

# **L'AUDIT ET LA GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES EN ALGÉRIE : UNE PRÉVENTION OU UNE FORMALITÉ ?**

**Yasmine OUDJEDI DAMERDJI**

Université Tahar Moulay Saida  
(Algérie)

**Olivier COLOT**

Université de Mons  
(Belgique)

**Meryem SELKA**

Université Abou Bakr Belkaid  
(Algérie)

## **RÉSUMÉ :**

Les entreprises familiales constituent un des piliers de l'économie (Family Business Network International, 2008). En effet, de nombreuses études mettent en avant un pourcentage important d'entreprises familiales partout dans le monde (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Hillier & McColgan, 2009), dont le contrôle et la gestion sont assurés par des familles (La Porta et al., 1999 ; Morck & Yeung, 2003).

Cet article exploratoire a pour objectif d'observer la gouvernance des entreprises familiales et la manière dont les propriétaires et les membres de la famille utilisent l'audit dans les entreprises en Algérie. Et ensuite, de savoir si l'audit est perçu comme une formalité administrative ou utilisé comme un moyen de prévention des dysfonctionnements qui pourraient dégrader la performance de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête sur un échantillon de 40 entreprises familiales de taille moyenne semblent confirmer que l'audit au sein de ces structures n'est qu'une formalité.

**Mots clés :** Entreprise familiale – Audit externe – Audit interne – Performance – Gouvernance

## **INTRODUCTION**

Les entreprises familiales constituent un des piliers de l'économie (Family Business Network International, 2008). En effet, de nombreuses études mettent en avant un pourcentage important d'entreprises familiales partout dans le monde (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004 ; Hillier & McColgan, 2009), dont le contrôle et la gestion sont assurés par des familles (La Porta et al., 1999 ; Morck & Yeung, 2003). Crouzet (1995), estime que le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays, et qu'elles sont non seulement dominantes mais qu'elles représentent aussi deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

La gestion de ce type d'entreprise (souvent de petites tailles) est soumise à un modèle familial très strict : le contrôle et la gestion sont assurés par le propriétaire unique ou appelé aussi le principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial. En effet, la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives sont entre ses mains. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieure ne s'effectue que très exceptionnellement. Pourtant, de nombreuses recherches, basées sur les théories de l'agence, des droits de propriété et des spécificités culturelles, montrent une performance supérieure des entreprises familiales (Anderson & Reeb, 2003 ; Maury, 2006 ; Allouche et al., 2008).

L'entreprise familiale est ainsi devenue un objet d'intérêt pour les économistes, des gestionnaires, les juristes, les sociologues, les historiens, les psychologues, les ethnologues, etc. Cela est dû au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises (Lassassi & Hammouda, 2009, p. 98).

La prépondérance des entreprises familiales a permis le développement des recherches empiriques dans le domaine, et ce, dans les pays développés. Par contre, ce n'est pas encore le cas dans les pays en voie de développement. En outre, les travaux sur l'entreprise familiale en matière de comptabilité et en audit (Trotman & Trotman, 2010) sont très faibles, et n'existe pas en Algérie.

A partir des années 80, l'Algérie a connu une profonde mutation économique en passant du système socialiste vers l'économie de marché. En effet, c'est à partir des années 90 que l'état algérien a pris conscience de l'importance du secteur privé, et donc de la mise en place de réformes économiques nécessaires dans une perspective de croissance et de développement économique du pays.

Actuellement, le secteur privé est prédominant au sein de l'économie nationale et représente une population de PME de 659.309 dont 658.737 privées, l'équivalent de 90% du total des entreprises (Hammoutene & Ferfera, 2014), mais très peu de PME ont réussi le passage à la grande entreprise (Moumou, 2009), et ceci est dû à l'attitude conservatrice de entreprises familiales algériennes ainsi qu'à la culture familiale.

Cet article exploratoire aura pour objectif d'observer la gouvernance des entreprises familiales, et la manière dont les propriétaires et les membres de la famille utilisent l'audit dans les entreprises familiales en Algérie. Bien que les concepts de gouvernance, de conseil d'administration, ou encore d'audit soient associés à de grandes entreprises ou à des sociétés cotées en bourse, les PME et autres sociétés privées peuvent adopter les pratiques de bonne gouvernance dans une perspective de développement. Le but est également de voir si l'audit est perçu comme une formalité administrative ou s'il est utilisé comme un moyen de prévention des dysfonctionnements qui pourraient dégrader la performance de l'entreprise.

Pour ce faire, une enquête a été faite auprès de quelques petites et moyennes entreprises familiales afin de connaître quel type d'audit est le plus utilisé au sein des entreprises algériennes.

Dans une première partie, nous tenterons de clarifier le cadre théorique relatif au concept d'entreprise familiale, ainsi qu'au type de contrôle. La méthodologie utilisée sera expliquée dans la deuxième partie. Enfin, nous aboutissons aux résultats qui seront exposés et interprétés dans la troisième partie.

