

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Relizane



Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales

THÈSE

En Vue De L'obtention Du Diplôme De
Doctorat LMD En Sciences Financière Et Comptabilité
Spécialité : Gouvernance et Stratégies Financières des entreprises

Intitulée

La Transmission des PME familiales Algériennes et les conflits d'agence

Présentée par :
BOUKERMA Hamid

sous la direction de :
Mme MORTET Sabrina

Soutenue le : 02/07/2024

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Grade

Mr MIMOUNI Yacine	Maitre de conférences « A »	Univ. de Relizane	Président
Mme MORTET Sabrina	Professeur	Univ. de Relizane	Encadreur
Mme ARABECHE Zina	Professeur	Univ. de Relizane	Examineur
Mme DJALLAM Karima	Maitre de conférences « A »	Univ. de Relizane	Examineur
Mr ARKOUB Ouali	Professeur	Univ. de Boumerdes	Examineur
Mme IBBOU Amina	Maitre de conférences « A »	Univ. de Oran 2	Examineur

Année Universitaire : 2023-2024

Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de thèse, Sabrina MORTET, pour avoir bien voulu diriger mon travail de recherche. Je tiens à lui exprimer ma profonde gratitude pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils, ses remarques et ses corrections qui m'ont été très précieux pour l'aboutissement de ce travail.

Je tiens, également, à remercier Mme Karima DJALLAM, Mme Moufida NADI, Mme Nadjat HAMDANI, M. Abed BECHIKR, M. Yacine MIMOUNI, M. Ibrahim KARA et M. Ali TAHRAOUI pour les encouragements continus en vue de terminer ce travail. A Mes collègue doctorants, merci de m'avoir soutenue. Je dis à M. Cherif LAHLOU, M. Nabil BELOUTI et Mme. Amina IBBOU. Je m'excuse auprès de tous ceux qui m'ont aidé, de près ou de loin, et dont je n'ai pas cité les noms, pardon.

Merci à mes collègues de travail de « CASTAL PLASTICS », à leur tête de liste : M. Adel TALEB, M. Mustapha MEGUEBEL et le grand Rachid BELDJILALI, merci de m'avoir soutenu dans mes années de préparation.

Mes remerciements vont aussi à ma famille et mes amis qui, avec cette question récurrente, «quand est-ce que tu la soutiens cette thèse ? », bien qu'angoissante en période fréquente de doutes, m'ont permis de ne jamais dévier de mon objectif final. Merci à Rachid, Sid Ahmed, Mohammed, Meddah, Yacine et houari.

MERCI à mon épouse qui m'a supporté et encouragé des années durant.

Pour terminer, Je tiens à remercier les membres du jury, pour avoir accepté de faire partie de ce jury et pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture et à l'évaluation de ce travail, malgré leurs charges nombreuses.

Dédicace

A ma grand mère

A ma mère

A mon père

A mon oncle

A mon épouse

A mes enfants Anes et Youce

A ma famille

A mes proches

Résumé

Notre travail de recherche s'inscrit dans le courant des recherches qui s'intéressent aux conflits d'Agence qui se présentent lors de la transmission intergénérationnelle de l'entreprise familiale. Pour cela, Nous nous sommes questionnées sur les conflits d'Agence qui surgissent lors de La transmission de l'entreprise familiale et comment impactent-ils son processus.

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons adopté une épistémologie constructive inductive, en s'appuyant sur une collecte de 80 questionnaires constituant de base de données pour une analyse quantitative.

Les résultats d'analyse nous ont informé que les conflits d'agence retenus pour notre étude : l'asymétrie d'information, la divergence d'intérêts, l'expropriation des droits de propriété et la prise de risque sont présents courant le processus de transmission des entreprises familiales algériennes et des impactent les cinq phases de ce processus négativement et partiellement à l'exception de la phase du règne conjoint ou leur présence était totale.

Pour conclure, cette étude nous avertis sur les conflits d'agence qui affectent la transmission des entreprises familiales et ce dans un but préventif donnant chance à cette entreprise de continuer d'assurer son rôle de création de richesses.

Mots clés : Entreprise familiale ; transmission ; conflits d'agence ; cédant ; successeur ; mécanismes de gouvernance

ملخص

إن دراستنا تندرج ضمن البحوث المهمة بمشاكل الوكالة التي تطرأ على الشركات العائلية في مرحلة الانتقال للأجيال القادمة، لأجل ذلك، تساءلنا عن تلك المشاكل التي تحدث في مرحلة الانتقال وكيف تؤثر على نهجها العملي. وللإجابة على إشكالية الدراسة، تبني نظرية المعرفة البناء والاستقرار، الاعتماد على 80 استبيان كقاعدة بيانات لتحليل الكمي.

نتائج الدراسة أثبتت أن المشاكل الوكالة: عدم تناسق المعلومات، تضارب المصالح، مصادرة حقوق الملكية، ومش كل المخاطرة، كانت كلها متواجدة في مراحل عملية الانتقال الخمس، تواجدا سلبيا جزئيا ما عدا مرحلة الحكم المشترك أين كانت تواجد كليا.

وعليه، فإن دراستنا تعلمنا بتواجد مشاكل الوكالة التي تؤثر على عملية الانتقال في الشركات العائلية، وهذا بهدف وقاينته حتى تواصل مهامها في خلق الثروة مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: الشركة العائلية؛ عملية الانتقال؛ مشاكل الوكالة؛ المحيل؛ الخلف؛ ميكانزمات الحوكمة.

Abstract

Our research work aligns with studies that focus on agency conflicts arising during the intergenerational transfer of family businesses. To address this issue, we examined agency conflicts that emerge during the transmission of family businesses and their impact on the process.

To resolve this issue, an inductive constructive epistemology was put in place; we collected a database with eighty surveys for quantitative analysis.

The results appeared that agency conflicts exist in the process of transmission of Algerian family businesses and pose risks for all, involving information asymmetry, divergence of interests, expropriation of property rights, and risk-taking.

In conclusion, this study is a guide towards understanding agency problems affecting the transfer of family businesses, reminding us that measures should be taken to rectify them in order for family businesses to continue their contributions to wealth creation.

Keywords: Family business; transmission; agency conflicts; predecessors; successor; governance mechanisms.

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicace	
Résumé	
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DE FIGURES	
LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS	
GLOSSAIRE	
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE	11
2.1 LES RECHERCHES CONNEXES	11
2.1.1 <i>Les études sur la transmission et succession de l'entreprise familiale :</i>	11
2.1.2 <i>Les études sur les conflits d'agence dans les entreprises familiales (pour la détermination des conflits d'agence) :</i>	17
2.1.3 <i>Relation d'agence cédant -successeur</i>	23
2.1.4 <i>Position théorique pour l'identification des conflits d'agence :</i>	24
2.2 FONDEMENT THEORIQUE	28
2.2.1 <i>L'entrepreneur</i>	28
2.2.2 <i>L'entreprise familiale</i>	35
2.2.3 <i>Transmission de PME familiale</i>	58
2.2.4 <i>Les Conflits D'agence</i>	76
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	100
3 CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	101
3.1 INTRODUCTION	101
3.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE	102
3.3 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	105
3.4 L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE	109
3.5 PRESENTATION DES VARIABLES DE L'ETUDE	117
3.6 CONTEXTE GENERALE DES ENTREPRISES FAMILIALE ALGERIENNES	133
CHAPITRE : RESULTATS & DISCUSSION	134
4 CHAPITRE 4 : RESULTATS ET DISCUSSION	135
4.1 FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE	135
4.2 TEST DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	138
4.3 DISCUSSION DES RESULTATS DES TEST DES HYPOTHESES	181
CHAPITRE 5 : CONCLUSION	202
5 CHAPITRE 5 : CONCLUSION	203
6 BIBLIOGRAPHIES	207
7 ANNEXES	223
8 TABLE DES MATIERES	267

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Etudes sur la transmission et succession dans les entreprises familiales.....	12
Tableau 2 : Etudes sur les conflits d'agence dans les entreprises familiale	18
Tableau 3: représentation des sources de conflits d'agence et les mécanismes de gouvernance Explicatifs	27
Tableau 4 : Etudes sur les conflits d'agence dans les entreprises familiales	41
Tableau 5: Etat récapitulatif des questionnaires de l'étude	114
Tableau 6: représentation des sources de conflits d'agence et les mécanismes de gouvernance Explicatifs	116
Tableau 7 : forme juridique de l'entreprise	122
Tableau 8: limitation géographique de l'étude.....	122
Tableau 9: implication de la famille dans la gestion de l'entreprise	124
Tableau 10: Appréciation de l'influence de la famille sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission	125
Tableau 11: Age des cédants et successeurs	126
Tableau 12: Sexe des cédants et successeurs	126
Tableau 13: Niveau intellectuel des cédants et successeurs	126
Tableau 14: Valeurs socioculturelles des cédants et successeurs	126
Tableau 15: Expériences des Cédants et successeurs avec la transmission	127
Tableau 16 : Les phases du Processus de transmission	128
Tableau 17 : L'Asymétrie d'information dans le processus de transmission.....	129
Tableau 18 : Divergence d'Intérêt dans le processus de Transmission	130
Tableau 19 : Le Conflit d'expropriation des droits de Propriété dans le processus de Transmission .	131
Tableau 20 : Conflit de Prise de Décision dans le processus de Transmission	132
Tableau 21 : Présence des conflits d'agence dans les phases du processus de transmission.....	133
Tableau 22: Interprétation de la corrélation	135
Tableau 23: Fiabilité par le coefficient Alpha (Cronbach) (voir Annexe N°07)	136
Tableau 24: Coefficients de corrélation des composants de l'axe de transmission	136
Tableau 25 : Coefficients de corrélation des composants de l'axe des Conflits d'agence	137
Tableau 26 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H1	140
Tableau 27: coefficients de corrélation du modèle de régression linéaire multiple de l'hypothèse H1	141
Tableau 28 : Corrélation de Pearson pour le test de la première Hypothèse	141
Tableau 29 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H1	143
Tableau 30 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	144
Tableau 31 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	145
Tableau 32 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	146
Tableau 33 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	148
Tableau 34 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H1	149
Tableau 35 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	151
Tableau 36 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	152
Tableau 37 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	153
Tableau 38 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	154
Tableau 39 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2	156
Tableau 40 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	157

Tableau 41 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	158
Tableau 42 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	160
Tableau 43 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	162
Tableau 44 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2	163
Tableau 45 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	165
Tableau 46 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	166
Tableau 47 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	167
Tableau 48 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	169
Tableau 49 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H4	170
Tableau 50 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	172
Tableau 51 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	173
Tableau 52 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	174
Tableau 53 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple	176
Tableau 54 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2	176
Tableau 55 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H3	177
Tableau 56 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple relation entre Réussite de la transmission, Processus de transmission et Conflits d'agence.	180
Tableau 57: Récapitulatif des résultats des hypothèses.....	199
Tableau 58: Récapitulatif des modèles linéaires simples	201

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Changement de rôle lors de la transmission	23
Figure 2 : Comment les entreprises ont grandi ?.....	52
Figure 3: PME : Du personnelle à la familiale	67
Figure 4: La transmission familiale : une vue d'ensemble	69
Figure 5: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral	81
Figure 6: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral	82
Figure 7: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral	83
Figure 8: Les variables de l'étude.....	118
Figure 9: Age des entreprises enquêtées.....	120
Figure 10: Activité principale de l'entreprise	121
Figure 11: Détention du capital de l'entreprise	123
Figure 12 : Transmission de l'entreprise.....	125
Figure 13 : Constitution du conseil familial.....	128
Figure 14: Model de test des Hypothèses	138
Figure 15 : L'importance de la phase d'initiation en fonction de L'Asymétrie d'information	145
Figure 16 : L'importance de la phase d'initiation en fonction de l'Expropriation des droits de propriété	147
Figure 17 : L'importance de la phase d'initiation en fonction du conflit de prise de risque	149
Figure 18 : L'importance de la phase d'intégration en fonction du conflit de prise de risque.....	155
Figure 19 : la phase du règne conjoint en fonction du conflit d'asymétrie de l'information.....	158
Figure 20 : la phase du règne conjoint en fonction du conflit de divergence d'intérêt	160
Figure 21 : L'importance de la phase du Règne conjoint en fonction de l'Expropriation des droits de propriété	161
Figure 22 : L'importance de la phase du Règne Conjoint en fonction du conflit de prise de risque...	163
Figure 23 : L'importance de la phase de Désengagement en fonction de l'Asymétrie de l'information	166
Figure 24 : L'importance de la phase de Désengagement en fonction de Prise de Risque.....	170
Figure 25 : la phase de transfert de propriété en fonction du conflit d'asymétrie de l'information..	173
Figure 26 : Modèle de régression linéaire entre Axe de transmission et axe de conflits d'agence....	179

GLOSSAIRE

PME Familiale :

La PME est définie quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise : -De production de biens et services -Employant de 1 à 250 personnes. -Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2MDS ou dont le total du bilan annuel n'excède 500 millions de dinars et respecte le critère d'indépendance.

Les résultats du premier recensement économique mené en 2022 par l'Office national des statistiques (ONS) en Algérie indiquent que parmi les PME Algériennes, 43.97% des PME sont de type «personne physique» et 56.01% ont un statut de personne morale avec un total de 99.98% sont de PME privés.

Ces micro- entités, généralement à caractère familial inspiré de son caractère privé dominant, nous a poussé à adopter tout au long de notre travail que la **PME familiale** sera considérée comme une **Entreprise Familiale**.

CHAPITRE 1: INTRODUCTION

1 Chapitre 1 : Introduction

Une entreprise pérenne est une entreprise qui dure dans le temps et se transmette d'une génération à une autre tout en préservant son esprit entrepreneurial, du fondateur à la première génération vers la deuxième et la troisième génération qui manage l'entreprise et dans une même famille, ça laisse l'esprit devant une question d'admiration devant cet accomplissement de créer, transmettre et conserver un œuvre à la fois familial, économique et national.

La plus ancienne entreprise algérienne (les plus anciens documents officiels sont datés de 1878), HAMOUD BOUALEM illustre bien ce type d'entreprise qui a survécu aux différents défis, que ce soit économiques, sociaux, familiaux ou même politique car elle est témoin de la période coloniale en Algérie. Une entreprise qui a connu la faillite mais elle est revenue et a continué d'exercer dans le même domaine et avec la même famille (ZEROUALA, 2020).

HAMOUD était loin d'être la seule en Algérie, la majorité des entreprises étant construites sur les mêmes fondamentaux - un sens de l'artisanat, de l'entrepreneuriat et du soutien familial. Il y a des histoires à raconter sur ces entreprises durables, attirant beaucoup l'attention des domaines académiques et managériaux. Mais pourquoi toute cette importance ? C'est parce que les entreprises familiales ont un énorme impact économique et social. La clé pour eux est de trouver un équilibre entre la transmission de la tradition et la satisfaction des exigences de la mondialisation en constante évolution afin qu'ils puissent prospérer.

Depuis les années 80, les experts tentent de comprendre ce qu'il faut pour qu'une entreprise familiale survive. Ce n'est pas facile – ils doivent constamment s'adapter aux changements internes et externes, des changements de personnel aux remaniements de l'industrie. Et pourtant, même si ce phénomène a été largement étudié (Hannachi, 2016), personne n'a été en mesure de fournir une feuille de route exploitable pour le succès de ces entreprises. Une feuille de route porte toujours deux facettes, une face de ce qu'il faut faire et l'autre facette de ce qu'il faut éviter pour réussir de passage intergénérationnel. Notre travail de recherche fixe comme objectif de traiter les contraintes à la pérennité de l'entreprise familiale et les identifiées afin de les éviter.

Dans le monde d'aujourd'hui, il n'est pas surprenant que peu de gens se posent la question de la transmission des entreprises familiales et les différents facteurs qui peuvent l'impacter, probablement parce qu'ils n'en voient pas la nécessité et l'utilité. Mais c'est une idée fautive. Identifier et repérer les facteurs qui impactent la transmission des entreprises familiales est essentiel à leur succès et à ceux qui leur sont associés. Nous portons un intérêt particulier sur

les conflits qui apparaissent entre les parents et les enfants durant la phase de transmission en mobilisant la théorie de l'agence qui caractérise ces deux acteurs par le Principal et son Agent. Nous devons comprendre quels types de conflits d'agence sont présents et comment ils peuvent influencer le processus de transmission. Malheureusement, il n'est pas rare que ces entreprises ferment soudainement leurs portes, laissant beaucoup de gens désespérés.

Ce n'est un secret pour personne que les entreprises ont une énorme influence, en particulier celles qui sont célébrées depuis des générations ou à travers les cultures. La légende HAMOUD BOUALEM en est la preuve, et elle constitue une leçon importante.

Il est évident que les entreprises familiales étudiées ont eu des conflits lors de leurs phases de transmission. Certains de ces conflits ont eu un impact important, tandis que d'autres l'ont été moins. Mais dans l'ensemble, ces organisations nous ont donné une opportunité incroyable d'examiner exactement comment les conflits d'agence affectent l'opération de transmission. Et c'est de cela qu'il s'agit dans tout ce projet. Explorer la présence de ces conflits d'agences dans les entreprises familiales et leur transmission intergénérationnelle, c'est notre raison d'être. En conséquence, nous avons rassemblé quelques points d'interrogation avant d'esquisser notre méthodologie. Espérons que cela nous aidera à bien illustrer le sujet.

Le paysage économique évolue rapidement et de manière impressionnante. Mais si nous voulons connaître une croissance à long terme, l'investissement privé et la diversification sont des ingrédients clés. C'est le verdict de la Banque mondiale.

Ce n'est un secret pour personne que l'économie algérienne c'est épanoui en 2022. C'est ce que La Banque mondiale a même publié dans son rapport (La Banque Mondiale, 2023). Mais qu'est-ce qui a alimenté cette croissance ? Il s'avère que l'activité hors hydrocarbures a joué un rôle, grâce à une reprise de la production agricole et une croissance stable de dépenses privés. Et les bonnes nouvelles continuent d'arriver : les premières données de 2023 indiquent un succès continu dans toutes les régions. De plus, le pays a réussi une petite astuce en compensant la baisse des prix du pétrole par une augmentation des ventes de gaz naturel à l'étranger, ce qui a maintenu des recettes d'exportation saines et un déficit budgétaire bas.

Selon le rapport, l'Algérie a connu une hausse de 3,2 % du PIB en 2022. Les secteurs hors hydrocarbures ont même enregistré de meilleurs rendements de 4,3 %, contre 2,3 % l'année précédente. Pour couronner le tout, l'excédent de la balance commerciale pour 2022 était de 9,5 % du PIB - ce qui a finalement poussé les réserves de change à un impressionnant 61,7 milliards de dollars (soit 15,8 mois d'importations).

L'inflation en Algérie était encore élevée, principalement en raison de la flambée des prix des produits. Pour résoudre ce dilemme, le gouvernement algérien a pris des mesures à la fois avec sa monnaie et sa masse monétaire. De plus, des dépenses publiques ont été faites pour aider les familles à acheter tout ce dont elles avaient besoin.

Les prévisions prévoient que les industries hors hydrocarbures représentées par le secteur privé seront le principal moteur de la croissance, même si la production agricole est ralentie en raison de faible pluviométrie.

Le climat économique en Algérie s'est amélioré, mais comporte toujours un certain degré de risque en raison de la dépendance aux hydrocarbures. C'est pourquoi il est essentiel d'intensifier les réformes et de laisser le secteur privé tirer l'économie par ses bottes. Kamel BRAHAM¹, le représentant résident de la Banque mondiale en Algérie, l'a dit lui-même dans ces observations de révision du rapport de la banque mondiale sur l'économie de l'Algérie.

L'économie algérienne, dépendante des pétrodollars², est en suspens en matière de durabilité. Il y a une nécessité absolue pour plus de diversification et de transformation structurelle. Néanmoins, en raison du manque d'aide aux entreprises cherchant à accumuler des facteurs de prospérité, principalement des entreprises familiales, les progrès du secteur privé sont entravés. Cette situation alarmante a suscité l'intérêt des chercheurs à s'interroger à la fois sur les fonds publics et sur la viabilité du modèle économique actuel. Il est largement admis qu'en Algérie, la majorité des entreprises sont familiales (Madoui, 2008; Merzouk & Abedou, 2015). Mais ce qui n'est pas si évident, c'est tout ce que ces entreprises ont à offrir en dehors des ressources pétrolières. Les recherches indiquent que les entreprises familiales sont des contributrices majeures à la création d'emplois et à la croissance, encore plus que les entreprises non familiales. Oui, ces entreprises familiales peuvent faire bien plus que simplement compléter les revenus pétroliers du pays.

Ce que l'on appelle « l'entreprise familiale » traditionnelle, où la propriété et le contrôle sont étroitement liés dans la lignée, est généralement dirigée par la continuation d'une dynastie. Le but de cette entreprise - maintenir et transmettre l'entreprise entre les générations - a été décrit par Bloch et al. (2012). C'est aussi une configuration habituelle dans pratiquement toutes les économies prospères, comme l'Amérique qui a été surnommée « le berceau du capitalisme managérial » (Colli, 2003).

¹ Kamel BRAHAM est le représentant résident de la banque mondiale en Algérie.

² Les pétrodollars sont les Dollars provenant de la vente du pétrole par les pays producteurs.

Ce n'est un secret pour personne que les entreprises familiales, en raison de leur influence économique et sociale, ont fait l'objet de recherches scientifiques au cours des trente dernières années. Bien qu'une attention accrue soit portée à ce secteur, certaines inconnues demeurent encore mystérieuses. La composition de l'entreprise familiale est également devenue plus complexe au fil du temps - avec de plus en plus d'implication de la famille (Lambrecht & Lievens, 2008).

Sans aucun doute, les entreprises familiales ont besoin d'un examen scientifique supplémentaire. Il y a un réel besoin de plus de travaux académiques et de projets de recherche dédiés à ce domaine en pleine expansion.

L'intérêt pour les entreprises familiales est relativement récent et n'a éclaté qu'au cours des deux dernières décennies. Mais au fur et à mesure que de plus en plus de professionnels et de chercheurs se concentraient sur eux, une infrastructure de connaissance nouvelle appropriée a été établie (Bird et al., 2002). Il devient de plus en plus clair que les entreprises familiales doivent être traitées comme leur propre discipline académique.

L'examen de l'entreprise familiale est un processus délicat en raison de l'imbrication de ces deux entités avec des systèmes distinctes- la famille et l'entreprise. Fondamentalement, selon Kaye, (1991), des choses comme la connaissance commune et les activités partagées constituent un système. Désormais, les familles et les entreprises peuvent être considérées comme des systèmes, mais comme elles sont imbriquées les unes dans les autres, il est difficile de les démêler.

Les entreprises familiales ont du mal à se définir. Différents auteurs ont proposé divers critères, tels que l'implication des membres de la famille dans la direction et la propriété de l'entreprise, et sa transmission de génération en génération. Mais aucun accord n'a encore été trouvé. Nous étudierons cette question plus en détail dans la troisième section de la première partie.

De plus, la sauvegarde de l'avenir de l'entreprise dynastique est sans aucun doute l'une des principales priorités (Bloch et al., 2012; Miller et al., 2008). Il est reconnu que les entreprises familiales ont généralement une vision à plus long terme, favorisée par leurs résultats, leurs stratégies et leurs personnels (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Selon (Sharma & Irving, 2005), la combinaison du capital financier, des réseaux sociaux et du capital humain peut augmenter les chances de rester à flot pendant les périodes économiques difficiles. Ce n'est un secret pour personne que le brainstorming et la pensée entrepreneuriale sont les pierres angulaires d'une entreprise familiale prospère. Des études ont montré que seulement 10 à 15 %

des entreprises familiales restent opérationnelles après la troisième génération³ (Miller et al., 2008). Pour survivre, l'entreprise familiale doit assurer la réussite de sa transmission intergénérationnelle, pour ce faire elle doit s'engager dans des stratégies à long terme, une vision lointaine qui pousse le cédant à anticiper avec des années la réalisation de la transmission définitive et finale de l'entreprise, une transmission qui se déroule entre plusieurs acteurs donnant lieu à des relations de plusieurs dimensions, en particulier la relation qui naît entre le cédant et son successeur, acteurs principaux d'un passage obligatoire vers la durabilité et la pérennité.

La vie de toute entreprise familiale dépend de l'ambition et de l'engagement de ses dirigeants ou de ses membres. Dans certains cas, la vente ou la fermeture de l'entreprise peut être considérée comme une voie vers la richesse et le succès. Les raisons d'une telle action sont multiples – absence de repreneur, intérêts personnels, pressions familiales, désaccords entre les parties prenantes – qui peuvent toutes conduire à l'arrêt de cette aventure si profondément ancrée dans l'histoire familiale. Souvent, lorsqu'elles présentent un rendement et une valeur financiers importants, les entreprises ou les grandes entités peuvent être disposées à acheter tout ou partie de l'entreprise (Le Vigoureux & Aurégan, 2012).

Les entreprises familiales sont des entités complexes. Les aborder nécessite une approche multidisciplinaire, qui puise dans les domaines des sciences de gestion, de la sociologie, de l'histoire, du droit, de l'anthropologie et de l'économie (Chrisman et al., 2005 ; Stewart, 2008). Pour explorer de ces entreprises, nous devons nous concentrer sur les points qui font leur force et poser les questions pertinentes, car ce n'est qu'alors que nous pourrions percer leurs secrets. L'apport théorique provenant d'autres domaines académiques a permis à la recherche sur les entreprises familiales de se structurer et même de développer des théories originales. En intégrant différentes bases de connaissances, nous devenons créatifs avec notre approche, acquérons de nouvelles compétences et découvrons de nouvelles littératures. En d'autres termes, l'entreprise familiale s'est épanouie en un domaine d'études complexe et hautement spécifique, qui gagne le respect de la communauté académique en tant qu'intellect indépendant.

³ Selon de dictionnaire le robert, le mot génération au figuré Fait de faire exister. → genèse, production est définis comme suite : 1- Ensemble des êtres qui descendent de qq à chacun des degrés de filiation. → progéniture. De génération en génération, de père en fils. La suite des générations. 2- Espace de temps d'une trentaine d'années. Ensemble des individus qui, à la même époque, sont dans la même tranche d'âge. La génération X, succédant à celle des baby-boomers. La génération Y, née entre 1980 et 1999. La génération Z, née après 1999.

À l'heure actuelle, les entreprises familiales sont dans une bataille sans fin pour la légitimité et les ressources par rapport aux autres domaines des sciences de gestion. C'est presque comme ce qui est arrivé à l'entrepreneuriat il y a quelque temps.

Déjà annoncé plus haut, les entreprises familiales algériennes dirigées par ses fondateurs, ne sont pas que de simples entreprises, ce sont de puissantes forces économiques. Les fondateurs apportent de la créativité et de l'expertise dans l'industrie, ce qui leur permet de faire croître leur entreprise en valeur et de contribuer beaucoup à l'économie nationale. Il convient également de noter que ces entreprises familiales acquièrent une bonne santé financière à long terme contribuant aussi à la stabilité économique du pays.

Les fondateurs d'une entreprise ont rendu un grand service à l'entreprise, mais ce rôle ne peut pas durer éternellement. Tôt ou tard, ils devront préparer l'avenir et confier leurs responsabilités à quelqu'un de nouveau. Cette transition doit être gérée avec une extrême prudence, compte tenu du fait qu'il a été constaté que les organisations trébuchent souvent après ce type de changement de direction. Comme le dit Gheddache : « des changements stratégiques se produisent et mettent ces entreprises en difficulté » (Gueddache, 2012, p. 46).

La transmission de PME familiales algériennes est un processus complexe qui implique deux éléments distincts : la propriété et la gestion (Tessa & Gheddache, 2010). Le premier élément du transfert comprend le changement juridique du contrôle du capital, tandis que le deuxième élément implique la transmission du savoir-faire managérial du prédécesseur au successeur. Cadieux et al. (2000) décrivent ce processus en quatre étapes : initiation, intégration, règne conjointe et retrait du cédant. Quoiqu'il en soit, ce n'est pas une phase facile à franchir.

Si une entreprise espère la longévité, une grande partie du travail repose sur une tâche spécifique : réussir sa transmission. Les chercheurs sont intrigués par ce phénomène et s'empressent donc de le décomposer afin d'attirer l'attention sur les deux principaux acteurs impliqués, le cédant et son successeur. Dans notre travail de recherche, nous développons dans la troisième section de la première partie les étapes de cette opération pour mieux comprendre leurs rôles individuels.

Préserver cette entreprise de toute source de conflits est primordial pour sa pérennité. Comme c'est le cas de complications qui peuvent survenir au cours du processus de transmission, comme des conflits d'agence entre le cédant et son successeur. Le premier est le principal et le second est son agent dans cette situation, ce qui rend difficile de mener à bien cette phase de transmission.

De ce qui a été annoncé, nous portons un grand intérêt à étudier la transmission dans la PME familiale Algérienne dans ses différentes étapes en identifiant les conflits d'agence qui peuvent être présentés dans les quatre phases de succession. De là, nous pouvons formuler la problématique générale de notre étude comme suit :

Comment les conflits d'agence peuvent-ils impacter et conditionner la transmission des PME familiales Algérienne ?

C'est ainsi que notre travail de recherche s'intéresse à l'entreprise familiale dans deux aspects : sa transmission et les conflits d'agences qui peuvent survenir lors de cette transmission.

Pour ce qui de la transmission, une entreprise n'est considérée familiale que si elle a déjà fait l'objet d'une transmission ou l'intention de la transmettre à la génération suivante de la famille existe, cette condition est mentionnée dans la définition de l'entreprise familiale que nous avons adopté et fera l'objet de débat dans la deuxième section de la première partie : « ***toute entreprise dont un membre d'une même famille ou toute la famille, contrôle ou dirige l'entreprise, ayant l'intention de la transmettre à la génération suivante et dont les membres de la famille sont impliqués dans la gestion de l'entreprise et le processus de la prise de décision*** ».

De plus de son caractère familial, cette entreprise qui a suscité l'intérêt de pas mal de chercheurs, passe d'une génération à une autre selon un processus de transmission bien défini, et pour prendre attache avec notre délimitation géographique de l'étude, nous nous intéresserons à mettre la main sur les pratiques de transmission utilisés en Algérie.

Du même fait, cette entreprise qui a connu beaucoup de succès dans le monde, n'est pas loin d'être exposé au problème de tous types : économique, sociale ou mem politique vus qu'elle est une partie prenante d'une société qui est tout le temps en mutation. Parmi c'est problème nous avons remarqué l'existence de conflit d'agence qui nuisent à la bonne conduite du processus de transmission, un constat déjà fait par d'autre chercheurs et ce malgré que d'autre ont nié l'existence de ce type de problème dans l'entreprise familiale considérant que cette formule d'entreprise est efficiente à cause de leur maîtrise par son caractère familiale. Une relation d'agence qui se crée entre le cédant propriétaire et son successeur de la même famille, cette relation est exposée aux différents conflits d'agence que nous allons essayer de les repérer au cours du processus de transmission de cette entreprise familiale tant importante pour la famille que pour la société et la nation.

Pour être en mesure de se prononcer au sujet du processus de transmission de l'entreprise familiale Algérienne et les conflits d'agence qui handicapent sa bonne conduite, nous formulons notre question de recherche découlant de notre problématique générale :

Quelle sont les conflits d'agence qui peuvent impacter la transmission des PME familiales et dans quelles étapes de son processus ?

Pour répondre à cette question secondaire, nous avons suivi une démarche de recherche reposant sur deux parties, la première est réservée au cadre théorique passant par une revue de littérature afin de montrer l'apport de notre travail de recherche, et apporter des explication théorique sur les élément de notre sujet de recherche et que nous avons jugé intéressant de traiter chaque point à part avec un classement chronologique partant de l'entrepreneur fondateur de l'entreprise, à l'entreprise familiale, arrivant à sa transmission et les conflits d'agence susceptible de nuire à son bon déroulement. Une deuxième partie sera réservée à l'étude empirique, ou nous allons exposer notre positionnement épistémologique, l'outil de recherche adopté pour la collecte des données et les tests des hypothèses annoncées pour répondre à la question de recherche principale.

De notre revus de littérature, nous avons rapporté plusieurs recherches nationales et internationales traitants la transmission des entreprises familiale et ce en voulant ressortir les définitions proposées pour ce type d'entreprise ainsi que la façon dont elle a été traité, et nous avons aussi relevé parmi plusieurs types de conflit d'agence, ceux qui sont les plus présents dans les entreprise familiales, et dont nous avons testé leur présence et leur impact sur le processus de transmission de ces entreprises.

En se basant sur les explications avancées, nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

- 1- H1 : les conflits d'agence impactent ***négativement et partiellement*** l'étape d'initiation du processus de transmission des PME familiales algériennes ;
- 2- H2 : les conflits d'agence impactent ***négativement et partiellement*** l'étape d'intégration du processus de transmission des PME familiales algériennes ;
- 3- H3 : les conflits d'agence impactent ***négativement et partiellement*** l'étape du règne conjoint du processus de transmission des PME familiales algériennes ;
- 4- H4 : les conflits d'agence impactent ***négativement et partiellement*** l'étape du désengagement du processus de transmission des PME familiales algériennes ;
- 5- H5 : les conflits d'agence impactent ***négativement et partiellement*** l'étape du transfert de propriété du processus de transmission des PME familiales algériennes ;

Notre étude se positionne donc entre ces deux branches : la transmission et les conflits d'agence, et se propose non pas de prouver la causalité de la deuxième sur la première, mais plutôt d'explorer la présence de conflits d'agence dans une des plus importantes phases du cycle de vie de l'entreprise familiale : la transmission, et d'identifier l'ampleur et le degrés d'impact, dans un pays très différent des autres pays, que ce soit par son histoire, son positionnement géographique ou même par sa pensée entre deux orientation : modernisation et conservatisme (religion).

Dans notre travail de thèse, nous avons adopté une approche chronologique pour la présentation des éléments de notre sujet : nous débuterons par la présentation de l'entrepreneur créateur de son entreprise qui, après avoir surmonter beaucoup de défis de tailles différents, il donne à cette entreprise une identité et des valeurs inspirés de son environnement social de près qui est sa famille. C'est à partir de ce point que nous allons aborder l'entreprise, dans son contexte familial gérée par la famille représentée par le fondateur de cette entreprise et l'introduction des membres de la famille de petit à petit jusqu'à ce que la famille détienne le management total de l'entreprise, qui deviendra avec le temps une entreprise familiale. Une entreprise qui va se développer dans son cycle de vie qui se croise avec le cycle de vie de la famille dans une de ses étapes les plus importantes lui permettant de pérenniser son existence : c'est la phase de sa transmission à la nouvelle génération. Une transmission qui sera témoin de l'introduction d'un nouveau manager à la tête de cette entreprise familiale et qui est dans l'obligation de faire preuve de loyauté envers les valeurs familiales et l'esprit entrepreneurial mise en place par son prédécesseur au fils des années qui les a passé en tête de son entreprise. Cette phase de transmission qui représente un défi de taille importante et déterminant pour la pérennité de l'entreprise familiale qui sera confronté à des conflits qu'elle doit les résoudre pour bien mener cette étape. Parmi ces conflits, nous avons les conflits qui peuvent surgir entre l'entrepreneur cédant et son successeur présumé être de sa famille compte tenu du caractère familial de l'entreprise. Des conflits répertoriés comme conflits d'agence en se basant sur l'hypothèse de la théorie de l'agence considérant le cédant comme étant le principal et son successeur comme étant son agent.

Chapitre 2 : Revue de littérature

2 Chapitre 2 : Revue de littérature

Au cours du XX^{ème} siècle, les entreprises familiales ont subi une mutation profonde de leurs structures en raison de la nécessité de développer leur activité. Cette évolution a entraîné une augmentation de leur taille et une ouverture de leur capital, complexifiant ainsi l'analyse de leur modèle familial en termes de structure de propriété et de gestion. Bien que le modèle d'agence traditionnel actionnaires/dirigeants soit utile pour comprendre le fonctionnement des entreprises familiales cotées, il est partiel et ne s'applique que dans certaines conditions, selon les travaux de (Poulain-rehm, 2005; Poulain-Rehm, 2006a). Pour avoir une vision complète des problèmes de gouvernance de ces entreprises diverses, il est nécessaire d'élargir le champ d'investigation et d'inclure, de manière complémentaire ou alternative, un certain nombre de variables clés reflétant la diversité des mécanismes de gouvernance d'entreprise en général et des mécanismes de gouvernance spécifiques à chaque entreprise familiale, selon les recherches de Poulain-Rehm (2020).

Afin de cerner le champ des travaux abordant la transmission des entreprises familiales et conflits d'agence, objet de notre recherche, nous avons sollicité diverses bases de données : google scholar, Scopus et Crossref. A travers ces bases de données, il en résulte plusieurs recherches portant sur les variables du sujet mais étudiés séparément : la transmission des entreprises familiale et les conflits d'agences. C'est-à-dire que des études ont traité la transmission dans les entreprises familiales, d'autres études ont étudié l'impact des conflits d'agence sur l'entreprise familiale. Mais y'a-t-il des études qui ont développé la relation entre la présence des conflits d'agence et l'entreprise familiale dans l'une des étapes les plus importantes : la transmission ?

Sur la base d'une revue de littérature autour de notre sujet étudié à savoir la transmission et les conflits d'agence dans les EF, et avec l'absence de travaux traitants de façon explicite la relation entre les deux variables de notre sujets (transmission et conflits d'agence), nous aborderons dans la partie "revue de littérature" les travaux qui ont traité les éléments de notre étude comme suit :

2.1 Les Recherches connexes

2.1.1 Les études sur la transmission et succession de l'entreprise familiale :

La transmission des EF demeure encore peu étudié dans les pays en voie de développement et particulièrement en Afrique, où cette forme d'entreprise est la plus répandue.(Fattoum & Fayolle, 2008).

