle présents dans l'entreprise tendent à s'engager dans des activités de surveillance plus rigoureuses, les actionnaires dominants améliorent ainsi la surveillance des dirigeants de l'entreprise et réduisent les coûts d'agence (Demsetz et Lehn 1985, Barnhart et Rosenstein 1998).

De son côté, Le conseil d'administration est considéré comme la composante majeure de la gouvernance (Pearce et Zahra, 1992 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Hillman et Dalziel, 2003). Fama (1980) lui attribue la mission de contrôler les principaux dirigeants. Théoriquement, le conseil d'administration à un rôle disciplinaire et une mission de surveillance pour s'assurer que les décisions prises par les gestionnaires servent les intérêts des actionnaires. Selon la littérature, l'efficacité d'un conseil d'administration dépend de quatre facteurs essentiels :

Figure 1: Les Facteurs d'efficacité du conseild'administration

Indépendance (Fama; 1980, Jensen; 1993, Pearce et. Zahra;1992, Cotter et Silvester, 2003)

-La présence d'administrateurs externes indépendants des dirigeants permet de maximiser l'efficacité de fonctionnement du conseil d'administration (augmenter la valeur de l'entreprise, gérer les conflits).

Taille il existe deux courants :

- Le CA de grande taille permet de cerner le besoin en liens externes (Alexander et al. ;1993)

-Le CA de petite taille (7 à 8 membres) est plus contrôlable, mieux géré et donc plus participatif (Jensen; 1993, Goodstein et al, 1994)

Expérience des membres du CA (Rosenstein et Wyatt; 1990 , Baysinger et Buttler; 1985)

-Les administrateurs doivent s'identifier avec les actionnaires et utiliser leur expérience dans le contrôle afin de contrecarrer les tendances opportunistes des dirigeants dans la prise de décision.

Comités spécialisés généralement 3 à 4 comités :

(Comité de vérification ; Comité de nomination ; Comité de rémunération ; Comité de recherche, innovation et développement durable)

Leur mise en place est rendue obligatoire par les normes de gouvernance.

Source : Auteurs

Comme le montrent Jensen et Meckling (1976), et bien avant Berles et Means (1932), le conseil d'administration constitue un mécanisme de gouvernance dont la mission est de contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants lorsque ceux-ci ne sont pas les actionnaires de l'entreprise.

Pour accomplir cette mission, la théorie de l'agence estime que le conseil doit être composé principalement par des administrateurs externes, du fait que leur présence estune source de performance pour plusieurs raisons (Bathala et Rao ; 1995). Dans les entreprises familiales, les réflexions théoriques se sont centrées davantage sur la présence des administrateurs externes et les apports qu'ils peuvent susciter à ce type d'entreprises pour maintenir et développer des avantages compétitifs. Cependant, ces apports restent partiels, peu adaptés au maintien et au développement de l'actif spécifique et surtout dénuée de perspective sociale, généralement, présente dans les entreprises familiales (Madani ;2010).

Le conseil d'administration doit être spécifique à l'entreprise familiale. Le rôle disciplinaire du conseil étant habituellement faible lorsque la famille du dirigeant domine le capital, car la fonction disciplinaire est supposée être assurée par l'actionnaire de référence (Charreaux 1996, Johannisson et Huse, 2000). Cependant, une composition majoritaire d'administrateurs externespermetd'introduireuneindépendancenécessairepoursurmonterlaconfusiondegestion de l'entreprise et de la famille, défendue par l'approche systémique de l'entreprise familiale (Schulze et al. ; 2001). Ce qui contribue à remédier au mauvais fonctionnement d'un conseil traditionnel paralysé par les relations familiales (Barach, 1984).Or, l'adéquation entre les conseils d'administration et le caractère spécifique et original de l'entreprise familiale est très importante. La préoccupation principale sera de trouver un juste équilibre (Hirigoyen, 2007) entre les pouvoirs répartis au sein duconseil d'administration (nommé par les membres de la famille) et ceux assignés aux dirigeants.

1-2-2 Les mécanismes externes de la gouvernance

Les mécanismes externes de gouvernance sont des éléments de contrôle de la direction assurés par l'environnement de l'entreprise, au travers des parties extérieures tels que :

- Le marché des biens et services
- Le marché financier
- La réglementation des marchés de capitaux
- Le marché du travail ou le marché des dirigeants

« Les marchés des biens et servicessont fatals une fois qu'ils se mettent à agir » (Jensen ; 1993).

Ils représentent un mécanisme disciplinaire pour les gestionnairesafin de prendre des décisions optimales pour l'organisation. Néanmoins, l'efficacité de la réglementation des marchés de capitaux paraît limitée (Prowse ; 1994), elle vient assurer le rôle de surveillance directe pour les actionnaires dans l'objectif de leur protection. Toutefois, les dirigeants trouvent souvent les moyens de contourner certaines réglementations.Le marché des dirigeants est chargé d'évaluer en permanence la valeur des managers, il constitue le principal mécanisme de contrôle externe (Fama ; 1980), les dirigeants cherchent alors à bien gérer l'entreprise pour maximiser leur réputation et leur valeur sur le marché.

D'un autre angle, le libre fonctionnement des marchés financiers constitue l'un des moyens de contrôle les plus efficaces et démocratiques dans les grandes entreprises. Les actionnaires peuvent vendre leurs titres de propriété pour exprimer leur mécontentement et exercer, ainsi, une pression dite de marché financier sur lesgestionnaires.