## **1. L'ENTREPRISE FAMILIALE : QUELLES PARTICULARITÉS ?**

L'entreprise familiale est la plus ancienne des formes d'organisation, et elle reste également très répandue dans le monde (Lwango, 2008). Ce type d'entreprise a une importante implication dans le développement économique du pays (Holger Mueller & Philippon, 2011), particulièrement dans les pays sous-développés (Burton, 1968). Cependant, peu de chercheurs s'intéressaient à l'entreprise familiale car elle a été considérée pendant une longue période comme une affaire de famille et sa gestion reproduit « *le modèle familial fondé sur l'autorité du père fondateur, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe classique comme modalité d'adhésion* » (Hirigoyen, 2009). Les recherches étaient essentiellement anglo-saxonnes, c'est à partir des 20 dernières années que ce domaine a pris un élan considérable (Wright & Kellermanns, 2011).

### **1.1 Définition de l'entreprise familiale :**

Les nombreux articles qui ont abordé les définitions des entreprises familiales, se sont accordés sur le fait qu'il n'y a pas de définition unique. En effet, les définitions de l'entreprise familiale sont nombreuses et très variées. Selon Allouche et Amann (1998), deux types de définitions sont possibles : les définitions mono-critères qui s'appuient soit sur le critère de propriété ou de contrôle, et les définitions pluri-critères qui combinent les critères de propriété et de contrôle, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise. Villalonga et Amit (2006) distinguent trois critères pour définir l'entreprise familiale : la propriété, le contrôle et la gestion / management. En 2007, Ponza a proposé quatre critères permettant de définir les entreprises familiales en une définition commune :

- *« La famille ou au moins deux membres d'une même famille ou d'un groupe de familles doit posséder minimum 15 % du capital. Pour cet auteur, le critère de détention du capital est le plus important pour toute définition.*
- *L'entreprise familiale est influencée dans son management (stratégie) par l'existence d'administrateurs, conseils ou actionnaires actifs. Ceci contribue à définir la culture d'entreprise.*
- *L'importance accordée aux rapports entre les membres de la famille.*
- *Le souhait ou la possibilité d'une transmission aux générations suivantes. »*

La définition d'Allouche et al. (2008), semble cependant la plus adaptée et la plus complète au contexte algérien : « *Sera considérée comme familiale, l'entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, qu'ils soient issus de la famille ou recrutés à l'extérieur, en affichant la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille* ».

## 1.2 Importance et performance des entreprises familiales

Les entreprises familiales dominent dans le monde entier. Les chercheurs estiment qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Ibrahim & Ellis, 1994 ; Astrachan & Kolenko, 1994), qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires (Glueck & Meson, 1980 ; Ibrahim & Ellis, 1994 ; Ward, 1987). En France, Allouche et Amann (1997) estiment que sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. Pour l'Algérie, les statistiques montrent que les entreprises familiales algériennes constituent 90% du tissu économique.

Le tableau qui suit résume les taux de présence des entreprises familiales dans les pays occidentaux et les pays émergents

<b>PAYS</b>	<b>Le taux de présence d'entreprise familiale %</b>	<b>PAYS</b>	<b>Le taux de présence d'entreprise familiale %</b>
Belgique	69%	France	60%
Pays-Bas	74%	Algérie	90%
Grande-Bretagne	70%	Espagne	75%
Chili	75 %	Italie	93%
Usa	95%	Turquie	80%
Amérique Latine Et Centrale	65%	Australie	75%

**Tableau 1** : Prépondérance des entreprises familiales dans le monde

Au fil du temps, les entreprises familiales se sont démarquées par leurs résistances aux crises économiques. En effet, la supériorité de leur performance est reflétée par leur flexibilité qui provient de leur capacité à s'adapter aux chocs économiques et à l'évolution du marché qui est caractérisée par une forte concurrence (Lassassi & Hammouda, 2009). La performance peut s'expliquer aussi par la diminution des coûts liés à la surveillance, à l'altruisme, à la main d'œuvre, etc. Selon Bounou Bazika (2005), « *des pays africains, ou le personnel des entreprises familiales est principalement constitué des membres de la famille élargie de l'entrepreneur ou de ses amis proches. La fourniture de l'emploi représente la traduction du principe de solidarité pour l'entrepreneur et*

*l'acceptation d'un emploi sous payé est la contrepartie fournie par le demandeur. Il doit aider la famille à préserver et accroître le bien de tous et cela en acceptant même de travailler presque gratuitement. »*

Cependant, d'autres auteurs, tel que Charlier (2008), considèrent que l'entreprise contrôlée et dirigée par la famille bénéficie d'un avantage concurrentiel, du fait de la « convergence des intérêts » entre la direction et les actionnaires familiaux et par conséquent, les coûts de surveillance sont réduits (Daily & Dollinger, 1992). L'implication de la famille dans la gestion de l'entreprise influence positivement sa réputation et la relation de « confiance » entre les membres de la famille. Ceci peut être une source de performance puisque la confiance permet de réduire les coûts de transactions (Charreaux, 1998 ; Allouche et al., 2008). En effet, selon (Bughin et al., 2010), les informations sur la situation de l'entreprise familiale sont mieux partagées entre les membres de la famille et elles sont de meilleures qualités.