Tableau 1 Etudes sur la transmission et succession dans les entreprises familiales

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils & résultats	Commentaires
01	La transmission des PME familiales. (Merigot & Hirigoyen, 1988)	Cette étude a pour objectif d'évoquer deux volets importants : La gestion de la transmission et la transmission de la direction.	L'enquête a été menée en envoyant des questionnaires par courrier à 600 PME. Tous les secteurs d'activité sont concernés. Les variables comportementales les plus discriminantes dans la transmission des PME par les familles ont pu être identifiées à l'aide d'une analyse statistique multidimensionnelle. Ainsi, la transmission n'a toujours pas la dimension prédictive qu'elle mérite, en fait, l'existence de plans de transmission reste l'exception plutôt que la règle. Dans la plupart des cas étudiés, les auteurs ont relevé une incompatibilité entre le système de valeurs du propriétaire-dirigeant et le potentiel de l'entreprise.	Il convient de souligner que, compte tenu de la population étudiée, le sujet reste un « <i>sujet tabou</i> » dans de nombreux cas, de sorte qu'il peut y avoir des inquiétudes quant à une réduction du nombre de réponses.
02	La transmission de la PME familiale : Une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel. (TESSA & GHEDDACHE, 2010)	L'article aborde le phénomène de la transmission de la PME familiale	Cet article examine le phénomène de propagation des PME familiales. La recherche a été réalisée sur la base d'un échantillon de PME familiales (18 entreprises) de la wilaya de Tizi-Ouzou, à partir d'entretiens semi-directifs auprès de propriétaires-dirigeants. Les résultats montrent que : - La transmission familiale est la forme privilégiée. Malgré cela, les patrons négligent la planification de la relève ; - Les filles des propriétaires-dirigeants apparaissent comme des « successeurs ignorés » car leurs pères privilégient les successeurs masculins ; - L'épouse occupe une position et acquiert un pouvoir qui évolue avec le cycle de vie de la famille.	En commentaire, cet article explique explicitement l'existence d'une relation d'agence entre le cédant et le successeur : « Lorsque le premier détecte le comportement opportuniste du second, la crise s'installe (en fait un conflit d'agence, le prédécesseur agissant comme le principal, le successeur agit comme agent).
03	La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles. (Hannachi, 2015)	Le but est de comprendre comment et par quels mécanismes les entreprises familiales multigénérationnelles se régénèrent.	En utilisant l'approche historique narrative, le chercheur a analysé les processus de régénération stratégique dans quatre entreprises familiales centenaires. Les résultats ont éclairci le rôle de la famille dans le processus de régénération stratégique et l'auteur a proposé un modèle intégré de régénération stratégique dans les entreprises familiales.	L'auteur a mis en évidence l'existence de comportements de résistance et d'enracinement qui peuvent être fatals en évoquant sa disparition.
04	La transmission des entreprises familiales en Tunisie. (Benmostefa, 2015)	Ce travail s'articule autour de : - L'expérience du phénomène de Transmission des EF ; - L'accompagnement des dirigeants des EF pendant le processus de transmission ; - La compréhension du phénomène de la transmission des EF en Tunisie.	Les auteurs ont utilisé deux outils analytiques, à savoir des études de cas et des cartes cognitives, pour acquérir une compréhension plus complète du processus de propagation de la EF. Les résultats montrent que la Tunisie s'est développée dans un environnement culturel qui allie tradition et modernité, et le champ religieux occupe une place importante. Cette tendance pourrait expliquer une certaine évolution des entreprises familiales qui se différencient de leurs homologues occidentales. La gouvernance spécifique (conseils de famille plutôt que testaments) dans la mise en œuvre de la communication culturellement factorisée est au cœur de cette enquête.	L'auteur a bien expliqué quelques limites de sa méthodologie de recherche, ce qui peut nous être utile dans l'explication des résultats de notre étude.

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils & résultats	Commentaires
05	The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. (Wang et al., 2004)	Cette étude tente d'offrir aux chercheurs des preuves empiriques qui relient la transmission et la performance des PME familiales basées au Royaume-Uni.	Sur la base d'une analyse statistique détaillée basée sur un échantillon de 169 PME familiales, les auteurs ont formulé des recommandations et ont incité au débat sur les questions entourant la pratique de la succession et une large prise de conscience des facteurs critiques qui façonnent la transition de propriété.	De cette recherche, nous retenons les facteurs critiques initié à la transmission des EF, à savoir : planification de la relève, développement des successeurs, relations intergénérationnelles et questions de rémunération.
06	Transmission des PME familiales et performance sociale. (Bughin et al., 2010)	L'objectif de cet article est d'analyser l'influence de la transmission sur la performance sociale de ce type de société.	L'étude a été réalisée sur un échantillon de PME familiales belges ayant fait l'objet d'une transmission, au moyen de la méthodologie du pairage statistique. Chaque PME transmise de leur échantillon a été appariée avec une PME « jumelle » non transmise. Les résultats montrent que la performance sociale des PME est affectée positivement par la transmission.	A mentionner que cet article traite l'EF dans sa phase de transmission comme notre cas de recherche, mais sous un angle différent qui est sa performance sociale. Il peut nous être utile dans notre explication et analyse de résultats.
07	Analyse des différentes méthodes de transmission d'une entreprise familiale à la génération suivante : analyse d'un cas particulier. (Gossing, 2015)	Le but de l'étude était d'identifier les meilleures pratiques juridiques pour assurer la réussite de la transmission des entreprises familiales.	Ce travail s'est basé sur l'étude de cas spécifique pour analyser les différentes méthodes de transmission d'EF. Les résultats ont montré que la transformation de la forme juridique de la société permettra d'atteindre plusieurs objectifs afin de garantir que la gestion et le capital de l'EF soient maintenus par les enfants du prédécesseur de manière égale. Toutefois, le recours à une telle structure peut présenter de potentielles sources de conflits entre les enfants dans la mesure où la gestion est assurée par un enfant parmi ses frères.	Ce travail est limité aux aspects du droit des sociétés, et relève et expose les points de chacun des instruments juridiques de transmission.
08	Critical Factors for Successful Succession of Family Firms. (Alayo et al., 2016)	L'article tend à élargir les connaissances sur les facteurs de succès dans les processus de succession des entreprises familiales et les implications pratiques pour les dirigeants d'entreprises familiales.	Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens téléphoniques basés sur les informations obtenues à partir de la base de données SABI. Les résultats ont identifié que la planification du processus de succession, la validation du choix du successeur, la qualification du successeur et son expérience adéquate sont des facteurs clés de réussite.	Cet article fournit aux propriétaires et dirigeants d'EF, des informations pratiques et des conseils pour faciliter une transition réussie vers la prochaine génération de dirigeants.
09	Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. (Kidwell et al., 2018)	Par le biais de la théorie de l'empreinte comme cadre, les auteurs ont mis en avant le côté sombre de cette théorie dans le contexte de l'EF et comment elle peut menacer la performance et la continuité de l'EF	Par la mobilisation de la théorie de l'empreinte qui aide à expliquer l'impact des apprentissages sur le développement des ressources humaines dans l'EF, cependant, les conséquences de la stigmatisation ne sont pas nécessairement positives, en particulier lorsque la stigmatisation se manifeste par des processus et des attentes négatifs qui peuvent entraîner des comportements négatifs et des résultats néfastes à la performance et la pérennité de l'EF.	Les chercheurs ont fait des recommandations sur la façon de briser les mauvaises habitudes et de les remplacer par des routines plus efficaces afin d'assurer la continuité et le succès de l'EF.
10	Vers une segmentation des types de conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur lors de la transmission d'une entreprise familiale. (Perreault, 2019)	Mettre en lumière les conflits internes propres à ces doubles-rôles. Ensuite, ils sont mis en relation avec les conflits interpersonnels propres à la relation parent-enfant et ceux liés à la relation prédécesseur-successeur.	La recherche a été menée à travers une étude de cas de Cinq EF. Les résultats ont permis d'identifier trois grands segments de conflits : les conflits individuels, les conflits familiaux et les conflits professionnels.	L'un des objectifs de cette recherche est de mieux comprendre les différents types de conflits associés à la transmission familiale, ce qui permettra aux professionnels de mieux maintenir le soutien organisationnel lors du processus de transmission des FE. Cette compréhension aide à l'identification des conflits d'agence afin que les personnes concernées puissent bénéficier d'un soutien.

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils & résultats	Commentaires
11	La transmission des entreprises familiales. (Moussaoui et al., 2020)	Contribuer à une meilleure connaissance de la transmission des entreprises familiales entre les générations d'une manière générale.	A travers une recherche bibliographique et documentaire en plus d'une collecte de données statistiques, les auteurs ont confirmé que la famille est l'élément fondamental pour la pérennité de ce type d'entreprises, une pérennité qui nécessite une préparation à la transmission par le biais de son processus successoral.	Ce travail traite la transmission de l'EF (succès ou échec). Les auteurs ont réparti les facteurs expliquant l'échec de la transmission des EF en trois catégories : la préparation à la succession, la mauvaise sélection et préparation des candidats à la succession et la technique de transmission coûteuse.
12	Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire (Elbahjaoui et al., 2021)	L'objectif est de mesurer l'effet du système de gouvernance sur la transmission dans le contexte d'entreprise familiale.	Compte tenu de la nature particulière des entreprises familiales, ce travail s'inscrit dans une approche qualitative où s'imbriquent deux systèmes : la famille et l'entreprise. Les chercheurs utilisent l'études de cas unique. Résultat, le système de gouvernance aide les EF à réussir leur transmission et ce, en trouvant un équilibre entre les conseils de famille, le conseil d'administration et les comités de direction, selon les spécificités de l'EF étudiée.	En évoquant l'importance des mécanismes de gouvernance dans la transmission, et en se basant sur la théorie positive de l'agence, le souci de repérer les conflits d'agence dans le but de les limiter aide forcément à la réussite de la transmission dans la mesure où ces mécanismes sont expliqués comme minimiseurs de conflits d'agence.
13	Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? (Gagné et al., 2021)	L'objectif de cet article est d'étudier comment la confiance du cédant et la motivation du successeur affectent l'achèvement de la succession.	A travers une étude longitudinale de 12 ans portant sur 89 entreprises familiales canadiennes, les résultats ont révélé que les motivations intrinsèques du successeur prédisaient le succès du transfert de succession à la génération suivante. La confiance en soi du successeur a également joué un rôle dans sa motivation interne. L'étude fait allusion à l'importance de cultiver des relations de confiance et de soutien entre les prédécesseurs et les successeurs pour assurer une succession réussie.	Cette étude explique que la motivation du successeur est liée à la confiance du cédant dans les capacités et les intentions de celui-ci, ce qui conduit le cédant à offrir au successeur plus d'opportunités de travailler de manière indépendante dans l'entreprise.
14	Le processus de la transmission et maintien du caractère familial de l'entreprise : le cas Cevital SPA. (GHEDDACHE, 2022)	L'article cible La transmission d'une entreprise familiale en tant que défi complexe et majeur pour les propriétaires fondateurs, car les successeurs peuvent manquer de compétences, de motivation ou être en conflit les uns avec les autres, ce qui peut menacer la durabilité de l'entreprise de l'intérieur de la famille.	Selon une étude de cas de Cevital, EF fondé par M. REBRAB et transmise à ces Cinq Enfants. On conclut que pour transmettre son entreprise à ses cinq enfants et se retirer totalement, le fondateur a mis en place une démarche multiforme visant à maintenir l'esprit de famille à Cevital.	L'auteur a clairement indiqué que pour un transfert réussi, il faut :1- Planifier ;2- Renforcer la structure de gouvernance : conseil d'administration, comité de famille, comité d'audit, comité stratégique, membres extérieurs au conseil d'administration, système de rémunération ;3- Créer une ambiance saine entre les successeurs pour éviter les conflits entre eux.

Source : Elaboré par le Doctorant.

En détaillant plus l'étude de Perreault (2019), nous pouvons constater que c'est celle qui se rapproche le plus de notre problématique générale, c'est-à-dire quelle traite des conflits dans l'EF entre le père et le fils, et dans la phase de transmission. Elle se distingue en mettant l'accent sur les conflits familiaux (a. Le choix de vie ; b. L'autorité parentale ; c. La satisfaction des besoins fondamentaux de l'enfant ; d. La proximité affective), tandis que notre recherche cible en particulier les conflits d'agence. Ce qui nous intéresse le plus dans cette étude, c'est les conflits professionnels qui surgissent lors de la 3ème phase de transmission : le transfert de propriété. Le premier conflit est le désaccord sur le mode de gestion entre gestion directive et gestion participative délégatrice. L'auteur a noté l'existence de conflits liés au manque de planification formelle de la succession, à la confusion liée aux rôles et aux responsabilités, à la gestion des liquidités, à la direction et la vision de l'EF ou à la résistance au changement. Tous ces conflits mènent à des tensions entre le cédant et le prédécesseur et le successeur. Le troisième et dernier type de conflits relevé dans cette étude est celui des conflits internes liés à la relation famille - entreprise, alors que toute personne qui occupe un rôle à l'intersection famille-entreprise doit composer avec des relations familiales et professionnelles qui s'entrecroisent et qui sont parfois contradictoires. C'est cette contradiction qui est la source des conflits entre cédant et successeur.

Pour conclure, cette étude se rapproche de la nôtre dans sa limitation de temps, et traite la transmission, dans son objet qu'est l'EF, et distingue dans l'étendue et la typologie des conflits trois types de conflits entre parent-cédant et enfant-successeur. Les conflits qui peuvent nous intéresser sont ceux du troisième type : les conflits professionnels.

Dans le contexte des chercheurs algériens, nous trouvons Gueddache lyès, qui s'est intéressé le plus à l'entreprise familiale et à sa transmission (GHEDDACHE, 2022; Gueddache, 2012; Tessa & Gheddache, 2009; TESSA & GHEDDACHE, 2010). Nous serons principalement concernés par ses travaux sur la transmission. Dans son étude exploratoire sur la perception du cédant sur La transmission de son entreprise familiale (TESSA & GHEDDACHE, 2010), il a annoncé que l'EF affrontera des crises suite au déclenchement de la transmission, et a envisagé trois scénarios, parmi lesquels il cite le problème du choix du successeur quand il y'a plusieurs candidats à la succession. La course entre ces candidats peut être la source d'une asymétrie d'information, quand ils vont dissimuler des informations afin de bénéficier d'une bonne image et d'une réputation irréprochable aux yeux du cédant et avoir ainsi plus de chance d'être choisi à la tête de l'EF lors de sa transmission. Nous sommes dans ce cas confrontés à un conflit d'agence de type asymétrie d'information. Mais Gueddache ne l'a pas définie de cette manière

et l'a simplement qualifié de tension entre candidats. Dans la même étude, et non loin de ce point, il précise que la mauvaise préparation de la succession est la principale cause d'échec de l'opération, il mentionne l'existence de deux types d'actionnaires, actifs et non actifs. Ces derniers se contenteront du partage des dividendes et ont des attentes d'investisseurs, alors que les candidats actifs sont plus concernés par la continuité de l'EF. Donc nous sommes devant une relation d'agence principal-agent entre les actifs dans l'EF et les Non actif. Ce type de conflits au niveau de l'EF a déjà été traité par (Charlier & Lambert, 2013) après avoir été intéressé par les travaux de (Ali et al., 2007), où les auteurs séparent clairement ce qu'ils appellent le conflit d'agence total en deux types de conflits d'agence : le conflit classique actionnaire-dirigeant, déjà décrit par Berle et Means (1932) ou Jensen et Meckling (1976) – appelé conflit de type I - et le conflit entre actionnaires majoritaires et minoritaires – dénommé conflit de type II. Ce qui nous intéresse principalement, c'est sa réflexion sur la relation d'agence qui naît lors de la transmission de l'EF, une relation entre le cédant toujours propriétaire de son entreprise et le successeur qui sera le manager. « Lorsque le premier détecte des comportements opportunistes de la part du second, la crise prend des racines (il s'agit en fait d'un conflit d'agence)» (TESSA & GHEDDACHE, 2010).

D'autres études sur la transmission des EF ont clairement identifié des conflits d'agence mais sans pour autant les décrire d'une façon claire et approfondie : Benmostefa (2015) a cité qu'il existe des Obstacles liés aux héritiers faisant naître des *conflits* à travers leur *attentes disproportionnées*. Elle s'est aussi appuyée sur le travail de relever l'existence des coûts d'agence nait de la relation d'agence entre les parties prenantes à savoir : le dirigeant cédant, le successeur, les actionnaires familiaux actif et non actifs, les actionnaires familiaux hors de la famille et d'autres parties prenantes.

Les chercheurs Boutrik et al. (2020), affirment que 9 cédants sur 15 optent pour faire passer la gestion mais pas la propriété, mais sans traiter la question du pourquoi préfèrent-ils garder la propriété de l'entreprise sous leur contrôle ? Est-ce dû à la détection d'actes d'opportunisme ? Est-ce dans le but de garder un contrôle permanent sur le nouveau dirigeant, et par conséquent faire naître cette relation Agent-Principale sur la base de laquelle a été fondée la théorie de l'agence ?

A notre connaissance, la relation d'agence entre le cédant et son successeur familial reste, à ce jour, sans recherche académique approfondie, ce qui nous a incité à la développer plus, et nous ne nous contenterons pas juste de les identifier, afin de donner plus de chance au EF de réussir

leur passage d'une génération à une autre et assurer la continuité d'une entité aussi importante sur le plan économique national que sur le plan familial, en sauvegardant la relation familiale tant importante sur le plan de la transmission de valeurs sociaux-culturelles en premier lieu et entrepreneuriales. Le souci d'*identification* est à notre avis important et mérite d'être étudié. Il a aussi incité Fattoum & Fayolle (2008) à s'intéresser à identifier les conflits empêchant le cédant prédécesseur de réussir sa transmission, et dans quelle phase il se situe.

2.1.2 Les études sur les conflits d'agence dans les entreprises familiales (pour la détermination des conflits d'agence) :

Sur la base de notre recherche sur les études qui ont traité les conflits d'agence dans les EF, nous avons dressé le tableau suivant :

Tableau 2 : Etudes sur les conflits d'agence dans les entreprises familiale

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils et Résultats	Remarques
01	Agency relationships in family firms: and evidence. (Schulze et al., 2001)	Examine la relation d'agence dans les entreprises familiales, à la fois du point de vue théorique et empirique. Enfin, les auteurs discutent des implications de leurs recherches pour la gestion des entreprises familiales.	Sur la base d'une revue de littérature, les auteurs ont examiné les résultats de différentes études sur les entreprises familiales, et les différentes théories qui ont été proposées pour expliquer les relations d'agence dans les entreprises familiales, notamment la théorie de l'agence familiale, la théorie des coûts de transaction et la théorie des droits de propriété. Résultats : Les chercheurs soulignent l'importance pour les entreprises familiales de mettre en place des structures de gouvernance efficaces pour atténuer les conflits d'intérêts potentiels et pour améliorer la performance de l'entreprise.	Cet article fournit une analyse théorique et empirique complète des relations d'agence dans les entreprises familiales, ainsi que des implications importantes pour la gestion de ces entreprises.
02	Toward a theory of agency and altruism in family firms. (Schulze et al., 2003)	Cet article aide à expliquer à la fois comment l'altruisme influence les relations d'agence dans les entreprises familiales, et pourquoi les pratiques commerciales dans les entreprises familiales diffèrent de celles trouvées dans d'autres types d'entreprises.	En s'appuyant sur la littérature de l'économie des ménages et l'altruisme, les résultats basés sur les données obtenues auprès de 883 entreprises familiales montrent que l'altruisme, tel que reflété par les intentions de transfert de succession et d'actions des parents, modère l'effet de ces incitations salariales.	Cet article tente d'expliquer pourquoi les entreprises familiales pourraient se sentir obligées de rémunérer les membres de la famille avec des salaires, et nous sera utile dans l'explication de la relation du prédécesseur avec son successeur en s'appuyant sur sa mobilisation du phénomène d'altruisme.
03	Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. (Frank et al., 2011)	L'objectif est de fournir une vue d'ensemble systématique de la littérature traitant des conflits d'affaires entre les membres de la famille dans (leurs) EF.	L'analyse est basée sur une revue systématique de la littérature comprenant des articles publiés dans des revues universitaires à comité de lecture de janvier 1990 à juin 2010. Les résultats ont montré trois courants de recherche (sources de conflits, effets de conflits et conflits managériaux) assez clairement distincts et offrent des options pour la recherche future, avec un accent particulier sur la théorie des systèmes modernes qui conceptualise les conflits comme un système spécial au sein du système d'EF.	Les auteurs explorent les perspectives pour de futures recherches sur les conflits dans les EF. Ils suggèrent que les recherches futures devraient se concentrer sur l'efficacité des méthodes de gestion des conflits dans les entreprises familiales, l'impact des conflits sur les performances de l'entreprise et la façon dont les EF peuvent prévenir ces conflits.

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils et Résultats	Remarques
04	Capital social de l'entreprise familiale et efficacité organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. (Coeurderoy & Lwango, 2012)	Comme finalité, les auteurs ont voulu expliquer de manière théorique le mécanisme par lequel le capital social peut être utilisé pour améliorer l'efficacité organisationnelle, ce qui est actuellement considéré comme une "lacune" dans la recherche sur les entreprises familiales.	Par une approche théorique, les auteurs ont évoqué la question de savoir comment le capital social de la famille peut se traduire en efficacité organisationnelle. Les auteurs ont affirmé que la dispersion de la famille dans la propriété ou la gestion de l'entreprise, ainsi que l'augmentation du nombre d'acteurs et des divergences d'intérêts possibles, peuvent finir par nuire à l'efficacité organisationnelle de l'EF et limiter sa capacité à rivaliser avec les entreprises non familiales sur le long terme.	La nuisance de l'efficacité organisationnelle de l'EF par dispersion de la famille dans la gestion et la propriété est l'un des résultats des divergences d'intérêts entre les membres de la famille.
05	Role conflicts of family members in family firms. (Memili et al., 2013)	Cette étude se concentre sur les conflits de rôle dans les entreprises familiales, en particulier sur les conflits de rôle qui peuvent survenir entre les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise.	Les auteurs ont mené une enquête auprès de 264 entreprises familiales aux États-Unis pour comprendre les conflits de rôle qui se produisent dans ces entreprises. Les résultats ont montré que les conflits de rôle étaient plus fréquents dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales, en raison de la complexité des relations entre les membres de la famille. Les auteurs ont également constaté que les conflits de rôle étaient plus fréquents entre les membres de la famille qui travaillaient ensemble dans l'entreprise, plutôt qu'entre les membres de la famille qui travaillaient dans des départements différents.	Cette étude a montré que les conflits de rôle sont un défi majeur pour les entreprises familiales, et qu'il est important pour les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise de communiquer efficacement et de clarifier leurs attentes pour minimiser ces conflits. Ce manque de communication est une des sources d'asymétrie de l'information qui est considéré comme un des conflits d'agence.
06	Relationships between corporate social responsibility and financial performance: what is the causality? (G. G. Hirigoyen & Poulain-Rehm, 2014)	Analyser l'impact de la nature familiale des entreprises sur leur responsabilité sociétale, dans ses différentes dimensions : ressources humaines, droits humains sur les lieux de travail, engagement sociétal, respect de l'environnement, comportement sur les marchés, mais aussi la gouvernance (Equilibre des pouvoirs et efficacité du CA et CG ; Audit et mécanismes de contrôle ; Engagement envers les actionnaires et structure de l'actionariat ; Détermination des rémunérations des principaux dirigeants.	Pas de différences statistiquement significatives, entre firmes familiales et firmes non familiales, pour les scores de ressources humaines, droits humains sur les lieux de travail, engagement sociétal, respect de l'environnement et comportement sur les marchés. De surcroît, les entreprises familiales présentent, pour la dernière des dimensions étudiées de la responsabilité sociétale, la gouvernance, des scores inférieurs, de manière statistiquement significative.	Pour mieux comprendre la spécificité familiale de l'entreprise, une dimension parmi les cinq étudiées a donné une différence pour l'EF, c'est la dimension gouvernance qui correspond aux mécanismes expliquant la résolution des conflits d'agence. Par l'identification de ces mécanismes nous serons en mesure de repérer les conflits présents.

	Intitulé & Auteur	Objectifs	Outils et Résultats	Remarques
07	Les conflits successoraux dans les entreprises familiales africaines : Le rôle de la structure familiale. (Naoure, 2018)	Aborder les défis successoraux dans cette catégorie d'entreprise à travers l'analyse du rôle de la structure familiale dans les conflits successoraux.	En se basant sur les cas étudiés, les résultats ont révélé quatre facteurs d'échec des successions dans l'EF dans le contexte choisi, à savoir : la stratégie entrepreneuriale, la <i>structure familiale</i> , les mécanismes de gouvernance ainsi que l'organisation de la succession par le cédant.	Comme cette étude traite les conflits de succession dans les EF entre les membres de la famille, elle va nous servir comme explication de quelques résultats de notre recherche.
08	Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales (Poulain-Rehm, 2020)	Contribution à la connaissance des mécanismes de gouvernance tant généraux que spécifiques des entreprises familiales, en tentant d'apporter des éléments de réponses à une question centrale : quelle gouvernance pour maximiser la valeur des EF ?	Analyser, successivement, l'efficacité de leurs mécanismes de gouvernance tant généraux que spécifiques. Cet article procède à la synthèse de quelques résultats empiriques, énonce plusieurs voies de recherche et formule plusieurs préconisations managériales.	La présence de mécanisme de gouvernance signifie que des conflits ont été préalablement détectés et faisaient l'objet de correction par l'imposition des pratiques de bonne gouvernance.
09	A dynamic framework of noneconomic goals and inter-family agency complexities in multi-family firms. (Chrisman et al., 2021)	L'étude traite du cadre dynamique des objectifs non-économiques et des complexités de l'agence inter-familiale dans les entreprises multifamiliales. Cette étude explore les interactions entre les objectifs non-économiques des familles et les conflits d'agence qui se posent lorsque plusieurs familles sont impliquées dans la propriété et la gestion de l'EF.	A travers des entretiens semi-directifs avec des membres de la famille impliqués dans la propriété et la gestion des EF, les auteurs ont identifié les conflits d'agence grâce à une revue de littérature existante sur les entreprises familiales et multifamiliales, ainsi qu'à travers des études de cas approfondies menées auprès de plusieurs EF. Les auteurs ont proposé un cadre dynamique pour comprendre comment ces interactions peuvent évoluer au fil du temps et comment elles peuvent affecter la performance de l'entreprise. L'étude met également en évidence l'importance des facteurs tels que la culture, les normes et les valeurs familiales dans la gestion des EF.	Les auteurs ont qualifié de dynamiques les interactions entre les acteurs dans l'EF au fil du temps, chose que nous avons constaté dans les interactions prédécesseur et successeur dans les changements de rôle entre les deux durant la phase de la transmission de l'EF.

Source : Elaboré par le Doctorant.

Concernant l'implication des conflits d'agence comme facteur déterminant de la réussite d'une opération de transmission d'une EF, nous pouvons citer parmi les études les plus importantes sur le sujet, l'étude qu'a menée Poulain-Rehm (2020), dans le but de mieux connaître les mécanismes de gouvernance tant généraux que spécifiques des entreprises familiales. Il s'est demandé quelle gouvernance adopter pour la maximisation de la valeur de l'EF. Après le constat de plus d'un chercheur accusant l'EF de qualité inférieure de gouvernance, il a procédé à la synthèse de quelques résultats empiriques afin d'analyser l'efficacité des mécanismes de gouvernance généraux et spécifiques des EF. En s'appuyant sur l'article de Hirigoyen & Poulain-Rehm (2014), ils ont analysé l'impact de la nature familiale des entreprises sur leur responsabilité sociétale, dans ses différentes dimensions : ressources humaines, droits humains sur les lieux de travail, engagement sociétal, respect de l'environnement, comportement sur les marchés, mais aussi la gouvernance. C'est cette gouvernance qui nous intéresse dans la mesure où elle est appliquée pour régler les conflits. Les résultats ont montré que les EF ne se distinguent pas des entreprises non familiales, mais pour la dernière dimension : la gouvernance, affiche un seuil de 1%, un score inférieur de manière statistiquement significative pour chacune de ses sous-dimensions. Pour expliquer ces insuffisances, Hirigoyen & Poulain-Rehm (2014) ont emprunté plusieurs pistes. L'utilité de l'actionnaire familiale est remise en cause, car celui-ci doit faire un choix parmi les trois options, soit les intérêts de la famille, soit ceux de l'entreprise, soit ses intérêts personnels. Cette explication sert de réponse aux conflits d'agence de type II (actionnaire familial majoritaire et autres parties prenantes). Dans une deuxième série de facteurs, interviennent ceux liés aux coûts d'agence induits par les biais comportementaux au sein des EF. Ils mentionnent, en particulier, l'altruisme, qui est susceptible de fausser les perceptions des dirigeants et de soumettre leur capacité à surveiller et à discipliner efficacement les membres de la famille, aux dépens des autres parties prenantes, internes et externes, de l'entreprise. L'efficacité et l'efficacité du conseil d'administration dans les EF étant plus faibles, le conseil familial détenu majoritairement par la famille va influencer les décisions du conseil d'administration en sa faveur. Donc le maintien du pouvoir décisionnel et de la gestion va sans doute complexifier la gouvernance, et au fil du temps, et avec l'arrivée de nouvelles générations familiales, des conflits apparaîtront entre actionnaires familiaux majoritaires dirigeants et actionnaires familiaux minoritaires non dirigeants (conflits de Type II), ce qui, avec le temps, diminuera l'efficacité de ce conseil.

Des actes comme le contrôle excessif du dirigeant et de son descendant avec une logique d'enracinement, le fait d'avoir des avantages financiers non proportionnels à leur part du

capital, le lien affectif du cédant manager avec son entreprise, tendent à affaiblir le management à l'encontre des parties prenantes, en particulier les salariés (Poulain-Rehm, 2020).

Restant sur l'idée de positionner notre travail par rapport au travail précédent, les chercheurs Hirigoyen et Poulain Rehm, ont bien mobilisé la théorie de l'agence pour expliquer les insuffisances des EF, en matière de gouvernance, générales et spécifiques à l'EF, chose que nous allons réutiliser, mais de façon plus articulée sur la phase de transmission de ce type d'entreprise et les conflits d'agence et ce, en les identifiant à travers la relation du cédant-successeur.

L'étude réalisée par (Coeurderoy & Lwango, 2012) a proposé un modèle théorique pour comprendre comment le capital social dans les entreprises familiales peut influencer leur efficacité organisationnelle et leur capacité de transmission intergénérationnelle. Pour ce faire, les auteurs ont élaboré un modèle basé sur les coûts bureaucratiques, qui est un concept développé dans la théorie de l'agence. Selon ce modèle, les entreprises familiales peuvent être considérées comme des organisations qui cherchent à **minimiser les coûts de transaction liés à la transmission de leur capital social**. Les coûts de transaction peuvent inclure les coûts liés à la recherche d'informations, à la coordination et à la négociation, ainsi que les coûts liés aux conflits d'intérêts entre les membres de la famille. L'auteur a proposé que le capital social dans les entreprises familiales peut être considéré comme une forme de capital social spécifique, qui est basé sur les relations de parenté et de confiance entre les membres de la famille. Ce capital social spécifique peut aider à **réduire les coûts de transaction** liés à la transmission intergénérationnelle de l'entreprise familiale. Les auteurs ont également proposé que les coûts bureaucratiques peuvent être utilisés comme un moyen de mesurer l'efficacité organisationnelle des entreprises familiales. Les coûts bureaucratiques incluent les coûts liés aux procédures administratives, à la surveillance et au contrôle, ainsi qu'aux coûts liés aux conflits d'intérêts. L'étude de Coeurderoy & Lwango (2012) a proposé un modèle théorique intéressant pour comprendre comment le capital social dans les entreprises familiales peut influencer leur efficacité organisationnelle et leur capacité de transmission intergénérationnelle. Cependant, comme les auteurs l'ont noté, ce modèle est basé sur des hypothèses simplificatrices et doit être validé empiriquement avant d'être généralisé.

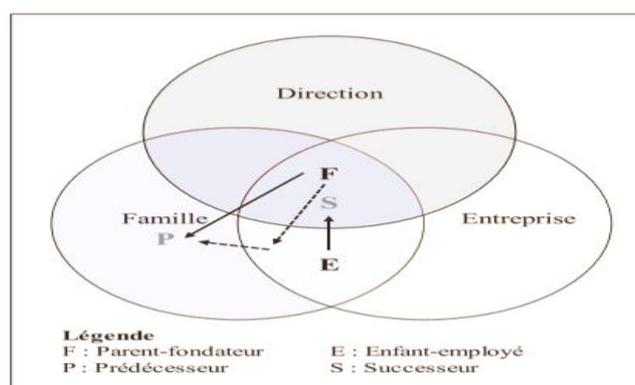
Après avoir mentionner les travaux traitants de la transmission des EF et les travaux sur les conflits d'agence présents dans ces entreprises, il est important d'avoir un appui théorique sur lequel nous allons nous baser pour identifier les différents conflits d'agence qui seront suivis

lors de la transmission des EF afin de définir leur impact sur cette phase aussi importante pour la survie de l'entreprise que pour la famille.

2.1.3 Relation d'agence cédant -successeur

Afin de mieux comprendre notre objet de recherche et de mieux se placer parmi les études précédentes, nous avons procédé à la lecture des études qui ont traité les variables de notre sujet à savoir : la phase de transmission et les conflits d'agence, nous attirons l'attention sur la particularité de notre étude. Nous rappelons qu'une fois le processus de transmission déclenché, les acteurs de la transmission cédant et successeur se partagent la zone centrale entre famille-direction et entreprise et ce, durant la troisième phase de transmission : le règne conjoint (Cadieux & Brouard, 2009), une zone qualifiée de conflictuelle, mais ces conflits sont de nature complexe tant pour leur identification que pour leur résolution (Perreault, 2019), alors notre travail ce veut d'apporter de la lumière sur ces types de conflits en mobilisant les apports de la théorie d'agence.

Figure 1 : Changement de rôle lors de la transmission



Source : Perreault (2019).

La relation cédant successeur se développe au cours de l'opération de transmission (Charlebois, 1995), d'une relation du cédant manager avec le successeur salarié dans les phases d'initiation et réintégration, vers une relation du cédant actionnaire majoritaire et successeur manager actionnaire minoritaire quand le cédant veut l'inciter à travailler ses intérêts en lui donnant des stocks options, en arrivant à la relation d'agence du cédant non actionnaire et le successeur actionnaire et manager en même temps ce qui va créer des conflits entre lui et les autres actionnaires familiaux minoritaires. Tout ça pour montrer que cette relation est dynamique et demande de l'attention.

Pour accentuer l'idée de la présence de la relation d'agence entre le cédant et son successeur, Chrisman et al. (2021) ont reconnu que des conflits d'agence pouvaient exister dans toute

relation de coopération entre deux ou plusieurs individus. Les recherches de La Porta et al. (1999) sur la propriété des entreprises ont alerté les chercheurs sur la prévalence des conflits d'agence principal-principal et ont suggéré que les entreprises familiales sont particulièrement sensibles à ces conflits. Des conflits d'agence entre managers ou entre managers et employés à différents niveaux hiérarchiques sont également possibles (par exemple, Chrisman et al., 2004). Child et Rodrigues (2003) décrivent les conflits de double agence comme ceux impliquant des conflits d'intérêts entre managers à différents niveaux hiérarchiques, et les conflits d'agence multiples comme ceux impliquant plusieurs mandants interagissant avec un ou plusieurs agents ou plusieurs agents interagissant avec un ou plusieurs mandants.

La mobilisation de la théorie de l'agence dans la compréhension de l'EF a incité la réflexion de plusieurs chercheurs, Elbahjaoui et al (2021), explique que La théorie de l'agence est une idée qui repose sur la séparation stricte entre la propriété privée d'un patrimoine et sa gestion. Ce qui en découle, c'est un conflit d'intérêts considéré comme un problème principal/agent. Dans le contexte de l'EF, le principal est le dirigeant, tandis que l'agent peut être un membre de la famille impliqué dans la gestion de l'entreprise, un administrateur ou autre. Ce problème peut s'expliquer par le fait que le propriétaire délègue ses pouvoirs à un gérant professionnel qui doit s'occuper des intérêts du propriétaire. Elbahjaoui et al. (2021) ont précisé que cette théorie est pertinente pour décrire l'EF, car les liens de parenté réduisent les conflits et renforcent la relation entre la famille et l'entreprise. Les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ont une connaissance intime de l'entreprise, ce qui facilite le maintien d'une relation solide entre la loyauté envers la famille et l'engagement envers l'entreprise. Cela permet de réduire les coûts d'agence sans séparer les décisions de contrôle et de gestion.