On remarque que pour la littérature sur la gouvernance des entreprises familiales, la majorité des études se sont focalisées sur l'analyse de la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance de l'entreprise. Mais, malgré le nombre de ces études, la relation reste floue (Oxelheim et Randoy, 2003 ; Anderson et Reeb, 2004 ; Rosenstein et Wyatt, 1997). Un nombre important des recherches applique les propositions de la théorie de l'agence, qui est la perspective dominante surtout pour les grandes sociétés cotées, sans prendre enconsidération les particularités des entreprises familiales.

1.3 La gouvernance des grandes entreprises familiales cotées

La littérature accorde une grande importance à la succession en tant quecaractère exclusif aux entreprises familiales (Ward, 1987) ; qui suscite des conflits, transformant la gouvernance de l'organisation en une tâche complexe. Selon (Tajer &Al., 2019) « La phase de transmission constitue un processus complexe dans le cycle de vie de l'entrepriseen raison de l'implication et de la participation de plusieurs parties prenantes ».

La gouvernance devient plus complexe avec les successions des générations et les changements qui en découlent. Cependant, la succession n'est qu'une forme parmi d'autres critères déterminants des entreprises familiales. Ces dernières sont particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte des membres de la famille dans l'entreprise Birley; Davis et Stern, 1980 ; Sharma, 2003). Nul ne peut pleinement comprendre les entreprises familiales sans y intégrer les deux principaux sous-systèmes impliqués, soit la famille etl'entreprise.

1.3.1 Les spécificités des entreprises familiales : Ensemble de deux sous-systèmes

L'entreprise familiale est un ensemble constitué de deux sous-systèmes, l'entreprise et la famille. La revue de littérature montre l'existence de deux courants de représentation de l'entreprise familiale. Un premier courant considère l'entreprise commeinterface entre la famille et l'entreprise, et un deuxième qui voit en ellel'interaction entre les deux sous-systèmes.

L'interfaceentre les deux systèmes famille et entreprise (Davis, 2001 ; Goetschin, 1987), est caractérisée par une opposition de valeurs, puisquechacun des deux sous-systèmes a ses propres membres, objectifs et dynamiques. Le premier fonctionne selon une logique d'émotivité (famille) et le second selon une logique de rationalité (Affaire).

Tableau 1: Opposition des valeurs portées par la famille et de celles portées par les « affaires »

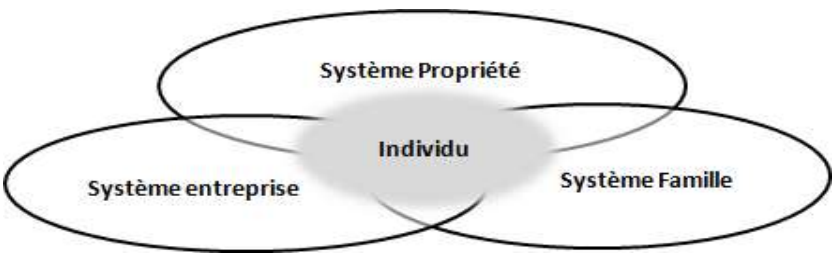
Famille	*Basée sur l'émotion *La bienveillance *Le partage *La confiance *Durée de vie de ses membres
« Les Affaires »	*Sans émotion *Efficacités ou disparition *Rationalité

Source : Whiteside et Brown, (1991)

Cette opposition peut être source de conflits qui s'aggravent avec l'évolution des relations familiales et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps (Astrachan ; 2003). En effet, la gouvernance de l'entreprise familiale doit satisfaire un double équilibre entre l'entreprise et la famille, d'une part, et entre les individus-acteurs d'autre part.

Hirigoyen (2007) montre que les acteurs au sein de la famille n'ont pas la même position, et ne partagent pas les mêmes intérêts. Il a introduit ainsi l'individu-acteur en tant que cercle à part entière.

Figure 2: *Présentation en quatre cercles de l'entreprise familiale*



Source : Hirigoyen (2007)

L'introduction de l'individu acteur suppose la recherche d'un nouvel équilibre, à travers les mécanismes de gouvernance familiale, afin d'éviter d'autres conflits d'ordre cognitif entre les membres de la famille, et qui peuvent provoquer des dysfonctionnements majeurs au sein de l'entreprise.

Selon le deuxième courant, l'interaction réciproque (Beckhard et Dyer, 1983) entre les deux sous-systèmes entreprise et famille, contrairement à l'interface des trois cercles qui engendre des contradictions inhérentes auxsous-systèmes sociaux, doit fonctionner de manière à créer une synergie dont la valeur dépasse la valeur des sous-systèmes et du système dans son ensemble (Habbershon et al., 2003). Les sous-systèmes s'influencent durablement les uns les autres, mais ils s'influencent aussi eux-mêmes, d'où la nécessité d'une gouvernance qui comprend deux niveaux ; Une gouvernance d'entreprise et une gouvernance de la famille.