### 1.3 La logique de fonctionnement de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale est une forme d'organisation assez complexe du fait de l'existence de deux sphères : familiale et managériale. L'aspect familial est considéré d'un côté comme la clé de voûte de l'équilibre des entreprises familiales et d'un autre comme une source de déséquilibre qui mène l'entreprise à l'échec. Aussi, l'interaction des deux sphères peut être source de conflit comme elle peut être source d'avantage concurrentiel.

De ce fait, il y a coexistence de deux systèmes qui fonctionnent différemment : d'une part, l'entreprise qui fonctionne sur des valeurs rationnelles, et d'autre part, la famille qui fonctionne sur des valeurs émotionnelles, ce qui engendre une spécificité du mode de gouvernance et de la gestion de l'entreprise dite familiale.

Le tableau de Whiteside et Brown (1991) illustre les valeurs portées par la famille et par les « affaires ».

La famille	*Basée sur l'émotion *La bienveillance *Le partage *La confiance *Durée de vie de ses membres
Les affaires	*Sans émotion *Efficacité ou disparition *Rationalité

**Tableau 2 :** Logique de fonctionnement de l'entreprise familiale (Whiteside & Brown, 1991)

Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par une forte concentration du pouvoir du dirigeant fondateur (Dyer, 1988). Cependant, la question du pouvoir touche deux dimensions importantes (Coche, 2009) :

- La gouvernance de l'entreprise familiale. Hirigoyen (2009) confirme que *« lorsque les choix formels des modes de gouvernance sont pertinents, ils contribuent à perpétuer la continuité familiale et la performance de l'entreprise. L'appartenance des actionnaires et de*

*certains dirigeants à une même famille introduit des objectifs spécifiques de continuité familiale et de pérennité de l'entreprise (Neubauer & Lank, 1998). Ainsi, les liens familiaux exercent une influence sur la gouvernance de ces entreprises ».*

Les conseils de famille formels et les réunions familiales informelles sont considérés comme des mécanismes complémentaires de gouvernance au conseil d'administration. La présence d'une charte familiale qui cadre les relations intrafamiliales et les relations de la famille avec l'entreprise est nécessaire, notamment en période de succession.

- La deuxième dimension est la manière dont les décisions qui engagent l'entreprise et la famille sont prises et légitimées : la prise de décision peut parfois se faire de manière très particulière dans l'entreprise familiale. Le tableau suivant compare et résume le processus de prise de décision entre l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale :

	<b>Entreprise non familiale</b>	<b>Entreprise familiale</b>
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur :	L'argumentation rationnelle, La justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

**Tableau 3** : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale (Basly, 2006)

Dans les entreprises non familiales, la prise de décision se fait au niveau du conseil d'administration en collaboration avec des administrateurs externes, contrairement aux entreprises familiales, où la décision est plus rarement prise dans des éléments structurels de la gouvernance (le conseil d'administration, la direction). Ces derniers étant des outils qui contribuent à la communication et à la transparence, car ils partagent l'information relative à l'entreprise, et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille.

La famille influence toutes les étapes de la prise de décision stratégique (Harris et al., 1994). La décision est généralement prise par le dirigeant qui peut être le fondateur ou l'héritier, mais toujours en prenant en considération des valeurs de la famille (Posa & Messer, 2001). C'est pourquoi le côté émotionnel et affectif est privilégié. D'ailleurs, Basly (2006) constate que les décisions prises dans l'entreprise familiale doivent s'adapter aux exigences de la famille, et visent généralement le long terme.

#### 1.4 Le conseil d'administration en tant qu'outil de contrôle dans les entreprises familiales

Généralement, la gouvernance de l'entreprise est définie comme l'ensemble des mécanismes destinés à contrôler l'action des dirigeants. En effet, la liberté dont jouissent les dirigeants dans la prise de décision peut les conduire à choisir des orientations néfastes pour les intérêts des actionnaires.

Les asymétries informationnelles (Stiglitz, 2015) entre propriétaire et manager obligent le propriétaire à être de plus en plus vigilant en utilisant le conseil d'administration comme moyen de contrôle et de discipline, ainsi que la mise en place des cellules d'audit interne et externe.

Dans les entreprises familiales, la situation n'est pas vraiment différente puisque le gouvernement de l'entreprise familiale doit permettre la conciliation entre plusieurs préoccupations liées à plusieurs dimensions (affective, financière, informationnelle et politique). Même si la famille délègue la gestion à un membre de la famille ou à une personne externe (qui n'a aucun lien avec la famille), elle a toujours besoin de surveiller ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. De ce fait, l'instauration des mécanismes de contrôle (conseil d'administration, audit interne et externe) est indispensable aussi dans l'entreprise familiale.