2.1.4 Position théorique pour l'identification des conflits d'agence :

Bien que la théorie d'agence a été introduite par ses fondateurs Jensen & Meckling (1976), cette théorie a souvent été mal caricaturée par ces conflits qualifié de conflits agressifs entre les parties de la relation (Charreaux, 1998). Alors, pour aller droit au but, sans se fondre dans les débats sur la définition de la théorie de l'agence, mieux vaut s'inspirer de la source ou du moins des chercheurs les plus connaisseurs du sujet. Charreaux (1998) dans sa lecture et relecture des travaux sur la théorie de l'agence, que ce soit les travaux originaux de Jensen & Meckling (1976), fondateurs de la théorie, ou les travaux de ceux qui ont interprété et réintroduit ces concepts dans différents domaine de recherche. D'après une revue de littérature, Charreaux a examiné les différentes approches théoriques de la théorie de l'agence, en partant de la théorie contractuelle des organisations (TCO) comme un ensemble de théorie regroupant la théorie de

l'agence, la théorie des droits de propriété (TDP) et la théorie de coûts de transaction (TCT). Son raisonnement a conclu qu'à partir de la divergence d'intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement par des conflits inducteurs de coûts réduisant les gains potentiels de la coopération. De ce constat, il a avancé que la théorie de l'agence tente d'expliquer les formes des organisations comme un mode de résolution de ces conflits ou plus explicitement plus réductrice des coûts induits, c'est la **Théorie Positive d'agence (TPA)**, ou à proposer des mécanismes réducteurs des coûts de ces conflits, c'est la théorie Normative de l'Agence, critiquée pour avoir été développée par des chercheurs moins directement intéressés par l'étude des conflits de gestion.

Dans sa représentation de la relation interindividuelle, il a adopté la définition de Jensen & Meckling (1976) : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». Gérard Charreaux a identifié trois types de conflits d'agence dans ses travaux sur la théorie de l'agence :

1/Les conflits d'agence liés à l'incertitude : ces conflits surviennent lorsque les parties prenantes ont des informations incomplètes ou asymétriques sur les actions ou les résultats de l'autre partie. Ce type de conflit peut se produire lorsque l'information est difficile ou coûteuse à obtenir, ou lorsqu'il existe un risque d'aléa moral ou de sélection adverse. Les mécanismes de contrôle pour résoudre ce type de conflit incluent la communication, la transparence et la responsabilité (c'est la recherche de l'information).

2/Les conflits d'agence liés à la divergence d'intérêts : ces conflits résultent de la différence d'intérêts entre les parties prenantes. Les intérêts des dirigeants ou des actionnaires peuvent différer de ceux des salariés, des fournisseurs ou des clients par exemple. Les mécanismes de contrôle pour résoudre ce type de conflit incluent la conception de contrats incitatifs, la rémunération variable et les systèmes de bonus (c'est la formulation de contrat).

3/Les conflits d'agence liés à l'expropriation : ces conflits se produisent lorsque les dirigeants ou les propriétaires d'une entreprise utilisent leur pouvoir pour s'approprier des avantages qui devraient revenir aux actionnaires ou aux autres parties prenantes. Ce type de conflit peut se produire lorsque les dirigeants ont des intérêts personnels qui entrent en conflit avec ceux de l'entreprise. Les mécanismes de contrôle pour résoudre ce type de conflit incluent la gouvernance d'entreprise, les réglementations et les lois antitrust (c'est le contrôle).

En résumé, les différents types de conflits d'agence sont liés à l'incertitude, à la divergence d'intérêts et à l'expropriation. Les mécanismes de contrôle pour résoudre ces conflits peuvent inclure la communication, la transparence, la responsabilité, la conception de contrats incitatifs, la rémunération variable, les systèmes de bonus, la gouvernance d'entreprise, les réglementations et les lois Antitrust.

D'autres auteurs ont voulu étudier la relation avec ces conflits d'agence soit en tant que facteur indépendant soit en tant que variable dépendante. Pour les chercheurs Batoul & Ali (2011) dans leur travail sur le rôle de la gouvernance des entreprise dans la minimisation des conflits d'agence, ils ont distingué quatre types de conflits d'agence : 1/ conflit de divergence d'intérêt ; 2/ problème de la sélection adverse ; 3/ conflit d'asymétrie d'information ; 4/ conflit de prise des risques. Pour les chercheurs OUCIF & ABBES (2018) dans leur article intitulé : Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la résolution des conflits de la théorie d'agence, ils considèrent que le problème initial est la divergence d'intérêt entre les parties prenantes, un problème générateur de coûts d'agences (de contrôle, d'obligation et de pertes résiduelles), et justifient ces coûts par les sources de conflits suivantes : 1/ Droit d'autorité et l'apparence de la propriété administrative ; 2/ l'asymétrie d'informations ; 3/ les contrats de crédit. Tandis que MOUSSAOUI (2020) dans son article : Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la réduction du problème de l'agence à travers son rôle dans l'influence de la structure financière - une étude de cas du complexe hôtelier, du tourisme et des bains minéraux, a opté pour les conflits d'agence suivants : 1/ Sélection adverse ; 2/ Risque moral, les conflits sont le résultat de la perte assumée par le principal suite au manque d'engagement de l'agent pour maximiser ses gains ce qui renvoie à la théorie Normative de l'agence.

Nous attirons juste l'attention sur le fait que le principe de la relation d'agence étant de maîtriser le comportement déviant de l'agent⁴ (censé maximiser son intérêt (richesse et avantage financier) pour l'inciter à travailler sur les objectifs fixés par le principal, alors à tout acte de contrôle (systèmes disciplinaires : la structure de propriété, politique de rémunération, conseil d'administration, politique financière et autres) ou la surveillance de l'agent imposée par le principal est un *signe* sur l'existence de conflits.(Tajer et al., 2022).

Alors l'identification des conflits d'agence ce fait sur la base de repère des *signaux* indiquant la présence de ces conflits, c'est d'ailleurs ce que Coeurderoy & Lwango (2014) ont confirmé:

⁴ Selon la théorie Normative de l'agence qui, selon Charreaux (1998), propose des mécanismes de réduction des coûts des conflits d'agence.

« Ce travail est un essai d'explication théorique de la difficulté éprouvée par les nombreuses entreprises familiales à l'étape de la succession. Il se fonde sur une augmentation des besoins de contrôle interne, qui peuvent par ailleurs être le *signal* d'un regain d'opportunisme et des risques d'expropriation des richesses de l'entreprise à la suite du départ du fondateur ».

Pour résumer les composants de notre variable indépendante : les conflits d'agence, nous formulons la représentation suivante :

Tableau 3: représentation des sources de conflits d'agence et les mécanismes de gouvernance Explicatifs

	Conflits	Charreaux (1998)	Batoul & Ali (2011)	OUCIF & ABBES (2018)	Mécanismes de gouvernance Explicatifs (Signal recherché)
01	Incertitude (Asymétrie d'informations)	X	X	X	Mise en place de système d'information et de contrôle de gestion
02	Divergence d'intérêt	X	X		La contractualisation de la transmission
03	Expropriation (Droit de Propriété)	X		X	L'allocation du pouvoir décisionnel et l'appropriation des gains
04	Prise de risque (Contrat de Crédit)		X	X	Mode Financement

Source : Elaboré par le doctorant.

D'autres indicateurs peuvent être pris en considération, tel que les coûts induits dans le cadre du choix, de la formation du successeur faisant référence à la théorie des coûts de transaction (TCT). Ajoutant à cela le maintien du cédant des parts dans l'entreprise cédée en guise de contrôle et reflétant l'enracinement et la résistance de ce dernier à quitter son entreprise à cause de son attachement, ou de son inquiétude que le successeur ne parvienne pas à mieux assumer sa nouvelle responsabilité et son besoin d'être accompagné.

Après avoir procédé à l'évaluation des informations disponibles concernant notre objectif : la transmission et les conflits d'agence dans les EF. Nous n'avons pas mis la main sur des études consacrées uniquement au lien entre la transmission et les conflits d'agence. Néanmoins, nous avons pu diviser notre revue de la littérature en sous-sections examinant les deux parties de notre enquête : la transmission et les conflits d'agence.

Dans ce qui suit nous traitons en détail, la présentation théorique des éléments composants de notre thème de recherche pour nous aider à apporter des explications dans notre étude empirique dans la deuxième partie, commençant par le créateur de l'entreprise familiale : l'entrepreneur.

2.2 Fondement Théorique

2.2.1 L'entrepreneur

Une entreprise considérée comme le noyau de l'économie moderne ne peut naître et exister que si une personne prend de l'initiative et affranchit les entraves pour traduire son idée en un projet créateur de valeur et par conséquent avoir un retour qui est d'accroître sa richesse personnelle, nationale et mondiale.

Donc l'entreprise est abritée par l'âme de son créateur fondateur appelé l'entrepreneur, qui tous les deux vont vivre des moments et des étapes avec des impacts et considération qui se diffèrent de l'un à l'autre, de la création à la renaissance ou à son déclin, passant par son développement, l'entrepreneur fondateur est le principale acteur décideur du sort son entreprise.

Pour faire le point sur la personne de l'entrepreneur et le comprendre mieux afin de pouvoir analyser ses différentes réactions tout au long de son parcours à la tête de l'entreprise, nous intéresserons dans ce qui suit à sa définition, ses caractéristiques qui ont fait de lui un fondateur, et les différentes et importantes étapes dans sa vie de manager de son entreprise.

2.2.1.1 Définition De L'entrepreneur

TABET AOUEL (2005) a apporté dans son article sur les fonctions de l'entrepreneur la distinction de CASSON dans l'étude de l'entrepreneur de deux thèmes et ce répondant aux questions de : Qui est l'entrepreneur ? et Que fait l'entrepreneur ? c'est l'approche descriptive et l'approche fonctionnelle ou comportementale. Alors que BERREZIGA Amina a ajouté une troisième approche celle répondant à la question de : pourquoi et comment ? désigné par l'approche qui tient compte du dynamisme du processus entrepreneurial, c'est l'approche processuelle (BERREZIGA, 2014).

Dans notre étude, et parce-que nous nous intéressons à la définition de l'entrepreneur, et comme il y'a plusieurs approches qui se sont intéressés au phénomène de l'entrepreneuriat et ces facteurs composants à savoir ses objets, son acteur et ses processus, c'est l'approche descriptive qui est jugée la plus intéressante pour la description de l'entrepreneur.

2.2.1.1.1 L'approche descriptive

Alin Fayolle (Fayolle, 2012b) a mentionné que « Cette approche centrée sur les individus vise à produire des connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs comportements, leurs origines et trajectoires sociales. Elle cherche aussi un profil type d'entrepreneur qu'il serait possible d'être reconnu par une caractéristique principale ou un ensemble de caractéristiques ».

Comme modélisé dans le tableau ci-dessus, en abordant le sujet de l'entrepreneur, les études ont commencé à s'intéresser au personnage du porteur de projets en fin des années 1950, ses objets d'étude sont centrés sur les Caractéristiques personnelles, les traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels. Cette approche se base sur la compréhension sociale de l'individu entrepreneur, utilisant la méthodologie qualitative et quantitative, partant de l'hypothèse que les entrepreneurs sont des individus différents des non-entrepreneurs.

Alors quelle définition a été apporté à cet entrepreneur ?

Pour TOUNES A et FAYOLLE, Le mot « entrepreneur » est d'origine français, né à la fin du XVIe siècle, qui signifie la prise de risque dans son action. Donc, la notion d'entreprise a été associée à celles de risque et d'aventure, avec un sens militaire qui dure encore aujourd'hui. Au XVIIIe siècle, Le pesant de Boisguilbert voit en lui un acteur essentiel du processus économique. R. Cantillon a décrit l'entrepreneur dans son ouvrage « Essai sur la nature du commerce en général » (cité par Tounes & Fayolle, 2006): comme un agent de direction de la production et du commerce, qui supporte, seul, les risques liés aux contraintes du marché et aux fluctuations des prix. R. Cantillon a fait de l'entrepreneur, de façon explicite, une pièce maîtresse de la dynamique économique. Ce sont les grandes compagnies de commerce qui se développent avec les colonies et les comptoirs coloniaux. Les entrepreneurs peuvent être vus comme des « aventuriers », exploitant des situations très risquées, dans des activités de commerce non encore inspectées, ou être assimilés à de parfaits négociants qui tiennent les marchés (Tounes & Fayolle, 2006).

Même si Tounés et Fayolle (2006) annoncent que le mot d'entrepreneur est d'origine français, le métier d'entrepreneur est très loin encre dans l'histoire de l'humanité, car les transaction économiques existaient depuis que les êtres humains apprennent à vivre dans des groupes développés dans le temps et appelés sociétés, et puisque ses sociétés étaient toujours menacés par des turbulences causé par les conflits amenant jusqu'à déclencher des guerres, ces transactions ont toujours été risquées et l'entrepreneur a été amené à les supporter tout seul.

Comme le rapporte Gary Tribou (1995) dans son livre : l'entrepreneur musulman, l'islam et la rationalité d'entreprise » sur l'importance et l'influence de la religion sur la réussite entrepreneuriale, le prophète Mohamed (paix sur lui) était commerçant étant un symbole d'identification que l'islam est une religion d'échange, des échanges à cette époques transportées sur les dos des chameaux pour de longues distances encourues dans des pistes connus par leurs risques élevés de coupeur de routes (bandits).

Dans le préface de leur ouvrage « être entrepreneur d'aujourd'hui », Nishimata, Olivier; Nishimata, Julien; Nishimata ont apporté la définition de Xavier Niel⁵ : « être entrepreneur, c'est savoir être optimiste et prendre des risques »

Afin d'apporter des clarifications et réalités à propos de l'entrepreneur, Fayolle (2012a) a relevé plusieurs idées concernant l'entrepreneur qui véhicule dans le monde, parmi elles, nous trouvons :

Entreprendre relève de l'inné, non de l'acquis ? Malgré que des recherches insistent sur le fait qu'entreprendre relève de l'inné, fayol adopte qu'il s'agit plus tôt d'une forte énergie que l'entrepreneur est né avec, et sans elle, les autres compétences telles que ses connaissances, ses expériences seront inutile s'ils ne s'additionnent pas à cette force native.

N'importe qui peut créer une entreprise ? Même s'il paraît que la création d'une entreprise (procéder aux formalités juridiques d'enregistrement) est à la portée de tout le monde, le développement et la pérennisation ne concernent que les individus préparés et étudiés toutes les contraintes que peuvent menacer la réussite de leur projet, c'est cette capacité qui le permet à en arriver au bout de son projet.

Les entrepreneurs sont des joueurs ? L'entrepreneur est souvent confronté à des situations à risque, et par conséquent il doit avoir l'habilité à les identifier, les estimer et adopter les stratégies qui permettent de mieux les contrôler et manager.

Entreprendre permet de devenir son propre patron et d'être complètement indépendant ? cette facette d'indépendance nous masque une forte dépendance à ces partenaires sociaux économiques : fournisseurs, clients, partenaire financier, industriels ou commerciaux, et de leurs familles, ces relations les rendent plus engagés que d'autres personnes. Il s'agit plus tôt d'un sentiment de liberté que ressentent les entrepreneurs dans leurs activités et missions.

2.2.1.2 Les Compétences De L'entrepreneur

Il est donc indispensable pour ce dernier d'avoir des caractéristiques propres à lui et surtout propres à son activité et à son environnement (BERREZIGA, 2014).

Lorsque l'entrepreneur se lance dans son projet, il ne suffit pas d'avoir une bonne connaissance du marché ou d'avoir des facultés intellectuelles surdéveloppées afin de réussir. Nous aborderons une liste non exhaustive des 10 compétences qui feront un entrepreneur éprouvé :

⁵ Xavier Niel : fondateur de Free, spécialisé dans les technologies et fournisseur d'accès Internet français depuis 1999, est un acteur majeur du marché des communications.

2.2.1.2.1 Le Leadership

Bien que le comportement organisationnel soit un sujet de recherches pour comprendre l'impact des individus, groupes et structures sur le comportement des acteurs de l'organisation pour l'amélioration de son efficacité, le leadership reste une thématique encore énigmatique bien plus enseignée outre-Atlantique que dans la vieille Europe. (Plane, 2015)

Alors en se basant sur la multiple facette que l'on peut traiter le rôle du leadership, Plane (2015) a défini le leadership comme « le processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis ».

L'entrepreneur doit être un leader et pas seulement un chef. La différence est réelle. En tant qu'entrepreneur, vous devez être à même de contrôler le déroulement de votre activité et de votre entreprise tout en maintenant une certaine autorité afin de maximiser la productivité. Cependant, être capable de comprendre, inspirer et motiver ses collaborateurs vous permettra, en plus d'avoir une équipe productive, d'établir une bonne ambiance de travail. Être un leader vous permettra d'identifier les talents de chaque salarié et, par conséquent, d'améliorer le rendement de chacun.

2.2.1.2.2 L'étude de marché

L'étude de marché et plus largement la faisabilité commerciale du projet de création d'entreprise a fait l'objet de plusieurs recherches. Après avoir vérifié la cohérence du projet par rapport à ses propres contraintes et atouts, le porteur de projet doit passer obligatoirement par cette étape.

Réaliser une étude de marché est primordial. Celle-ci permettra d'obtenir des informations précieuses sur le marché dans lequel l'entreprise évolue et, en outre, de créer un business plan adéquat. En effectuant cette étude de marché, on apprend également davantage sur les nouvelles tendances, les taux de croissance, les concurrents potentiels, la clientèle et beaucoup d'autres éléments nécessaires au succès de l'entreprise.

Selon Ifourah & Kaid Tlilane (2014), L'étude de marché reste délaissée par beaucoup de créateurs d'entreprises en Algérie qui n'ont pas conscience de son utilité. Si elle ne représente pas un gage de succès absolu, sa vocation est de réduire au maximum les risques et ainsi de prendre des décisions adéquates et adaptés.

2.2.1.2.3 Le planning stratégique

Le planning stratégique doit être développé avant même de se lancer dans l'entrepreneuriat. Cela permettra d'augmenter les chances de succès et de prévenir les erreurs qui pourraient être critiques et freiner le lancement et le développement de l'entreprise.

Or, pour, les PME algériennes, et afin de garantir leur croissance et pérennité tendent de plus en plus, à adopter la gestion stratégique lui permettant de sélectionner les stratégies appropriées à son environnement interne et externe (Walid & ADALA Laadjal, 2019).

l'étude empirique menée par Walid & ADALA Laadjal (2019), a montré que généralement, la stratégie de la PME algérienne est inexprimée, et ses pratiques sont implicites.

2.2.1.2.4 La Communication

L'entrepreneur en développant des compétences en communication, lui permettra de créer des relations pérennes à tous les niveaux (fournisseurs, salariés, clients, investisseurs...). Cela lui permettra par ailleurs d'améliorer ses revenus et d'attirer des clients éprouvant un réel intérêt pour ses produits ou ses services.

A ce propos, Fasla (2018) ajoute que tout secteur d'activité est amené à intégrer, dans des délais de plus en plus courts, les innovations et découvertes en matière de traitement et de circulation de l'information et sa communication. « _Le succès d'une entreprise, est alors étroitement conditionné par sa capacité à implémenter, gérer, et développer un système de C.I, permettant à chaque membre de l'entreprise intégration, sentiment d'appartenance et adaptation au changement » (Fasla, 2018).

2.2.1.2.5 La capacité à négocier

Accroître la capacité de négociation est primordial pour le succès de l'entreprise. Cela permettra à l'entrepreneur de « gagner » les discussions avec ses collaborateurs et d'obtenir les meilleurs deals.

Pour un dirigeant de PME, l'implication managériale d'une étude menée par Gardès & Machat (2012), est de considérer qu'il y'a des projets aux meilleures perspectives peuvent être moins appréciés que des projets moins rentables parce qu'ils ne sont pas bien défendu par leur porteurs. Par ailleurs, la capacité de négociation produite par l'expérience d'interaction, améliore la qualité de ses demandes.

2.2.1.2.6 L'innovation

Pour laisser une empreinte dans le monde de son entreprise, l'entrepreneur doit innover. Proposer de nouvelles idées ou de nouveaux produits non présents sur le marché afin que l'entreprise prospère. Être créatif et développer une stratégie marketing efficace vous donnera un avantage certain face à vos concurrents.

Aux yeux de Leghima & Djema (2014), l'innovation est un processus dont la recherche et développement interviennent dans chaque étape. En Algérie, les universités représentent la principale source de diffusion des connaissances scientifiques et technologiques, et, par conséquent, le principal fournisseur du capital immatériel aux entreprises, notamment les PME (Leghima & Djema, 2014). Ils invitent les pouvoirs publics à agir afin d'introduire un environnement valorisant la recherche universitaire et de promouvoir les relations Université et PME.

2.2.1.2.7 La stratégie commerciale

Avoir une stratégie commerciale aidera l'entrepreneur à attirer de nouveaux clients tout en les rendant satisfaits de ses services ou de ses produits afin qu'ils reviennent vers l'entreprise et qu'ils recommandent à d'autres clients potentiels.

La transition vers l'économie de marché en Algérie a brouillé le comportement des entreprises algériennes, d'un environnement stable avec une concurrence bien identifiée vers une concurrence déloyale et des parts de marché très limitées. Face à cela, l'entreprise est menée à trouver la manière d'atteindre ses objectifs et de réaliser une compétitivité pour conserver ses parts de marché. C'est les stratégies bien définies et claires qui lui permettant de s'imposer sur le marché ciblé (Slimani & Boukrif, 2022).

2.2.1.2.8 Le réseau

Aujourd'hui, il est important de développer un réseau dense et de qualité. Ainsi, il sera plus facile de contacter les personnes adéquates et de développer efficacement l'entreprise, surtout s'il est envisagé de développer l'activité à l'international. Comme il pourra servir de « sonde » pour le marché et trouver de nouvelles idées par l'intermédiaire des contacts.

La pérennité des relations entre entreprises est fonction de la confiance qui se créent avec le temps. En analysant la qualité de ces relations en Algérie (région de Bejaia), Azzi & Abedou (2017) ont constaté qu'elles sont faibles et le réseau inter-organisationnel n'est pas structuré, du fait que les relations tissées entre les entreprises de la région sont des relations de type

secondaire professionnel et ne correspondent pas aux relations de type primaire professionnel, sauf pour quelques entités issues de la même famille.

2.2.1.2.9 Des compétences en comptabilité ainsi qu'en finance

Manipuler des flux financiers et gérer la trésorerie est certainement l'étape la plus critique dans l'entrepreneuriat. Pour qu'une entreprise puisse diriger ses opérations sans difficulté, obtenir le meilleur parti possible du capital, de solides compétences en comptabilité et en finance facilitent grandement la tâche aux entrepreneurs.

Dans une étude menée auprès de 29 entrepreneurs pour définir quelles compétences ont été développés grâce à l'accompagnement de l'ANSEJ⁶ dans le domaine de compétences en gestion financière, Mohammed et al. (2020) ont dressé une liste afin d'apercevoir les qualités nécessaires pour le succès de l'entreprises (et qui demandent l'accompagnement d'un formateur) selon un référentiel développé par les chercheurs Loué & Baronet (2015). En analysant les résultats, ils ont constaté que L'ANSEJ ne semble pas s'intéresser à 60% des compétences indiquées dans le référentiel⁷.

2.2.1.3 Les motivations de l'entrepreneur

La motivation est définie d'après le dictionnaire Larousse par : « l'ensemble des motifs qui expliquent un acte d'un individu », tandis que le petit Robert, la définit comme : « un acte, un comportement, ce que pousse quelqu'un à agir ». Bouhadjeb & Lachachi Tabet (2022) ont cité qu'historiquement, la recherche sur la motivation remonte aux travaux de Freud, cités par Carsrud et Brännback, concernant les « instincts » qui conduisent ou « motivent » les comportements humains à réaliser des objectifs de survie, de succès ou d'évitement de l'échec.

Selon l'INSEE⁸, les motivations à créer son entreprise sont principalement : la volonté d'être indépendant, le goût du challenge ou la nécessité de créer son propre emploi.

Afin d'avoir une description la plus fiable possible, et comprendre le phénomène complexe de création d'entreprise, tout en mettant l'accent sur l'effet de la motivation sur l'intention entrepreneuriale, les résultats de recherche de Boudia Mohammed (2016) ont révélé que la motivation a un effet positif sur l'intention entrepreneuriale ce qui indique que ces les

⁶ L'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, actuellement Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (Anade)

⁷ Ce référentiel est initialement répartis en six axes : compétences entrepreneuriales, managériales, gestion des ressources humaines, commerciales et marketing, gestion financière et compétences comportementales. (Loué & Baronet, 2015).

⁸ L'Institut national de la statistique et des études économiques est chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles en France, depuis 1946.

entrepreneurs veulent acquérir une indépendance, prendre des responsabilités, gagner de l'argent, affronter de nouveaux défis, exploiter une opportunité de marché, exploiter un savoir-faire parce que possédant : une qualification, une expérience, un diplôme, une formation, etc....

Il a aussi relevé que certains entrepreneurs (les étudiants dans son cas) sont aussi motivés par l'opportunité du dispositif de financement proposé par l'ANSEJ.

Dans une recherche à décrire et expliquer la dynamique entrepreneuriale en Algérie et sur les motivations poussant l'entrepreneur algérien à entreprendre, Ben Mahrouche & Laoudj (2019) ont montré que les entrepreneurs algériens sont motivés, principalement, dans leur acte entrepreneurial par la recherche d'autonomie, du profit et la volonté de créer de l'emploi.

Après avoir présenté les compétences de l'entrepreneur Algérien et sa définition par l'adoption une démarche descriptive, nous rappelons que l'entrepreneur est quelqu'un d'optimisme qui prend des risques, née avec cette volonté d'entreprendre et de forte énergie lui permettant de créer son entreprise et de la faire développer au fil du temps et sur un cycle de vie mouvementé d'obstacles de diverses natures (économiques et sociales) afin de la prémunir et assurer son existence au-delà la sienne.

De ce qui précède, et suivant le cheminement chronologique de l'existence des intervenants dans notre sujet de recherche, nous abordons dans ce qui suit l'œuvre créée par l'entrepreneur et comment il va être rattaché à l'entrepreneur à travers sa famille.

2.2.2 L'entreprise familiale

L'entreprise familiale est le noyau de tout économie, la famille est le secret de réussite de cette entité économique, la composition de l'entreprise familiale de deux système, le premier celui de l'entreprise, le deuxième est celui de la famille, nous tenterons dans ce qui suit d'apporter des réponses concernant ces deux organes, l'entreprise familiale est définition qui n'a pas fait et ne fera pas dans le futur proche le consensus des chercheurs dans ce domaine de recherche nouvellement introduit. De la définition et frontières de l'entreprise familiale, ces caractéristiques spécifiques, en arrivant à analyser son cycle de vie qui va faire son interaction avec celui de la famille dans de ses phases les plus importante qui sera son entrée vers l'immortalité et la pérennité.

2.2.2.1 Définitions et frontières de l'EF : une évolution quant à la variété des critères pris en compte

L'entreprise familiale n'a toujours pas fait le consensus des chercheurs, sa définition reste toujours un premier défi pour les chercheurs (Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Birley, 1997 ;

Westhead et Cowling, 1998; Chua et alii, 1999), et sa performance peut être affecter par l'absence d'un consensus sur sa définition (Mazzi, 2011). Comme le souligne (Hannachi, 2016), la définition de l'entreprise familiale est importante vue son caractère spécifique, à savoir le rôle de la famille et son implication, sa transmission à travers les générations et certaines différences qu'elle a avec son homologue non familiale.

Une entreprise familiale pourrait être considérée comme une entreprise non familiale à sa création et ses premières années d'activité et son l'évolution impose de considérer l'entreprise familiale comme différente de son homologue non familiale, d'où la nécessité d'avoir une définition propre à cette entité (Hannachi, 2016).

Selon Lindow (2013), entre 1989 et 1999, au moins 44 définitions de l'entreprise familiale ont été présentées mais nulle n'a fait l'objet de consensus large dans la recherche. A cité aussi l'apport de Missonier & Gundolf (2017) qui ont recensé depuis 2000 à juin 2015, l'état de la recherche francophone sur les EF et ses avancées pour les chercheurs comme pour les praticiens et ce pour un nombre de 79 articles identifiés. Mazzi (2011) recense les définitions proposées dans la littérature en analysant 23 articles parus entre 2001 et 2010 et il a relevé *trois approches* distinctes dans la définition de l'entreprise familiale.

La première approche repose sur *l'implication* qui prend en compte les facteurs structurels et organisationnels des entreprises. Cette approche est basée sur l'identification de quatre dimensions fondamentales de la gouvernance : la propriété, le contrôle, le rôle managérial que jouent les membres de la famille dans l'entreprise et les générations impliquées dans l'entreprise. Néanmoins, une variation sensible de ces dimensions pourrait avoir des incidences sur les définitions proposées de l'entreprise familiale.

La deuxième approche est basée sur *l'intention* qui met l'accent sur la vision de la famille de l'entreprise et décrit son essence en termes d'objectifs de la famille. Ces derniers visent à garder le contrôle, le comportement de l'entreprise, la vision de création de valeur transgénérationnelle et les ressources idiosyncrasiques tirées de sa participation dans l'entreprise.

La troisième approche de définition repose sur la *combinaison* des deux approches précédentes, intention et implication, et applique l'échelle de mesure F-PEC proposée par Astrachan et al, (2002).

Dès 2000, plusieurs chercheurs (Swedberg, 2000 ; Steyaert et Katz, 2004) plaident pourtant déjà pour une approche plus sociologique des études sur l'entrepreneuriat. Mais, cet appel étant

quasiment resté lettre morte, il est possible de se demander si la reconnaissance de l'apport des sciences sociales à la compréhension des phénomènes étudiés en sciences de gestion n'est pas le nouvel enjeu majeur des années à venir⁹. (G. Hirigoyen & Villéger, 2018)

La multitude et la variété caractérisent dans la littérature les définitions de l'entreprise familiale (Arrègle et al., 2004 ; Croutsche & Ganidis, 2008; Hannachi, 2015) et l'hétérogénéité (Allouche & Amann, 2000). Une hétérogénéité qui porte selon Croutsche & Ganidis (2008) sur les limites plus au moins élargies de la famille et la durée requise pour caractériser une firme donnée de « familiale ». pour confirmer la nature familiale de l'entreprise, il ne faut pas se limiter sur sa forme juridique sa taille (Allouche & Amann, 2000; Hannachi, 2015).

De l'autre côté, et si les définitions sont hétérogènes et monocritères (se basent soit sur le critère de la propriété ou bien sur le critère du contrôle), nous trouvons aussi, dans la littérature, des définitions de l'entreprise familiale caractérisées soit par l'unicité soit par la pluralité des critères et sont plus pertinentes au regard de Allouche & Amann (2000), car c'est plus convainquant dans l'étude des entreprises familiales étudiée souvent caractérisées par son hétérogénéité (taille, contrôle, direction, âge...). En se basant sur l'analyse de la littérature sur les entreprises familiales, Allouche et Amann (2000) ont revu 341 article publiés depuis 1936. Et pour conclusion, ils ont confirmé la pluralité des caractéristiques de l'entreprise familiale, son évolution temporelle des domaines d'analyse et sa multitude de définitions.

Hannachi (2015) rapporte dans la même optique, que Barnes et Hershon (1989), Alcorn (1982) et Lansberg et al, (1988) considèrent l'entreprise comme la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille. D'autres parts, pour d'autres chercheurs comme Barry (1975), Beckhard et Dyer (1983) ; Kepner (1983) et Handler (1989), une entreprise est familiale lorsqu'elle est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie et le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle. Selon cette approche, Allouche et al, (2008) proposent trois types d'entreprise familiale. Chaque catégorie est basée sur un critère unique. Le premier type est une entreprise dont les membres de la famille occupent des postes de direction ou siègent au conseil d'administration et font partie des principaux actionnaires. La deuxième catégorie est celle des membres de la famille qui n'occupent pas de postes de haute direction mais qui sont les principaux actionnaires. Le dernier type d'entreprise familiale est celle dans laquelle les

⁹ Ce point fait référence à l'idée que l'aspect social est un facteur déterminant dans la compréhension de l'entreprise familiale et des conflits qui peuvent surgir dans les différentes phases de sa vie, d'ailleurs Hirigoyen (2018) l'a explicitement mentionné : « Si l'hétérogénéité des attentes et des fonctions d'utilité individuelles au sein de la famille a longtemps été ignorée, il est aujourd'hui, et sous l'impulsion d'auteurs comme Hoy et Verser (1994), Habbershon *et al.* (2003), Litz (2008) ou Hirigoyen (2007, 2009), impossible de ne pas en tenir compte. » (Hirigoyen, 2018)

membres de la famille occupent des postes de direction ou siègent au conseil d'administration, mais ne sont pas les principaux actionnaires.

De la même manière, Arosa et al, (2010) basent également leur définition de l'entreprise familiale sur un critère unique. Par conséquent, l'actionnaire principal doit être une personne ou une famille qui détient au moins 20 % des actions et il existe une relation de nom identique entre cet actionnaire et l'administrateur. Pour King et Santor (2008) et Cronqvist et Nelsson (2003), il suffit que le fondateur ou la famille détienne au moins 20 à 25 % des droits de vote. Maury (2006) limite le droit de vote des individus, des familles ou des sociétés non cotées à 10 %, les sociétés sont donc considérées comme des familles.

Quant à la définition multicritère, elle repose sur le copropriété et Co-contrôle, le triplet transmission-propriété-contrôle, propriété-domination familiale-dénomination sociale, génération entrepreneuriale et influence mutuelle, et l'existence de sous-systèmes. Une entreprise peut être considérée comme familiale si elle est la propriété d'un individu ou d'une famille (ou plus) et est contrôlée par une famille plus ou moins étendue (plus ou moins de force de contrôle) (Tagiuri & Davis (1996); Hollander & Elman (1988); Astrachan et al. (1994); Sciascia & Mazzola (2008)). Andres (2008) recommande également que les fondateurs et/ou les membres de la famille détiennent plus de 25 % des actions avec droit de vote et que les fondateurs ou les membres de la famille détenant moins de 25 % soient représentés au conseil d'administration ou de surveillance.

Toujours en suivant la classification d'Allouche et Amman (2000), une définition multicritères basée sur le triplet transfert-propriété-contrôle suppose que le transfert du trafic à une autre génération doit ou devra avoir lieu, et que la nouvelle génération doit garder le contrôle. (Churchill & Hatten (1987)). De même, Chrisman et al (2004) insistent sur le critère de transmission à la génération suivante, et que le contrôle et la propriété doivent être dans la famille, ou du moins une partie de la famille. Cette définition de l'entreprise familiale, faisant référence à l'approche participative (Chrisman et al., 2005), prend en compte les facteurs structurels et organisationnels de l'entreprise.

Comme pour Donnelley (1988), une entreprise est considérée comme une famille lorsqu'elle est étroitement liée à au moins deux générations d'une famille et que ce lien a des effets mutuels sur les politiques de l'entreprise et les intérêts et objectifs de la famille. Toujours selon Donnelley (1988), une telle relation est indiquée lorsqu'une ou plusieurs des conditions suivantes sont présentes :

- La relation familiale est l'un des facteurs qui déterminent les héritiers,
- La femme ou les enfants du gérant actuel ou ancien sont membres du conseil d'administration ;
- Les valeurs institutionnelles importantes de l'entreprise sont identifiées comme familiales dans les publications officielles de l'entreprise ou dans les traditions informelles de l'organisation ;
- Les membres de la famille dont les actes reflètent ou visent à refléter la réputation de l'entreprise, quel que soit leur rattachement formel à la direction de l'entreprise ;
- Les parents concernés se sentent obligés de détenir des actions de l'entreprise plutôt que de vendre plus pour des raisons financières, surtout en cas de perte ;
- Le statut d'un membre de la famille dans l'entreprise affecte son statut dans la famille ;
- Le membre de la famille doit être impliqué dans l'entreprise d'une manière qui nuit à sa carrière.

Christensen (1954) soutient que la prédominance de la famille faisait que cette dernière portait son nom, lui donnait une tradition et est (ou était) propriétaire d'une partie des actions. Lindow et al. (2010) se concentrent sur les interactions entreprise/famille et les voies nécessaires pour la transmission à la deuxième génération de la famille. Enfin, Beckhard & Gibb Dyer (1983) et Villalonga & Amit (2006) ont postulé que la firme est un ensemble complexe de sous-systèmes tels que : firmes, familles, fondateurs, ...

Selon cette approche, l'imbrication des sous-systèmes nécessite la participation de la famille et de ses membres dans l'entreprise. Astrachan et al. (2002) ont utilisé une échelle de mesure de la participation de la famille dans l'entreprise (échelle F-PEC), qui a permis d'évaluer la participation comme une variable continue dans trois dimensions principales : le pouvoir, l'expérience et la culture. La dimension de pouvoir de l'influence de la famille est mesurée à travers la propriété, la gouvernance et la participation à la gestion. Le barème tient également compte des facteurs juridiques, politiques et économiques propres aux différents pays. Les sous-échelles d'expérience sont mesurées en termes de succession (la propriété, génération active dans la gestion et génération active dans les comités de gouvernance) et le nombre de membres de la famille contribuant à l'entreprise. L'échelle F-PEC détermine l'entreprise familiale en fonction de ses valeurs familiales et commerciales, ainsi que du chevauchement

entre les deux. Cette échelle examine la dimension culturelle d'une entreprise, qui évalue dans quelle mesure les familles et les entreprises partagent des valeurs et des croyances.

Il existe un large éventail de critères qui définissent une entreprise comme une entreprise « familiale ». Cela ressort des différentes classifications Allouche & Amann (2000) aux différents inventaires de Mazzi (2011) et Lindow (2013) . De plus, l'échelle F-PEC d'Astrachan et al. (2002) introduit une autre définition qui implique plus de critères que la classification d'Allouche et Amman.