1.3.2 Les mécanismes spécifiques de gouvernance dans les entreprises familiales

Les spécificités des entreprises familiales rendentalors primordial d'établir une structure de gouvernance de la famille, qui a pour objectif d'instaurer une discipline familiale et prévenir et gérer les conflits éventuels, pour garantir la pérennité de l'entreprise (Salhi ; 2017). Dans ce sens, la structure de gouvernance de la famille comprend des mécanismes, qu'on peut définir comme un ensemble de règles et d'outils d'organisation et de fonctionnement que la famille s'engage à respecter pour interagir de façon à la fois harmonieuse et efficace avec le cercle de l'entreprise.

- ***Les mécanismes institutionnels de gouvernance familiale :***

Pour renforcer l'harmonie et les relations familiales avec la firme, les entreprises familiales font recours à des institutions de gouvernance familialetelles:

L'assemblée familiale : ou « forum familial »,un espace de discussions formelles, de diffusion d'information, et de débat des questions relevant des liens entre la famille et l'entreprise, entre tous les membres de la famille. Elle joue le rôle d'intermédiaire entre les membres de la famille et les autres organes de gouvernance de l'entreprise.

Le conseil de famille : l'organe pivot de la politique familiale, élu par l'assemblée familiale, lorsque la famille atteint une taille importante. Un conseil de famille efficace permet d'éviter les conflits, les surprises, ou les changements de direction imprévus.

Le bureau familial : « family office » prenant la forme d'un centre d'investissement et de gestion, c'est un outil destiné généralement aux familles nombreuses et opulentes en activité ou dont les membres s'impliquent dans les domaines de la finance, des banques, de

comptabilité, etc.

Et, des documents institutionnels, principalement :

La charte familiale : qui définit l'ensemble des valeurs et objectifs communs de la famille, qui caractérisent *l'affectio familiale,* et la manière dont circulent les informations relatives à l'entreprise. La rédaction de ce document est collective et découle de plusieurs réunions pour avoir l'accord de tous les membres de la famille ; une charte familiale, comme dans n'importe quelle démarche de gouvernance familiale, ne peut pas être imposée.

Le vade-mecum : ou guide de « l'administrateur familial »,qui rappelle les devoirs et responsabilités attachés à l'exercice du mandat et formule des recommandations pour permettre un exercice professionnel de la fonction d'administrateur

Ces mécanismes sont instaurés dans un stade avancé de la vie de l'entreprise, cela peut être dû à des prémisses de conflits (Attouch et Elamria, 2016), de tensions ou de malentendus entre les membres de la famille impliquée dans la gestion de l'entreprise mais aussi avec les membres non présents au sein de l'entreprise. Ainsi, les entreprises familiales ne sont pas toutes dans le besoin de mettre en place toutes ces institutions. Le choix du type de mécanisme à établir dépend du nombre des membres de la famille, et le nombre de ceux impliqués dans l'entreprise, la taille de l'entreprise, et le degré d'implication de la famille dansl'entité.

- ***La confiance et les valeurs familiales comme mécanismes de gouvernance***

La littérature économique contemporaine prend de plus en plus en compte la notion de confiance dans la constitution de l'ordre (Orléans 1994). Pour Chua et al. (2003) et Ibrahim et al. (2004), les sentiments portés par les membres de la famille et les caractéristiques de leurs relations dont la confiance, sont une composante centrale pour comprendre le fonctionnement de ce type d'organisations. En fait, la confiance minimise la complexité de la gouvernance dans les entreprises familiales, surtout par la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et la famille.

Les relations au sein de la famille, sont gouvernées par des valeurs partagées (Gomez-Mejia et al.,2001). Ouchi (1978) explique que dans l'entreprise familiale, les relations interindividuellestissées au sein du réseau naturel créé par les liens biologiques de la reproduction se structurent autour d'une charte commune peu codifiée et peu formalisée regroupant implicitement des valeurs et croyances partagées. C'est pourquoi, les membres de la famille sont condamnés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque.

Donc, la famille peut contribuer à la gouvernance de l'entreprise en lui transmettant sa propre

culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs partagées et de la confiance, qui représentent des mécanismes trouvant plus source dans l'émotion que dans la rationalité, et rendant, ainsi, les phénomènes de risque moral négligeables (Jensen et Meckling,1976). Puisqu'ils sont des substituts aux contrats explicites dans les firmes managériales.

- ***L'interaction avec les mécanismes de gouvernance de l'entreprise***

L'organisation d'un système de gouvernance efficace dans l'entreprise familiale consiste à la fois dans l'élaboration d'une relation respectueuse entre les actionnaires familiaux d'une part, et entre la famille et l'entreprise d'autre part. Donc, l'interaction entre les deux systèmes de gouvernance de l'entreprise et celles de la famille estindispensable.

Une bonne interaction nécessite une adoption de stratégie de communication formelle et informelle consistante et claire de la part de la famille à l'égard des administrateurs qui gèrent la firme. La famille peut exprimer sa voix à travers ses mécanismes de gouvernance, en s'assurant que l'information importante est communiquée par écrit. Ainsi, les administrateurs vont faire en sorte que les décisions et les actions mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille, en évitant qu'un sous-système sesuperpose àl'autre.