Le conseil d'administration est défini comme une instance composée de professionnels et d'experts chevronnés élus par les actionnaires pour assurer la gestion et contrôler les principaux dirigeants de l'entreprise (Ebondo Wa Mandzila, 2006, p. 87). Sa principale fonction est de surveiller l'ensemble des contrats et à assurer la continuité de l'entreprise (Zahra & Pearce, 1989 ; Pettigrew, 1992 ; Johnson et al., 1996 ; Forbes & Milliken, 1999 ; Huse, 2000). Mais aucune de ces revues n'a été spécifiquement adressée à la gouvernance des entreprises familiales, selon Elmanaa Madani (2010). Allouche et Amann (2000) considèrent le conseil comme le lien entre les deux entités. L'existence des autres éléments de gouvernance ne permet pas au conseil d'administration de remplir ses missions, puisque la décision stratégique n'est que rarement prise lors de la réunion du conseil d'administration. En effet, selon Melin et Nordqvist (2000), l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire s'effectue le plus souvent dans des réunions informelles.

Selon Basly (2006) le conseil d'administration reste quelques fois un lieu de discussion de questions stratégiques importantes, mais aujourd'hui les réunions du conseil d'administration ne sont en quelques sortes qu'une formalité puisque les décisions se prennent dans des lieux plus ou moins informels comme les rencontres ou réunions imprévues, et les interactions privées entre acteurs influents.

#### 1.5 Audit interne / Audit légal : un pivot de gouvernance

La relation de délégation entre les actionnaires et les dirigeants est soumise à un certain nombre de conflits d'intérêts qui proviennent principalement de l'asymétrie de l'information au profit des dirigeants. Pour esquiver ces conflits, il

serait pertinent d'intégrer une tierce partie pour arbitrer. En effet, de nombreux travaux anglo-saxons (Watts & Zimmerman, 1983 ; Flint 1988; Kinney & Martin, 1994) ont montré le rôle crucial de l'audit dans la résolution des conflits entre actionnaires et dirigeants. Ce dernier semble être un facteur clé selon Pige (2011, p. 25), dans la résolution des conflits et l'asymétrie d'information, et par conséquent, il instaure l'équilibre des pouvoirs (Ebondo Wa Mandzila, 2006).

L'entreprise est considérée comme un lieu naturel de conflit, et la survenance de celui-ci n'est pas le fruit du hasard (Bernardon, 2014, p.13). En effet, la gestion dans l'entreprise est aussi une gestion de conflit, et l'atténuation de ces conflits passe par l'audit, ce dernier est défini « *comme une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes* » En effet, l'audit permet aussi de vérifier que les comptes financiers donnent une image fidèle de l'entreprise (Pigé, 2011, p. 25).

On retrouve l'audit interne dans des cellules indépendantes rattachées directement, et est très développé dans les grandes entreprises. L'audit légal est quant à lui une obligation, et ses principales missions consistent en la certification des comptes annuels (réguliers et sincères), et qu'ils reflètent la situation financière de l'entreprise (Castell & Pasqualini, 1995, p. 27).

Même si, aujourd'hui, ce sujet anime des débats académiques et professionnels, très peu de recherche abordent les formes de contrôle et la place de l'auditeur légal au sein des structures familiales, et pourtant si l'entreprise souhaite se développer et grandir, elle doit adopter les mécanismes de bonne gouvernance.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

L'étude empirique porte sur 40 entreprises familiales algériennes, majoritairement situées dans la région ouest du pays. L'enquête par questionnaire s'est avérée être le meilleur choix dans la mesure où nous souhaitons une collecte d'information à une échelle satisfaisante. Aussi, le questionnaire fournit une vision multidimensionnelle comprenant aussi bien des variables quantitatives que qualitatives.

### **2.1. Aperçu sur les entreprises familiales algériennes**

Le tissu économique Algérien est fragmenté et constitué essentiellement de moyennes et petites entreprises (Toumi & Bouzidi, 2007). La majorité de celles-ci évoluent dans des secteurs délaissés par l'Etat algérien, ou avec une évolution lente tels que l'agro-alimentaire ou le BTP, mais aussi dans un environnement hostile et en perpétuelle mutation (Kerzabi & Lachachi, 2009). Les statistiques concernant l'entreprise familiale algérienne sont insuffisantes pour les segmenter en secteur d'activité. Et ceci est dû à la nature de l'entreprise familiale.

En Algérie, il existe très peu d'informations sur les entreprises familiales. Par exemple, leur contribution à l'emploi n'est pas connue, de même que « la part de responsabilité » des transmissions non réussies dans le taux de défaillance des



PME. Aussi, les statistiques que diffusent le Ministère de la PME et de l'Artisanat ne laissent pas apparaître la dimension familiale des entreprises, notamment lorsqu'il s'agit de radiations et de réactivations (Gheddache, 2012).