Avant d'adopter une définition finale de l'entreprise familiale, il est utile de faire une lecture sur cette notion dans le contexte de notre pays l'Algérie, qui est un pays Africain, Arabe et musulman. Dans une recherche sur la plateforme de l'ASJP sur le thème « entreprises familiales » il en ressort 19 articles portant sur cette notion. Nous détaillons quelques articles comme suite :

Tableau 4 : Etudes sur les conflits d'agence dans les entreprises familiales

N°	Titre	Objectifs	Outils et Résultats	Définition adoptée
01	Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales. (TESSA & GHEDDACHE, 2010)	Ce travail tire les particularités des entreprises familiales en thème de gouvernance à savoir la transposition de deux systèmes : l'entreprise et la famille.	A travers une revue de littérature, et en voulant prévaloir la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales, les auteurs ont conclu que la gouvernance de ces entreprises est liée à la gouvernance familiale et que cette dernière doit soumettre à la réalité économique de l'entreprise en termes de discipline et procédures.	Les chercheurs ont opté pour une définition introduisant les trois critères : la propriété, le contrôle et la volonté de transmettre à la nouvelle génération.
02	Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie. (Merzouk & Abedou, 2015)	Ce travail tend à montrer ce que les entreprises familiales peuvent apporter en matière de croissance économique comme étant un acteur principal du secteur privé en Algérie.	Sur la base des données statistiques de plus de 400 entreprises, les chercheurs ont tiré les écarts des performances entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Implication, flexibilité, combativité et adaptation sont des caractéristiques qui ont permis à l'entreprise familiale de devancer la scène entrepreneuriale.	Les auteurs ont adopté la définition de (Handler, 1989) basé sur les critères de propriété et de management : « des entreprises dont les propriétaires détiennent au moins 50 % des capitaux et au moins un propriétaire est impliqué dans la gestion de l'entreprise ». (Merzouk & Abedou, 2015)
03	Spécificité Et Utilité De La Gouvernance Des Entreprises Familiales : Cas Du Code Algérien De Gouvernance D'entreprise. (Aggoun & Daddi Addoune, 2020)	Pour explorer la gouvernance de l'entreprise familiale, les chercheurs ont emprunté deux voies ; l'utilisation de l'extension de la théorie de l'agence et l'analyse du système de gouvernance.	Les chercheurs ont utilisé le code algérien de la gouvernance pour traiter les la problématique de la gouvernance dans les entreprises familiales algériennes.	Les chercheurs ont aussi adopté la définition à multiples critères : le contrôle, l'influence et la transmission, tout en insistant sur le fait que la divergence de définitions est une explication des divergences des résultats concernant la performance des entreprises familiales.
04	La Succession Dans Les Entreprises Familiales Algériennes. (Boutrik et al., 2020)	Les auteurs ont étudié la succession autant que processus favorisant la pérennité de l'entreprise familiale.	Sur la base d'une enquête auprès de 15 entreprises, et ont relevé que le manque de planification et de l'opérationnalisation de la transmission, constituent des menaces pour la réussite de la succession.	Les auteurs ont adopté la définition apporté par Allouche & Amann (2000) : le contrôle du capital, le management de l'entreprise et la volonté de transmission à la nouvelle génération.
05	La Perception De La RSE Par Les Entreprises Familiales En Algérie : Adaptation Du Modèle De Carroll (1991) Au Sein Du Groupe Chiali Tube à Sidi Bel Abés. (ARABECHE, 2020)	ARABECHE Z traite dans cet article la notion de la RSE dans les entreprises familiales à travers la perception de son dirigeant comme acteur principal dans sa mise en œuvre.	En utilisant le modèle de Carroll comme cadre conceptuel, l'auteur a étudié un cas d'une entreprise familiale Algérienne pour conclure que les dirigeants et responsables sont initiés à la RSE la perçoit comme une responsabilité économique, légale et éthique.	Pour cerner son objet de recherche, l'auteur a adopté la définition à critères multiples (la propriété, le management et l'intention de transmission) tout en signalant sa spécificité par sa performance et son mode de gestion.

06	L'esprit D'entreprise Dans L'entreprise Familiale Réalité Algérienne. (Berbar Berrached & Tabet Aouel, 2021)	L'objectif de ce travail été de démontrer à quel point la famille algérienne, héritière d'une histoire riche où se croisent diverses cultures, traditions et religions, a influencé le dynamisme entrepreneurial de son propriétaire-dirigeant.	L'analyse à ce sujet se compose de différentes enquêtes et d'une étude menée en 2015 auprès de 118 entreprises, tant familiales que non familiales. Les résultats ont révélé que le pouvoir du capital investi a un impact significatif sur la prise de décision en matière d'innovation, d'endettement et de croissance.	Pour la définition d'une entreprise familiale, les auteurs ont souligné la présence des critères de : 1- La concentration de la propriété et du management au sein d'une entité familiale ; 2- Le seuil de détention du capital dans l'entreprise ; La transmission ou l'intention de transmettre à la génération suivante.
07	Le Rôle Du Dirigeant Dans Le Dynamisme Entrepreneurial Des Entreprises Familiales.(SOUFI & BEKKAR, 2021)	Les auteurs butent de montrer le rôle des dirigeants dans le dynamisme de leurs entreprises afin de préserver leur pérennité.	A partir d'un échantillon de trois entreprises, les auteurs ont conclu que le dirigeant adopte des démarches innovantes pour assurer le développement et la croissance de son entreprise.	Les auteurs ont aussi mobilisé la définition à multiples critères (la propriété, l'influence de la famille sur le management et l'intention de transmettre) tout en soulignant la durée de vie de 10 ans de continuité d'activité.
08	Caractéristiques Et Pérennité Des Entreprises Familiales : Revue De La Littérature. (Mechtour, 2022)	L'objectif de ce travail est de bien comprendre la notion de l'entreprise familiale en identifiant ses spécificités et ses facteurs clés de pérennité.	La collecte des informations a été réalisé sur la base d'une analyse documentaire (enquêtes de KPMG (2016 et 2018)). Ce qui nous a permis de mieux cerner la notion d'entreprise familiale, d'identifier ses particularités ainsi que ses déterminants de pérennité.	Le chercheur a adopté la définition à multiple critère : « les entreprises dont les propriétaires détiennent au moins 50 % des capitaux et au moins un propriétaire est impliqué dans la gestion de l'entreprise ».
09	L'ambivalence Du Choix D'une Structure Financière Dans Le Cadre De L'entreprise Familiale : Le Cas Du Groupe Cevital. (Gheddache, 2022)	La cible de l'étude est d'analyser la structure financière de l'Entreprise familiale dans ses choix suivant deux logiques divergentes : la considération familiale et celle de l'entreprise.	En se confiant à l'étude de l'entreprise familiale CEVITAL, une analyse de politique financière montre comment elle répond aux exigences de développement de la famille ainsi que celle de l'entreprise. Une dépendance est reconnue en vers le degré du risque toléré par la famille actionnaire et de la volonté à réinvestir dans le but d'assurer une stabilité des revenus à long terme.	La définition reprise par le chercheur est celle qui reprend plusieurs critères et décrites comme suivant : 1- La détention d'un minimum de 15% du capital, il est obligatoire qu'au moins deux membres de la famille. 2- L'impact des membres de la famille propriétaire sur la stratégie de l'entreprise (Participation au mangement ; Présence au conseil d'administration ; Actionnaires actifs ; La contributions au développement de la culture d'entreprise). 3- L'importance attribuée aux relations familiales ne peut être surestimée. 4- L'aspiration à transmettre l'entreprise aux générations futures.

10	La Dynamique Des Entreprises Familiales En Matière De Gouvernance. (Saiah Djebbour, 2022)	L'article analyse la particularité de l'entreprise familiale dans son organisation et sa stratégie.	A travers une revue de littérature, l'auteur a conclu qu'il est important d'inclure les spécificités de l'entreprise familiale dans l'étude de sa gouvernance en s'appuyant sur la théorie de l'agence dans un sens élargie.	Le chercheur insiste sur le fait que pour une définition plus complète de l'entreprise familiale, il est important d'inclure les critères de : le pouvoir, l'expérience de la famille et la culture.
11	L'engagement Du Successeur : Une étude De Cas D'une Entreprise Familiale Dans La Wilaya De Bejaia. (Moulai & Boukrif, 2022)	Les chercheurs s'intéressent sur l'engagement du successeur comme un facteur déterminant à la réussite de la transmission.	En se basant sur une étude de cas, les chercheurs ont montré que l'engagement du successeur se construit à travers un processus long et dynamique parquant par : l'identification, l'intérêt, le choix, le challenge et la compétence	Pour l'identification de l'entreprise familiale, les chercheurs ont adopté la définition : le contrôle du capital, l'influence de la famille sur le management et la transmission projetée ou réalisée

Source : Elaboré par le Doctorant.

Peu de chercheurs algériens qui sont intéressés par l'entreprise familiale et sa présence dans la sphère des organisations avec les différentes méthodes d'influence existante entre l'entreprise et son environnement. De part ce manque, moins sont les chercheurs qui ont abordé la spécificité de l'entreprise familiales algérienne par rapport au fondement théorique occidental qui est plus avancé et la majorité ont opté dans ses travaux une définition et une limitation de l'EF selon tel ou tel chercheur (Bechikr et al., 2019; Merzouk Farida, 2018; Moumou, 2016; Oudjedi Damerdji et al., 2017)

Parmi ces chercheurs algériens, Oudjedi Damerdji et al. (2017) ont considéré que la définition d'Allouche et al. (2008) est la plus complet et la plus adapté à la culture algérienne « 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 ».

Pour conclure, nous admettons que pour définir l'entreprise familiale, des conditions réunies doivent être présentes (Hannachi, 2015). De L'implication (Chrisman et al., 2003), de l'influence de la famille sur la direction stratégique (Davis & Tagiuri, 1989), l'intention de garder le contrôle de la famille sur l'entreprise (Litz, 1995), le comportement de la famille (Chua et al., 1999) et les synergies des ressources et compétences dues aux interactions et l'implication de la famille (Habbershon et al., 2003) et qu'on peut se contenté de la présence de ces conditions réunies (Lindow, 2013).

Pour simplifier, nous avons considéré comme *familiale*, « **toute entreprise dont un membre d'une même famille ou toute la famille, contrôle ou dirige l'entreprise, ayant l'intention de la transmettre à la génération suivante et dont les membres de la famille sont impliqués dans la gestion de l'entreprise et le processus de la prise de décision** » (Hannachi, 2015).

2.2.2.2 *Caractéristiques des entreprises familiales*

Bien que beaucoup de données statistiques révèlent l'importance de l'entreprise familiale dans toutes les économies actuelles que se soient capitalistes ou socialistes, l'EF doit avoir ces propres caractéristiques lui permettant d'avoir cet avantage sur les autres types d'entreprise.

Pour faire ressortir les caractéristiques de l'EF, les chercheurs tels que Arrègle et al. (2004) et Litz (1995), se sont basés sur l'aspect concurrentiel de ces entreprises, cela veut dire que la spécificité de ces entreprises réside dans leurs avantages concurrentiels.

De leur part, Mechtour Radia (2022) a soutenu Merzouk Farida (2018) sur le fait que L'entreprise familiale détienne ces propres caractéristiques, en permutant chacune d'elles, à la fois entre avantage et inconvénient. Ces attributs bivalents ont suscité en premier temps l'intention de Arrègle et al. (2004) quand il a abordé l'avantage concurrentiel de l'EF, ils se sont concentrés sur les mécanismes qui, en amont, expliquent la spécificité concurrentielle de l'EF, et que le chevauchement bénéfique des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale, à savoir celui de la famille et celui de l'entreprise, sont à l'origine de nombre des avantages concurrentiels communément attribués aux entreprises familiales.

Merzouk Farida (2018) apporte que Les attributs bivalents de l'entreprise familiale sont des caractéristiques uniques, inhérentes à ces entreprises et sont la source des avantages et des inconvénients. Ces attributs bivalents découlent directement de la superposition de la famille, la propriété et la gestion des dirigeants de l'entreprise. Le défi pour l'entreprise familiale est de bien gérer ces attributs bivalents et de maximiser leurs effets positifs et minimiser leurs conséquences négatives.

La spécifique des EF a été traité en relevant les particularités exprimées par plusieurs chercheurs à savoir : Raisons de leur pérennité ; « Familiarisme » autant que Système parentèle ; Spécificités en matière de choix de croissance ; Spécificités en matière de choix de financement ; Responsabilité sociale ; Capital social ; Le rôle de l'épouse ; L'innovation dans les EF ; leur résilience. Elle ajoute aussi que ces particularités sont distillées dans les pratique managériales et organisationnelles de ces entreprises : leur gouvernance ; une culture entrepreneuriale plus que financière ; une vision à long terme. (Mechtour, 2022)

Ces particularités se concrétises dans la façon dont les EF sont gérées et par conséquent dans leurs pratiques managériales.

2.2.2.2.1 Une gouvernance spécifique

Pour cerné le concept de gouvernance, Tessa & Gheddache (2009) annoncent que Le gouvernement d'entreprise peut inclure des mécanismes tels que des procédures de contrôle interne, des codes de conduite, des politiques de gouvernance, des comités de direction, des mécanismes de responsabilité et de transparence, et des règles de nomination et de rémunération pour les membres de la direction. Il peut également inclure des mécanismes de participation

des employés, tels que des consultations et des processus démocratiques, pour s'assurer que les décisions sont prises de manière équitable et responsable.

L'objectif principal de la gouvernance d'entreprise est d'assurer la responsabilité, la transparence et la stabilité financière de l'entreprise, ainsi que de protéger les intérêts des parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients et la société dans son ensemble. Cela peut également contribuer à améliorer les performances commerciales à long terme en garantissant que les décisions sont prises dans l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise et pas seulement de quelques-uns.

La gouvernance des entreprises familiales est aussi un ensemble de pratiques, de politiques et des règles qui permettent de diriger et de prendre des décisions pour le bénéfice de l'entreprise et de ses actionnaires, mais en même temps, elle concerne notamment les relations entre :

- Les membres de la famille ;
- Les actionnaires et la direction ;
- Les processus de prise de décision ;
- Les mécanismes de protection des actionnaires minoritaires.

La gouvernance d'une entreprise familiale est souvent plus complexe que celle d'une entreprise non familiale car elle implique des considérations familiales, émotionnelles et de succession en plus des aspects financiers et stratégiques. Une bonne gouvernance est importante pour assurer la pérennité de l'entreprise et éviter les conflits entre les membres de la famille.

En d'autres termes, en raison des circonstances particulières des entreprises familiales, la gouvernance peut être définie comme "le système de processus et de structures mis en œuvre aux plus hauts niveaux de l'entreprise, de la famille et de la propriété pour garantir une prise de décision optimale concernant le contrôle de l'entreprise". (Aggoun & Daddi Addoune, 2020). Ces règles peuvent éviter ou réduire les risques de confusion des rôles et des tâches au sein de l'entreprise. Ainsi Colot & Mpasinas (2007) déduisent que les trois sous-systèmes de l'entreprise, de la famille et des actionnaires seront supervisés les uns par les autres: la famille sera supervisée par le conseil de famille, les actionnaires seront supervisés par l'assemblée générale des actionnaires et la gestion sera supervisée par le conseil d'administration.

Les entreprises familiales sont structurellement un lieu de conflit. La meilleure solution est d'établir une coopération entre les trois sous-systèmes. À cet égard, le rôle de la gouvernance est crucial.(G. Hirigoyen, 2009)

2.2.2.2.2 Une culture entrepreneuriale plus que financière

La culture entrepreneuriale dans une entreprise familiale se caractérise souvent par une forte orientation vers la croissance et le développement de l'entreprise. Les membres de la famille sont souvent très impliqués dans la direction et la gestion de l'entreprise, ce qui peut entraîner une forte motivation et une forte identification à l'entreprise.

L'esprit d'entreprise est souvent transmis de génération en génération, selon Steier (2009), c'est ce qui peut entraîner une forte stabilité et une forte continuité de l'entreprise. La culture d'entreprise peut également être influencée par les valeurs et les croyances de la famille, ce qui peut entraîner une forte culture d'entreprise unique et une forte identité de marque.

Mais dans ses travaux, Krueger (1993) montre que la relation n'est pas toujours positive, il met en évidence le fait que des expositions entrepreneuriales antérieures perçues négativement par des individus, peuvent les éloigner de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale.

Dans une certaine mesure, les entreprises familiales sont confrontées aux mêmes défis que les grandes entreprises non familiales. En particulier, l'EF doit inculquer un comportement entrepreneurial afin de développer de nouveaux produits et services sur des marchés existants ou nouveaux. Pour cela, l'EF doit s'appuyer sur des compétences techniques adaptées et mettre en place de nouveaux dispositifs (règles d'organisation, ressources dédiées, etc.). Mais surtout, elle doit aussi changer d'orientation politique et développer sa culture organisationnelle pour la rendre plus propice à l'activité et à l'innovation. (Brockhaus, 1994)

Rien n'empêche a priori une jeune entreprise familiale de conserver sa flamme entrepreneuriale et sa forte orientation entrepreneuriale. Cependant, au fil du temps, de nombreuses entreprises familiales sont devenues conservatrices et moins disposées à prendre les risques associés à l'activité entrepreneuriale (Zahra, 2005). Une meilleure identification des facteurs liés à la prise de risque dans ce contexte d'entreprise familiale apparaît donc importante. Les résultats d'un échantillon de 209 entreprises familiales manufacturières américaines montrent que l'engagement de la famille propriétaire favorise la prise de risque entrepreneuriale, tandis que l'exercice à long terme du pouvoir managérial par le fondateur a l'effet inverse. (Zahra, 2005)

2.2.2.2.3 Stratégie orientée vers le long terme

Le dirigeant de l'EF est toujours confié à trouver la portion magique lui permettant en même temps perdurer son entreprise tout en la rendre plus rentable et avec une force concurrentielle lui donnant ce souffle dont elle a besoin pour rester en vie pour de longues années.

Basly (2006) repose sur l'étude qu'a menée à partir des données boursières de la période 1990-2001, ils observent que les entreprises familiales sont plus efficaces que leurs pairs durant cette période. Leurs études cliniques complémentaires suggèrent que cette performance est due à leurs attitudes face au risque ainsi qu'à leurs politiques d'investissement. En particulier, leur horizon d'investissement « intergénérationnel » favorisera la prise de risque. De même, une entreprise familiale non cotée, affranchie des contraintes et des normes de performance boursière, aura une politique globale assez stable lui permettant d'atteindre ses objectifs à long terme (HIRIGOYEN, 1982). Au total, l'une des forces de cette entité est son engagement et sa vision à long terme.

De toute évidence, dans ce type d'entreprise, il y a un faible roulement des cadres à la recherche d'investissements à long terme car leur avenir est lié à l'avenir de l'entreprise. Cependant, un autre aspect est plus important. La vision à long terme des chefs de famille est une conséquence normale de leur appartenance au système familial (James, 1999). Mignon (2000) observe que pour 50 % des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité du contrôle autant que de pérennité de la gestion. Cette prise en compte du développement durable donne nécessairement une perspective à très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité semblent également prolonger la durée de vie des investissements des dirigeants dans les entreprises familiales (James, 1999).

De plus, ils sont encouragés à faire des investissements efficaces. En fait, les horizons élargis motiveront le propriétaire à différer la consommation pour le bien-être de ses enfants, petits-enfants et autres membres de la famille. En effet, pour James (1999), le risque de réaliser des investissements sous-optimaux est réduit si le propriétaire-dirigeant a une famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise à la retraite. "L'hypothèse selon laquelle la propriété restera dans la famille pousse les chefs de famille à faire des investissements qui profitent à la prochaine génération de propriétaires" (James, 1999, p.42).

Aussi, l'anticipation du transfert futur de l'entreprise à un membre de la famille, pousse-t-elle les preneurs de décision plus que leurs homologues " non familiaux " à prendre des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps. Le modèle de James (1999) démontre que lors d'une période 1, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une période 2. En définitive, la capacité du système

familial à aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers les générations sur l'objectif de maximisation de la valeur constitue un avantage de la famille comme structure de gouvernance.

En focalisant sur les caractéristiques propres à l'entreprise familiale algérienne, Merzouk Farida (2018) a relevé des quelques singularités :

- Le cas des PME familiales en Algérie est unique, bien que leur taille et leurs performances dépendent de la volonté d'un seul individu (le fondateur). Le long mandat des propriétaires fondateurs pour diriger l'entreprise les rend moins enclins à soutenir ou à poursuivre des initiatives entrepreneuriales. Cette intégration managériale privilégie une stratégie de conservatisme et de respect des normes, plutôt que de bouleverser le statut quo par l'activité entrepreneuriale. Il crée un cadre dans lequel la simplicité stratégique et l'inertie l'emportent souvent sur les affaires et inhibent les réponses aux circonstances changeantes. Les recherches menées par Gheddache (2012) ont révélé que 62 % des propriétaires de son échantillon pensaient que les transferts n'auraient lieu que lorsqu'ils ne seraient plus en mesure de travailler. "Tant que je pourrai travailler, je continuerai à travailler" est la réponse de la plupart d'entre eux.
- Les entreprises manufacturières algériennes ont perdu leur crédibilité envers le consommateur algérien. Ce constat peut-être explique par la concurrence déloyale des entreprises du secteur public et les entreprises de ce secteur sont confrontées. Une autre explication est la concurrence intense des importations étrangères. Les consommateurs algériens ont tendance à acheter des produits importés de l'étranger plutôt que des produits nationaux. Cela montre que la confiance de la population dans les entreprises manufacturières algériennes est très faible.
- Certes que quelques paramètres soient confirmés dans d'autres pays occidentaux, mais l'entreprise familiale algérienne à ces exceptions, nous pouvons observer cette particularité dans la présence de stratégie écrite sur le moyen terme alors que selon Merzouk Farida (2018) rappelle que beaucoup d'étude ont conclu que l'EF est beaucoup moins orienté vers la planification.
- L'utilisation de nouvelles technologies est considérée comme freins de croissance. À première vue, cela peut sembler impressionnant. Néanmoins, nous pouvons procéder avec prudence, et les deux explications qu'a annoncé Merzouk Farida (2018) nous paraissent probables : Étant donné que toutes les entreprises

n'utilisent pas ces technologies, les entreprises qui les utilisent ne peuvent pas y faire grand-chose. En effet, à quoi ça sert d'avoir un site internet mais de ne pas pouvoir vendre ou acheter et payer ses factures sur Internet ? A quoi bon si les partenaires de l'entreprise n'ont pas d'intranet/extranet ? De plus, ces entreprises n'ont peut-être investi que récemment dans ces TIC, de sorte que leur impact se fera sentir lentement.

La famille

Après avoir aborder la définition de l'entreprise familiale et l'adoption de la définition celle de Hannachi (2015) parmi plusieurs existantes, et après avoir fait le point sur les caractéristiques les plus visibles de cette entreprise, il est opportun de voir les différentes phases du cycle de vie de l'entreprise familiale.

2.2.2.3 Cycle de vie de l'entreprise familiale

Toute entreprise, de sa naissance à son déclin, connaît de nombreuses étapes. La question qui se pose est dans quel ordre interviennent-elles et sont-elles un passage obligatoire pour les entrepreneurs ? Pour en savoir plus, retrouvez les cinq étapes du cycle de vie d'une entreprise.

Angleraud (2004) a traité le cycle de vie de l'entreprise familiale différemment, et ce en soulevant la problématique qui consiste à étudier le développement, sur près d'un demi-siècle, de ces entreprises à travers le cycle des premières générations, en étudiant comment se conjuguent transmission d'un capital, mais aussi d'une culture « maison », et apport original de chaque génération.

Le concept de cycle de vie est généralement appliqué aux organismes et intègre les processus qui se produisent dans ces organismes au cours du développement. Il existe différentes étapes telles que la naissance, la croissance et la mort. Cette approche du cycle de vie est également utilisée en marketing, pour le cycle de vie d'un produit. Le concept de biologie du cycle de vie développé par les chercheurs en tissus remonte à des décennies. Une organisation, comme un corps vivant ou un produit, passe par plusieurs étapes de la naissance au déclin puis à la disparition. Il s'agit d'une vision déterministe et évolutive dans laquelle les entreprises passent sans relâche d'une étape à une autre au fil du temps (Lester et al., 2003). Selon Miller & Friesen (1984), les organisations ne passent pas toujours d'une étape de développement à la suivante. Cependant, les points de vue ne sont pas mutuellement exclusifs, et nous verrons pourquoi plus tard.

La littérature sur le cycle de vie montre que des schémas de développement cohérents émergent dans les organisations au fil du temps, même dans un échantillon diversifié d'entreprises ayant des activités et des structures organisationnelles variées (Auzair, 2010)(Auzair, 2010). (Chandler, 1962) a introduit des phases dans le modèle du cycle de vie, notant qu'à mesure que les phases changent, les stratégies et les structures commerciales changent également.

Les modèles de cycle de vie organisationnel tentent de simplifier la complexité organisationnelle. Son analyse est un outil, souvent utilisé dans les entreprises privées et publiques, qui permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise et de déterminer les stratégies appropriées pour son développement. Bien que chaque entreprise se développe à sa manière, les entreprises suivent des cycles prévisibles (Jaouadi, 2014).

L'analyse du cycle de vie peut être utilisée comme guide pour identifier les transitions ainsi que les conflits organisationnels clés et les pièges que les organisations devraient essayer d'éviter à mesure qu'elles grandissent en taille et en complexité. Des modèles de cycle de vie spécifiques peuvent être utilisés pour ajouter des couches de gestion, normaliser les processus et systèmes organisationnels et modifier les priorités organisationnelles. Cela peut aider la direction à savoir quand abandonner les stratégies passées ou les pratiques coûteuses qui ne feront que nuire à la croissance future (Hanks, 1990).

Puisqu'une entreprise doit s'adapter à son environnement pour survivre, en s'intéressant aux évolutions de l'environnement et des caractéristiques structurelles de l'entreprise, comme sa culture d'entreprise ou sa croissance, on pourra distinguer les différentes étapes du cycle de vie.

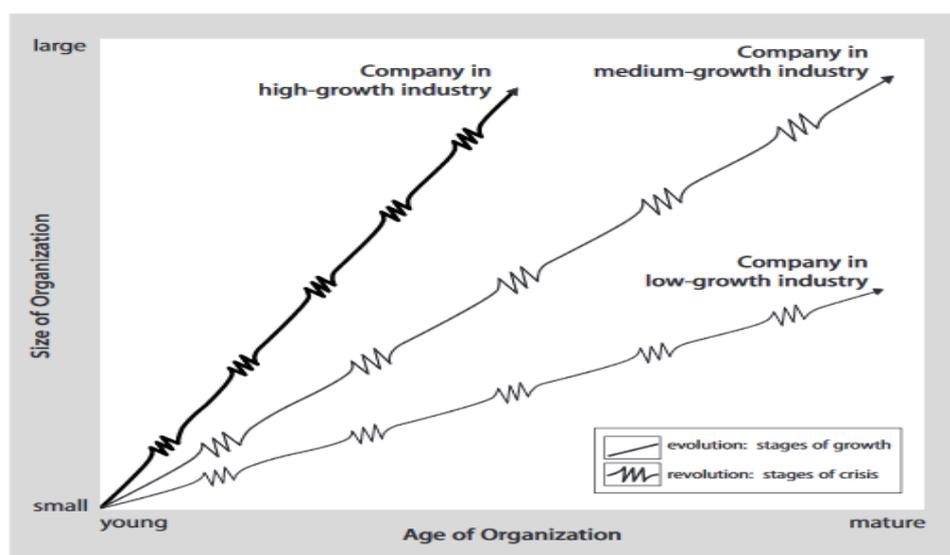
Il existe de nombreuses théories sur le cycle de vie organisationnel, Dodge, Mintzberg, Miller et Friesen ou Torbert. Ces théories proposent un cycle de vie de 3 à 10 étapes. Bien que le contenu des étapes et le nombre d'étapes soient différents, il existe des similitudes. Les modèles avec plus d'étapes semblent décomposer les étapes générales en périodes de développement assez spécifiques, tandis que les modèles avec moins d'étapes plus larges contiennent deux ou plusieurs périodes de développement par souci de parcimonie. (Lester et al., 2003). La finalisation du nombre d'étapes proposées par le modèle est la façon dont les chercheurs définissent les étapes du cycle de vie (Hanks, 1990). La littérature scientifique sur le sujet tend à soutenir un modèle de cycle de vie organisationnel divisé en quatre ou cinq étapes. Ces étapes sont parfois appelées phases, stades ou étapes, selon l'auteur.

Le modèle de croissance de Larry Greiner, l'un des plus cités, propose un modèle en cinq étapes (il a ensuite ajouté une 6e étape), où la variable "x" est le temps et la variable "y" est la taille de

l'organisation. Selon Greiner, les organisations évoluent dans le temps, chaque étape étant délimitée par des crises. Se débarrasser de cette crise permet à l'organisation d'entrer dans la prochaine phase de croissance. C'est la réalisation de la résolution de crise qui permettra à l'organisation de grandir.

Comme on peut le voir sur la figure 2 en dessous, le modèle comprend six étapes de croissance : croissance créative, croissance directionnelle, croissance autonomisante, croissance coordonnée, croissance collaborative et croissance finale.

Figure 2 : Comment les entreprises ont grandi ?



Source: Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review.

Croissance par alliances. Dans la première phase, l'organisation était petite et jeune en raison de sa créativité. À mesure que les organisations grandissent en taille et en complexité, les entrepreneurs ont du mal à gérer seuls l'entreprise, ce qui entraîne une crise de leadership. En réponse à cette crise, il a embauché un responsable qui fixerait les règles et les procédures, nous entrons donc dans la deuxième étape. Cependant, la coordination reste entre les mains de l'entrepreneur, devient trop importante pour lui, et les managers recherchent plus d'autonomie. Nous avons donc une deuxième crise, qui se résout grâce à la décentralisation des tâches et des responsabilités. Les managers commencent par des objectifs tactiques et exécutifs (étape 3). Plus il y a de responsables de département, plus il est difficile de coordonner les départements, et il devient possible pour les managers de tracer leur propre chemin et de contrôler les issues de crise (Mulder, 2013). Il n'est pas nécessaire de passer par toutes les étapes pour comprendre que ce modèle est basé sur la structure des responsabilités et des pouvoirs dans l'organisation.

Pour Mintzberg (1984), les organisations traversent trois phases distinctes qui ne se succèdent pas toujours dans l'ordre chronologique, et la phase de déclin peut survenir sans passer par la phase de maturité. Ses recherches ont permis d'observer les relations de pouvoir à différentes étapes du cycle de vie organisationnel et des périodes de crise de contrôle et de leadership.

Lester et al. (2003) ont adopté une approche en 5 étapes conforme à la littérature et ont développé une échelle pour classer les organisations selon les étapes de leur cycle de vie. Par rapport à Mintzberg, ils ont ajouté une phase de croissance et une phase de renouvellement. Ce modèle fonctionne aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises. Il atteint cette corrélation en combinant les meilleures caractéristiques de plusieurs modèles phares. Selon ce modèle, les entreprises passent d'une étape du cycle de vie à une autre dans l'ordre chronologique, mais peuvent sortir du cycle de vie à n'importe quelle étape.

2.2.2.3.1 Stade 1 : Start-up

Connu sous différents noms tels que stade entrepreneurial, stade de survie ou stade de naissance, il marque le début du développement organisationnel. Elle se caractérise par le dynamisme et l'engagement des fondateurs comme principal moteur de croissance. À ce stade, le pouvoir de décision et la propriété appartiennent aux fondateurs. La créativité est encouragée, et les tâches ne sont pas systématiquement coordonnées mais plutôt « frénétique » (Adizes, 1979).

Les organisations à ce stade ont tendance à adopter ou à créer leurs propres environnements. L'objectif d'une organisation est la viabilité, ou simplement l'identification d'un nombre suffisant de clients pour maintenir son existence.

À ce stade, le marketing est un atout essentiel qui a le potentiel de menacer l'existence même de l'organisation s'il n'est pas géré correctement. Les organisations doivent définir des marchés cibles et se connecter avec les clients. Un autre obstacle est les finances, les entreprises à ce stade peuvent avoir des conflits de financement ou de trésorerie (Adizes, 1979).

2.2.2.3.2 Stade 2 : Croissance

La phase de croissance, également appelée phase de survie, succède à la phase d'initiation. Lorsqu'une entreprise entre dans la phase de survie, elle a déjà atteint un certain niveau de succès. Les préoccupations de survie sont moins dominantes mais toujours présentes et les entreprises sont toujours à la recherche de sources de financement. Elle est à la recherche d'opportunités d'expansion mais n'a pas encore formulé de vision à long terme. Il est nécessaire de développer une certaine structure formelle et de développer ces propres compétences uniques.

Au cours de cette phase, il y a une augmentation de l'activité en raison de l'augmentation de la demande et de la capacité de production. Au cours de cette étape, l'augmentation de la demande dépasse souvent l'augmentation de l'activité, de sorte que l'organisation accorde une grande attention à ses employés et fournisseurs (Jawahar & McLaughlin, 2001).

Les objectifs sont fixés systématiquement, l'objectif principal étant générer suffisamment de revenus pour poursuivre les opérations et financer suffisamment de croissance pour rester compétitif (Lester et al., 2003).

2.2.2.3.3 Stade 3 : Maturité

Souvent appelée maturité et parfois réussite, cette étape représente une forme d'organisation dans laquelle la formalisation et le contrôle bureaucratique sont la norme. Un problème courant à l'heure actuelle est ce que les entreprises américaines appellent la crise de la "bureaucratie", où vous devez passer par des couches et des couches de structure organisationnelle pour faire quoi que ce soit. Les descriptions de poste, les politiques et les procédures ainsi que les relations hiérarchiques deviennent plus formelles (Lester et al., 2003). Cette formalisation réduit la vitesse de communication et le statut de la créativité (Adizes, 1979).

À ce stade, les organisations cherchent davantage à protéger ce qu'elles ont déjà gagné qu'à cibler de nouveaux territoires. L'équipe de direction se concentre sur la planification et la stratégie, laissant les opérations quotidiennes aux cadres intermédiaires. La stratégie adoptée est la stratégie d'aversion au risque.

À ce stade, la croissance a ralenti et les entreprises recherchent parfois une nouvelle direction qui peut mener l'organisation à travers une autre période de croissance rapide. La maturité est généralement associée à des flux de trésorerie substantiels, mais pas à des opportunités d'investissement particulièrement attrayantes (Jawahar & McLaughlin, 2001).

2.2.2.3.4 Stade 4 : Renouveau

Les organisations en renouvellement cherchent à revenir à une époque plus favorable où la collaboration et le travail d'équipe favorisaient l'innovation et la créativité. L'utilisation de matrices facilite parfois cette créativité, et la prise de décision est très décentralisée. L'organisation reste vaste et bureaucratique, mais les membres de l'organisation sont encouragés à travailler au sein de la bureaucratie sans en ajouter. La tâche principale de l'organisation à ce stade est de répondre aux besoins des clients (Lester et al., 2003).

La direction peut réévaluer les stratégies actuellement utilisées pour s'adresser aux différents groupes de parties prenantes. À ce stade, la demande pour les produits et/ou services traditionnels de l'organisation diminuera, incitant la direction à envisager des stratégies telles que les fusions, les licenciements pour assurer la survie de l'organisation.

Les entreprises doivent revenir à une stratégie de prise de risque accrue. Les conflits des clients peuvent être résolus de manière proactive pour créer de nouveaux marchés ou reconstruire leur part de marché (Jawahar & McLaughlin, 2001). La croissance à ce stade est plus importante qu'au stade mature (Tonder & Ehlers, 2011).

2.2.2.3.5 Stade 5 : Déclin

Alors qu'une entreprise peut sortir du cycle de vie à n'importe quel stade, la phase de déclin peut déclencher la disparition. Lester et al. (2003) décrivent les périodes de récession de la même manière que Mintzberg, à savoir par la politique et le pouvoir. Les membres de l'organisation sont plus préoccupés par des objectifs personnels que par des objectifs organisationnels. Pour certaines organisations, une incapacité à répondre aux demandes externes antérieures les a entraînées dans une récession où elles ont connu des périodes de sous-profits et de baisse de part de marché. Le contrôle et la prise de décision sont souvent entre les mains de quelques-uns, car le désir de pouvoir et d'influence a érodé la viabilité de l'organisation à un stade précoce.

Il est toujours difficile de passer des petits entrepreneurs aux grandes structures de gestion. Mais une entreprise familiale peut avoir deux fois plus de difficultés, car les relations familiales compliquent les changements. Cet examen de ces complications décrit des méthodes pour surmonter les problèmes de croissance dans les entreprises familiales. (Peiser & Wooten, 1983)

Les types de petites entreprises ont plusieurs caractéristiques communes. Premièrement, une famille est profondément impliquée dans les affaires de l'entreprise, l'ayant dans la plupart des cas fondée. La plupart des entreprises qui survivent tant que la deuxième génération de la famille et de l'entreprise, ont été confrontées à des problèmes de croissance, de but, de conflit personnel, de succession et à toute une série de conflits familiaux allant du banal au bizarre. Une deuxième caractéristique des entreprises dont il est question ici est qu'elles sont en voie de transition, tant dans l'entreprise que dans la famille. Les entreprises traversent des cycles de vie; il en va de même pour les familles qui jouent le rôle dominant dans la gestion de ces entreprises. C'est ce chevauchement des cycles de vie familiale au-dessus de la vie professionnelle qui constitue un enjeu central pour réussir la transition.

La troisième caractéristique de ces petites entreprises est leur nature axée sur les projets. Bien que les entreprises familiales se trouvent dans toutes les industries, elles sont particulièrement importantes dans un certain nombre d'industries axées sur les projets telles que l'immobilier, la construction et les différents services de conseil. Les activités quotidiennes sont centrées sur des projets individuels plutôt que sur des activités continues telles que la fabrication ou la vente au détail. Souvent, il s'agit d'entreprises dans des conditions d'entrée et de sortie faciles parce que le calendrier de gestion est à court terme et axé sur les projets.