L'utilité de la revue de littérature précédente est de montrer l'importance du système de gouvernance dans les entreprises familiales, et de présenter la coexistence des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, et de la famille, due aux spécificités de ce type d'entreprises. Par ailleurs, *ces mécanismes ont-ils un impact sur la présence de la famille dans l'entreprise ?*

2. La dimension familiale dans la gouvernance des grandes entreprises familiales

> *« La gouvernance de l'entreprise familiale doit permettre de trouver un équilibre entre les intérêts de la famille et de l'entreprise » (Carlock et Ward 2001)*

Les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales revêtent soit une forme implicite, soit sont incarnés par des organes dont la composition et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise et de la famille. Partant de ce constat, nous essayons dans cette partie, d'analyser l'impact des mécanismes de gouvernance sur la dimension familiale au sein des entreprises cotées, tout en tenant compte de l'effet de la taille de l'entreprise et également de la famille, qui s'amplifient au cours du temps.

2.1 L'effet de la taille de la famille

Lorsque la propriété et le contrôle de l'entreprise sont assurés par les mêmes personnes (famille), les intérêts des managers et des propriétaires sont naturellement alignés (Ang et al., 2000 ; Fama et Jensen 1983). Cependant, Hirigoyen (1985) note que les entreprises familiales ne sont pas exemptes de conflits ayant leur source dans des problèmes familiaux, et l'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit.

Une famille, n'est pas un groupe homogène de personnes partageant les mêmes intérêts. Il est très fréquent, qu'aient lieu, au sein de la famille, des conflits d'une intensité plus ou moins importante, qui mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et ali., 1997). La diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille, rend de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général (Ward,1997).

Lievens (2006) explique que lors de son premier stade du cycle de vie, l'entreprise est détenue par un actionnaire principal/fondateur, le risque de divergence d'intérêt est donc, très réduit. Or, lorsque l'entreprise passe au stade de partenariat fraternel ou de consortium de cousins, le risque de conflits est accentué, et le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et ali., 2001).Donc, des structures de gouvernance s'imposent face à l'inefficacité des systèmes informels de contrôle. Dans ce cas, le conseil d'administration, peut chercher à éliminer le caractère familial en structurant le système entreprise/famille de façon à prévaloir des dynamiques managériales éloignées de la famille.

2.2 Les effets de la taille de l'entreprise

La convergence des intérêts dans l'entreprise familiale peut être aggravée également avec la croissance de l'entreprise familiale. En effet, plus la taille de l'entreprise croît, plus le contrôle devient plus coûteux à cause de l'intensification de l'asymétrie de l'information et de la séparation accrue entre propriété et management (Khan, 2000). Le problème de la grande entreprise familiale étant de gérer à la fois la famille et l'entreprise, il devient nécessaire d'introduire une indépendance (Aronoff et Ward ; 2002). Notre analyse de la littérature permet de ressortir trois éléments essentiels qui démontrent l'effet de la taille de l'entreprise sur l'introduction des mécanismes de gouvernance dans l'entreprise familiale, et par la suite l'impact de ces mécanismes sur la dimension familiale dans l'entreprise.

❖ ***La dissociation de l'actionnariat***

La gouvernance familiale qui caractérisait les entreprises durant le capitalisme familiale au XIXème siècle, était très simple puisque la divergence entre les actionnaires majoritaires et les dirigeants était nulle. La concentration des droits de propriétés aux mains de la famille ou d'une personne centrale (propriétaire) lui permet d'exercer un pouvoir et gérer lui-même l'entreprise. Le courant néo-classique idéalise se modèle qui ne fait aucune séparation entre les fonctions de décision et celles de propriété, selon Alchian et Harold (1972) cette forme classique est plus performante en termes de production.

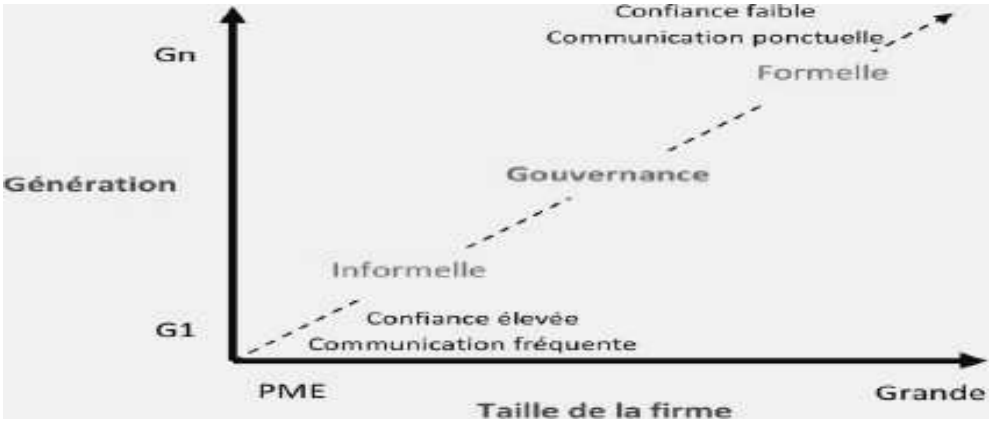
Mais, en raison des révolutions industrielles successives du XXème siècle, les besoins en capitaux nécessaires pour faire face aux investisseurs industriels étaient immenses et nécessitaient un recours aux instruments institutionnels déjà expérimentés pendant le capitalisme marchand (sociétés de capitaux, banques, bourses de valeurs). Ces instruments sont l'élément central de la dissociation entre détenteurs de droits patrimoniaux et responsables managériaux.