Toutefois, les experts s'accordent sur le fait que 95 % des PME sont familiales et dont 97% sont des TPE. Ces entreprises sont particulières, puisqu'on les trouve généralement sous forme de micro entreprises, semi informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres. Elles essayent de maîtriser leur croissance et sont peu enclines à l'ouverture du capital.

L'évolution de la famille est un véritable bouleversement pour la structure économique. Les entreprises algériennes traversent trois étapes au cours de leur existence :

- la première étape est la création où le père fondateur contrôle, gère et décide. Dans cette étape, le père fondateur doit planifier sa succession et essaye de former le futur chef d'entreprise ;
- dans la deuxième étape, c'est aux enfants du propriétaire de reprendre le flambeau et d'assurer la relève et la gestion de l'entreprise. La réussite de la transmission se fait grâce à une harmonie fraternelle et à des canaux de communications efficaces ;
- la troisième étape concerne la transmission de l'entreprise aux mains des petits enfants. C'est généralement à partir de cette étape que de nombreux conflits apparaissent et s'accroissent. Ce qui peut bloquer l'évolution de l'entreprise.

## 2.2. Présentation de l'échantillon

A partir des documents fournis par le Ministère de l'industrie et des Mines, nous avons pu identifier les entreprises familiales à partir de leur raison sociale (Nom de famille du propriétaire), la date de création (et ainsi la durée de vie de ces entreprises).

Le questionnaire a été diffusé à 90 entreprises familiales, dont 75% sise à Tlemcen, 20% sont situées entre la wilaya d'Oran et Sidi Bel Abbes, et les 5% restantes sont placées au centre de l'Algérie. La principale difficulté a été de convaincre ces entreprises à répondre aux questionnaires, les entreprises familiales algériennes étant de nature très réservées, et la discrétion étant leur priorité.

Le questionnaire est divisé en trois parties :

- une première partie pour les données liées au profil de l'entreprise : secteur d'activité, âge de l'entreprise et le nombre d'employés.
- une deuxième partie intitulée « Caractère familial – dirigeants et actionnariat » visant essentiellement à connaître la structure de l'actionnariat et la composition du capital, mais également du conseil d'administration, de même que la place de la famille au sein de ce conseil et son rôle dans la gestion quotidienne de l'entreprise à travers les conseils de famille et la charte familiale.

- une troisième partie sur la présence ou non des cellules d'audit interne au sein de l'entreprise, la place du commissaire aux comptes et les missions de ce dernier au sein de la structure familiale.

L'enquête a finalement donné lieu à 40 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 44%.

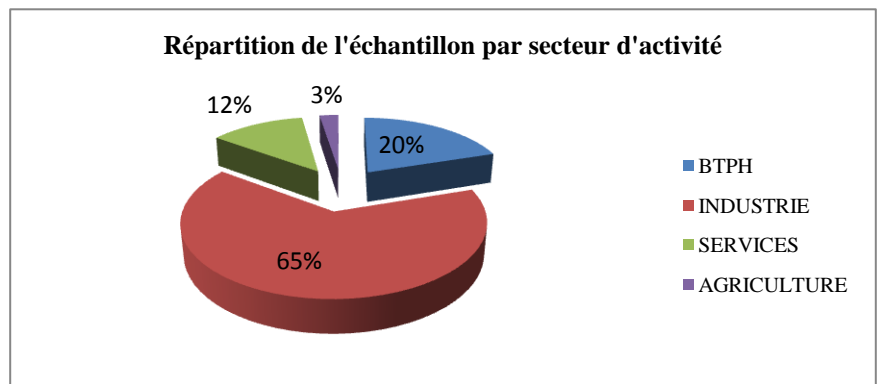
### 2.3. L'ADN de l'échantillon d'entreprises familiales algériennes

La répartition des PME selon le secteur d'activité montre que celles-ci sont concentrées au niveau de l'industrie ( 65% ), suivi du BTPH ( 20 %), de Service ( 12%), Une analyse plus fine selon les sous-secteurs d'activités dévoile que certaines activités sont prisées par les PME tels que l'agroalimentaire,.....alors que d'autres semblent dédaignées tels que l'artisanat.

L'échantillon étudié porte sur les entreprises familiales de taille moyennes employant entre 10 et 250 employés, une ancienneté qui varie entre 10 et 100 ans.

95% de ces entreprises sont gérées par leur propriétaire ou un successeur héritier. La majorité de ces entreprises sont sous forme SARL (Société a responsabilité limitée).

Le capital des entreprises enquêtées est détenu majoritairement par la famille voir en totalité.