La nature du projet de ces entreprises offre une certaine occasion de lisser les conflits de transition entre les générations, car elle offre un moyen de donner à la deuxième génération une expérience et une responsabilité. Cependant, cela ajoute également une autre difficulté à la transition, à savoir la facilité avec laquelle les entreprises axées sur les projets peuvent être divisées. Si les difficultés de transition deviennent trop graves, une solution consiste à répartir l'entreprise entre les membres de la famille. Parce que ce représentant n'a pas la même chance qu'il y ait une possibilité raisonnable, la transition de la génération fondatrice à la suivante est plus compliquée que dans les entreprises familiales non axées sur les projets.

2.2.2.4 Interaction entre Cycles de vie : Entreprise et Famille

Différentes typologies ont été utilisées pour décrire les différentes étapes du cycle de vie (N. Churchill & Lewis, 1982). L'une de ces typologies décrit trois étapes de l'évolution d'une petite entreprise : la survie - l'étape fondatrice de l'entreprise dans laquelle elle lutte pour rester en vie; le succès - une période au cours de laquelle l'entreprise en pleine croissance sort de la pauvreté des ressources et atteint un plateau de réussite; et le décollage- une période au cours de laquelle l'entreprise évolue vers une grande organisation. Ces trois étapes entrent dans la catégorie de Mintzberg (1981) d'une « structure simple ». La crise du cycle de vie survient souvent au moment où l'entreprise en est à l'étape du « succès ». Comme Churchill et Lewis le décrivent, à l'étape du succès, l'entreprise peut soit se préparer soit à la croissance, soit décliner lorsque le propriétaire commence à se désengager.

Parallèlement au cycle de vie de l'entreprise se trouve le cycle de vie de ses propriétaires. Dans les entreprises familiales, le cycle de vie du membre fondateur ou de la génération fondatrice revêt une importance particulière en raison de la nécessité d'une transition réussie du pouvoir de la génération fondatrice à la suivante. Cette transition est compliquée par l'esprit même qui fait souvent le succès de l'entreprise en premier lieu, l'esprit d'entreprise de ses fondateurs.

Cet esprit d'entreprise crée des conflits particuliers pour le passage du pouvoir d'une génération à l'autre : « Pour l'entrepreneur, l'entreprise est essentiellement une extension de lui-même, un moyen de gratification personnelle et d'accomplissement avant tout » (Harry Levinson, 1971). Pour que l'entreprise survive, il doit trouver un moyen de se désengager. Cependant, les aspects multiformes des relations familiales - père - fils, frère-frère, mère-enfant - peuvent rendre le processus de désengagement plus périlleux qu'il ne le serait pour le fondateur d'une entreprise non familiale.

La crise du cycle de vie survient souvent au moment où la deuxième génération a développé suffisamment d'expertise pour assumer des responsabilités majeures dans la gestion générale de l'entreprise, mais la première génération n'est pas prête à partager cette responsabilité. Bien que ce point puisse se produire au cours de l'une des étapes du cycle de vie des trois entreprises, il se produit généralement au cours de la deuxième étape lorsque l'entreprise a atteint un palier de succès. Ce qui se passe au point de crise est décisif, car il détermine si une transition réussie est faite à la deuxième génération. Si la génération fondatrice ne peut pas renoncer à une responsabilité suffisante, alors la deuxième génération peut se détacher de l'entreprise familiale. Bien sûr, l'entreprise d'origine peut survivre, mais pas sous la forme envisagée par ses fondateurs, et non sous une forme qui perpétue la fortune de la famille avec l'entreprise.

Selon Peiser & Wooten (1983), ce qui rend la crise du cycle de vie si importante, c'est qu'elle peut être le test le plus critique pour la survie de l'entreprise familiale une fois que les premiers stades de la croissance de l'entreprise sont passés. Le cœur de la crise est l'interrelation entre les cycles de vie personnels des membres de la famille les uns par rapport aux autres et au cycle de vie de l'entreprise.

Dans notre sujet initial, nous aurons l'occasion de voir cette interaction entre les deux cycles de vie celui de la famille lors de la transmission et celui de l'entreprise familiale qui fera l'objet du champ d'application de cette transmission.

Dans ce qui suit, nous mettrons de l'importance à éclaircir d'avantage la transmission de l'entreprise familiale, à savoir ses étapes et ses différents enjeux.

Dans notre thème initial nous aurons l'occasion de voir l'interaction entre deux cycles de vie, celui de la famille lors de la transmission et celui de l'entreprise familiale qui fera l'objet du périmètre de transmission.

Ensuite, nous nous attacherons à élucider davantage la transmission de l'entreprise familiale, à savoir ses étapes et ses différents défis.

2.2.3 Transmission de PME familiale

L'importance de la PME dans le tissu économique d'un pays est reconnue¹⁰ et elle est considérée comme roue motrice de l'économie mondiale puisqu'elle est formée en grande partie, soit 90 %, par ses PME familiales¹¹.

Pour les entreprises familiales Algériennes, nous trouvons qu'elles sont gérées par ses fondateurs qui apportent de l'innovation et de l'expertise permettant d'augmenter la valeur de l'entreprise et réalisant un apport important à l'économie nationale, se traduisant par une bonne situation financière nécessaire pour la pérennité de cette entreprise familiale.

Cet apport appréciable des fondateurs à leur entreprise est conditionné par le temps, car ils ne peuvent assurer leur rôle de manager au fil des années et seront confrontés à une nouvelle étape dans le cycle de vie de l'entreprise afin de la pérenniser, c'est l'heure de transmettre l'entreprise dans ses dimensions juridiques, managériales et de valeur à la nouvelle génération, et c'est là que l'opération de transmission se déclenche et doit être prise au sérieux car il est constaté que suite à la succession de la deuxième génération, des changements stratégiques surviennent et mettent ces entreprises en difficultés (Gheddache, 2012, p. 46).

La transmission des PME familiales Algériennes, décrite comme un processus nécessitant une planification, comporte deux dimensions : la propriété et le management (Tessa & Gheddache, 2010). La première dimension se traduit par le transfert juridique du capital de l'entreprise, la deuxième dimension renvoie à la transmission du savoir-faire managérial du prédécesseur au successeur. Cette dernière sera décrite comme un processus de succession managérial en quatre étapes (Constantinidis, 2010, p. 150) selon le modèle de Cadieux et al. (2000) : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le retrait du cédant.

Une étape assez importante pour la pérennité de l'entreprise mérite beaucoup d'attention et attire la curiosité de plusieurs chercheurs. Dans la partie qui suit, nous allons donc nous concentrer sur les différentes étapes de ce processus en essayant de mettre l'accent sur le rôle de ces deux acteurs principaux : le cédant et son successeur.

¹⁰ 95 % du total des emplois et environ 70 % du PIB dans les pays à revenu intermédiaire (OCDE, 2004).

¹¹ Selon la déclaration de M. BENBADA ministre de la PME-PMI à la conférence sur le partenariat. Journal liberté. Consulté le 05.03.2020.

2.2.3.1 La PME familiale

Handler (1989) soutient qu'une PME familiale peut être définie comme une organisation d'échelle artificielle dont la propriété et la gestion sont effectivement contrôlées par des membres de la même famille par la naissance ou le mariage ; cela se traduit souvent par des relations familiales et commerciales. HIRIGOYEN (1981) l'a qualifié de confusion implicite des actifs familiaux et entreprise. Ce type d'entreprise a la particularité de se situer à l'intersection du « système familial » qui fonctionne selon la logique de l'émotivité et du « système corporatif » qui est géré selon la logique de la rationalité. Bauer (1993) a souligné que le processus décisionnel du dirigeant de cette structure implique de multiples logiques, l'amenant à se comporter comme suit :

- "Homo Economicus" soucieux d'une gestion rationnelle.
- "Homo Politicus" soucieux d'affirmer son pouvoir dans les entreprises et les familles.
- "Homo Familias", responsable et soucieux de l'avenir des membres de sa famille et de la notoriété de son nom.

Bauer (1993) ajoute également que dans les petites entreprises familiales, l'organigramme ressemble à la structure familiale. On apprend que le Père Fondateur est au sommet de la hiérarchie, et qu'il envisage déjà de "transmettre" le poste à son fils aîné. Les femmes du groupe (épouses, filles, belles-filles, etc.) sont responsables de la gestion quotidienne et du secrétariat. Enfin, les frères cadets se voient confier des tâches opérationnelles liées à la production et à la vente. Un tel organigramme répond en effet à des soucis de respect des hiérarchies générationnelles, avec des critères tels que les différences d'âge et les liens de parenté qui lient chaque membre aux dirigeants fondateurs.

2.2.3.2 Bref état de la recherche sur la transmission des entreprises familiales

Portant sur le domaine des affaires et de l'économie, la transmission d'entreprise, aussi appelée succession d'entreprise, est un thème incontournable (Boukerma & Mortet, 2022; GHEDDACHE, 2022). L'objectif de la recherche sur ce sujet est de comprendre les modalités, les blocages, les possibilités et les techniques optimales liées au transfert de pouvoir et de propriété d'une entreprise d'un fondateur propriétaire à un successeur. Parmi les modes de transmission potentiels figurent la transmission familiale, une reprise par un salarié confié, une cession à un tiers ou un processus de fusion/acquisition.

Différents aspects de transmission sont examinés par les chercheurs dans ce domaine, tels que la planification successorale, l'impact économique et social, les obstacles potentiels au transfert, les facteurs de succès de la transmission d'entreprises.

La recherche sur la transmission d'entreprises familiales a été axée sur plusieurs aspects importants. L'un des principaux domaines de recherche est la planification successorale (Benmostefa, 2015; Gasse et al., 2012; G. Hirigoyen, 2008; Missonier & Gundolf, 2017; Naoure, 2018), qui implique la préparation de la passation de propriété et de gestion de l'entreprise à la prochaine génération de la famille. Les chercheurs ont étudié les stratégies et les meilleures pratiques pour la planification successorale, y compris les questions financières, juridiques et fiscales, ainsi que les considérations relatives à la formation et à l'éducation des successeurs potentiels.

Un autre domaine de recherche important est l'identification des défis potentiels associés à la transmission d'entreprises familiales (Cadioux & Deschamps, 2011; Gheddache, 2012; Zaier Aouadi, 2020). Ces défis peuvent inclure des conflits familiaux, des conflits de gouvernance d'entreprise, des difficultés dans la préparation des successeurs, ainsi que la gestion de la relation entre le propriétaire sortant et le successeur. Les chercheurs ont également examiné les meilleures pratiques pour relever ces défis.

La recherche a également porté sur les avantages et les opportunités de la transmission d'entreprises familiales. Les entreprises familiales ont souvent des avantages uniques, tels que des relations à long terme avec les clients, une culture d'entreprise forte et des valeurs familiales qui peuvent contribuer à la pérennité de l'entreprise à long terme (Aggoun & Daddi Addoune, 2020; Cadioux, 2012; Cadiou & Cadiou, 2015; Hannachi 2016; Ifourah & Kaid Tlilane, 2014; Moumou, 2016; Oudjedi Damerdji et al., 2017). Les chercheurs ont étudié ces avantages et les ont comparés aux avantages d'autres modèles de transmission, tels que la vente à un tiers ou la fusion/acquisition.

La recherche a aussi examiné l'impact économique et social de la transmission d'entreprises familiales (ARABECHE, 2020; Bah et al., 2017; Crutzen & Pirnay, 2014; Mignon, 2000). Les résultats ont montré que les entreprises familiales peuvent avoir un impact positif sur l'économie locale, en créant des emplois et en contribuant à la croissance économique à long terme.

La recherche sur la transmission d'entreprises familiales est un domaine en évolution constante, qui a pour objectif d'améliorer la compréhension des enjeux et des meilleures

pratiques associés à ce processus. Les résultats de cette recherche peuvent être utiles pour les propriétaires d'entreprises familiales, les successeurs potentiels, les conseillers en gestion d'entreprise, les décideurs politiques et d'autres parties prenantes impliquées dans la transmission d'entreprises familiales.

la transmission d'entreprise en elle-même n'est pas un fait, mais un processus (Cadieux & Brouard, 2009), à partir du moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission, jusqu'à ce que le successeur/repreneur en obtienne formellement la gestion et la propriété. Nous allons dans les paragraphes qui suivants relever les principales étapes de ce processus.

2.2.3.3 *La Transmission de l'EF : un processus plus qu'un événement*

Avant de se projeter sur le processus de transmission, il serait utile d'assoir ce qu'est une transmission d'entreprise. Selon TOULOUSE (1980), la transmission est l'étape à laquelle l'entrepreneur doit non seulement déléguer à d'autres un rôle important dans la gestion de son entreprise, mais il doit s'assurer que d'autres prendront formellement et définitivement la direction et le contrôle de son entreprise.

Pour bien situer notre sujet de recherche, il est important de préciser ce que veut dire une transmission et comment elle est définie par les chercheurs.

2.2.3.3.1 *Définition de la transmission*

Selon Dyer (1989), la transmission représente à la fois le transfert des compétences de gestion de l'entreprise et le transfert du droit et des pouvoirs de propriété de l'entreprise entre un cessionnaire et un cédant.

Par contre, la Commission Européenne entend par transmission d'entreprise « toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise. Cette transmission peut s'effectuer dans le cadre familial, par rachat de l'entreprise par les employés (cession à des dirigeants/employés n'appartenant pas à la famille de l'entrepreneur) et par cession à des personnes extérieurs ou des sociétés existantes, y compris les prises de contrôle et les fusions »

Dans notre contexte, la transmission signifie : la mise en place effective du successeur dans une entreprise (en cas de transmission familiale) ou du repreneur (en cas d'autre transmission), et la sortie du prédécesseur (en cas de transmission familiale) pour assurer sa continuité, ou sa gouvernance (Cadieux & Brouard, 2009). Il convient de noter que, le transfert

est le résultat d'un processus qui peut intervenir dès que les protagonistes (prédécesseur ou successeur) commencent à réfléchir à leur projet de transfert ou de reprise avec la direction et jusqu'à ce que la propriété soit formellement transférée au successeur, et au cours de laquelle différents types d'acteurs d'un même environnement, interne et externe à l'entreprise, sont appelés. Il faut rappeler aussi que le terme transmission, interpelle implicitement le terme de reprise par le nouvel entrepreneur pour accéder à la direction d'une entreprise existante, et par conséquent, la dynamique de transmission, implique plusieurs scénarios selon les secteurs d'activité, la santé financière de l'entreprise et les modalités du rachat (héritage, donation, rachat de titres, rachat de fonds, rachat d'actifs). Après avoir présenté la transmission, nous précisons que notre travail concerne initialement la transmission familiale vue que notre objet de recherche est l'EF déjà présenté en détail dans la partie sur l'entreprise familiale.

Le transfert des petites et moyennes entreprises se divise principalement en deux catégories : le transfert des droits de gestion et le transfert de propriété. Le premier concerne la préparation, les opérations de l'intégration stratégique du successeur dans son nouveau rôle de gestionnaire, tandis que le prédécesseur quitte ce poste. D'autre part, le deuxième transfert, fait référence au transfert légal d'une entreprise dans le but ultime de faire du successeur le nouveau propriétaire de l'entreprise. Ces concepts sont discutés en profondeur dans Cadieux & Deschamps (2011) et Mignon (2000), ainsi que dans l'ouvrage de Hurgon intitulé « Dissémination des PME : perspectives et enjeux », cité par Cadieux & Brouard (2009).

2.2.3.3.2 Les principales motivations liées à la transmission des EF

La transmission de l'EF est un processus de longue haleine qui commence généralement lorsque le propriétaire-dirigeant commence à entrevoir la possibilité de ne plus en être le responsable. Une étude autrichienne a montré que certains propriétaires-dirigeants commencent à réfléchir à leurs projets au moins trois ans avant de les mettre en œuvre. Mais qu'il en ait encore besoin, ou du moins, qu'il en ait ressenti le besoin. Nous comprenons que certaines personnes ont initié ce processus volontairement, d'autres, non. En effet, on observe que très peu de propriétaires-dirigeants intègrent le transfert d'entreprise dans leur planification stratégique, formelle ou non (Cadieux, 2006). Par ailleurs, diverses raisons poussent un propriétaire-dirigeant de l'EF à amorcer le processus de transmission. Parmi les motifs les plus fréquemment cités dans les documents scientifiques et professionnels que nous avons consultés, nous retenons :

- Envie de prendre sa retraite ;

- Problèmes de santé physique ou mentale ou fatigue ;
- L'état de santé du conjoint est instable ;
- Désir de passer plus de temps avec sa famille ;
- Le fait d'être à la tête d'une entreprise dont les bénéfices sont de plus en plus bas ;
- Le sentiment d'être dans une industrie en déclin ou soumise à une rude concurrence ;
- Une offre publique d'achat émanant d'un tiers ;
- Désir de faire autre chose, comme diriger une autre activité, ou plus simplement, désir de ne plus être chef d'entreprise ;
- Désir de transmettre l'entreprise aux membres de la famille ;
- Une volonté de réaliser de la valeur ajoutée ;
- Désir de créer ou de reprendre une autre entreprise.

De par sa nature interactive de la transmission, il doit exister un nouvel entrepreneur intéressé par la reprise l'entreprise, que cette personne soit un membre de la famille ou non. Selon une vaste enquête menée en Autriche, la plupart des acheteurs avaient environ 10 ans d'expérience en tant qu'employés avant de choisir de créer une entreprise (Mandl, 2004). Ainsi les successeurs ne sont pas tous "entrepreneurs" depuis l'enfance. Senbel et al. (2006) mentionnent deux principales motivations des successeurs : un fort désir de devenir entrepreneur et l'opportunité de devenir entrepreneur. Nous sommes donc confrontés à deux parcours entrepreneuriaux différents : l'un proactif et l'autre réactif. Sharma & Irving (2005) établissent une distinction plus subtile entre les motivations des candidats à la succession, notamment lors de la reprise d'une entreprise familiale. Selon les auteurs, pour certains, il s'agissait d'une décision chargée d'un sentiment d'obligation, tandis que pour d'autres, la décision découlait d'un sentiment d'attachement émotionnel à l'entreprise. Toujours selon ces auteurs, leurs motivations ont un impact sur le degré d'engagement des candidats à la relève. Plus ils ressentent l'obligation de reprendre l'entreprise, moins ils y investissent. A contrario, plus ils sont obsédés par le fait, plus ils sont impliqués et meilleures sont leurs chances de réussir le projet dans le processus. De plus, selon les documents que nous avons examinés, les principales motivations des candidats à la relève tournent autour de :

- Besoin d'indépendance du successeur ;
- L'effet psychique de faire des affaires, la possibilité d'investir et de gagner de l'argent ;
- La possibilité de travailler dans leur sphère d'activité la plus intime ;

- Poursuite de la tradition familiale si un candidat à la succession reprend l'entreprise familiale ;
- La nécessité de conserver les emplois existants et la possibilité de relever de nouveaux défis.

2.2.3.3.3 Les principales difficultés liées à la transmission des PME

Les difficultés rencontrées par les différents groupes d'acteurs impliqués dans le processus de transmission des EF sont variées. A ce sujet, Cadieux & Brouard (2009) se sont intéressés à l'enquête menée par Transregio en 2005 auprès des acheteurs et vendeurs potentiels de PME dans sept pays européens (Allemagne, Autriche, France, Italie, Lituanie, Pologne et Slovénie). Les résultats montrent en effet à quel point la difficulté diffère selon le groupe en question. Si l'identification des candidats à la relève est de loin le premier obstacle rencontré par les propriétaires-dirigeants de PME, l'obtention de financement et l'identification de l'entreprise à reprendre seront les principales difficultés rencontrées par les candidats à la relève impliqués dans l'étude. En d'autres termes, d'une part, le propriétaire-dirigeant est soucieux d'assurer la pérennité de sa PME, tandis que d'autre part, le nouvel entrepreneur souhaite démarrer l'entreprise. Les deux ont leurs propres objectifs personnels et professionnels, mais sont étroitement liés dans un changement d'entreprise dynamique.

2.2.3.3.3.1 Difficultés du prédécesseur/cédant

Dans la dynamique de transfert, la première chose à laquelle vous pensez est le prédécesseur/cédant. Certaines des difficultés couramment citées dans les documents examinés ont trait à son attitude à l'égard de son retrait des activités commerciales quotidiennes. Certains avancent que les principales difficultés du propriétaire-dirigeant tiennent en son fort attachement à l'entreprise, surtout s'il l'a fondée (Dyer, 1989), tandis que d'autres aborderont cette difficulté dans une perspective plus économique. Par exemple, les propriétaires-dirigeants de PME ont appris à subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille principalement grâce à des activités commerciales et, pour certains, ont tendance à compter sur ces mêmes sources de revenus après la retraite.

Quelle que soit la stratégie de sortie envisagée, le problème reste le même. Pour la plupart des propriétaires-dirigeants de PME, le maintien de leur niveau de vie habituel demeure une préoccupation majeure lorsqu'ils envisagent la retraite (Cadieux, 2006). Cependant, le propriétaire-dirigeant d'une PME qui tire des avantages tangibles et intangibles d'un transfert d'entreprise est susceptible de croire qu'il a atteint ses objectifs personnels et professionnels et, ce faisant, ce sera dans la mesure où il en sera satisfait. Le prédécesseur/cédant étant l'un des acteurs suscitant le plus d'intérêt dans le monde scientifique et professionnel, les difficultés les

plus fréquemment soulevées sont les suivantes, et il n'est pas nécessaire de les citer ici par ordre d'importance :

- Difficulté à préparer et planifier la relève ;
- Difficulté à décider de céder ;
- Difficulté de sortir de son entreprise, surtout s'il l'a fondée ;
- Difficulté à parler publiquement de la transmission de sa propre entreprise ;
- Difficulté à s'occuper par d'autres moyens que les activités professionnelles ;
- Difficulté à diffuser les savoirs et savoir-faire ;
- Difficulté de transférer le capital relationnel personnel ;
- Difficulté à trouver un ou des candidats successeurs sérieux et motivés ;
- Difficulté d'intéresser les enfants aux affaires ;
- Difficulté de communication d'informations aux candidats potentiels sans instaurer la confiance ;
- Difficulté d'informer les employés des articles transférés ;
- Difficulté à assurer la transition avec le successeur/acheteur ;
- Difficulté à trouver du soutien (conseillers, etc.) avant, pendant et après le processus de transfert.

2.2.3.3.3.2 Les difficultés du successeur

Par définition, la transmission inclut l'existence d'un ou plusieurs candidats à la succession. Selon la forme de transmission envisagée, il peut s'agir d'enfants de dirigeants, de salariés ou de tiers n'ayant eu que peu ou pas de contacts antérieurs avec l'entreprise. Il va sans dire que la nature des obstacles rencontrés par un candidat à la succession peut varier selon qu'il travaille déjà dans une PME, ou qu'il choisit de reprendre une entreprise avec laquelle il a eu peu d'expositions antérieures. Par exemple, un acheteur qui a eu peu d'exposition préalable à une cible doit faire face à des problèmes d'acceptation plus critiques qu'il n'en récupère, notamment de la part des acteurs de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Les partenaires travaillent ensemble, dans une entreprise qui fonctionne sans lui depuis plusieurs années, et dans laquelle le cédant, surtout s'il est fondateur, joue un rôle prépondérant (Deschamps & Cadieux, 2008). Voici les difficultés liées au successeur/repreneur que nous avons le plus souvent trouvées dans les documents scientifiques et professionnels que nous avons examinés :

- Difficulté à identifier une ou plusieurs entreprises à reprendre ;
- Difficulté à obtenir toutes les informations sur l'entreprise et son secteur d'activité ;
- Difficulté à intégrer ses nouvelles fonctions de management ;
- Difficulté d'être accepté par le personnel de l'entreprise ;
- En cas de transmission familiale, il est difficile d'être le patron des autres frères et sœurs ;

- Difficulté à intégrer le réseau du prédécesseur/cédant ;
- Difficulté à coopérer avec des employés non recrutés par eux ;
- Difficulté à identifier et à développer des compétences ;
- Difficulté de communication de qualité avec le prédécesseur/cédant ;
- Difficulté à négocier le prix et les conditions de reprise de l'entreprise ;
- Difficulté à trouver ou à obtenir des financements pour ses projets d'acquisition ;
- Difficulté à trouver des informations sur les procédures de recouvrement ;
- Difficulté à trouver du soutien (conseillers, etc.) avant, pendant et après l'acquisition.

2.2.3.3.3.3 Les difficultés des membres de la famille

Les membres de la famille peuvent également être impliqués dans le processus de transfert, en particulier dans le cas des PME. La présence d'une famille affecte deux aspects, la propriété et la gestion. Concernant l'actionnariat, rappelons que la structure du capital familial de la plupart des PME oscille entre 80% des PME françaises (Observatoire des PME (France), 2008) et 96% des entreprises québécoises (Cadieux, 2006). En ce qui concerne les activités de gestion stratégique ou opérationnelle, il convient de noter qu'il est également courant qu'un ou plusieurs membres de la famille travaillent dans une PME existante. Les résultats d'une enquête auprès de 128 PME manufacturières québécoises indiquent que plus de 80% d'entre elles emploient au moins un membre de la famille, tandis que 40% comptent au moins deux membres de la famille qui y travaillent. Évidemment, dans certains cas, les membres de la famille immédiate et même élargie peuvent être touchés par la transmission. Voici les principales difficultés que peuvent rencontrer les membres de la famille mentionnés dans les documents examinés, qu'ils travaillent pour l'entreprise ou non :

- Difficulté à se détacher de l'entreprise tant mentalement que physiquement ;
- Difficulté à continuer à travailler pour l'entreprise sans en être propriétaire ;
- Difficulté à travailler avec les frères et sœurs en cas de transmission familiale ;
- Une fois que le propriétaire-dirigeant de la PME prend sa retraite, il est difficile pour le conjoint de trouver sa propre dynamique de couple.

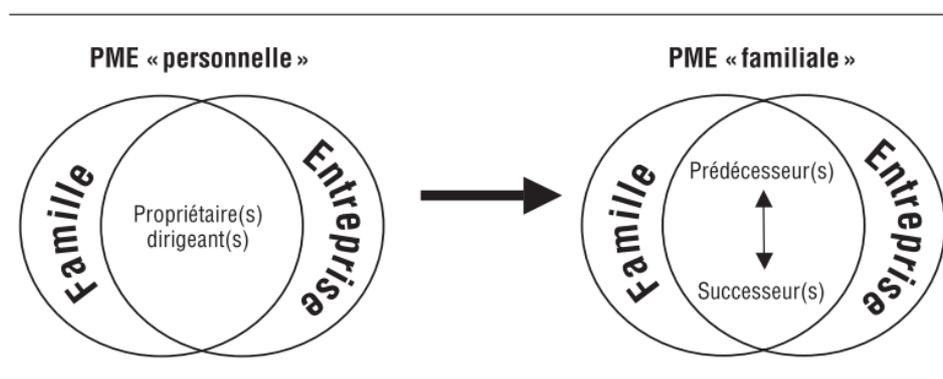
2.2.3.3.4 Processus de Transmission

Dans le parcours des PME à transmission familiale - et plus particulièrement dans le cas des entreprises connaissant ce type de transmission pour la première fois - on peut distinguer deux grandes étapes. La première phase correspond à la période où le propriétaire-dirigeant exerce la plupart des fonctions au sein de son entreprise. Poulain-Rehm (2006, p. 79), après une revue exhaustive de la littérature sur la définition de l'entreprise familiale, explique que les PME dites individuelles sont « des entreprises dont les fondateurs eux-mêmes sont responsables et possèdent l'essentiel, sinon la totalité, du capital ». Pour l'auteur, le qualificatif familial n'est pas approprié pour ces entreprises, car ces entreprises n'ont pas connu au moins une

transmission aux membres de la famille, ou n'envisagent pas cette voie. Il est à noter que cette étape du processus de développement d'une PME peut correspondre à une pure création d'entreprise, comme dans les PME ayant fait l'objet d'une transmission interne ou externe. Sur ce point, les recherches de Mandl (2004) montrent que plus des deux tiers des acquisitions de petites entreprises en Autriche sont l'œuvre d'une seule personne, elles sont donc très concentrées autour du propriétaire-dirigeant.

La deuxième étape du parcours des PME représente la période pendant laquelle le propriétaire-dirigeant partage autorité et responsabilité avec au moins un membre de la nouvelle génération pour assurer la continuité de son entreprise. Dans cette perspective, il y aura donc une dynamique d'échange implicite ou explicite entre le prédécesseur et le successeur, permettant un éventuel transfert de pouvoir et de propriété de la PME. Au total, la présence d'un ou plusieurs successeurs, d'après ce que l'on sait de l'évolution des PME, suffit à donner à une entreprise un statut « familial ». Fondateur est le principal acteur depuis le début de sa carrière, à partir du moment où il envisage la transmission familiale, il doit accepter de partager le pouvoir avec un ou plusieurs de ses descendants, principalement pour assurer la continuité de l'entreprise. La seconde période est donc particulière, car l'EF ne tourne plus autour d'un seul acteur, mais autour de deux membres d'une même famille. Ceci explique pourquoi tant de spécialistes du "business familial" insistent sur la qualité des interactions entre ces acteurs. Sur ce dernier point, beaucoup pensent que la qualité d'une bonne communication, marquée par le respect et la confiance mutuels, est l'une des clés du succès d'une telle communication (Astrachan et al., 1994; Morris et al., 1997).

Figure 3: PME : Du personnelle à la familiale



Source : Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La Transmission des PME, perspectives et enjeux* (Presses de l'Université du Québec (Ed.)).

De ce point de vue, le critère d'intention, de par sa nature même, la continuité par une nouvelle génération de membres de la famille est déterminante, car elle permet de distinguer

les "PME Personnelles" des "PME familiales", notamment à travers la dynamique de développement entre les membres de générations différentes, en vue d'assurer la continuité de l'entreprise.

2.2.3.3.4.1 La transmission familiale : le processus

La transmission familiale est la forme la plus connue et a suscité le plus grand intérêt de la part des chercheurs de diverses disciplines (Bird et al., 2002). Danco cité par (Hugron, 1993) distinguait déjà deux aspects du processus de transmission d'entreprise au début des années 1970 : le *transfert de la direction* et le *transfert de propriété*. À la suite des travaux de Handler (1989) et Hugron (1991), comme proposé par la *Figure 4*: La transmission familiale : une vue d'ensemble, dans le processus de transition du leadership comprend les étapes d'initiation, d'intégration, de règne-conjoint et de désengagement. Tandis que le transfert de propriété, comprend les étapes de planification, de consultation d'experts, de sélection et de finalisation. Voici un bref aperçu des composants de la phase que nous venons de nommer :

En ce qui concerne le transfert de direction, au stade de la phase *d'initiation*, les managers sont principalement concernés par la gestion quotidienne et générale de l'entreprise. Même si le successeur n'a pas de position visible dans l'entreprise, c'est durant cette période qu'il est introduit dans l'entreprise et développe une vision positive de son proche en tant que leader. Par exemple, il arrive que nous discussions de l'entreprise lors d'un dîner en famille, ou il arrive qu'un parent amène son très jeune enfant au travail. Ainsi, à ce stade, un futur successeur peut manifester un intérêt pour l'entreprise de son parent, tout comme ce dernier peut avoir implicitement choisi qui lui succédera.

La deuxième phase, la phase *d'intégration*, commence par, le prédécesseur qui intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la plupart des cas, ce dernier occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise familiale. Quel que soit son statut, le successeur est en période d'apprentissage, développant ses connaissances techniques et certaines compétences en gestion. Dans certains cas, on peut observer l'amorce d'un transfert de savoir, de responsabilité et de pouvoir, même si les successeurs sont souvent encore confinés à des tâches subalternes, peu ou pas impliqués dans la prise de décision opérationnelle.

La troisième étape, l'étape du *règne-conjoint*, est considérée comme l'étape critique du processus. Elle se distingue de ses prédécesseurs en ce que, entre autres, le successeur arrive officiellement dans l'entreprise à ce titre. Pendant cette période (qui peut durer de deux à douze

ans selon les circonstances), le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte pour assurer le transfert de responsabilité et de pouvoir jusqu'à ce que le successeur dispose d'une autonomie de décision dans l'entreprise. Afin de faciliter l'atteinte des objectifs personnels et professionnels, dans certains cas, le prédécesseur peut s'impliquer personnellement dans la formation et l'intégration de son successeur. Même si ce dernier connaît bien l'entreprise et y a déjà travaillé, c'est à ce stade que le successeur acquiert les compétences nécessaires pour éventuellement assumer le poste de dirigeant de l'entreprise. Enfin, et également pendant cette période, le successeur doit faire ses preuves et prendre la place qui lui revient.

L'étape finale du processus de transfert de direction, est le *désengagement*, caractérisé par la nomination officielle d'un successeur, la démission de l'ancien dirigeant en tant que gérant de l'entreprise et un transfert complet de responsabilité, de leadership et d'autorité, y compris, dans la plupart des cas, un transfert de propriété. Dans la transmission familiale, on voit souvent que le prédécesseur continue de barboter après sa démission. Il existe de nombreux exemples de cela. D'abord, plusieurs personnes siègent à la présidence même lorsqu'elles sont introverties (Hugron, 1991). Il faut admettre que cela leur laisse un certain droit de regard sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Puis, en plus d'apporter soutien et conseil au nouveau dirigeant, d'autres prédécesseurs ont maintenu des liens avec l'organisation en agissant comme ombudsman ou représentants de l'entreprise (Cadieux & Brouard, 2009) ou en assumant de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise, mais sans empiéter sur le pouvoir du nouveau leader.

Figure 4: La transmission familiale : une vue d'ensemble

PRÉDÉCESSEUR			
PDG		Président du CA	
Phase D1	Phase D2	Phase D3	Phase D4
Initiation	Intégration	Règne-conjoint	Désengagement
Le Transfert De La Direction			
Le Transfert de Propriété			
Phase P1	Phase P2	Phase P3	Phase P4
Planification	Intégration	Choix	Sanction
Aucun rôle	Emploi à temps partiel ou complet	Poste de responsabilité à titre de gestionnaire ou cadre	PDG
SUCESSEUR			

Source : Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La Transmission des PME, perspectives et enjeux* (Presses de l'Université du Québec (Ed.)).

Bien que le processus de *transfert de propriété* n'ait pas changé de la même manière, et pas au même rythme que la gestion, le processus de transfert de propriété comprend quatre

étapes principales comme le transfert des droits de gestion. La première étape est la phase de **planification**, période au cours de laquelle le prédécesseur établit formellement ou non une liste de principes et d'objectifs lui permettant de préciser la manière dont il sécurisera le transfert de son capital social ou de son fonds de commerce. Cette étape peut, chez le propriétaire-dirigeant, commencer au tout début, alors que dans d'autres cas, elle ne se produit que lorsqu'il est sûr qu'il existe un successeur compétent et intéressé. La deuxième étape, l'étape du **conseil**, représente la période pour recueillir des conseils d'experts, notamment en ce qui concerne les montages juridiques et fiscaux de la transmission de son entreprise, le conduisant à la troisième étape, où il fait des **choix**, plus précisément concernant ses finances personnelles. Objectifs et objectifs financiers, objectifs de l'entreprise. Enfin, la dernière étape, celle de la **sanction**, se caractérise par la signature formelle de divers documents de transfert de propriété, autorisant symboliquement la fin d'un processus et le début d'un autre. Il est important de noter ici que, dans le cas d'une succession familiale, la signature officielle de l'acte ne peut être considérée comme une indication du transfert intégral des biens ou du capital social. Au lieu de cela, le transfert de propriété peut se faire progressivement, selon la capacité de paiement des héritiers.

2.2.3.3.4.2 Le transfert de la direction : La préparation des acteurs

Comme indiqué dans l'introduction, la transmission des PME est un processus impliquant plusieurs groupes d'acteurs. Parmi eux, le prospect est le prédécesseur/cédant qui quitte la gouvernance d'entreprise et le successeur/repreneur qui reprend la même société. Cependant, comme nous l'avons vu dans l'introduction, d'autres acteurs sont concernés par le processus de transfert. Par exemple, il peut s'agir du conjoint ou de tout autre membre de la famille principale ou élargie du prédécesseur/cédant, qu'il soit ou non activement impliqué dans l'entreprise. Il peut s'agir de salariés, qu'ils occupent ou non des postes de direction, de fournisseurs ou de clients qui ont développé au fil des années des liens privilégiés avec le prédécesseur/cédant et qui peuvent avoir une vague vision de l'arrivée d'un successeur/repreneur. Enfin, il peut s'agir de tout autre type d'intervenant ou de conseiller avec lequel la PME interagit. Pensez aux membres d'un conseil d'administration, d'un conseil consultatif ou de gestion, de partenaires commerciaux, de Experts Comptables, de fiscalistes, d'experts-conseils, de consultants. Nous croyons que l'un des facteurs clés de la réussite du transfert de PME est une préparation adéquate de chaque groupe d'intervenants qui peuvent être impliqués (Cadieux, 2006), et c'est dans cette perspective diversifiée que nous décrivons dans les pages suivantes comment cette préparation est accomplie.