L'actionnariat étant diluée entre un certain nombre de petits actionnaires ; il n'existait plus d'actionnaire détenant plus de 10 % des actions. Ce modèle de régulation de la gouvernance par une dispersion de l'actionnariat, affaibli la légitimité des droits de propriété et restreint leur efficacité ce qui réduit le pouvoir de contrôle de la famille. De plus, cette dissociation donne lieu à des relations conflictuelles, que peut entretenir la famille avec les actionnaires minoritaires, en situation d'ouverture du capital.

❖ ***La formalisation de lagouvernance***

Il existe une forte relation entre l'aspect formel et informel des mécanismes de gouvernance et le cycle de vie de l'entreprise familiale, les préoccupations relatives aux actionnaires-propriétaires, et la taille de l'entreprise. Hirigoyen (2000) souligne que les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales, soit, revêtent une forme implicite, soit sont incarnés par des organes dont la composition et les interrelations dépendent de la taille de l'entreprise, cela a essentiellement un lien avec la structure de propriété et son dynamisme.

Figure 3 : *Évolution de l'entreprise familiale et formalisation de la gouvernance.*



Source : Allali. B. (2001)

Le schéma ci-dessus, montre la tendance des mécanismes de gouvernance vers le formel au détriment de la confiance qui est une qualité généralement associée aux entreprises familiales de taille relativement petite. S'il n'est pas toujours nécessaire que les mécanismes de gouvernance soient formels durant la phase de la première génération ou la communication entre les membres de la famille est forte, et généralement marquée par la confiance, l'installation de mécanismes de gouvernance formels devient primordiale pour les entreprises de grande taille. Ces dernières remplacent les relations familiales informelles, sources de conflits, par « des contrats formels davantage orientés marché »(Williamson, 1985).

Dans ce sens, Le Système de gouvernance dans les grandes entités familiales devient similaire à celui des entreprises non familiales (Sharma et al.,1997).

- ***La rationalisation de la gouvernance***

Comme nous l'avant expliqué dans le point précédent, l'entreprise familiale présente la particularité de se situer à l'intersection de deux systèmes ou le premier fonctionne selon une logique d'émotivité (famille) et le second selon une logique de rationalité (l'entreprise). Gérer l'interaction entre les deux systèmes est indispensable à travers les mécanismes de gouvernance qui cherchent à maintenir la famille et le business équilibrés (Distelberg et Sorenson, 2009) dans l'entreprise familiale.

Si l'entreprise familiale représente un système de valeurs, rites, mythes et symboles, et fonctionne avec ses règles et valeurs qui lui sont propre. Les motivations derrière la prise de décision peuvent être non seulement financières mais également émotionnelles (Hirigoyen et Labaki, 2012), dans le cadre d'un processus qui manque de structure et moins formel, ce qui peut constituer une force pour l'entreprise. Cependant les valeurs et émotions familiales peuvent affecter négativement l'entreprise dans certains cas.

Dans ce sens, la théorie de Bowen[1] fournie un cadre intéressant pour étudier les entreprises familiales de manière systémique, ce qui montre le danger que peut constituer le biais émotionnel pour l'entreprise, en créant un déséquilibre que (Distelberg et Ssorenson, 2009) segmentent en deux positions ;

- (Position 1) un déséquilibre causé par l'extrême orientation de la valeur familiale par rapport à l'orientation vers l'entreprise.
- (Position 2) un déséquilibre causé par l'extrême orientation de la valeur entreprise par rapport à l'orientation vers la famille.

Selon les deux premières positions, les systèmes (entreprise et famille) étant indifférenciés, la famille peut avantager l'entreprise ou la famille jusqu'à épuisement. Cependant, une bonne gouvernance introduisant un cadre rationnel, qui différencie les deux sphères, permet de créer une complémentarité entre les deux systèmes, dans le cadre d'une troisième position :

(Position 3) elle est intermédiaire, chaque système (entreprise ou famille) reconnaît les avantages et le coût de la relation avec l'autresystème.

Le biais émotionnel ouvre la porte également, à plus de conflits (Volker et Tachkov, 2011). L'évolution de la gouvernance dans les grandes entreprises vient, donc, gérer ses conflits en apportant de la rationalité au processus de gestion de l'entreprise familiale, et aux problèmes d'objectivité que posent les émotions (Merzouk, 2014). Lesquelles découlent surtout d'une confusion entre capitaux, famille et management. Pour cela, l'absence de relations de dépendance commerciale ou personnelle avec la direction améliore le management (Felton et Watson 2002) et favorise l'objectivité de leur opinion et de leur analyse.

Ce qui explique le développement des tendances des caractéristiques du conseil d'administration par l'augmentation du nombre des administrateurs indépendants dans la grande entreprise face à une diminution des membres familiaux, selon Louitri (1984) « une majorité de firmes de grande dimension est dirigée par des managers professionnels, et la portion des entreprises sous contrôle familial est en déclin croissant » ; la mise en place d'un comité de rémunération, et la rédaction de la charte familiale en vue de séparer les fonctions au sein des grandes entreprises.

1 La théorie bowenienne (1946,1975) ; courant de thérapies familiales intergénérationnelles.

2.3 L'effet de la dissociation de la propriété et de la gouvernance sur l'entreprise familiale

L'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise complexifie la gestion des entreprises familiales (Davis et Tagiuri, 1989). En conséquence, Chrisman et al (2004) affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait précisément de la juxtaposition des buts économiques et non économiques, suivis par les deux sous-systèmes. En effet, la famille peut facilement être à l'origine de conflits d'une intensité plus ou moins importante, ayant leur source dans des problèmes familiaux, et l'occurrence de ces conflits serait encore plus apparente à mesure que la famille s'agrandit (Hirigoyen, 1985).