**Figure 1 : Répartition des entreprises familiales enquêtés par secteur**

Le tableau suivant résume les différentes variables permettant de donner un aperçu général sur les entreprises enquêtées :

Secteur	Nombre d'entreprises familiales	Nombre d'emplois	Age moyen des entreprises familiales
BTPH	8	988	20 ans
Industrie	26	2848	30-100 ans
Services	5	90	15 ans
Agricultu	1	42	10 ans
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>3788</b>	/

**Tableau 4 :** Statistiques descriptives

La moitié des PME enquêtées sont des entreprises de plus de 20 ans. Ce fait est peut-être relié avec le lancement du secteur privé et la privatisation des entreprises publiques des années 90. On peut ajouter aussi le facteur du chômage qui a poussé énormément de jeunes sans emploi vers la création d'entreprises souvent de type familiale.

#### 2.4. Résultats préliminaires de l'enquête

D'après les résultats, nous avons pu constater qu'une bonne partie des entreprises familiales s'engagent sur le long terme. Leur choix d'investissement est modéré, très peu risqué du fait que le dirigeant-proprétaire craint de mettre en péril l'avenir de la famille d'une part, et de perdre son entreprise d'autre part. Les PME familiales évoluent dans des secteurs très peu innovants et sont très peu enclines à l'ouverture du capital, elles préfèrent maîtriser leur croissance afin de rester maître de leur destin. Par la crainte de s'ouvrir au monde extérieur et de perdre son caractère familial, elles se retranchent sur elles-mêmes pour se réfugier dans la famille (Kerzabi & Lachachi, 2009), ces comportements sont traduits par des attitudes conservatrices spécifiques à l'entreprise familiale déjà soulignées dans la littérature. Ce conservatisme peut être dû au profil du dirigeant de l'entreprise familiale, et à la configuration culturelle de la famille (Basly, 2006). L'entreprise familiale est connue aussi pour son caractère rigide (Basly, 2006 ; Kerzabi & Lachachi, 2009), et réalise peu de changements quant à ses objectifs, à l'étendue de son métier, à ses lignes de produits ou à ses marchés (Miller et al., 2003). En Algérie, l'informel s'est imposé dans certains secteurs, décourageant les investissements productifs qui sont sources d'innovation (Hammoutene & Ferfera, 2014).

La littérature suggère que pour qu'un conseil d'administration soit efficace, ce dernier doit avoir de préférence une taille réduite (Ginglinger, 2005), En effet, Le conseil d'administration au sein des entreprises de l'échantillon est composé de plus de 8 personnes incluant les membres de la famille et les membres externes,

l'attention des chercheurs et des praticiens est focalisée principalement à la nécessité de la représentation des externes dans le conseil. Ces derniers ayant pour objectif d'apporter de l'expertise, de l'indépendance et des opinions objectives au conseil d'administration. 75 % des entreprises familiales se réunissent 3 fois par an alors que les autres 25% optent pour deux réunions par an seulement. Notons qu'en Algérie, aucun texte légal ne régleme le mode de convocation, le lieu de réunion, la fréquence de réunion, etc. Dans ces conditions, le taux de présence estimé par les dirigeants est de 80 %.

Les dirigeants algériens trouvent qu'il n'y a pas d'influence familiale sur la prise de décision quotidienne et dans la mise en œuvre des mécanismes de gouvernement de l'entreprise, particulièrement au sein du conseil d'administration. Cependant, le rôle du conseil d'administration au sein des PME familiales est à nuancer (Balsy, 2006). Il peut jouer un rôle crucial puisqu'il est considéré comme un lieu d'échange d'information, mais ce dernier peut être fortement influencé par la culture familiale, et son caractère rigide. Ce résultat doit être nuancé car il est fort probable que la majorité des entreprises n'aient pas de conseil (par exemple lié à la forme juridique de l'entreprise) et/ou qu'elle ne le réunisse jamais, ce qu'elles ne vont pas déclarer bien évidemment.

En l'occurrence, les réunions familiales se tiennent plus souvent et régulièrement de façon informelles au sein de la famille. Aussi, la question de la mise en place d'une charte familiale reste mitigée. La majorité des dirigeants a répondu qu'il n'existe pas de charte familiale au sein de leurs entreprises. En effet, 75% d'entre eux ont répondu non.

A travers l'enquête, il résulte une absence d'un système de gouvernance au sein des entreprises familiales de l'échantillon, dans lequel les fonctions et les responsabilités sont clairement définies. Ces faits peuvent anéantir la démarche de l'entreprise. L'absence du système de gouvernance peut être expliqué par le manque d'encadrement de la part de l'Etat algérien et l'absence du contrôle des pratiques au sein de l'entreprise familiale. En effet, suite au scandale d'el Khalifa bank en 2000, l'Etat algérien a mis en place des mécanismes de bonne gouvernance mais uniquement dans le secteur bancaire .