2.2.3.3.4.3 Importance de préparer le transfert de direction

La préparation du transfert de gestion est cruciale pour assurer une transition en douceur des responsabilités et des tâches du prédécesseur au successeur. Ce processus est essentiel pour maintenir la continuité des opérations et éviter les malentendus et les conflits qui peuvent survenir lors du transfert (Klein & Davis, 2004). Elle est tout aussi importante que la succession de la direction, qui est définie comme le transfert de la responsabilité ultime de la direction de la personne qui occupe le poste à son successeur (Saint-Cyr & Richer, 2003b). Pour assurer un transfert réussi, le prédécesseur doit créer un dossier de transmission qui décrit ses tâches et responsabilités, ainsi que toute information importante que le successeur doit connaître. Cela aidera à minimiser les perturbations des opérations de l'entreprise et à assurer une transition en douceur de la direction.

L'un des principaux avantages de la préparation du transfert de direction est d'éviter les malentendus et les conflits. Des malentendus peuvent survenir lorsque le successeur ne comprend pas pleinement les responsabilités et les tâches du prédécesseur, ce qui peut entraîner une confusion et des retards dans les prises de décision. Pour éviter cela, le prédécesseur doit clairement documenter ses responsabilités et ses tâches, ainsi que toute information importante que le successeur doit connaître. Cela contribuera à garantir que le successeur est pleinement préparé à reprendre la direction de l'entreprise et qu'il n'y aura pas de malentendus ou de conflits pendant la transition (Crutzen & Pirnay, 2013).

Le maintien de la continuité des opérations est un autre aspect critique de la préparation du transfert de direction. Le prédécesseur doit s'assurer que le successeur est parfaitement au courant des opérations de l'entreprise, y compris de ses politiques, procédures et systèmes (de Freyman & Richomme-Huet, 2012). Cela aidera à garantir que les opérations de l'entreprise se poursuivent sans interruption pendant la transmission. En outre, le prédécesseur doit fournir au successeur la formation et le soutien nécessaires pour s'assurer qu'il est pleinement préparé à reprendre la direction de l'entreprise (Picard, 2009).

2.2.3.3.4.3.1 Évaluer l'état de préparation et la capacité du successeur

Avant de transférer les responsabilités de gestion à un successeur, il est important d'évaluer son état de préparation et ses capacités. Cela implique d'identifier les forces et les faiblesses du successeur potentiel et de fournir la formation et le soutien nécessaires pour

remédier à tout domaine de faiblesse (Barbot & RICHOMME-HUET, 2007). Le prédécesseur doit également s'assurer qu'une communication et des attentes claires sont établies pour éviter tout malentendu pendant le processus de transmission (Saint-Cyr & Richer, 2003a). En préparant le successeur de manière adéquate, le prédécesseur peut assurer un transfert de gestion en douceur et réussi (Cadieux, 2016).

La formation et le soutien sont essentiels à la préparation du successeur. Le prédécesseur devrait offrir des conseils et un mentorat pour aider le successeur à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour gérer efficacement l'entreprise. Cela peut inclure l'accès à des ressources telles que des contacts dans l'industrie, des conseillers financiers et d'autres professionnels qui peuvent offrir des informations et des conseils précieux (Boussaguet, 2008). En investissant dans le développement du successeur, le prédécesseur peut s'assurer que l'entreprise est entre de bonnes mains et peut continuer à prospérer sous une nouvelle direction.

Une communication et des attentes claires sont également essentielles pour un transfert de direction réussi. Le prédécesseur doit établir des lignes de communication ouvertes avec le successeur pour discuter de sa vision de l'entreprise et de toute préoccupation ou défi pouvant survenir pendant le processus de transfert (Fattoum & Fayolle, 2008). Cela peut contribuer à instaurer la confiance entre le prédécesseur et le successeur et garantir que le transfert de gestion est un processus collaboratif et efficace. En adoptant une approche proactive de la communication et des attentes, le prédécesseur peut contribuer à garantir que le transfert de gestion se déroule sans heurts et avec succès (Barbot & RICHOMME-HUET, 2007).

2.2.3.3.4.3.2 Préparer le successeur au nouveau rôle

L'un des aspects les plus importants de la préparation du transfert de direction est de présenter le successeur aux principales parties prenantes (Fayolle, 2017). Cela inclut les employés, les clients et toutes les autres parties qui ont un intérêt direct dans le succès de l'entreprise. Ce faisant, le successeur peut établir des relations avec ces personnes et acquérir une meilleure compréhension de la culture et des valeurs de l'entreprise. Cela contribuera également à assurer une transition en douceur du leadership, car le successeur disposera d'une base solide de soutien sur laquelle s'appuyer. Globalement, cette étape est cruciale pour le succès à long terme de l'entreprise et du nouveau dirigeant (Boussaguet, 2010).

Un autre facteur important dans la préparation du successeur à son nouveau rôle est de lui offrir des opportunités de développement de compétences et d'expérience. Cela peut inclure des programmes de formation, du mentorat et de l'observation au poste de travail. Ce faisant, le successeur peut acquérir une meilleure compréhension des opérations de l'entreprise et développer les compétences nécessaires pour diriger efficacement. Une stratégie globale d'amélioration des compétences peut également aider à combler toute lacune dans les connaissances ou l'expérience du successeur (Cadieux & Brouard, 2009). En investissant dans le développement du successeur, l'entreprise peut s'assurer qu'il est bien équipé pour relever les défis de son nouveau rôle.

Enfin, il est important d'encourager le successeur à développer une solide éthique de travail et des compétences en leadership. Cela peut inclure la promotion de pratiques de leadership éthiques, telles que la transparence et la responsabilité, et la promotion d'un environnement de travail positif. Ce faisant, le successeur peut instaurer la confiance et le respect parmi les employés et les autres parties prenantes, ce qui conduira finalement à un plus grand succès pour l'entreprise. De plus, il est important que le prédécesseur travaille en étroite collaboration avec le successeur pour partager ses connaissances et son expérience (MNASSER & HAMROUNI DAKOUMI, 2006; St-Cyr & Richer, 2005). Ce faisant, le successeur peut bénéficier des connaissances du prédécesseur et éviter de refaire les mêmes erreurs. Dans l'ensemble, en préparant le successeur dans ces domaines clés, l'entreprise peut assurer une transmission harmonieuse et réussie de la direction.

2.2.3.4 L'actualité de la transmission des EF en Algérie

Pour mettre le point sur l'actualité de la transmission des EF en Algérie, nous allons présenter quelques études pour n'en citer que quelques-unes et ce à titre d'exemple. Dans leur article sur la transmission de l'EF, et après une revue de littérature et collecte de données, Moussaoui et al., (2020) ont conclu que la famille est l'élément clé à la continuité de ce type d'entreprise, cette dernière est dépendante de la réussite du processus de transmission dès sa préparation à sa mise en œuvre. Un processus jalonné de défis et une mauvaise manœuvre peut mettre toute l'opération en échec. Boukerma & Mortet (2022) ont étudié plusieurs aspects qui conditionnent la transmission. Sur la base d'une étude de cas, ils ont conclu à l'existence d'une interaction entre les différentes parties prenantes (Cédant, Successeur, Famille, Entreprise et Collaborateurs) dans la transmission, et que le manque de planification, de bons mécanismes de gouvernance, et de préparation des intervenants dans le processus de transmission, ainsi que

le non recours à un conseil externe sont les causes les plus importantes de l'échec de la transmission

De leur côté, Boutrik et al. (2020) ont insisté sur l'importance de la succession comme un défi d'ampleur pour la continuité et la pérennité de l'entreprise. La notion de processus a aussi fait ses preuves. Ils ont évoqué l'aspect de préparation des prédécesseurs et des successeurs et ont relevé les déterminants de réussite et d'échec de ce processus à savoir : la planification, la relation prédécesseur/successeur, la confiance, la communication et le partage des valeurs.

En insistant toujours sur l'importance de la transmission, d'autres points doivent être pris en considération : la variété des tranches d'âge dans l'entreprise, l'aptitude des cadres à prendre des décisions, la transmission du capital social émotionnel et symbolique, la mise en place d'un conseil d'administration garant de la pérennité de l'entreprise, les contraintes fiscales et l'importance de la gouvernance comme garant du bon déroulement de la transmission (Yakoubi & Badaoui, 2022).

En revenant un peu plus en arrière dans le temps, nous citerons les travaux de Gueddache (GUEDDACHE, 2012; GHEDDACHE, 2022; Tessa & Gheddache, 2009; TESSA & GHEDDACHE, 2010). Le problème de la planification demeure le plus persistant des problèmes de la transmission (intentionnellement ou non) et la préférence des successeurs mâle (TESSA & GHEDDACHE, 2010).

Pour Moulai (2016), l'aspect dynamique de l'EF est un des facteurs clés affectant la transmission. Dans la description du processus de la succession managériale, elle a précisé l'importance d'un successeur potentiel ou intéressé comme facteur déterminant sur l'intention de continuité et de la planification de la succession, le rôle des prédécesseurs dans la formation de leur successeurs, l'intégration progressive des successeurs, le développement des compétences relationnelles.

En conclusion de ce qui est cité précédemment, la transmission est une phase très importante de l'EF dont la famille joue un rôle primordial. Pratiquement, la plupart des recherches ont confirmé qu'un concept de processus existe et sa planification est le problème en commun. Toutes fois d'autres facteurs ont été relevés à savoir : le rôle du prédécesseur, le choix du successeur et son intérêt, sa préparation et son intégration, la confiance, la communication et la gouvernance. Le constat ultime est que la transmission est un processus

jalonné de défis, et une mauvaise manœuvre peut mettre toute l'opération de transmission en échec. C'est d'ailleurs avec ce constat que Gheddache (2012) a conclu sa présentation théorique, insistant sur le fait que l'EFL est fragilisée lors du passage à la génération suivante, car même si elle est très performante, sa transmission reste un passage périlleux et c'est dû à plusieurs sources de conflits : conflits entre héritiers, manque de motivation, la négligence de la préparation de la relève.

Sur la façon dans laquelle les EF familiales ont été transmises, les résultats de la recherche de Gheddache (2012) ont donné une idée la transmission des EF en Algérie :

- 1- La transmission reste un souhait, pas une volonté spécifique des cédants ;
- 2- La famille influence considérablement la décision de transmission ;
- 3- Le cédant prédécesseur s'assure de la relève de l'EF tout en maintenant les commandes et en repoussant son retrait à une date non connu.
- 4- Le transfert de l'EF dans la famille est systématique ;
- 5- Le recourt aux conseils externes n'est pas encore exploité et la transmission reste une affaire de famille ;
- 6- L'aspect fiscal n'est pas dissuasif en Algérie et ne constitue pas une contrainte ;
- 7- En matière de transmission d'affaire, les choix se soumettent volontairement aux règles sociales établies, selon lesquelles les garçons prennent le devant sur les filles ;
- 8- Les successeurs apportent de la fraîcheur et de l'innovation amenant les EF dans des niveaux supérieurs de performances ;
- 9- Les dirigeants ont cette tendance à bien former leurs enfants afin qu'ils puissent prendre le relais après (la préparation) ;
- 10- Le cédant prédécesseur bloque l'opération de transmission par une attitude conservatrice pour des raisons, à la fois, matérielles et symboliques et montre une certaine résistance aux changements ;
- 11- Les étapes d'initiation, d'intégration et prise de responsabilité sont moyennement respectés, tandis que l'étape du règne-conjoint et le transfert de propriété semblent affrontée la résistance du cédant.

Basly (2006) insiste sur le fait que l'entreprise familiale est spécifique par la composition son capital et par son orientation stratégique influencée par son caractère familial ce qui a motivé son choix de la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance comme courants théoriques afin de caractériser cette entité d'un point de vue organisationnel.

Pas lointain, en partant de la notion création de richesse ou de valeur comme finalité des entreprises, il est important d'après Charreaux (1998) de s'informer sur le fonctionnement de l'organisation afin d'aider les entreprises à atteindre leur objectif. De cela, se démontre considérable l'apport des théories contractuelles des Organisations regroupant les théories des droits de propriété, de coûts de transaction et de l'agence. Alors que ces théories ont affecté différentes approches traditionnelles dans plusieurs domaines des sciences de gestion (finance, comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines, gestion de production) ont insisté sur le fait que ces théories sont interdépendantes. Une interdépendance traduit d'inductive d'une théorie à l'autre, la séparation reste sans tranchement.

En s'intéressant à la théorie de l'agence, nous pouvons l'expliquer que : « en raison des divergences d'intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération » (Charreaux, 1998). La théorie de l'agence cherche à expliquer les formes organisationnelles comme un moyen de résoudre ces conflits, ou, plus précisément, à rechercher des moyens de réduire les coûts impliqués - la théorie "positive" de l'agence (ci-après TPA) - ou à suggérer des mécanismes par lesquels les coûts peuvent être réduits, la théorie normative de l'agence qualifiée par Jensen (1983) la branche normative de théorie « principal-agent » institution.

Le point de départ, l'unité de base de la théorie - la relation « conflictuelle » entre les personnes - apparaît ainsi différent du fondement de la TDP (Théorie des droits de propriété) et de la TCT (concept de transaction). Cependant, le lien avec ce dernier est établi en indiquant explicitement que les conflits portent nécessairement sur les droits de propriété et que toute coopération implique la transaction de ces droits, entendus au sens large comme concernant le pouvoir de décision résiduel. Pour positionner le débat sur le sujet de la création de valeur, qui est au cœur des préoccupations des managers, les conflits potentiels associés à toute collaboration découlent soit de l'attribution des décisions pour piloter le processus de création de valeur, soit l'appropriation de la valeur créée.

2.2.4 Les Conflits D'agence

Après avoir abordé les différents aspects des intervenants dans le processus de transmission, l'entrepreneur autant que fondateur de l'entreprise, qui, à son tour, se développe au fil du temps, pour avoir des cycles de vie chevauchés avec son fondateur et son environnement proche : sa famille, nous nous sommes abouti à la phase la plus importante à notre sens, dans le cycle de vie de l'entrepreneur, l'entreprise et la famille, qui est la phase de

transmission de cette entreprise à la nouvelle génération de la famille, une transmission qui prend de l'espace dans le temps et dure plusieurs années (jusqu'à 8 ans) (TESSA & GHEDDACHE, 2010), cette phase aussi importante, comme nous l'avons démontré dans la partie précédente : la transmission, est soumise à plusieurs défis et difficultés, le facteur temps, la famille et ses interactions avec l'entreprise, les parties prenantes et ses implications, le cédant fondateur et ses objectifs de fin de carrière, le successeur, son choix et ses motivations. A toutes ces difficultés, s'ajoutent des conflits qui peuvent surgir entre le cédant et son successeur, tenant compte de la relation dynamique qui s'installe entre eux durant la période de transmission. Nous avons choisi de traiter cette relation du point de vue de la théorie d'Agence afin d'étudier son impact.

Alors dans la partie suivante, nous expliquerons, dans quel contexte nous avons identifié les conflits entre le cédant et son successeur et comment nous les avons classé et répertorié, sachant que, la théorie d'Agence a connu plusieurs définitions selon des courants de pensée et d'appréciation des chercheurs et des mécanismes de gouvernance mise en place.

De ce qui précède et pour prendre position dans la définition de théorie d'Agence, l'identification des conflits d'intérêt à la relation d'Agence, entre cédant et successeur, nous présenterons la partie suivante de notre travail intitulée : les conflits d'Agence.

1. la relation d'Agence : de la définition générale à la TPA, qui tend à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution des conflits ou de réduction des coûts induit (Charreaux, 1998), à l'aspect contractuel des relations abritées dans l'entreprise.
2. L'identification des modèles de la relation d'Agence : principal-agent.
3. Les conflits d'Agence : leurs identifications et les mécanismes de gouvernance à travers lesquels ils seront repérés.

2.2.4.1 *Filiation de la Théorie de l'agence*

L'objectif de ce passage introductif est de souligner la corrélation entre la théorie de l'agence et les approches contractuelles décrites précédemment. La théorie des coûts de transaction suggère que les agents économiques possèdent une rationalité et une fonction limitées dans un environnement ambigu. À l'inverse, la théorie de l'agence présuppose que les agents possèdent une *rationalité* irréprochable et que l'environnement n'est pas ambigu mais plutôt précaire, car les événements sont probabilistes. La supposition d'une rationalité parfaite aligne fermement la théorie de l'agence avec l'extension logique de la théorie standard. De même, la théorie de l'agence propose des contrats complets, alors que Williamson, en raison d'une rationalité et d'une incertitude limitée, affirme que les contrats sont incomplets.

La théorie de l'agence et des coûts de transaction repose toutes deux sur l'hypothèse *d'asymétrie d'information*, qui est utilisée pour expliquer l'introduction d'agents opportunistes. Le modèle principal-agent, représentatif de la théorie de l'agence, est fondé sur un examen approfondi des asymétries d'information. De même, cet examen justifie l'exploration de mécanismes incitatifs que les entreprises peuvent mettre en place pour contrer les effets négatifs de ces asymétries.

Le concept de propriété fait partie intégrante de la théorie de l'agence, car il est étroitement lié à la théorie des droits de propriété (TDP). Cependant, alors que la théorie des droits de propriété s'intéresse à l'information parfaite, la théorie de l'agence fonctionne sous l'hypothèse d'une *information imparfaite* et reconnaît la possibilité d'interaction entre les contractants, quoique dans une capacité limitée. Cet aspect de la théorie de l'agence l'aligne plus étroitement sur la théorie des *contrats incomplets*, qui permet une interaction lors de la renégociation du contrat. La théorie de l'agence s'appuie sur la théorie des droits de propriété en fournissant une analyse plus approfondie des modes de gouvernance, en particulier le modèle actionnarial prévalant dans les sociétés anglo-saxonnes.

Comme expliqué par Chaudey (2014), l'innovation fondamentale de la théorie managériale de Berle et Means est l'introduction d'une analyse méthodique des actions de groupes distincts d'individus dans l'entreprise, à savoir les actionnaires et les managers. Cette méthodologie permet d'étudier la possibilité d'objectifs multiples au-delà de la poursuite singulière de la maximisation du profit et de la postulation de divergences d'intérêts concevables au sein de l'entreprise. De telles suppositions concernant les *intérêts divergents* sont utilisées par la théorie de l'agence et établissent les bases du modèle principal-agent, de la même manière que l'asymétrie d'information. Le résultat de cette hypothèse est la représentation de la firme comme un système de relations contractuelles, capable de gérer les désaccords entre ses agents et d'orienter leurs intérêts concurrents.

Avec une richesse d'influences distinctes, la théorie de l'agence présente une nouvelle approche de l'approche contractuelle qui s'aligne sur les propositions de la théorie des droits de propriété. Elle offre également une perspective plus traditionnelle par rapport à l'analyse développée par la théorie des coûts dans l'étude des transactions. Aujourd'hui, la théorie de l'agence est considérée comme la nouvelle approche dominante, notamment en ce qui concerne la représentation de la firme.

2.2.4.2 *Principal-Agent : Model pour de la théorie de l'agence*

La base de la théorie de l'agence réside dans le modèle Principal-Agent, qui lui sert de cadre théorique. Dans le contexte de la théorie de l'agence, toute interaction économique

constitue une relation d'agence, même lorsqu'elle se produit au-delà des limites d'une entreprise. Afin d'apprécier l'approche unique que la théorie de l'agence adopte pour examiner les entreprises, il est nécessaire d'établir d'abord ce qu'implique une relation d'agence, ainsi que les caractéristiques déterminantes d'un contrat qui se forge dans une telle dynamique.

2.2.4.3 L'agence : comme relation

2.2.4.3.1 Définition

La théorie de l'agence repose sur le principe des relations d'agence. Une telle relation est créée lorsqu'une ou plusieurs personnes (le Principal ou mandant), concluent un contrat avec une autre personne (l'Agent ou mandataire), aux fins de délégation de pouvoir de décision. Selon la définition de Jensen & Meckling (1976), les relations d'agence surviennent lorsqu'un Principal engage un agent pour effectuer une tâche qui nécessite une telle délégation de pouvoir. La personne qui délègue le pouvoir de décision est le Principal, tandis que la personne à qui le pouvoir de décision est délégué est l'Agent. Par exemple, la relation entre un actionnaire et un gestionnaire peut être considérée comme une relation d'agence, l'actionnaire étant le mandant et le gestionnaire étant l'agent. De même, la relation entre un employeur, qui est le mandant, et un employé, qui est l'agent, constitue également une relation d'agence.

La notion de délégation est liée à une insuffisance d'information qui peut se manifester de deux manières distinctes. Premièrement, le Principal ne peut avoir accès qu'à une quantité limitée d'informations concernant les caractéristiques de l'Agent, une situation que l'on appelle la *sélection Adverse* (mauvais choix du mandataire). Deuxièmement, le mandant peut n'être en mesure d'observer qu'imparfaitement le comportement de l'agent, une situation appelée *aléa moral* (risque d'être trempé par le mandataire). Par conséquent, toute relation entre un Mandant et un Mandataire se caractérise par une *asymétrie d'information*, puisque le Mandataire est le dépositaire de l'information, alors que le Mandant est mal informé.

Lorsqu'il s'agit d'une relation d'agence, le principal est celui qui initie *le contrat*, décrit ses détails et le présente à l'agent. L'Agent a la possibilité d'accepter ou de refuser le contrat selon qu'il serait ou non plus avantageux pour lui de le signer ou non. Si l'Agent accepte le contrat, il s'engage à fournir le niveau d'effort spécifié par le Mandant et à recevoir une compensation comme convenu dans le contrat. Cependant, si l'Agent décide de ne pas signer le contrat, la relation entre le Mandant et l'Agent ne se concrétise pas.

Dans chaque relation d'agence, les intérêts du mandant et de l'agent sont en contradiction l'un avec l'autre, car ce qui profite à une partie se fait généralement au détriment de l'autre. Cela

s'illustre dans la relation entre un employeur et ses employés : si le salaire versé aux Agents constitue un coût pour l'employeur, l'effort fourni par ces Agents fait partie intégrante de la rentabilité de l'employeur, et pourtant c'est aussi un coût supporté par les Agents.

2.2.4.3.2 Le Contrat

Le principe de la théorie de l'agence postule qu'un contrat fonctionne comme un engagement documenté qui décrit les rôles et obligations spécifiques de chaque partie impliquée, ainsi que tous les transferts concevables qui peuvent se produire dans diverses circonstances. Pour être juridiquement difficile, chaque terme et condition décrit dans le contrat doit pouvoir être prouvé devant un tribunal. Une variable est considérée comme vérifiable lorsque sa valeur peut être établie par des moyens légaux. Essentiellement, un contrat sert d'engagement tangible et explicite entre deux parties, définissant clairement leurs devoirs respectifs dans tous les scénarios possibles, y compris la création d'un plan de paiement pour rémunérer l'Agent pour ses services.

Le modèle principal-agent est fondé sur un accord contractuel (tel que proposé par Williamson (1990), qui est établi dans un contexte où la distribution de l'information est inégale entre les parties concernées. Cela implique qu'une partie avait un avantage en termes d'accès à la connaissance, alors que les deux parties ont des objectifs opposés. Le modèle principal-agent est basé sur deux hypothèses de base : l'asymétrie d'information et les intentions conflictuelles entre les parties. Lorsque les parties partagent les mêmes objectifs, les informations pertinentes sont divulguées et deviennent automatiquement accessibles à toutes les parties concernées.

Déléguer des tâches à une autre entité peut poser un défi lorsqu'il s'agit de coordonner les efforts, en particulier lorsque l'environnement est incertain et que des facteurs naturels ont un impact sur le résultat. Pour pallier ce défi, il est nécessaire d'établir un accord contractuel. Le défi est encore plus prononcé dans les situations où il existe une ambiguïté sur le comportement de l'agent, également appelée « aléa moral », ou lorsque le mandant ignore la nature de l'agent, ce que l'on appelle la « sélection adverse » (Chaudey, 2014).

2.2.4.4 Le modèle Principal-Agent

L'incertitude de l'environnement est le postulat des différents modèles d'agences. Lorsqu'il existe une relation de délégation entre deux parties, telles que des entreprises ou des institutions, le résultat est imprévisible. Cette imprévisibilité est due au fait que le résultat dépend non seulement de l'effort fourni par l'Agent mais aussi de « l'état du monde ». L'état du monde est de savoir si l'environnement est favorable ou non. Les entrepreneurs n'ont aucun

contrôle sur l'état du monde. L'environnement est incertain parce que l'état du monde est déterminé après que le Principal a proposé le contrat et après que l'agent a fourni ses efforts.

Les modèles principal-agent peuvent être classés en trois modèles principaux. Ces modèles sont classés selon deux critères. Le premier critère porte sur le type *d'informations* confidentielles. Il peut se référer soit aux actions entreprises par l'Agent, également connu sous le nom de modèle de "l'action cachée", soit aux attributs de l'Agent, connu sous le nom de modèle "d'informations cachées". Le deuxième critère concerne la partie qui initie le contrat ou qui fait le premier pas. Le contrat peut être *initié* soit par la partie informée, soit par la partie ignorante.

En utilisant ces deux critères, il est possible d'identifier trois catégories distinctes de modèles.

2.2.4.4.1 Le modèle d'aléa (Risque) moral

Ce modèle est basé sur un scénario où une partie impliquée dans un contrat n'est pas pleinement informée des actions entreprises par l'autre partie. Cette partie, connue sous le nom de partie non informée, initie l'accord. Au début de la relation, les deux parties - le Mandant et l'Agent - possèdent les mêmes informations. Cependant, après la signature du contrat, une asymétrie apparaît. Le Mandant n'est pas en mesure d'observer ou de vérifier l'effort ou l'action de l'Agent, mais seulement le résultat de celui-ci. Comme l'effort de l'Agent est appliqué après la signature du contrat, il ne peut pas être inclus dans l'accord, et sa rémunération ne peut être définie en fonction de ce niveau d'effort. Macho-Stadler & Pérez-Castrillo (2001) ont décrit le déroulement suivant des événements dans une situation d'aléa moral dans une relation contractuelle.

Figure 5: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral



Source: Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information: incentives and contracts*. Oxford University Press.

La relation entre un employeur et un employé peut être caractérisée comme une situation d'aléa moral, où le résultat des actions de l'agent est observable (comme la quantité d'un produit fabriqué) alors que son niveau d'effort ne l'est pas. L'employeur n'est pas en mesure de déterminer si le résultat observé est le résultat de l'effort maximal de l'agent ou d'un

environnement particulièrement favorable. Par conséquent, la seule variable observable est la quantité produite, qui peut être utilisée comme critère de rémunération dans le contrat. Cependant, l'employeur ne peut pas déterminer si cette quantité est le résultat d'un effort soutenu ou d'un effort minimum. Dans une telle situation, on s'attend à ce que si l'Agent reçoit une rémunération fixe, il choisira le comportement qui lui est le plus favorable, comme fournir un effort minimum, puisque sa rémunération ne dépend pas de son niveau d'effort. Le Mandant peut anticiper ce risque de comportement opportuniste et proposer un contrat de rémunération fixe qui rémunère l'Agent pour un niveau d'effort minimum en fixant le niveau de salaire en conséquence.

2.2.4.4.2 Le modèle de sélection adverse :

Ce modèle décrit une situation dans laquelle une partie possède plus d'informations que l'autre. La partie qui manque d'informations prend des décisions avant l'autre partie, qui a plus de connaissances. Dans ce scénario, l'agent est la partie qui détient des informations privées avant d'entrer en relation avec le Principal. Bien que le mandant puisse surveiller le comportement de l'agent, la décision prise par le mandant, ou le coût de cette décision, dépend des caractéristiques de l'agent, dont seul l'agent a connaissance.

Le concept d'asymétrie d'information est centré sur les attributs distincts de l'Agent, tandis que le Mandant est seulement conscient que l'Agent peut appartenir à l'un de plusieurs types potentiels sans savoir lequel. Cette relation fonctionne sous l'hypothèse que la nature a le premier coup dans la sélection du type de A.

Figure 6: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral



Source: Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information: incentives and contracts*. Oxford University Press.

La relation entre les employeurs et les employés est caractérisée comme une relation de type sélection adverse. Cela est dû au fait qu'au moment de la signature du contrat de travail, l'employeur ne connaît pas le type d'employé auquel il a affaire - s'il s'agit d'un travailleur assidu

ou non. Ce dilemme a été introduit par Akerlof (1970) dans un article concernant le marché des véhicules d'occasion en Amérique¹².

2.2.4.4.3 Le modèle de signalisation

Le troisième modèle est similaire à celui de la sélection adverse. Dans ce modèle, la partie informée fait le premier pas en divulguant son type. Une fois le type d'Agent déterminé par Nature, l'Agent envoie un signal au Mandant avant que le contrat ne soit finalisé. Le défi dans ce modèle est la qualité du signal.

Figure 7: Le déroulement de la relation dans un contexte de risque moral



Source: Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information: incentives and contracts*. Oxford University Press.

En ce qui concerne la dynamique entre un employeur et un employé, ce dernier a la capacité de communiquer son niveau de motivation au travail. Cela peut être réalisé en incluant certains détails dans leur curriculum vitae, comme l'obtention d'un diplôme dans un domaine sans rapport avec leur profession actuelle. Ce faisant, ils indiquent leur volonté d'explorer de nouvelles opportunités et de montrer leur passion pour leur travail en s'engageant dans une formation complémentaire parallèlement à leur formation de base.

Lors de la rédaction d'un contrat, il est déterminant de tenir compte des caractéristiques de la relation contractuelle et des positions de risque des parties. La rémunération de l'Agent est déterminée en fonction de la répartition optimale des risques entre le Mandant et l'Agent. Il

¹² L'écart de rémunération entre vendeurs et acheteurs de véhicules d'occasion a été mis en lumière par George Akerlof. Essentiellement, les vendeurs connaissent la véritable qualité des véhicules, tandis que les acheteurs ne sont au courant que de la quantité de bons et de mauvais véhicules. Lorsqu'il n'y a que deux catégories de qualité, tout acheteur raisonnable saurait quelle serait la proportion de chacune. Puisque les vendeurs ne peuvent pas montrer la qualité de leur véhicule, ils sont vendus à un prix. Imaginez une situation où les acheteurs sont satisfaits de leur achat en raison de la différence entre la qualité et le prix ($U_a = Q - P$), et les vendeurs ressentent l'utilité en fonction du prix qu'ils facturent moins la qualité ($U_v = P - Q$). Akerlof donne un exemple où tous les acheteurs sont les mêmes, mais la moitié des véhicules sont de mauvaise qualité et l'autre moitié sont de bonne qualité. Les véhicules de bonne qualité peuvent générer une utilité de 20 000 ($U_a = 20\,000 - P$), tandis que les véhicules de mauvaise qualité n'en génèrent que 10 000. Dans un monde idéal, où l'information est partagée équitablement entre toutes les parties, les véhicules de bonne qualité se vendraient 20 000 et ceux de mauvaise qualité 10 000. Au 1er niveau d'équilibre, l'état parfait est atteint. L'absence de symétrie dans les détails conduit les acheteurs à hésiter à acquérir une voiture de 20 000 \$, car il est possible qu'elle contienne des composants défectueux - avec 50 % de chances d'occurrence. La commodité calculée pour l'acheteur d'acheter au prix P s'élève à $15\,000 - P$, $[(0,5 \times 20\,000) + (0,5 \times 10\,000)] - P$. Les vendeurs d'automobiles de haute qualité subiraient une perte de 5 000 \$ s'ils vendaient leurs voitures pour 15 000 \$. Par conséquent, ils refuseraient de vendre. Avec une pénurie de voitures de haute qualité disponibles à la vente à un tarif de 15 000 \$, les acheteurs ont tendance à éviter de déboursier plus de 10 000 \$ pour ces véhicules, ne laissant que des voitures de mauvaise qualité vendues à ce tarif. Cette exclusion des voitures de qualité entrave le marché. Une approche non logique d'Akerlof pour résoudre ce problème consiste à inciter les vendeurs à adopter un plan pour dévoiler la valeur de la voiture (signalisation). Indéniablement, cet exemple est un exemple des séquelles défavorables de la sélection adverse. Les véritables motifs des concessionnaires de véhicules de qualité inférieure peuvent être révélés lorsqu'ils sont présentés avec la garantie prolongée proposée par l'acheteur. Réticents à accepter, ces vendeurs préfèrent renoncer entièrement à cette condition. Ceci, à son tour, conduit à un scepticisme quant à la qualité de leur marchandise en question - un signal d'alarme potentiel pour tout acheteur potentiel. Par exemple, une voiture achetée avec une garantie en place peut offrir un soupir de soulagement à l'acheteur (Chaudey, 2014).

existe trois scénarios potentiels. Premièrement, les contractants peuvent être neutres au risque, c'est-à-dire qu'ils ne se soucient pas d'un certain revenu et d'un revenu incertain de même valeur. Ils acceptent la variabilité des revenus. Deuxièmement, les contractants peuvent être averses au risque, c'est-à-dire qu'ils préfèrent un certain revenu à un revenu risqué avec la même utilité. Dans ce cas, l'individu a une utilité marginale décroissante et peut demander une assurance. Enfin, dans la troisième situation, les contractants peuvent avoir une préférence pour le risque et choisir un revenu incertain plutôt qu'un certain revenu, même si la valeur anticipée du revenu incertain est inférieure à celle d'un certain revenu.

Lorsque l'Agent est averse aux risques et que le Principal est neutre aux risques, l'efficacité du contrat nécessite que l'Agent reçoive un salaire fixe pour participer à la relation. Le salaire ne dépend pas du résultat obtenu et le risque lié au danger environnemental est supporté par le Principal. Si le Principal est opposé aux risques et que l'Agent est neutre face aux risques, alors le meilleur type de contrat est un contrat de franchise. Dans cet accord, l'Agent verse un montant fixe au Principal, et en retour, l'Agent reçoit le résultat de la relation. L'Agent est celui qui supporte le risque mais devient un créancier résiduel. Lorsque l'agent et le principal sont tous deux opposés aux risques, l'accord doit déterminer la meilleure façon de répartir le risque entre les parties concernées. Cette répartition sera fonction de leur niveau d'aversion au risque.

2.2.4.5 Coûts d'Agence

Afin de minimiser l'impact négatif d'une relation d'agence, il y a des coûts qui doivent être engagés dans l'établissement d'un système de contrôle et d'incitation. Ces coûts sont appelés coûts d'agence et peuvent être divisés en trois catégories, comme l'ont souligné Jensen et Meckling en 1976.

1. Le mandant engage des dépenses liées à la *surveillance* et à *l'incitation* du comportement de l'agent, qui peuvent inclure la mise en œuvre de programmes d'incitation.
2. Selon la publication de Coriat & Weinstein (1995), l'Agent est responsable de supporter les coûts de « l'obligation », qui comprend les dépenses engagées pour prévenir les actions qui peuvent nuire au mandant ou pour fournir une compensation si nécessaire, comme le coût de l'assurance en responsabilité civile (Coriat & Weinstein, 1995, p. 95).
3. Le Principal subit inévitablement une "perte résiduelle" qui résulte de la disparité entre le résultat des actions de l'Agent et ce qui aurait été produit si le Mandant avait agi dans son propre intérêt. Cette perte est subie par le mandant.

2.2.4.6 L'entreprise dans la théorie de l'agence

Selon la théorie de l'agence, l'origine des représentants des entreprises est basée sur le cadre théorique ci-dessus. Selon la théorie de l'agence, les entreprises sont essentiellement des « *Nœuds de contrats* », formels ou non, entre les propriétaires des facteurs de production et les acheteurs. Chaque contrat représente une relation d'agence, et il est essentiel de déterminer le meilleur arrangement pour réduire les coûts d'agence. La théorie de l'agence soulève des idées qui ont des implications importantes sur la façon dont les entreprises sont représentées. L'application de cette théorie à l'analyse de l'entreprise a été introduite pour la première fois par Jensen et McLean dans leur article fondateur en 1976.

- 1- Selon Jensen & Meckling (1976), une entreprise n'est pas une entité unique mais une entité juridique qui sert de plate-forme pour coordonner les objectifs conflictuels des individus. Certains d'entre eux peuvent même représenter d'autres organisations, qui sont toutes soumises à des obligations contractuelles. À bien des égards, le « comportement » d'une entreprise reflète celui du marché, car il est le résultat d'un processus d'équilibrage à multiples facettes.

La définition de Jensen et Meckling de l'entreprise implique une extension du cadre d'analyse de la relation principal-agent d'Alchian et Demsetz. L'entreprise est désormais considérée agissant comme un « nœud contractuel » juridique fictif qui permet un équilibre complexe entre les objectifs contradictoires des individus au sein de l'arrangement contractuel. Une autre caractéristique de cette fiction juridique est l'existence de créances résiduelles dissociables sur les actifs et les revenus des autres sous-traitants de l'entreprise (Charreaux, 1992). Cette définition est proche de la vision d'Alchian et Demsetz et de la théorie générale des droits de propriété dans la mesure où les entreprises sont indiscernables des marchés et ne peuvent être assimilées à des individus. Cependant, la théorie de l'agence ne prend pas en compte le concept de production en équipe, introduit par Alchian et Demsetz (Chaudey, 2014).

- 2- La question de la propriété de l'entreprise n'est pas pertinente, seule compte la propriété des facteurs de production. Selon Fama (1980), il ne faut pas confondre la propriété de capital avec la propriété d'une entreprise. Chaque partie d'une entreprise appartient à quelqu'un. Une entreprise est simplement un ensemble de coordination sur la manière dont les intrants sont combinés pour produire des biens et sur la manière dont les revenus qui en résultent sont répartis entre ces intrants. De ce point de vue, le concept de propriété d'entreprise devient sans objet car il ne s'agit que d'un "nœud contractuel".

Tous les facteurs de production de l'entreprise appartiennent à des individus et l'entreprise ne possède aucun actif.

Une entreprise est décrite comme un ensemble de contrats qui déterminent comment divers composants sont combinés pour produire un bien et comment les bénéfices sont répartis entre les propriétaires des intrants.