En outre, les avantages de la présence de la famille dans l'entreprise ne sont pas encore prouvés par la théorie. Il existe un manque de cohérence, des visions fragmentées, et une absence d'un modèle expliquant les spécificités de ces firmes, et leurs conséquences sur les avantages compétitifs et la performance de l'entreprise (Allouche et Amann, 2000). Ce manque, limite les développements relatifs à la compréhension des spécificités et avantages des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

De plus, quand la taille ainsi que la complexité de l'entreprise augmentent, les dirigeants familiaux perdent de leur capacité àgérer, d'une part, les actionnaires familiaux et non familiaux et d'atténuer, d'autre part, les divergences d'intérêts entre les dirigeants familiaux et les autres membres de la famille. Ce qui impose la mise en place d'un système de gouvernance formel et le recours à des administrateurs externes.

Dans ce cas, l'évolution des mécanismes de gouvernance dans les grandes entreprises cotées se caractérise par l'augmentation des administrateurs indépendantsface à une diminution des membres familiaux participants à la prise de décision, afin de réaliser une séparation des fonctions. Cette évolutionaffecte, notablement, la présence de la famille dans la gouvernance de l'entreprise, et réduit le caractère familial de cette dernière par une dissociation entre propriété et gouvernement d'entreprise.

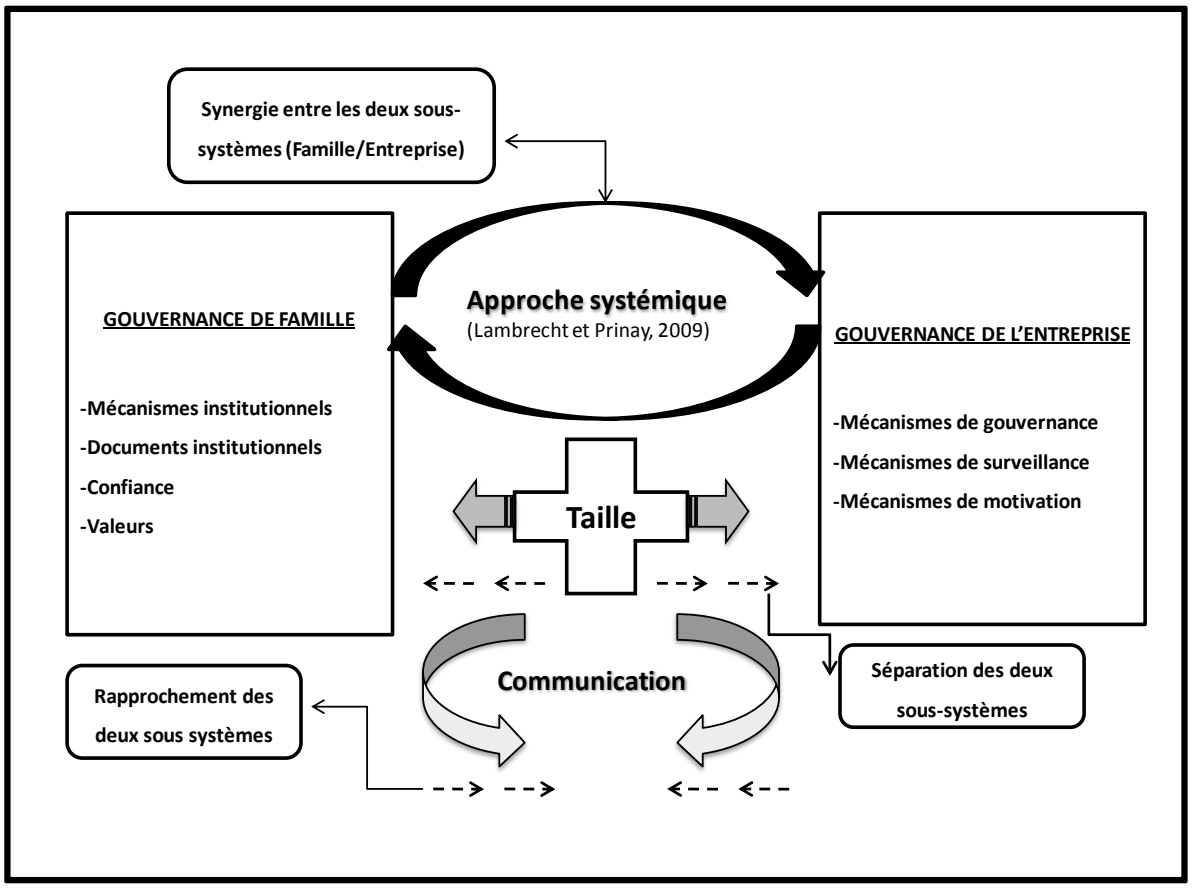
Les mécanismes de gouvernance avantagent la rationalité et la formalisation, par rapport au côté affect/ intersubjectif de l'entreprise familiale. L'approche *rationnelle* qui vise la séparation des deux systèmes (Lambrecht et Pinary, 2009) peut conduire à une dénaturation de l'entreprise familiale, dont le système de gouvernance devient similaire à celui des entreprises non familiales (Sharma et al,1997).