Au sujet des cellules d'audit, la majorité des dirigeants se sont accordés sur le fait qu'il n'en existe pas au sein de leurs structures familiales, leur utilité étant jugée faible, en effet l'audit interne n'a pas lieu d'être si le contrôle et la gestion se font par le dirigeant et sa famille seulement.

Quant à l'audit légal, il est bien présent au sein de toutes les entreprises, mais sa mission est très restreinte puisqu'il a pour objectif de certifier les comptes seulement, alors que l'audit légal a des missions plus vastes telles que décrites dans le journal officiel de la république Algérienne (n° 42 chapitre v, art-23). En effet, cela a déjà été confirmé par Ebondo Wa Mandzila (2010), en ce qui concerne l'intervention de l'auditeur légal au sein des entreprises algériennes familiales, qui *«peut être interprétée comme une intrusion dans les affaires individuelles ou familiales en l'absence de séparation des fonctions de propriété et de gestion. L'audit est considéré comme extérieur à la famille. La notion de respect revêt une grande importance. Il serait d'un mauvais œil qu'un jeune diplômé vienne s'imposer devant les aînés malgré ses diplômes et de surcroît dans une entreprise qui ne lui appartient pas. Il y a un droit d'aînesse qui joue.*

*Il s'agit là d'une intrusion mal vécue de part et d'autre. Si ces entreprises désirent se développer et attirer des investisseurs étrangers, elles seront amenées à adopter les principes de bonne gouvernance et à revoir le cadre légal d'exercice de l'audit dans leur pays ».*

On a constaté également lors de notre enquête que les rapports établis par les auditeurs légaux sont peu pris en considération, et les propriétaires-dirigeants pensent qu'il n'est qu'une obligation et ne le voit pas comme un moyen de prévention. En effet, les experts pensent que l'introduction de l'audit légal dans les SARL en 2006 n'a pas connu le succès attendu du fait de l'absence de son encadrement par des procédures détaillées et précises<sup>1</sup>.

## **CONCLUSION**

L'objectif de cette communication était de vérifier si l'audit a une place au sein des structures familiales, et de savoir comment il est perçu au sein de la famille. Une étude exploratoire a été réalisée sur 90 entreprises familiales algériennes à travers une enquête par questionnaires, qui a donné 40 réponses. Les résultats montrent que l'audit interne n'existe pas au sein des PME familiales algériennes, alors que cet outil est un bon moyen pour attirer les investisseurs étrangers si l'entreprise veut se développer. Quant à l'audit légal, il est considéré comme une formalité administrative seulement, il a une mission minimaliste, ce qui est dû à la nature et à la culture familiale algérienne marquée par un conservatisme d'ordre familial fermé et hermétique à toutes interventions externes en dehors du périmètre de la famille.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Allouche, J., & Amann, B. (2000). « L'entreprise familiale : un état de l'art ». *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1): 33 – 79.

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). « The Impact Of Family Control On The Performance And Financial Characteristics Of Family Versus Nonfamily Businesses In Japan: A Matched-Pair Investigation ». *Family Business Review*, 21: 315-329.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). « Founding Family Ownership And Firm Performance: Evidence From The S&P 500 ». *The Journal of Finance*, 58(3): 1301-1327.

Astrachan J.H., & Kolenko T.A. (1994). « A Neglected Factor Explaining Family Business Success : Human Resources Practices », *Family Business Review*, 7(3): 251-262.

Basly, S. (2006). « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ». Congrès International de l'AFFI, IAE Poitiers, 26 et 27 juin.

---

1- Revue périodique n°2 de la CNCC ('Auditeur N°2 - Le commissaire aux comptes ...! le partenaire légal, p. 15)

- Basly, S. (2006). « L'internationalisation de la PME familiale: apprentissage organisationnel et développement de la connaissance ». *FACEF PESQUISA*, 9(2).
- Burton, B. (1968). « Family Firms And Economic Development ». *Southwestern Journal Of Anthropology*, 24 (1), Spring: 1-19.
- Bougou Bazika, J-C. (2005). « Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine ». *Revue Internationale P.M.E.*, 18 (3-4) :11-30.
- Bughin, C., Colot, O. & Finet A. (2010). « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? » *Revue Management & Avenir*, 2010/7 (37): 13-32.
- Barrédy, C. (2007). « Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées ». *Xvième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 06-09 juin, 18p.
- Bernardon, J-C. (2014). « *Résolution de conflits* », Maxima, Mai.
- Castell, R., & Pasqualini, F. (1995). « *Le commissaire aux comptes* ». Paris, Economica.
- Charlier, P. (2008). « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes. » *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, Maipp.CD Rom, 2008.
- Charreaux, G. (1998). « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », mai.
- Crouzet F (1995), « Rôle et géographie des dynasties d'affaires », *Entreprise et Histoire*, 9 :5-11.
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). « An Empirical Examination Of Ownership Structure In Family And Professionally Managed Firms ». *Family Business Review*, 5 (2): 117-136.
- Dyer G.W. (1988). « Culture and continuity in family firms ». *Family Business Review*, 1 (1) : 37-51.
- Ebondo Wa Mandzila, E. (2006). « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la Méditerranée arabe ». *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(S)*, Tunisie, mai, pp.CD-Rom.
- Elmanaa Madani, W. (2010). « L'efficacité du conseil d'administration des entreprises familiales : étude de ses déterminants dans le contexte tunisien » thèse pour le doctorat, 05 février 2010.
- Family Business Network International. (2008). « Fbnet International: pour les autres pays européens. In *L'importance des entreprises familiales en Belgique* ». *Family Business Network* : 21.
- Ginglinger, E. (2002). « L'actionnaire comme contrôleur ». *Revue Française De Gestion*, 28 (141): 37-55.