- 3- La théorie de l'agence suppose qu'il n'y a pas de distinction inhérente entre les marchés et les entreprises. Les relations contractuelles qui existent au sein des entreprises sont similaires dans leur structure à celles du marché, elles sont libres et contractuelles. L'autorité ne fait pas de distinction entre les relations internes et les relations de marché, et Jensen et Meckling (1976) postulent qu'il est inutile de faire la distinction entre les éléments et les agents qui appartiennent aux entreprises et ceux qui n'en font pas partie. Un contrat de travail peut être assimilé à un contrat d'entreprise, qui lie l'employeur, le demandeur d'emploi, le propriétaire des intrants et le salarié.

En raison de la déclaration ci-dessus, la question sur les limites de l'entreprise est considérée comme non pertinente. Comme Jensen & Meckling (1976) l'affirment, il est absurde de distinguer des éléments qui sont « à l'intérieur » ou « à l'extérieur » d'une entreprise.

La théorie de l'agence insiste fortement sur l'importance des objectifs individuels, souvent distincts les uns des autres. Néanmoins, la théorie propose un objectif commun de réduction des coûts d'agence. Ce qui distingue les entreprises, c'est leur capacité à créer une structure organisationnelle qui encourage l'utilisation d'incitations susceptibles de réduire efficacement les manifestations de conflits d'intérêts inhérentes aux relations d'agence.

2.2.4.6.1 L'organisation interne dans la relation de l'agence

Dans le domaine de la théorie de l'agence, les entreprises sont communément appelées « Nœuds de Contrat » et génèrent des créances résiduelles. La création d'un modèle de coordination interne à l'entreprise nécessite l'élaboration de principes d'affectation de ces créances. Ces principes sont ensuite intégrés dans des accords contractuels, qui doivent également établir un modèle de régulation des effets négatifs qui accompagnent souvent les relations d'agence.

2.2.4.7 Un contrat interne au sein d'une organisation

Comme mentionné au début de ce chapitre, la théorie de l'agence lie son analyse de l'entreprise et sa coordination interne à une définition spécifique du contrat. Au sein des firmes, la théorie de l'agence divise les contrats en deux grandes catégories : ceux définissant la « nature

des créances résiduelles » et ceux définissant « la répartition des étapes du processus décisionnel » (Fama & Jensen, 1983a). L'existence de ces deux types de contrats permet de distinguer différents modèles économiques, tout en expliquant la persistance de certaines structures organisationnelles.

2.2.4.8 *Risque et rémunération*

Les sujets des contrats, des risques et des récompenses sont inextricablement liés dans le monde des affaires. Un contrat est un accord entre deux ou plusieurs parties qui définit les termes d'une relation commerciale. Le risque est inhérent à toute entreprise et les termes du contrat dictent généralement la manière dont les parties partagent le risque. La rémunération est le paiement des services rendus ou du travail effectué, généralement stipulé dans un contrat. Ces trois sujets sont des considérations cruciales pour tout homme d'affaires qui cherche à conclure une transaction commerciale réussie et mutuellement bénéfique.

La capacité à définir les termes du contrat est essentielle pour établir des attentes et des obligations claires pour toutes les parties concernées. Cela comprend la clarification des droits des entrepreneurs et de leurs taux de rémunération. Pour les entreprises, la contractualisation permet d'atténuer les risques liés aux apports en capital, tant humains que financiers. Contrairement aux salariés au salaire fixe, les apporteurs de capital financier sont rémunérés sur la base du montant résiduel, ce qui en fait des créanciers résiduels. Ces créanciers sont spécialisés dans la gestion du risque résiduel et, par contrat, ont droit au revenu net de l'entreprise ou aux créances résiduelles si un tel revenu se produit.

2.2.4.9 *Décision et Contrat*

Prendre la décision de conclure un contrat est une étape importante dans toute transaction commerciale. Avant de signer un accord, il est important de s'assurer que toutes les parties impliquées comprennent les termes de l'accord. Le processus de prise de décision doit inclure un examen approfondi du contrat, y compris ses termes et conditions, les calendriers de paiement et toutes les pénalités ou conséquences en cas de rupture. Une fois signé, un contrat est juridiquement contraignant et toutes les parties doivent en respecter les termes. En tant que tel, tous les aspects de l'accord doivent être examinés avant qu'une décision finale sur la signature soit prise.

Il existe une autre forme de contrat qui affecte différentes étapes du processus décisionnel d'une entreprise. Fama & Jensen (1983) ont identifié quatre étapes en particulier :

1. La proposition décrit l'affectation des ressources et la structure contractuelle du programme.
2. Le processus d'approbation comprend la sélection des propositions à mettre en œuvre.
3. Mettre en œuvre les recommandations approuvées.
4. Évaluer la performance individuelle, déterminer la rémunération appropriée et établir les sanctions applicables.

Le processus décisionnel est influencé par des accords contractuels à différentes étapes. Selon Fama & Jensen (1983), l'agent responsable de l'initiation et de l'exécution de la décision est souvent la même personne qui dirige l'entreprise. Ces fonctions sont étroitement liées à la prise de décision. En revanche, les fonctions d'approbation et de suivi sont davantage liées au contrôle. Ces fonctions sont également généralement attribuées à la même personne.

2.2.4.10 Délégation de Responsabilité (fonctions)

Les accords contractuels et la délégation de responsabilités sont des aspects importants de toute opération commerciale. La séparation des tâches est un élément clé d'un système efficient et efficace. Un contrat spécifie les détails d'un accord entre les parties, y compris les termes et conditions de l'accord. Il est important de s'assurer que le contrat contient un langage clair décrivant les attentes et les exigences de chaque partie. En clarifiant la répartition des tâches, vous pouvez éviter les malentendus entre les parties concernées et vous assurer que toutes les parties sont responsables de leurs obligations.

Essentiellement, les contrats identifient trois rôles fondamentaux dans toute entreprise : la gestion, le contrôle et la prise de risques. Cette séparation des tâches a également été introduite dans les travaux de Berle & Means (1932), qui distinguaient la fonction « propriété », qui implique la prise de risque et la surveillance, et la fonction « contrôle », qui implique la prise de risque décisionnelle.

La théorie de l'agence rejette la représentation de l'entrepreneuriat proposée par Marshall, Coase, en introduisant des fonctions de prise de risque et de décision associées aux créances résiduelles. Ces expressions décrivent l'entrepreneur comme assumant des fonctions de prise de décision et de prise de risque. L'introduction de ces deux fonctions distinctes a également conduit à l'abandon du concept de propriété de l'entreprise. Le contrôle de l'entreprise n'est pas seulement l'affaire des actionnaires ; d'autres apporteurs de capital financier (comme les banques) ou de capital humain (comme les salariés) ont également le droit de contrôler l'entreprise lorsqu'ils prennent des risques.

2.2.4.11 Coûts d'agence minimisés : indice d'efficience de l'organisation interne

La forme la plus répandue de structure organisationnelle est celle qui entraîne le moins de coûts d'agence, ce qui est vital pour la pérennité d'une entreprise. Minimiser les coûts d'agence, qui incluent *la supervision, la responsabilité et les pertes résiduelles*, est crucial pour la survie d'une entreprise. Un moyen efficace de coordination interne est un moyen d'atteindre cet objectif.

2.2.4.11.1 L'efficience par la maîtrise des coûts d'agence

Pour qu'une organisation prospère, deux choses sont importantes : l'efficacité et la coordination. La rationalisation des processus et la garantie que tous les aspects de l'organisation fonctionnent en harmonie sont essentielles pour réussir.

Fama & Jensen (1983b) ont établi deux repères fondamentaux pour la pérennité d'une entreprise : la réduction des coûts d'agence et la mise en œuvre d'un plan stratégique. Cette dernière norme implique la réduction du prix de vente des biens d'une entreprise. Pour rester viable, une entreprise doit mettre en place un système de coordination interne lui permettant de fournir aux consommateurs les produits recherchés à un prix plus abordable que ses concurrents. De plus, ce prix doit également tenir compte du coût de production.

L'efficacité de la coordination interne dépend de deux critères discernables qui identifient deux déterminants distincts. Le premier type de déterminant renvoie à la mise en place d'une structure organisationnelle conforme aux exigences d'efficacité interne, avec un accent sur la réduction des coûts de production et des coûts d'agence. Le deuxième type de déterminant vise à développer une structure organisationnelle en phase avec l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Alors que le premier type de déterminant, qui met l'accent sur la minimisation des coûts d'agence, se voit accorder une importance significative dans la théorie de l'agence, les deux types sont indispensables pour atteindre une efficacité maximale.

Afin de réduire les coûts d'agence, il est essentiel d'établir une ou plusieurs méthodes de coordination interne qui peuvent aider à cet effort. L'identification de ces méthodes nécessite un équilibre entre la répartition des droits de propriété au sein de l'organisation et l'attribution du pouvoir décisionnel à toutes les étapes du processus. Choisir efficacement un mode de coordination interne adapté implique de limiter les conflits d'intérêts potentiels en établissant un lien entre la répartition des droits de propriété et la répartition du pouvoir de décision au sein de l'organisation. Cet emboîtement assure la minimisation des coûts d'agence et la pérennité de l'entreprise (Chaudey, 2014).

L'affirmation faite par Fama & Jensen (1983a) est que:

1. Si la direction et le contrôle sont déconnectés de la prise de risque, cela conduit à un processus de prise de décision où différents agents de l'entreprise assument les rôles de direction et de contrôle.
2. La concentration des titres de propriété est un résultat courant lorsqu'un groupe limité d'agents est responsable des fonctions de gestion et de contrôle, les créances résiduelles restant souvent en leur possession.

Lorsqu'un individu possède un capital financier ou humain, il assume plusieurs fonctions qui impliquent à la fois la gestion et le contrôle des risques, conduisant à la réduction des coûts d'agence. Cependant, l'entrepreneur propriétaire, qui joue également le rôle de décideur-contrôleur, peut faire face à des limites en matière de compétences et de ressources financières, ce qui peut diminuer les chances de succès. Malgré l'émergence possible de coûts d'agence du fait de leur séparation, cette situation présente de nombreux avantages pour le groupe. Ces avantages comprennent la réduction des coûts des fonctions spécialisées et la facilité d'acquérir de nouvelles ressources financières. L'actionnaire est également impacté positivement par cet arrangement, comme le souligne De Montmorillon (1989).

La tâche d'établir un processus de coordination interne est complexe car il s'agit de réduire les dépenses de l'agence. Une méthode pour y parvenir est de séparer ou de fusionner les fonctions de propriété, de prise de décision et de contrôle. Pourtant, ces normes seules ne suffisent pas à déterminer la méthode optimale de coordination interne.

Lors de l'application de la théorie de l'agence, le modèle de coordination utilisé doit s'aligner sur la "spécificité" unique de l'entreprise en question. Cette spécificité est étroitement liée au type d'informations échangées au sein de l'organisation. Les experts renommés Fama et Jensen appellent cette spécificité la "complexité" (ou la "non-complexité") de l'entreprise. Une entreprise est qualifiée de complexe (ou non complexe) lorsque les "informations spécifiques" partagées entre ses membres sont à la fois précieuses et détenues par de nombreux agents. Généralement, la complexité est associée aux grandes organisations.

2.2.4.11.2 L'organisation interne des entreprises dites non complexes

L'attention est nécessaire lorsqu'il s'agit de coordonner les services internes et les entreprises non complexes.

Dans les entreprises moins complexes, il existe un ensemble de connaissances spécifiques détenues par un nombre limité de représentants choisis. Pour des raisons pratiques, il est conseillé de fusionner les postes de gestion et de contrôle et de les déléguer aux représentants qui détiennent l'information pertinente. Pourtant, il est possible qu'une relation d'agence puisse naître entre le mandant, qui possède les actifs restants, et l'agent qui agit à la fois comme gestionnaire et contrôleur. Le Principal doit prendre des précautions pour éviter les cas potentiels de comportement Opportuniste par l'agent. Le remède est de consolider les fonctions de propriété, de direction et de contrôle pour empêcher qu'une telle relation ne se développe.

Le modèle d'entreprise simple se caractérise par sa centralisation de la prise de décision, du contrôle et de la propriété sous un seul individu. Ce modèle se retrouve généralement dans les petites entreprises individuelles où le gestionnaire est personnellement investi dans l'allocation financière et des ressources. Néanmoins, ce type de structure organisationnelle présente certains inconvénients, comme la baisse de bénéfices liés à la diversification des risques et à la spécialisation fonctionnelle. De plus, la conservation des créances impayées ne peut être considérée comme un indicateur fiable de la compétence managériale.

Après avoir abordé la théorie de l'agence, la relation Principal-Agent, les coûts d'agence, l'organisation et son efficacité à travers la minimisation de ces coûts, nous débucherons sur les conflits d'agence et les mécanismes de gouvernance à travers lesquels ils sont repérables.

2.2.4.12 *Les conflits d'agence*

Charreaux a mené des recherches approfondies sur la théorie de l'agence, y compris les travaux originaux de Jensen et Meckling, ainsi que sur l'interprétation et la réintroduction de ces concepts dans divers domaines. Il a analysé différentes approches théoriques en chevauchement avec de la théorie de l'agence, à commencer par la théorie des contrats des organisations (TCO), qui combine la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété (TDP) et la théorie des coûts de transaction (TCT). Il a conclu que lorsque des individus ou des organisations ont des *intérêts divergents*, les coopérations conduisent inévitablement à des conflits, augmentant les coûts et réduisant les avantages potentiels de la collaboration. Partant de ce constat, il soutient que la théorie de l'agence vise à éclairer différentes formes d'organisation comme moyen de résoudre ces conflits, ou plus précisément, de réduire les coûts induits. Cela peut être vu dans

la théorie de l'agence positive (TPA). Alternativement, la théorie de l'agence, qui est la théorie normative¹³ de l'agence, peut proposer des mécanismes qui réduisent les coûts de ces conflits.

Nous attirons simplement l'attention sur le fait que le principe de la relation d'agence est de contrôler la déviance de l'agent (doit maximiser ses intérêts (richesse et avantage financier) pour l'inciter à travailler pour les objectifs fixés par le mandant, puis tout contrôle (Tajer et al., 2022).

L'identification des conflits d'agence se fait ainsi sur la base d'indices qui indiquent l'existence de ces conflits, comme le confirment Coeurderoy & Lwango (2014) : « Ce travail est une tentative d'apporter une explication théorique aux difficultés rencontrées par de nombreuses étapes. Elle repose sur un besoin accru de contrôle interne, qui peut aussi être le signal d'un nouvel opportunisme et d'un risque d'expropriation du patrimoine de l'entreprise après le départ du fondateur.

A travers les travaux de Charreaux (1998, 2000) nous avons identifié trois types de conflits d'agence dans ses travaux sur la théorie de l'agence :

2.2.4.12.1 Les conflits d'agence liés à l'incertitude

Bien que l'objet de la théorie de l'agence soit la relation entre individus ou organisation ou une partie dite Principal (dans l'approche Principal-Agent) sollicite l'autre partie dite Agent pour la réalisation d'une tâche ou mission en son nom (la définition de TA), cette relation est soumise à différentes appréciations tant que par sa conception ou par sa réalisation.

Les deux parties, le Principal et l'Agent, doivent être en accord sur les droits et obligations découlant de cette relation tout en admettant la supposition qu'ils ont toutes les deux une rationalité parfaite (voir Charreaux). Pour la réussite de cette relation de coopération entre le principal et son Agent, des étapes doivent être affranchies, de la sélection ou choix de l'agent, à la négociation des droits et obligation de chaque partie jusqu'à la réalisation en arrivant l'accord sur les termes du contrat les reliant. Précisant qu'il s'agit initialement de deux phases : l'avant et après et durant lesquelles, des risques sont encourus par les deux parties :

2.2.4.12.1.1 L'asymétrie d'informations conduisant à la sélection adverse et/ou au risque moral

Les conflits d'agence, qui peuvent survenir avant ou après l'établissement d'un contrat, sont enracinés dans *l'asymétrie d'informations* et les contraintes qui empêchent la crédibilité et la

¹³ Cette théorie a été critiquée parce qu'elle a été développée par des chercheurs moins intéressés par l'étude des problèmes de gestion.

certitude dans la rédaction d'accords complets. La définition de la relation principal-agent suggère que l'analyse organisationnelle de la TPA se limite aux relations contractuelles établies. Cependant, la théorie prend également en compte les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient entraver la formation d'accords mutuellement bénéfiques, ainsi que les coûts associés à la négociation de tels accords. Divers mécanismes organisationnels existent pour minimiser ces coûts précontractuels, qui sont souvent associés à une *incertitude* quant aux compétences de l'agent. Ces incertitudes peuvent provenir de divers facteurs tels qu'une information insuffisante, un coût d'obtention de l'information trop élevé, une information propre à l'agent et donc non transférable. Un employeur peut refuser d'embaucher un employé potentiel s'il ne peut pas évaluer avec précision sa compétence pour la tâche à accomplir. En fait, les coûts associés à l'inadaptation d'un candidat peuvent l'emporter sur les avantages attendus d'une relation d'agence. Il est important de noter que ce risque précontractuel peut exister même dans des situations où l'agent n'est pas opportuniste. *L'opportunisme* complique davantage le problème, car les agents potentiels peuvent être conscients de leurs propres lacunes et essayer de tirer parti de leurs informations. Par exemple, dans le domaine de l'emploi, une personne qui a été licenciée pour une bonne cause peut tenter de cacher cette information aux employeurs potentiels.

Lorsque les parties ne parviennent pas à établir une relation d'agence, il existe un coût d'agence appelé "*perte résiduelle*". Ce coût représente les opportunités manquées de profit ou d'utilité qui auraient été acquises si la relation avait été établie sans le risque précontractuel. Dans une relation mandant-mandataire, idéalement, le mandant a pleinement connaissance des compétences de l'agent sans frais.

Afin d'établir une telle relation, les deux parties doivent concevoir des *mécanismes* pour résoudre les conflits d'information et réduire les pertes résiduelles. Ces *mécanismes* sont conçus pour permettre au Principal d'obtenir les informations nécessaires et empêcher les agents d'exploiter leurs connaissances privées contre des rémunérations exorbitantes. Ces mécanismes couvrent les systèmes de production, la recherche, la divulgation d'informations et la prévention de l'obtention d'informations. Les entreprises utilisent des procédures de sélection, les organisations créent des informations (chasseurs de têtes, agences de notation) et les pouvoirs publics utilisent des informations standardisées (par exemple, les diplômes). Si le partage de la valeur créée à l'issue de la relation d'agence est avantageux pour l'agent, celui-ci peut divulguer des informations privées si le ratio de loyer prévu est supérieur au coût de la divulgation des informations. La politique de dividende d'une entreprise peut être utilisée pour signaler la

qualité d'un investissement aux actionnaires. Bien que ces mécanismes réduisent les pertes résiduelles, ils ont aussi des coûts, et la relation ne peut s'établir que si les revenus attendus peuvent couvrir ces pertes.

Une fois qu'une relation d'agence a été établie, il existe un risque qui survient après la signature du contrat - souvent appelé "*aléa moral*". Cet aléa est lié au comportement de l'agent, qui peut ne pas respecter ses engagements et fournir un service inférieur, en raison de conflits *d'observabilité et de contrôlabilité* de ses actions. Ceci, à son tour, est causé par la fiabilité imparfaite des informations. Il convient de noter que le problème associé à l'aléa moral ne découle pas nécessairement d'un comportement délibérément opportuniste. Ce que le Principal perçoit comme de la mauvaise foi peut être dû à l'ambiguïté du contrat initial ou à une information insuffisante. *L'opportunisme* ne fait que renforcer le problème lié à la rationalité limitée. Le risque est également présent en raison des termes vagues du *contrat* concernant la définition des *droits de propriété*, notamment en ce qui concerne le partage de la rente produite par la coopération. Le contrat initial peut ne pas avoir tenu compte de tous les résultats positifs ou négatifs résultant de la coopération, et des circonstances imprévues peuvent entraîner une incertitude quant à la répartition éventuelle des fonds de pension. Les conséquences des risques qui surviennent après la conclusion de l'accord initial ont des implications à la fois sur les coûts d'agence ex ante et ex post. La rationalité impose aux parties d'anticiper ces risques post-contractuels (Charreaux, 1998).

L'idée d'éradiquer complètement les séquelles du risque post-contractuel est irréalisable en raison de la rationalité limitée des individus. Inévitablement, l'incomplétude des contrats entraîne des risques post-contractuels imprévisibles. Par conséquent, l'aléa moral est amplifié, s'ajoutant aux risques et dépenses précontractuels. Le Principal qui prévoit le potentiel d'aléa moral peut choisir de ne pas conclure de contrat, ou peut prendre des précautions juridiques telles que l'exécution des contrats ou la mise en œuvre de clauses pénales, ou peut enquêter sur la crédibilité de l'agent. Ces mesures entraînent une augmentation des coûts d'agence ex ante.

De plus, l'aléa moral déclenche des coûts d'agence ex post, qui peuvent être assimilés aux quatre catégories de coûts de transaction ex post qui ont été identifiées par O.E. Selon Williamson (1985, p. 21) cité par Charreaux (1998), divers coûts sont associés aux inadéquations contractuelles et transactionnelles qui découlent des changements dans ces contrats. Ces coûts incluent les dépenses engagées lors des négociations entre les parties pour corriger le décalage, ainsi que les coûts de mise en place et de fonctionnement des structures de gouvernance pour

résoudre les éventuels litiges. Les agents doivent également supporter les frais de dédouanement pour assurer la crédibilité de leurs engagements. Au sein de la structure principal-agent, les dépenses encourues par l'agent afin de gagner une partie du profit généré, comme une représentation amplifiée de ses efforts pour recevoir une prime, et la perte de profit qui en résulte parce que ces efforts nuisent à des activités directement productives.

Cette description des différentes dépenses liées à la relation d'agence, tant précontractuelles que post-contractuelles, est plus complète que celle proposée par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976, p. 308). Ces deux auteurs font la distinction entre la perte résiduelle, les frais de contrôle supportés par le donneur d'ordre et les frais de dédouanement supportés par le mandataire. Ces dépenses, du fait du modèle simplifié qu'elles emploient, sont exclusivement des coûts ex ante (Charreaux, 2000).

2.2.4.12.1.2 Expropriation des Droits de Propriété

Furubotn & Pejovich (1974) ont exposé les éléments essentiels des droits de propriété. Selon eux, le droit de propriété, en tant que convention, est composé de trois éléments : le droit d'utiliser le bien (*usus*), le droit de percevoir les bénéfices générés par le bien (*usus fructus*), et le droit d'en modifier la forme ou substance de l'actif (*abusus*). Les auteurs soulignent que la troisième caractéristique est la plus significative car elle implique que le titulaire du droit de propriété supporte les conséquences potentielles de toute variation de la valeur du bien. Ce droit permet également à son titulaire d'en disposer librement, soit en le vendant (*abusus*), soit en le louant à titre onéreux (*fructus*).

Le concept d'agence implique le transfert des droits de propriété d'un mandant à un agent, où le Principal renonce à la propriété des biens concourant aux missions exécutées par l'Agent. Par exemple, les propriétaires fonciers peuvent déléguer la gestion de leurs terres aux agriculteurs, tandis que les actionnaires peuvent déléguer la gestion des actifs de l'entreprise aux gestionnaires. Selon le principe de l'avantage comparatif, un Principal choisit de déléguer une tâche parce qu'il n'a peut-être pas les compétences pour l'accomplir de la manière la plus efficace ou parce que ses talents pourraient être mieux utilisés ailleurs. Alors que la relation d'agence est bien établie, la relation de contrepartie est moins claire. Cependant, en fournissant du capital humain et des capacités managériales aux actionnaires, les managers louent essentiellement certains droits de propriété sur leurs compétences. Il est important de noter le lien direct entre TPA et TDP, comme le note l'article de Jensen & Meckling (1976), soulignant ce qui est mentionné dans le contrat actuel entre dirigeants et propriétaires d'une entreprise peut avoir un impact sur l'entreprise à la suite des actions des droits de propriété.

Revenant sur l'idée que la coopération entre Principal et Agent se fait sur l'objectif atteindre un équilibre permettant de le partage optimal de la valeur créée après allocation des droits de propriétés sur le capital financier fourni par le principal et le capital humain déployé par l'Agent, d'ailleurs, c'est la façon dont ces droits de propriété sont déployés qui fait que la coopération soit bénéfique pour les deux parties, donc l'expropriation du des gains dégagés par la relation d'agence sera une source de conflit portée sur les droits de propriétés.

2.2.4.12.1.3 Divergence d'intérêt

Lorsque les intérêts des coopérants sont séparés et que l'information est asymétrique, cela peut créer des tensions entre les principaux acteurs, les actionnaires, et leurs agents, les managers (Berle & Means, 1932; Jensen & Meckling, 1976; Morris et al., 1997). L'objectif des actionnaires est de maximiser la valeur de leur investissement. Morris et al. (1997) et Williamson (1964) ont tous contribué au discours sur la divergence des objectifs entre actionnaires et dirigeants.

Une étude de Shleifer & Vishny (1997) a analysé l'effet de la divergence d'intérêt sur le conflit d'agence. Les résultats ont montré que les entreprises capables de synchroniser les objectifs des parties prenantes ont connu une réduction significative des conflits d'agence. Les auteurs ont distingué les conflits qui surgissent entre dirigeants et actionnaires, qui peuvent conduire à des investissements malhonnêtes ou à des malversations, et les conflits qui surgissent entre actionnaires majoritaires et minoritaires, qui peuvent entraîner des pertes financières pour ces derniers. L'article explore également les moyens de réduire ces conflits, y compris la surveillance du conseil d'administration, la discipline du marché des capitaux, les cadres juridiques traduits par les contrats et la réputation des parties prenantes. Il convient de noter que l'efficacité de ces mesures varie selon les pays et les contextes institutionnels, et qu'il n'existe pas de solution unique aux problèmes liés à la gouvernance d'entreprise.

D'un point de vue relation de coopération, et à travers la notion de rationalité des individus, les individus sont habitués à manifester des actes visant à maximiser leurs gains tirés de cette coopération, ce qui conduit à constater la divergence d'intérêts qui sera perçu comme un conflit d'agence.

La théorie de l'agence suggère que pour éviter les conflits d'intérêts, le Principal utilise des mécanismes de contrôle et d'incitation qui visent à minimiser les coûts d'agence, à condition qu'ils soient efficaces.

Fama & Jensen (1983a) ont proposé une notion d'efficacité. Ils ont fait valoir qu'il est essentiel de sauvegarder les intérêts. Pour les actionnaires, il est crucial de limiter le potentiel d'opportunisme des managers. Jensen & Meckling (1976) ont avancé une proposition suggérant que l'alignement des intérêts entre les propriétaires et les agents pourrait être réalisé en introduisant des mécanismes qui reposent sur la fluctuation de la rémunération des dirigeants basée sur le cours des actions. Leurs recherches ont montré que les dirigeants sont plus disposés à céder une partie de la richesse d'une entreprise lorsqu'ils ont moins d'actions. Ces incitations sont repérées avant la rédaction des contrats et seront incluses comme clauses définissant les droits et obligations du principal et de son agent, des clauses visant ainsi à limiter la divergence d'intérêts entre les parties contractées.

2.2.4.12.1.4 Prise de Risque

L'analyse de la gouvernance d'entreprise englobe divers mécanismes de contrôle et d'incitation qui assurent l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Les dirigeants sont contraints d'agir dans le meilleur intérêt des actionnaires en raison des contraintes que leur impose la politique de financement qu'ils choisissent (Grossman & Hart, 1988; Jensen & Meckling, 1976). La politique de financement par emprunt augmente la probabilité de faillite et de perte d'emploi, motivant les dirigeants à améliorer les performances de leur entreprise. Néanmoins, l'efficacité de cette politique de financement dans le contrôle des gestionnaires a fait l'objet de nombreuses critiques. Le financement par emprunt pourrait être utilisé par les dirigeants pour financer des politiques de diversification non rentables (Jensen, 1986) ou pour investir dans des actifs particuliers (Shleifer & Vishny, 1989).

L'assomption de risque dans la relation de l'Agence porte initialement sur deux volets :

- 1- Le choix des investissements ;
- 2- Le choix du mode des financements.

Bien que la théorie de l'agence soit fondée sur la séparation de la propriété du contrôle de l'entreprise, le principal propriétaire délègue, le contrôle et le management des ressources (Financière et outil de production) à son agent présumé avoir les connaissances et compétences nécessaires, lui permettant de mieux exploiter ses ressources pour faire augmenter la valeur de l'entreprise et maximiser la richesse du principal. L'allocation du pouvoir décisionnel à l'agent, lui confrontera à prendre des choix sur les activités et investissements à mettre en œuvre pour placer des objectifs prédéfinis entre lui et son principal. Le choix des investissements se fait sur la base des ressources financières disponibles et mobilisées, l'agent, et dans une logique

individuelle, vise à augmenter son utilité et maximiser ses bénéfices, investi dans des activités où le retour sur investissement est à court terme. Même s'il est à l'encontre de la valeur de l'entreprise et peut faire preuve d'abus dans l'utilisation des ressources financières mises à disposition.

Alors, le principal adopte comme mode de gouvernance, visant à rationaliser de l'utilisation des ressources, le financement par Des établissements exploitant leurs connaissances dans le financement des projets et comptant sur leur contrôle qui sera imposé sur les demandes de financement introduite par l'agent qui a sollicité leur accompagnement, dans le financement des investissements choisi.

Le financement par crédits bancaires est utilisé pour limiter la disponibilité de liquidité dans les entreprises afin de réduire le risque de l'utiliser dans des activité ou investissement qui ne sont pas rentables et bénéfiques pour le Principal. Moins il y'a de disponibilité, ça recherche et son acquisition à travers des crédits bancaires, incitera plus l'agent à l'utiliser rationnellement et sous contrôle des institutions de crédits limitant ainsi le gaspillage et le risque de mauvais placements. Bien que cela augmentera les coûts d'agence sous formes d'intérêts sur les crédits octroyés, cela se fera dans des limites rationnelles qui préservent l'équilibre global de l'entreprise afin de garantir que les droits de toutes les parties prenantes : Principal, Agent, établissement financier et salariés, de sorte qu'ils tous intéressés par la survie l'entreprise afin de maximiser leurs bénéfices.

2.2.4.13 Les conflits d'agence dans les entreprises familiales algériennes

Gueddache lyès s'est intéressé le plus à l'entreprise familiale et à sa transmission (GHEDDACHE, 2022; Gueddache, 2012; Tessa & Gheddache, 2009; TESSA & GHEDDACHE, 2010). Dans son étude exploratoire sur la perception du cédant sur La transmission de son entreprise familiale, il a annoncé que l'EF affrontera des crises suite au déclenchement de la transmission et a identifié la présence d'asymétrie d'information mais ne l'a pas définie de cette manière et l'a simplement qualifié de tension entre candidats. (TESSA & GHEDDACHE, 2010) a rapporté une autre typologie de conflits d'agence au niveau de l'EF a déjà été traité par (Charlier & Lambert, 2013) : un conflit classique actionnaire-dirigeant, déjà décrit par Berle & Means (1932) et Jensen & Meckling (1976)– appelé conflit de type I - et le conflit entre actionnaires majoritaires et minoritaires – dénommé conflit de type II.

Gueddache a expliqué l'échec de beaucoup d'EF dans leur transmission au manque de préparation et planification, chose confirmée par Boutrik et al. (2020), mais sans évoquer la

question des conflits entre cédants et successeurs, restée à ce jour, sans recherche académique approfondie.

Des études étrangères sur la transmission des EF ont identifié des conflits d'agence mais sans pour autant les décrire d'une façon claire et approfondie : Benmostefa (2015) note qu'il existe des obstacles liés aux successeurs, car leurs attentes élevées peuvent entraîner des conflits. Elle s'appuie également sur l'identification de l'existence de coûts d'agence découlant des relations d'agence entre les parties prenantes, à savoir : le Propriétaire Cédant, les successeurs, les actionnaires familiaux actifs et inactifs, les familles actionnaires hors famille et les autres parties prenantes.

À ce jour, peu de recherches ont été effectuées sur la relation d'agence entre un cédant et son successeur familial. Ce manque de recherche nous a incités à approfondir ce sujet. Il ne nous suffit pas d'identifier simplement la relation ; nous visons à l'explorer davantage pour augmenter la probabilité d'un transfert générationnel réussi et assurer la continuité d'une entité qui revêt une importance significative tant au niveau économique national que familial. La préservation de la relation familiale est cruciale pour la transmission des valeurs culturelles et sociales, ainsi que celles entrepreneuriales. L'identification des conflits potentiels dans le processus de transmission est déterminante, c'est pourquoi Fattoum & Fayolle (2008) se sont également penchés sur cette préoccupation et ont cherché à identifier les obstacles qui empêchent les cédants de réussir la transmission de leur entreprise.

Dans la partie pratique, nous tâcherons à répondre à la préoccupation d'identification de ces conflits et étudierons leur impact sur la transmission de l'EF dans ces différentes phases.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

3 Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

3.1 Introduction

Toute recherche scientifique vise à produire des résultats, essentiellement à créer des connaissances. Comme le soutient Cusin (2010), ces résultats doivent présenter à la fois fiabilité et authenticité. Il devrait y avoir respect des règles, comme le suggère Cossette (2009) dans son manuel de procédures de publication de travaux savants. Ces lignes directrices aident un chercheur désireux d'initier des initiatives de recherche à s'inscrire dans un « dialogue » continu basé sur des travaux antérieurs accomplies couplées à de bonnes méthodes. Le respect de ces règles tout en s'en tenant au concept défini, permet d'établir un certain degré de validité de tout projet de recherche proposé, voire de permettre son évaluation éventuelle (Giordano, 2003).

Mener toute forme de recherche nécessite de méthodologie adaptée. Tout d'abord, mettre en avant un évènement souvent méconnu (Koenig, 2006), ou quelque peu inexploré est vital. Deuxièmement, se concentrer sur les limites des théories existantes (Cossette, 2009) constitue un autre aspect crucial. Enfin, pour couronner le tout, il peut s'agir de retravailler un évènement bien documenté en utilisant des moyens théoriques ou même méthodologiques plus récents.

À la lumière de ce dernier fait, on peut considérer que mener des recherches s'efforce de comprendre des événements existants ; soit ceux abondamment étudiés auparavant ou apparemment ignorés jusqu'à présent. L'originalité se résume souvent à la façon dont nous osons entreprendre des outils empiriques spécifiés afin de tirer parti d'un modèle de recherche structuré.

Les chercheurs Marquet et al. (2022) nous aident à comprendre qu'il s'agit finalement de l'ingéniosité de la méthodologie conçue qui met en évidence la valeur attrayante du travail scientifique : « Un chercheur n'est pas du genre à fouiner à la recherche de scandale ou d'informations juteuses à vendre. Ce qu'il vise vraiment, c'est de capturer la dynamique sous-jacente de la société. Les informations qui aident à former ses pensées sont généralement des choses de tous les jours - reconnues par tous. Pourtant, ce qui le distingue n'est pas ce qu'il utilise, mais la façon dont il les organise - les 'interpréter' d'une manière qui caractérise son travail et lui prête son attrait » (Marquet et al., 2022).

Notre projet rejoint la troisième option évoquée plus haut. C'est-à-dire, s'efforcer de comprendre un phénomène étudié ; Transmission des entreprises familiales via une méthodologie pas inventive mais plutôt propres à notre sujet (une étude empirique à travers un questionnaire adapté au sujet de recherche). Dans ce chapitre, nous avons approfondis notre approche

méthodologique en 1) clarifiant le choix d'un tel positionnement épistémologique. Ensuite, nous avons discuté de 2) l'approche méthodologique adopté pour notre projet d'étude. Par la suite, nous avons apporté dans 3) une clarification du processus de *collecte de données* afin d'éclairer de nombreuses questions concernant la sélection des sources.

Enfin, 4) nous avons commencé à vous présenter nos variables dépendante et indépendante de l'étude.

3.2 Positionnement épistémologique de notre recherche

A l'instar de la plupart des recherches en sciences des organisations, le choix du positionnement épistémologique n'est pas toujours simple. Entre combinaison de deux ou plusieurs paradigmes ou se contenter d'un seul paradigme utilisé, nous avons choisis le constructivisme comme courant de recherche et ce sans négliger que nous serons menés à emprunter des autre paradigmes quelque notion pour explique ou confirmer quelques explications apportées. Dans ce qui suit, nous apportons une introduction sur les trois courant épistémologiques existant et les arguments qui nous a permis de choisir le paradigme constructiviste.

3.2.1.1 Les paradigmes épistémologiques

Dans le domaine des sciences de gestion, il y'a trois grands paradigmes délimitent traditionnellement leur territoire : il y a le positivisme, le constructivisme et enfin l'interprétativisme.

L'école de pensée connue sous le nom de Positivisme cherche à élucider tout ce qui compose notre univers en lui attribuant une nature inhérente et autonome. Autrement dit, la réalité est censée exister indépendamment des observateurs et porte sans équivoque sa propre ontologie.

Pour le constructivisme. Il vise à construire la réalité en tandem avec les parties impliquées, cette réalité même s'avère subjective et dépend largement du système d'observation, et n'ayant aucune chance d'exister au-delà de lui.

L'interprétativisme est une forme plutôt modérée de constructivisme, il donne du crédit au point de vue relativiste. Ce point de vue propose que notre représentation ou perception de la réalité ne peut être qu'unique en son genre. Cependant, les interprétativistes soulignent que la question de savoir si un chercheur choisit de co-crée cette réalité avec des acteurs est totalement incertaine.