Cependant, la dissociation de l'entreprise et de la famille paralyse les bienfaits de cette dernière. La présence de la famille dans l'organisation, lui permet de poursuivre des buts, à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). Les recherches empiriques ont toujours démontré que les entreprises familiales bénéficient d'une meilleure performance par rapport aux entreprises non familiales (Daily et Near, 2000 ; Zahra, 2003 ; Jacquemin et al., 1980). Cette performance prend source dans les émotions qui influencent positivement les performances organisationnelles telles que la prise de décision, la créativité, le travail d'équipe, la négociation et le leadership (Barsade et Gibson, 2007). Ainsi, l'enjeu des mécanismes de gouvernance serait de conserver le caractère familial de l'entreprise, notamment la dimension émotionnelle, tout en structurant le système entreprise/famille (Hurgon, 1998).

Pour cela, l'assurance d'une bonne interaction continue entre les deux systèmes de gouvernance, de l'entreprise et celui de la famille est d'une importance cruciale. Il est donc nécessaire, d'instaurer une stratégie de communication dont le but est d'assurer le partage d'information, en vue d'atteindre une vision claire et unifiée des objectifs de l'entreprise, de sa mission et de ses valeurs, en précisant les rôles respectifs de chaque structure et sa fonction au sein de l'entreprise.

La figure suivante, représente le résumé de notre analyse théorique sous forme d'une esquisse de modèle, inspiré du modèle systémique de Lambrecht et Prinay (2009), illustrant l'enjeu réel des mécanismes de gouvernances pour la réalisation de la synergie entre les deux sous-systèmes, famille et entreprise.

Figure 4 : *Gouvernance des grandes entreprises familiales : Esquisse de modèle*



Source : Auteurs

Conclusion

En conclusion, notre contribution apporte un éclairage sur la problématique de dissociation de la famille et de la gestion de l'entreprise, à travers la séparation de la propriété et du contrôle dans les entreprises familiales par les mécanismes de gouvernance. Dans ce sens, notre analyse de la littérature permet de ressortir une première hypothèse théorique, qui suppose l'existence d'une relation linéaire positive entre la taille de l'entreprise et de de la famille, et la séparation entre les deux sous-systèmes (famille et entreprise), principalement, via la dispersion de l'actionnariat, la formalisation et la rationalisation des mécanismes de gouvernance.

En effet, Les mécanismes de gouvernance instaurés dans l'entreprise familiale doivent être à la recherche continue d'un équilibre et d'une harmonie entre les actionnaires familiaux, mais aussi entre la famille et l'entreprise, pour réaliser les meilleures prestations financières et non

financières possibles, tout en évitant les conflits d'intérêts entre les deux systèmes.

Dans ce cadre, le rapprochement entre les deux sphères par une stratégie de communication est indispensable, afin de remédier à la séparation amplifiée par les effets de la taille de la famille et la complexité de l'entreprise. La communication permettra d'assurer une bonne interaction entre les deux systèmes de gouvernance, et de prendre en considération les valeurs et les attentes de la famille dans les décisions et les actions prises. Dans ce sens, la stratégie de communication constitue un moyen efficace pour prévenir l'exclusion des objectifs de la famille lors d'une prise de décision.

Références

-Allali, B., (2001). Réseaux sociaux et stratégies des PME entrepreneuriales. Cahier de recherche. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.

-Alchian, A., &Al. (1972). Production , information costs, and economic organization . The American Economic Review, 62 (5) , P:777-795.

-Allouch et Amann, (1999), L'entreprise familiale : un état de l'art, Finance contrôle Stratégie-Volume 3, N°1, Mars 2000,P.33-79.

-Anderson, R.C. Reeb, D.M, (2003). Founding family ownership and Firm performance : evidence from the S&P 500. Journal of finance.

-Aronoff, C.E, Ward, J.L, (1996). Family Business Governance : Maximizing family and business potential. Family business leadership series (8), business owner ressources, Marietta, GA.

-Arregle J-L, Hitt M., Sirmon D., Very P, (2007). The development of organizational social capital : Attributes of Family Firms. Journal of Management Studies, 44 (1), p : 73-95.

-Astrachan J. H., Jaksiewicz P. (2008), Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation, Family Business Review, 21, 2.

-Attouch, H. ; Ait elamria, F. (2016). Gouvernance des entreprises familiales : Un essai théorique sur la spécificité, revue d'études en Management et Finance d'organisation n°2 juin, P :18.

-Basly, S. (2006), Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique. Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers,France.

-Boujenoui, A. ; Bozec, R. (2004). Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada, Canada Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004, p. 95 –122.

-Bowen M. (1978), Family Therapy in ClinicalPractice,Jason Aronson, New York.Trad. fr. partielle : (1984) La différenciation du soi. ESF, Paris.

-Caby, J. and Hirigoyen, G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris,Economica.

-Cadbury, sir A. (1999). What are the trends in corporate governance ? How will they impact your company ? Long range planning, 32 (1), P : 12-19.

-Carlock, R.S., Ward, J.L. (2001). Strategic Planning for the family business : Parallel planning to unify the family and business. New york : Palgrave.

-Charreaux, G. (1998). Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale Finance Contrôle Stratégie, 1(N° 2):P.57-88.