- Glueck, W. F., & Meson, T. S. (1980). « A literature analysis of concepts ». *Academy of Management Annual Meeting*, Detroit, MI.
- Gueddache, L. (2012). « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale ». Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.
- Hammoutene, O., & Ferfera, M.Y. (2014). « La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie », Colloque international en management et développement, 5 & 6 décembre 2014, Casablanca, Maroc, 14 pages.
- Harris D., Martinez J. & Ward J. (1994), « Is Strategy Different for the Family-Owned Business ? » *Family Business Review*, 7 (2) : 159-174.
- Hirigoyen G. (2009). « Concilier finance et management dans les entreprises familiales ». *Revue Française de Gestion*, n°198-199, Aout: 393-411.
- Hirigoyen G. (2002). « *La gestion des entreprises familiales* », collection de gestion série politique générale, Finance et marketing, ED Economica.
- Hillier, D., & Mc Colgan P. (2009). « Performance And Managerial Succession In Family Managed Firms ». *Journal of Business Finance Accounting*, 36(3-4): 461-484.
- Ibrahim A.B., & Ellis W.H. (1994). « Family Business Management : Concepts and Practice », Kendall/Hunt.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J.L. (2004). « *Les entreprises familiales* ». Que Sais-je ? Puf, 127 p.
- Kerzabi A. & Lachachi W., (2009), « L'entreprise familiale en Algérie: de l'indépendance au conservatisme », 11ème journées scientifique du réseau Entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 mai 2009, Trois Rivières, Canada.
- Laporta, R., Lopez-De-Silanes, R. & Shleifer, A. (1999). « Corporate Ownership Around The World ». *Journal Of Finance*, 54(2): 471-517.
- Lassassi, M. & Hammouda N.E. (2009). « La main d'oeuvre familiale : quelle utilisation en Algérie ? ». *Les Cahiers Du Cread*, n° 89: 97-122.
- Lwango, A.B.R. (2008). « Gouvernance de l'entrepreneuriat familial: quelques leçons à tirer de Franz Haniel & Cie ». IX ième Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME, 2008), 28-31 octobre 2008, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Maury, B. (2006). « Family Ownership And Firm Performance: Evidence From Western ». *Journal Of Corporate Finance*, 12: 321-341.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2000). « Corporate Governance In Family Firms : The Role Of Influential Actors And The Strategic Arena », Conférence de L'ICSB , Brisbane, Juin.

- Morck, R., & Yeung, B. (2003). « Agency Problems In Large Family Business Groups ». *Entrepreneurship Theory And Practice*, 27(4): 367-382.
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998). « The Family Business : Its Governance For Sustainability ». Londres, MacMillan Press.
- Holger Mueller, M., & Philippon T. (2011). « Family Firms And Labor Relations ». *American Economic Journal: Macroeconomics*, 3 (2): 218-245.
- Pigé, B. (2011). « *Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations* ». Bruxelles: De Boeck.
- Ponza E. (2007). « *Family Business* », 2e édition, Thomson Southwestern.
- Poza, F. & Messer, T. (2001). « Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm », *Family Business Review*, 14 (1): 25-36.
- Stiglitz, J. E. (2015). « *La Grande Désillusion* ». Paris: Librairie Générale Française.
- Toumi M., & Bouzidi A., (2007), « Lancer la croissance de l'économie Algérienne par la performance de ses entreprises ». Publications des adhérents d'ALTA Network (Algerian Talent Network).
- Trotman, J.A. & Trotman, K.T. (2010). « The Intersection Of Family Business And Audit Research: Potential Opportunities ». *Family Business Review*, 23(3): 216– 229.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M-A. & Guzm, A. (2015). « Governance Of Family Firms ». *Annual Review Of Financial Economics*, Vol. 7, December: 635 -654.
- Ward, J. L. (1987). « *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership* ». San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Whiteside, M.F. & Brown, F.H. (1991). « Drawbacks of a dual-system approach to family firms: Can we expand our thinking? » *Family Business Review*, 4: 383-395.
- Wright, M, & Kellermanns, F.W. ((2011). « Family firms: A research agenda and publication guide », *Journal of Family Business Strategy*; 2: 187–198.