-Chrisman, J.J., Chua, J.H. &Litz, R. (2004), Comparing the agency costs of family and non family firms: conceptual issues and exploratory evidence, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 335-354.

-**Chua. J., et Al,. (2003).** Current Trends and Future Directions in Family BusinessManagement Studies : Toward a Theory of the Family Firm ", The 2003 ColemanWhite Paper series.

-**Chua J.H., Chrisman J.-J., Sharma P. (1999).** Defining the family business by behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (4), P : 19-39.

-**Distelberg et Sorenson, (2009).** Updating systems concepts in family businesses : A focus on values, resource flows, and adaptability. Family Business review, Vol 22, P : 65-81.

- **Dyer. W. (2003).**The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship Theory and Practice Journal, Vol. 27, n°4. P : 401-416.

-**Fama E.F. (1980),** «Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, vol. 88.

-**Fares. M., & Saussier. S. (2001)**. Coûts de transaction et contrats incomplets, Revue française d'économie, 16 (3).P : 193-230.

-**Freeman, R.E, (1984).** Strategic management a stakeholder approach . Boston.

-**Furubotn ,E.G et Pejovich, S. (1992),** Property Rights & Economic Théory , Journal of Economic Literature,10, p.1137-1162.

-**Gersick, K.E., Davis, J.A & Al, (1997).** Generation to generation- life cycles of the family business. Boston, MA : Harvard Business SchoolPress.

-**Gildas, Y.M. (2007).** Conseil d'Administration, garantie d'un meilleur Gouvernement d'Entreprise, DiplomeSuperieur de Gestion, Institut Supérieure de Management de Dakar.

-**Gomez, P. (2001),** La république des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie, Paris, Syros.

-**Hirigoyen G. (2000),** le Gouvernement des entreprises familiales , article publié dans le rapport moral sur l'argent dans le monde, Montchrestien, p.287 à294.

-**Jensen.M.C. (1993),** The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of the Internal control Systems ,The Journal of Finance, N°3 , p.831-880.

-**Jensen.M.C., Meckling, W.H., (1976).** Theory of the firm : Management & behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), P : 305-378.

-**Khan. H. (2000).** Corporate Governance of Family Businesses in Asia. What's Right and What's Wrong ? , Working Paper n°3 (Août 1999), ADB Institute.

-**Labaki R., & Al. (2013),** Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization, Handbook of Research on Family business, second edition.

-**Lambrecht J. et Pirnay F. (2009),** L'entreprise familiale comme système : étude des huiles de l'engrenage, l'Institut de l'Entreprise Familiale.

-**Lievens. J., (2006).**Familiale governance, eenverkenning, Tijdschrift Estate Planning, 1. P : 9-48.

-**Louitri,A. (1984).** Stratégies de diversification et structures organisationnelles des groupes industriels profils, facteurs et performances (1970-1980). Thèse pour le doctorat d'Etat ès-sciences de gestion. IAE Bordeaux 1.

-**Madani W.E., Khlif W., (2010).**Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes. Revue des Sciences de gestion. P : 63-70.

-**Mayer, C. (1996).** Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance. Revue Economique, Vol.2, No27.

-**Merzouk.A. (2014),** Entreprises familiales : tendances de la recherche, 12e Congrès International en Entrepreneuriat et PME CIFEPME, Sous le thème : «Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME», 29-31Octobre, Agadir.

-**Peiper. T, (2003).** Corporate Governance in family firms : A Literature Review. Workingpaper. INSEAD Initiative for family entreprise.

-**Pieper T. (2007),** Mécanismes pour assurer à long terme la survie des entreprises familiales: une

étude de la dynamique de l'entreprise familiale de cohésion dans les familles multigénérationnelles", Frankfurt.

-**Salhi, A. (2017).** Contribution à la connaissance de la gouvernance des entreprises familiales, cas des entreprises familiales marocaines noncotées.

-**Schulze. W., Lubaktin. M., & Al. (2001).**Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence, Organization Science, Vol. 12, n°2, Mars-Avril 2001. P: 99-116.

-**Sharma. P., Chua. J., & Al. (1997).** Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges, Family Business Review, Vol. 10, n°1, Printemps 1997.

-**Shleifer, A Vishny, R.W, (1997).** A survey of corporate governance. Journal of finance, 52, P : 737-784.

-**Tagiuiri. R., Davis.J.A., (1982).** Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business school, cambridge. Reprinted 1996, Family business review IX : 199-208.

-**Tajer.**A **& Al., (2019),** La transmission des entreprises familiales : formes et processus, Revue internationale des Sciences de Gestion, Numéro 3/ Volume 2, P :472-493

-**Ternaux, P. (2008).** Modes de gouvernance d'entreprise : la question de la finance, Innovations 2008/ (n°27), P :101-119.

-**Ward, J.L., (1987).** The active board with outside directors and the family firm. Famly business review, P : 223-229.

-**Ward, J.L., (2001).** The roles of owners, directors and managers in family business governance. Research note 10/05/2001.

-**Whiteside,. M, Brown. F., (1991).** Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking?, Family business review, vol. IV, no. 4.

-**Williamson, O.E. (1985),** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) Les institutions de l'économie, InterEdition, Paris.

- **Zahra. S., (2003).** International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement , Journal of Business Venturing, Vol. 18, n°4. P : 495-512