Rappelant que ces paradigmes répondent de manières variées aux trois questions relatives à la légitimité des connaissances produites par un chercheur :

- La première est une question de gnoséologie : dans quel type d'entité pourrions-nous classer la connaissance produite ?
- La deuxième concerne la méthodologie : comment s'y prend-on exactement pour acquérir des connaissances ?
- Enfin, d'un point de vue éthique, qu'est-ce qui représente la valeur et le prestige d'une telle connaissance ?

Abordons maintenant les disparités gnoséologiques, méthodologiques et éthiques que nous avons observées. Est-ce qu'ils dessinent un ordre de supériorité parmi les paradigmes ? Pas de chance – il n'y a tout simplement pas de hiérarchie à établir ici. Le choix de la posture s'appuie le plus souvent profondément sur les *traditions culturelles* et les *croyances* personnelles propres à chaque chercheur. Par exemple, la puissante emprise du positivisme influence largement les hypothèses de recherche nord-américaines, tandis qu'en Europe, c'est l'interprétativisme et le constructivisme qui dominent.

La position d'un chercheur sur la connaissance, aussi étrange que cela puisse paraître, trace une voie pour créer des informations validées et fiables. Le sujet de recherche ne trouve pas ses racines dans une manière particulière de connaître les choses : il est indépendant. C'est la façon dont vous accédez à l'objet qui met en lumière votre côté épistémologique, et pas seulement l'objet de l'étude lui-même. Choisir une construction sociale intrigante ne suffit pas ; il faut également considérer la façon dont ils sont prêts à transformer des informations à partir de rien en quelque chose de substantiel lorsqu'ils optent pour une position paradigmatique (Thiétart, 2014).

3.2.1.2 *Le constructivisme comme courant de recherche*

Cinq principes essentiels caractérisent le paradigme constructiviste. Il s'agit notamment du principe de représentativité, d'univers construit, de l'aspect subjectivité, suivi de concepts qui soutiennent l'argumentation générale et l'action intelligente. Pour les constructivistes comme pour les interprétativistes, la réalité ne peut être dissociée de l'esprit d'un observateur ou de ses expériences dont Girod-Séville et Perret nous le rappellent dans Thiétart (2014). Cela suggère que notre perception influence fortement la réalité : elle dépend entièrement de celui qui l'observe. Par conséquent, l'observation du monde réel étant très subjective, il n'existe

aucune connaissance objective permettant de saisir instantanément la réalité – elle est purement contextuelle (comme le soulignent Girod-Séville et Perret dans Thiétart (2014)).

Ainsi, notre enquête pourrait être considérée comme s'inscrivant dans la vague constructiviste, étant donné qu'elle s'inscrit dans un contexte socio-économique, politique et culturel particulier de l'Algérie à l'aube de ce millénaire. C'est un climat en effervescence avec de nombreux bouleversements dont les changements sont encore quelque peu flous, et cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de ce qui est au cœur de nos propres études.

De plus, dans le domaine du constructivisme, c'est effectivement un fait que les chercheurs produisent de la connaissance. Selon Thiétart (2014), la réalité n'est pas connue d'avance : elle se développe progressivement, sculptée par les expériences uniques du chercheur et parfaitement ancrée dans son contexte d'action. Par conséquent, vous constaterez que la construction de tout sujet évolue constamment en fonction de ce qu'un chercheur particulier apprend en explorant la réalité.

Le principe de représentativité nous pousse à analyser comment les conflits d'agence affecte la phase de transmission vers la nouvelle génération des entreprises familiales de notre point de vue exclusif. Nous proposons donc de détecter soigneusement la présence des conflits d'agence dans ce type d'entreprise. Nous examinons la présence de certains conflits d'agence dans la phase de transmission dans ces différentes étapes. Cette inspection devrait inévitablement nous amener à approfondir nos connaissances sur les conflits que les entreprises familiales doivent éviter pour réussir leur passage intergénérationnel.

Le concept d'action intelligente nous rappelle que nous ne sommes pas forcés à utiliser une méthode de recherche « obligatoire ». Au lieu de cela, ce qui est essentiel est de sélectionner un processus qui correspond à notre sujet de recherche et qui est applicable à celui-ci ! Les interprétativistes sont des gens qui voient la réalité à travers le prisme de leurs interprétations : ils cherchent à la comprendre plutôt qu'à l'expliquer comme le font les positivistes.

Selon ce principe, il devient clair que nous avons besoin d'une stratégie élaborée. Une stratégie qui inclut la compréhension des motivations des acteurs, de leurs raisons et croyances, en les plaçant correctement dans le contexte spatio-temporel où se déroule la recherche, c'est l'Algérie ; un pays en pleine transformation à l'aube du 21^e siècle après plus de vingt années remplies de changements économiques majeurs.

Les constructivistes suivent une approche assez identique de la recherche. Cependant, pour ces personnes, ils construisent des connaissances et les relient aux objectifs de leur projet de connaissances personnel qu'ils tentent d'apprendre ou d'étudier. Le raisonnement dans ce cas prend une forme *inductive* puisque cette logique va des observations individuelles aux grandes déclarations générales. La validité du constructivisme repose sur deux principes :

1. Le critère d'adéquation stipule que toute connaissance ne peut être considérée comme valide que si elle apparaît appropriée et adaptée au contexte spécifique considéré.
2. Nous devons également examiner la capacité d'apprentissage, c'est-à-dire que tout ce que nous apprenons doit être défendable, basé sur des preuves concrètes et pouvant être reproduit.

3.3 L'approche méthodologique

Toutes les activités de recherche visent à comprendre objectivement une réalité en élaborant une méthodologie structurée (CHATELIN, 2004). Par conséquent, la principale préoccupation de toute méthode scientifique est de créer des connaissances issues de schémas théoriques ou d'observations sur le terrain. En conséquence, Lecourt (2006) suggère que pour prédire nos gains potentiels en apprenant sur les inconnues à l'avenir ; toute pensée scientifique doit constamment oser sonder et questionner la réalité à partir des possibilités à venir qu'elle explore à travers la réflexion et les expérimentations. Il souligne que cette curiosité n'est jamais apaisée avec des réponses fournies de toute façon.

En outre, la création de connaissances n'est pas un voyage insensé. Il s'en tient à une voie logique et scientifique, visant toujours cet objectif en or que chaque chercheur poursuit. En partant d'une idée, une hypothèse, une observation oculaire ou une question lancinante - le chercheur avance péniblement sur sa conception de recherche, prêt à empocher ce résultat final étincelant (production de connaissances). La façon particulière de le faire dépend souvent de la question initiale source de réflexion du chercheur et de la problématique de son sujet. Une fois son projet arrivé à son terme, le chercheur est chargé de produire un rapport. Cette production textuelle devrait apporter des réponses à un ensemble de questions suggérées par Giroux (2002) : « Pourquoi cette enquête a-t-elle de l'importance actuellement ? Y a-t-il une prémisse fondamentale soutenant la position et les choix de l'auteur ? La conceptualisation et le design sont-ils maillés l'un dans l'autre ? La recherche a-t-elle été entreprise de manière judicieuse mais a-t-elle avancé des requêtes potentiellement plus complexes concernant les implications des résultats ? Est-ce que tout s'est bien passé pendant la phase de recherche, et quelles sont les

conséquences étant donné que ces résultats ont été obtenus ? De plus, quelles nouvelles idées pouvons-nous tirer de tous ces calculs autrement abstraits ? Qui tous pourraient trouver ce travail utile ? Quelles pourraient être ses contraintes ?" (Giroux, 2002).

Ainsi, pour qu'un projet de recherche se distingue des projets journalistiques, de conseil ou pratiques, il doit suivre une approche scientifique et avoir une conception de recherche organisée. La pertinence du sujet traité est essentielle à affirmer en premier. Cela a été suivi de son ancrage théorique ; comment l'étude est conçue ; quelles méthodes sont utilisées ainsi que leurs avantages et leurs limites doivent clairement renseigner votre texte final.

A titre de rappel, la première partie a offert des explications à nos éléments de recherche et a fournis en conséquence une base théorique. Dans cette deuxième partie, nous discuterons des choix méthodologiques - une décision qui est indéniablement influencée par la question de recherche que nous avons choisie et sa théorie associée. Pourtant, n'oublions pas que participer à cette exploration savante n'est pas aller droit au but ! Il s'agit plutôt d'un ajustement complexe oscille entre le désir du chercheur de s'enfoncer dans un phénomène unique tout en recherchant l'originalité du sujet contre les dures réalités des barrières d'accès aux éléments de recherche sur le terrain associées aux problèmes de qualité des données. Ainsi, ce n'est qu'après une étude approfondie sur le terrain, en identifiant la population à examiner et en ciblant les questions potentiellement intéressantes concernant la littérature et la pratique que nous pouvons discerner le potentiel d'un projet de recherche. Cette sélection méthodologique n'est pas exactement par choix, elle est imposée par cette configuration de critères. Après plusieurs mois ou peut-être des années passées à inspecter les données des travaux empiriques et les bases théoriques (ou même les lacunes évidentes) découvertes dans la littérature référencée ; alors seulement la méthodologie commence à se clarifier. En allant plus loin, c'est une autre recherche qui s'enclenche pour valider le cadre méthodologique et les stratégies employées. Dans sa réflexion sur ce sujet, Giordano (2003) insiste sur le fait qu'indépendamment des méthodes déployées - au cœur de tout cela - un processus de recherche est essentiellement l'architecture et l'orchestration d'un projet en formulant un problème nécessitant des solutions.

Dans la phase initiale de notre recherche, nous n'avions qu'une vague idée des investigations à mener à la lumière du sujet étudié et d'une théorie à mettre en œuvre.

A priori, la nature du sujet a fait que pour l'étude empirique du terrain nous avons le choix entre deux approches, l'une est qualitative basée sur l'étude de cas et l'autre est

quantitative basé sur l'étude d'un échantillon. Afin d'expliquer notre choix d'approche, il sera bien d'apporter les éléments suivants :

3.3.1.1 L'approche qualitative

Mays & Pope (1995) ont présenté la finalité de l'approche qualitative a développé des concepts conduisant à interpréter les phénomènes sociaux et ce dans leur milieu naturel à travers la signification, les explications apportées par les participants.

Différente de son homologue la recherche quantitative, la technique de la recherche qualitative se présente comme une méthode destinée à approfondir des phénomènes, à observer les comportements de groupe et à développer une compréhension autour de certains faits ou sujets.

Le but n'est pas de rassembler des données. Il s'agit plutôt de se concentrer sur des informations générales de qualité.

Cette méthode de recherche descriptive, repose sur l'interprétation des expériences et la recherche de ce qu'elles signifient. Grâce à son approche approfondie, elle n'est pas liée à un seul domaine, elle s'étend sur un vaste terrain qui inclut les sciences sociales et histoire tout en se projetant dans le monde pragmatique des études de marché avec une réflexion particulière avec le marketing.

3.3.1.2 L'approche quantitative

En parlant de recherche quantitative, nous ciblons un moyen de recueillir des données qui permet à l'enquêteur d'examiner en grande quantité les actions, les avis ou les attentes des gens. Contrairement à une enquête qualitative, son objectif est généralement de tirer des conclusions que vous pouvez mesurer avec des statistiques.

Pour la conduite d'une recherche empirique, l'approche quantitative permet de valider ou d'illustrer des faits en saisissant et en quantifiant un phénomène. Quant au plan de technique ? c'est assez simple : cette technique s'appuie sur des outils tels que des questionnaires ou des enquêtes par panel pour l'acquisition de données qui font ensuite l'objet d'une dissection approfondie.

Pour ce qui est des résultats, elles s'expriment en « données statistiques ». À partir de là, elles se représentent dans des graphiques ou des tableaux.

L'approche quantitative facilite une plus grande capacité à évaluer des théories ou des suppositions, selon Giordano & Jolibert (2016). Lorsqu'il existe un cadre théorique établi et

fermement ancré, nous nous plongeons alors dans l'exploration quantitative. Il est rare de trouver une seule structure unifiée émergeant de ce type de recherche ; au lieu de cela, plusieurs ont tendance à apparaître.

3.3.1.3 L'approche adoptée

Entre une approche qualitative reposant sur l'étude de cas et l'approche quantitative reposant sur les recueils des données par le biais des questionnaires et sondages, nous nous sommes posé la question : quel serait l'outil approprié à l'atteinte de notre objectif de recherche, que, rappelons-le est de tester la présence des conflits d'agence dans les différentes phases de transmission de l'entreprise.

Passant par la consultation de plusieurs chercheurs dans le domaine des sciences de gestion, débutant par notre directrice de thèse Mme Mortet S¹⁴, M. Lahlou C¹⁵ et Mme IBBOU A¹⁶, à Mme Nadi M¹⁷, M. BECHIEKER A¹⁸ et Mme DJELEM K¹⁹, nous avons aboutis au choix de l'approche Quantitative et ce pour les raisons suivantes :

- 1- incontestablement que l'approche qualitative en utilisant l'étude de cas comme outils de recueil de données nous offre l'opportunité de recueillir les avis des personnes concernées par le phénomène de transmission directement, mais s'agissant d'un sujet très sensible et même tabou dans une société musulmane conservatrice (Gueddache, 2012), a fait que l'outil de l'étude de cas s'avère très difficile du point de vue technique, car les cédants et leur successeurs n'accepteront pas de dévoiler leur nom personnel ainsi que le nom de leur entreprise dans les publications même scientifiques dans lequel sont évoqués les conflits qui naissent à l'occasion d'une opération de transmission entre ces deux acteurs qui ont un lien familial. Nous étions témoins de ce type de d'hésitation et de replie lors de notre travail sur la transmission (Boukerma & Mortet, 2022) , quand le petits fils du cédant c'est présenté à l'entretien, et brusquement il exprime son souhait d'arrêter l'entretien le temps que son petit-fils quitte la réunion et ce malgré que l'aspect anonymat de la famille et de l'entreprise sera préservé lors de la présentation de la recherche. Alors comment peut on se lancer dans une recherche ou nous seront contraint à recueillir des données par le biais de l'entretien dont nous aurons certainement une réticence dans l'expression des avis envers

¹⁴ Dr. MORTET Sabrina : Maître de Conférence A, à l'université de Relizane.

¹⁵ Pr. LAHLOU Chérif : Professeur à l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.

¹⁶ Dr. IBBOU AMINA : Maître de Conférence A, à Université d'Oran 2 AHMED BENAHMED.

¹⁷ Dr. NADI Moufida : Maître de Conférence A, à l'université de Relizane.

¹⁸ Pr. BECHIEKER Abed : Professeur à l'université de Relizane.

¹⁹ Dr. DJELEM Karima : Maître de Conférence A, à l'université de Relizane.

des conflits qui existent dans la famille entre un père et son fils, le cédant et son successeur. Cette contrainte a fait que nous nous sommes orientés vers le questionnaire comme outil de recherche, où le concerné peut s'exprimer librement sans avoir le souci de dévoilement de son identité ou l'identité de sa famille et de son entreprise, et de cette façon nous aurons des repenses plus objectives que les entretiens dans les études de cas comme outil de l'approche qualitative.

- 2- Une autre contrainte s'impose lors du choix des études de cas comme outil de collecte de données concernant notre sujet d'étude, c'est la langue. Benchehida (2001) a rapporté que : « En Algérie, **aucune langue n'est admise par tous**. C'est un grave dilemme qui se règle au fil des discussions et des leviers prévus par la démocratie. Lorsque celle-ci est absente ou sans tradition, c'est le dérapage ». ce manque de consentement sur une seule langue c'est impacté sur l'enseignement supérieur dont nous trouvons l'idée que l'accès à la science en Algérie est plus en français qu'en arabe (Boukhannouche, 2016). Alors entre l'arabe comme langue maternelle, le français comme deuxième langue présente dans le pays et l'anglais comme langue de la science actuelle, la conduite des entretiens directs et la collecte de réponses et données s'avère très difficile risque d'avoir des interprétations sur les réponses elles même ou sur les faits seront biaisées. Tandis que dans l'approche quantitative basé sur le questionnaire, nous aide à limiter ce risque et même à l'éliminer, car les réponses sont à la base bien déterminées et le répondant n'a qu'à choisir une ou plusieurs selon le type de la question. Et sur le point du traitement linguistique des réponses, l'approche quantitative remporte la manche et a mérité notre choix.
- 3- Ajoutant à ce qui précède les types de questions relevant de notre sujet de recherche qui concernent les conflits d'agence, alors lors de l'étape de formulation des questions sur les détails des soucis que rencontraient les prédécesseurs, nous nous sommes partis sur l'aspect neutre des phrases, ça veut dire que les questions étaient assez simples que le répondant n'aurait pas à refuser de répondre ou même à se gêner à son sujet, mais à nos yeux et on se basait sur des explications théoriques, ça reflétait et donne un indice de présence ou pas de conflit d'agence comme nous l'avons déjà expliqué dans la première partie sous la section de revus de littérature.

3.4 L'enquête par questionnaire

Il semble donc que la méthode de questionnement de l'enquête est très sollicitée lorsque nous visons une collecte de données à une échelle assez vaste. Dans cette optique et compte tenu de la délimitation géographique de sujet de recherche qui couvre l'ensemble de notre pays :

l'Algérie, et vue la présence suffisante d'entreprises familiales tissant la sphère économique du pays, il y a de fortes chances que nous parvenions à résoudre notre problème.

De plus, l'attrait de l'enquête comme mode de collecte de données, réside dans le potentiel de standardisation et de comparaison des mesures. Si nous souhaitons décrire un phénomène, notre collecte de données peut être organisée selon des règles strictes, et l'utilisation d'un questionnaire dans le cadre de l'enquête quantitative répond parfaitement à notre objectif. La méthode convient à satisfaire aux attentes des trois phases critiques lors de la collecte d'informations au moyen de questionnaires afin de rassembler des données pertinentes et exploitables : principalement l'élaboration du questionnaire, suivi par un test, et enfin, la distribution du questionnaire raffiné dans son style complet (Thiétart, 2014).

L'essentiel de nos données provenait de l'enquête par questionnaire que nous avons effectivement menée. Nous avons conçu cet outil basé sur des questions, visant à capturer le cœur de notre problématique de recherche.

3.4.1 Mode d'administration du questionnaire

Pour la distribution de notre questionnaire, nous avons le choix entre deux possibilités, la première est l'administration directe ou l'administration indirecte.

Pour ce qui est de l'administration directe, c'est-à-dire de main à main, ça nous a paru inadéquate avec la problématique de notre sujet de recherche, d'ailleurs c'est la raison pour laquelle nous avons choisis le questionnaire comme mode de collecte de données, c'est la sensibilité du sujet traitant la présence des conflits d'agence entre un père (cédant) et son fils (successeur) d'une entreprise familiale et durant la période la plus critique à notre de la vie de l'entreprise qui est la transmission intergénérationnelle. Tout ça a fait que les administrations directes n'aller pas nous fournir des réponses de qualité pertinentes. Toute fois et pour ne pas se priver d'une telle possibilité de collecte de données, nous avons utilisé **Trois** méthodes :

3.4.1.1 L'administration directe (face à face)

Administrer un questionnaire par voie directe nous a suscité dans la mesure où elle nous offre un contacte directe avec le sujet répondant et nous permettre de lui explique en cas de besoin certaines question ou idées qui peuvent lui apparaître flou et par conséquence augmenter le taux de réponses aux questions et en finalité le taux des questionnaires validés. Pour ce faire nous avons entrepris les actions suivantes :

- 1- Se rapprocher directement des entreprises familiales et présenter le questionnaire, le résultat n'était pas encourageant, et sur plus d'une dizaine d'entreprises dans la région ouest, nous avons distribuer plus de 10 exemplaires, avec 0 retour.²⁰, à l'exception de trois entreprise que j'ai pris avec eu un contact directe, l'une était dans la prestation de services pour les équipement anti-incendie et la sécurité industrielle et que son gérant nous a exprimé clairement son souhait de vendre son affaire et quitter le pays qui le qualifier d'environnement non propice à l'investissement. Le deuxième était du secteur commercial et qui était en phase de transmission de l'affaire à un de ses deux fils
- 2- La deuxième tentative a été d'introduire notre questionnaire dans le rassemblement es entreprises comme c'est le cas des foires d'exposition à savoir BATIMATEC et DJAZAGRO, pour se faire nous avons préparé plus de 300 questionnaires. Dans les trois jours de notre présence sur la foire, nous avons pu placer une trentaine de questionnaires avec 0 retour.

Cette expérience même si ça été dure pour nous, ce manque de coopération nous a ouvert les yeux sur des point très importants :

- 1- Le monde des affaires en Algérie ne reconnut pas la recherche académique comme outil de développement et les coopérations entre université et secteurs économique reste loin des attentes, un constat déjà fait par Ghomari et al., (2014);
- 2- Les peu de personnes voulant répondre au questionnaire, le trouvaient long et renonçaient à compléter leur réponse ou même ne l'entame pas, chose qui nous a poussé à revoir l'architecture de notre questionnaire en éliminant quelques questions secondaires et d'insérer d'autres questions dans une seul question avec plus de possibilité de réponses ;
- 3- La confirmation de la sensibilité du sujet par les répondant probables, qui exprimer clairement lors de notre présentation du sujet de recherche qu'il s'agit de sujet tabou même au sein de la famille et on risquait ne pas avoir de retour.

Alors face aux répondant qui n'apprécient pas beaucoup la recherche académique et qui n'ont pas de temps à la consacrer, et en prenant en compte le témoignage des personnes sur la

²⁰ Après consultation de plus d'une dizaine d'entreprises, les répondants n'étaient pas présents et c'est une des difficultés propres à notre sujet qui traite la problématique des entreprises familiales. Le même soucis a été rencontré par Gueddache (2012) dans l'admission de son outil de collecte de données.

sensibilité du sujet, nous nous sommes orientés vers l'admission indirecte : le questionnaire électronique²¹.

3.4.1.2 L'administration électronique

Opter pour l'administration indirecte des questionnaires demande la présence de base de données actualisée avec des informations plus crédibles. Alors comme tout chercheur d'information, nous nous sommes passés par plusieurs étapes :

- 1- La chambre de commerce : après consultation des chambres de commerce et de l'industrie des wilayas d'Oran, Relizane, Ain Témouchent et Sidi Belabbes, seule la première qui a accepté de partager avec nous une centaine d'adresse mail de 185 sociétés privées, mais après l'envoi de questionnaire électronique, nous n'avons reçu aucune réponse.
- 2- Le centre national de registre de commerce à Alger, qui nous a accueilli par sa directrice de la coopération et communication Mme Aoulmi et nous a mis à disposition un accès à la base de données du centre mais malheureusement, cette base de données n'était pas exploitable ;
- 3- La bases de données informatisées des établissements publique en cherchant de crédibilité, nous avons sollicité la CACI et sa base de données El-Mouchir ;

Sur la base de données El-Mouchir, nous avons bien envoyé en courrier électronique plus de 363 entreprises dont nous avons eu 8 réponses.

Plusieurs questions ont été posé par nous-même sur l'explication de ce taux de réponses très inférieur à nos attentes 2.2 %. En ajoutant à ce qui a été annoncé plus haut, que la période de diffusion de notre questionnaire est caractérisée de spécifique compte tenue de l'environnement économique, sociale et politique du pays, une période s'étalant de janvier au juin 2022. Nous pouvons en apporter quelques explications :

- Pour le volet économique, la scène était devancée par la relance économique après un arrêt presque total de plus d'une année pour cause du COVID-19, une reprise qui a connu des augmentations de prix et de la pénurie de matière première et des problèmes majeurs de logistique ;
- Concernant le volet social, c'est la pandémie du COVID-19 qui a pris le devant, une paralysie totale de la vie sociale et des séquelles que l'on vie jusqu'à l'heure actuel ;

²¹ Nous avons même essayé d'utiliser les deux méthodes en mem temps, et ce en aménageant le questionnaire pour l'avoir sous format électronique et en support papier.

- Sur la scène politique, notre pays a connu changement stratégique majeurs après le HIRAK de 2019, et les travaux de réhabilitation du tissu économique par l'élimination des opérateurs qualifiés de pas honnête.

Tout ça à fait que beaucoup d'opérateurs ont refusé de répondre ou même de faire des échanges ou des conversations avec des inconnus, car pour eux, nous sommes autant que chercheurs des inconnus qui doivent se méfier des informations qui vont partager avec nous, ajoutant à cela la nature de notre sujet de recherche qualifié de sensible par plusieurs répondants.

3.4.1.3 L'administration par téléphone

Après les essais d'administration par les deux premières voies, nous avons constaté quelques lacunes sur notre questionnaire et par conséquent nous avons optés pour un troisième mode d'administration qui va nous permettre la collecte de données. Parmi les raisons justifiant notre choix, nous trouvons :

- Les avantages de choix se résument dans son faible cout d'administration car il demande que d'un mobile et du crédit en communication, ce qui le rend plus rapide à administrer et en conséquence avoir un retour plus rapide permettant d'atteindre le seuil des réponses attendues ;
- Cet outil ne manque pas d'inconvénients, mais avec un peu de patience nous avons pu les surpassé, à savoir que le taux de refus était trop élevé mais nous avons obtenu un nombre de 80 réponses retenues sur un ensemble de plus de 650 appels, dont 60% de taux de réponses avec 20% d'entre eux qui en accepté de répondre au questionnaire, tout ça s'est étaler sur une durée de 06 mois ;
- Pour atteindre les répondant, nous avons utilisé l'annuaire Compass (2016) d'Algérie qui nous a offert plus de contacts ;
- En réponse sur la problématique de longueur du questionnaire, nous avons réaménagé le questionnaire pour être plus court afin de ne pas être interrompu lors de l'enregistrement des réponses.

A partir des circonstances expliquées ci-dessus, nous avons présenté un aperçu des résultats comme suite :

Tableau 5: Etat récapitulatif des questionnaires de l'étude

	Mode d'administration					
	Face à face		Electronique		Par téléphone	
	Nombres	Taux en %	Nombres	Taux en %	Nombres	Taux en %
Total des questionnaires administrés	35	100%	363	100%	650 Entreprises	100
Questionnaires administrés et récupérés	5	14.3%	08	2.2%	400 réponses	61.5%
Questionnaires administrés mais non restitués	30	85.7%	355	97.7%	320 refus de répondre	49.2%
Questionnaires récupérés mais exclus	5	14.3%	08	2.2%	0	0
Questionnaires récupérés et retenus	0	0	0	0	80	12.3%

Source : notre enquête.

Comme l'a déjà souligné plusieurs chercheurs (Gueddache, 2012; Merigot & Hirigoyen, 1988) qui ont souligné que dans les enquêtes sur l'entreprise familiale qui est considérée dans de nombreux cas un sujet « sensible et tabou », la crainte d'un nombre moindre de réponse est présente, comme le cas de notre étude avec 80 réponses au compte finale, qui est faible en apparence, s'avère malgré tout satisfaisant dans la mesure où il est statistiquement significatif, puisqu'il correspond au moins à 30 entreprises.

3.4.2 Outil d'analyse des données

Pour l'analyse de nos données, nous avons utilisé la version 26.0 du logiciel SPSS, et ce après introduction de données issues de notre questionnaire.

Considérant comme une méthode fondée sur la technique d'analyse graphique, le SPSS a approfondi véritablement chaque groupe, évalué individuellement. Cet outil nous a semblé très important dans notre type d'étude, car il nous a permis d'identifier rapidement et efficacement toute donnée étrange ou inattendue tout en mettant en lumière la façon dont notre ensemble de données est distribué. Ensuite, nous avons procédé à une exploration descriptive des nombres pour chaque variable individuellement. Au fur et à mesure que nous avons avancé vers le deuxième segment de notre enquête, nous avons exploité la puissance du test de ANOVA pour analyser la variance. En conséquence, cela nous a donné une image complète de l'indépendance ou la dépendance des variables et des répercussions respectives du traitement.

3.4.3 Contenu du questionnaire

Notre questionnaire a été conçu suivant la méthode de l'entonnoir, en partant de questions générales, nous avons serré progressivement pour arriver sur le thème délicat, le

répondant ayant arrivé jusque-là est plus ou moins obligé de répondre un peu plus (Vilatte, 2007) pour les dernières questions.

Nous avons commencé par une prise de connaissance de l'entreprise afin de s'assurer qu'elle fait partie de notre population de recherche, et ce en demandant des informations générales pour identifier les acteurs de notre sujet, à savoir une entreprise familiale et sa transmission aux générations futures. Donc nous avons réservé la première partie des questions générale à l'entreprise familiale et la deuxième partie pour le cédant et son successeur. Concernant l'axe de l'identification de l'entreprise familiale, nous avons principalement voulu cerner le caractère familial de l'entreprise à l'intermédiaire des trois caractéristiques retenues lors de la définition de l'EF²² : la participation des membres de la famille dans la gestion et le management, la détention du capital sociale de l'EF, et en dernier, la question de transmission.

Pour l'identification des acteurs de la transmission à savoir le cédant et son successeur, le deuxième axe a été présent pour tirer aux claires leurs caractéristiques réciproques et nous informer sur : le lien familial entre le cédant et son successeur, sexe, niveau intellectuel, leurs valeurs socio-culturelles et leurs expériences précédentes avec les opérations de transmissions intergénérationnelles.

Une fois les acteurs sont identifiés, nous avons passé à la découverte de la transmission et ses pratiques dans les entreprises familiale Algériennes dans une troisième partie, et précisément le respect des étapes de la transmission reconnus par plusieurs études.

Arrivant à la partie critique de notre questionnaire, le dernier volet a été présenté pour l'identification des conflits d'agence dans les différentes étapes de la transmission afin de pouvoir se prononcer sur la relativité existante entre leur présence et la réussite de la transmission des EF.

Rappelant ce que nous avons annoncé dans la partie revue de littérature, ou nous avons attiré l'attention sur le fait que l'identification des conflits d'agence ce fait sur la base de repère des *signaux* indiquant la présence de ces conflits (Tajer et al., 2022), c'est aussi ce qu'ont confirmé Coeurderoy & Lwango (2014), quand ils ont indiqué que l'EF fait recours à des mécanismes de gouvernance lors de sa succession et qui peuvent être un signal de conflits d'opportunisme et d'expropriation des droits de propriété de l'entreprise.

²² Voir page n°41.

Et nous avons présenté un récapitulatif des mécanismes de gouvernance signalant des conflits d'agence et qui feront notre outil de détection de ce type de problème (voir tableau N°03).

Tableau 6: représentation des sources de conflits d'agence et les mécanismes de gouvernance Explicatifs

	Conflits	Charreaux (1998)	Batoul & Ali (2011)	OUCIF & ABBES (2018)	Mécanismes de gouvernance Explicatifs (Signal recherché)
01	Incertitude (Asymétrie d'informations)	X	X	X	Mise en place de système d'information et de contrôle de gestion
02	Divergence d'intérêt	X	X		La contractualisation de la transmission
03	Expropriation (Droit de Propriété)	X		X	L'allocation du pouvoir décisionnel et l'appropriation des gains
04	Prise de risque (Contrat de Crédit)		X	X	Mode Financement

Source : Elaboré par le doctorant.

D'autres indicateurs peuvent être pris en considération, tel que les coûts induits dans le cadre du choix et la formation du successeur faisant référence à la théorie des coûts de transaction (TCT). Ajoutant à cela le maintien du cédant des parts dans l'entreprise cédée en guise de contrôle et reflétant l'enracinement et la résistance de ce dernier à quitter son entreprise à cause de son attachement, ou de son inquiétude que le successeur ne parvienne pas à mieux assumer sa nouvelle responsabilité et son besoin d'être accompagné.

A titre de rappel, après avoir procédé à l'évaluation des informations disponibles concernant notre objectif : la transmission et les conflits d'agence dans les EF. Nous n'avons pas mis la main sur des études consacrées uniquement au lien entre la transmission et les conflits d'agence. Néanmoins, nous avons pu diviser notre revue de la littérature en sous-sections examinant les deux parties de notre enquête : la transmission et les conflits d'agence.

3.4.4 Validation du questionnaire

Sous la direction du Docteur MORTET Sabrina, notre directrice de thèse, nous avons demandé l'avis de trois évaluateurs : M. BECHIEKER Abed Professeur à l'université de Relizane, M. ARKOUB Ouali Professeur enseignant à l'université de Boumerdes et Mme NADI Moufida, Maître-assistant à l'université de Relizane, afin qu'ils évaluent le questionnaire et valident son utilisation pour la collecte de données scientifiques fiables et exploitables²³.

²³ Voir l'état récapitulatif des évaluations du questionnaire Annexe N°01.

Les recommandations variaient entre celle qui concernent la forme et celles qui concernent le fond. Comme nous avons émis cette demande d'examen en deux langues, l'arabe et le français, la copie en français a été selon nous la plus aboutie et n'a pas suscité la réflexion des évaluateurs sur le fond des questions comme c'est le cas des remarques formulées sur la demande d'examen en arabe²⁴.

3.5 Présentation des variables de l'étude

Pour la présentation de nos variables étudiées, nous rappelons ici notre problématique générale :

Comment les conflits d'agence peuvent-ils impacter et conditionner la transmission des PME familiales Algérienne ?

D'où découle comme nous l'avons expliqué dans notre introduction, la question de recherche traitant les deux parties de notre sujet de recherche :

Quelle sont les conflits d'agence qui peuvent impacter la transmission des PME familiales et dans quelles étapes de son processus ?

A priori, notre question de recherche a voulu inspecté la présence des conflits d'agence dans les différentes phases de transmission de l'EF et comment impactent t'ils ces phases et ce s'il y'a vraiment un impact ou pas.

D'où nous avons nommé la variable indépendante et la variable dépendante comme suivant :

- 1- Les conflits ou conflits d'agence comme des variables indépendantes ;
- 2- La transmission dans ces différentes phases comme une variable dépendante.

La variable dépendante est traitée dans notre questionnaire à travers ses cinq étapes admises pour l'identifier avec les questions suivantes :

- 1- L'étape d'initiation : Y_1 : a été traité par les questions Q19 et Q20 ;
- 2- L'étape d'intégration : Y_2 : a été traité par les questions Q 21 et Q 22 ;
- 3- L'étape du règne conjoint : a été traité par les questions Q 23 et Q24 ;
- 4- L'étape du désengagement : a été traité par les questions Q 25 et Q 26 ;
- 5- L'étape de transmission de propriété : a été traité par les questions Q 27 et Q28.

²⁴ Pour explique le souci de langue, nous avons au début formulé notre question en langue française tout en respectant la langue dont nous avons rédigé notre thèse, mais pour but de cibler une plus large population dans l'échantillon d'étude, nous avons pensé qu'il serait positif de le reformuler dans une version similaire en langue du pays qui est l'arabe et par conséquence les demande d'examen du questionnaire ont suivi.

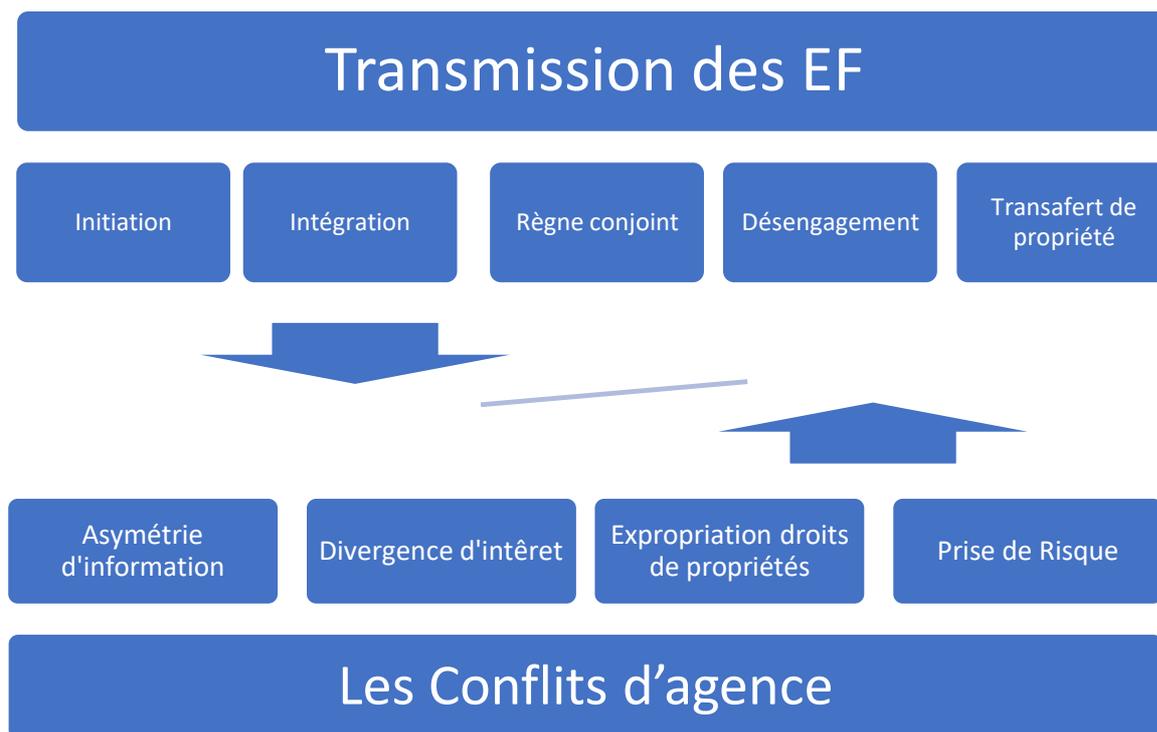
Après l'identification du processus de transmission des EF adopté en Algérie, c'est imposé l'identification des conflits d'agence présents dans les EF durant cette phase de transmission et ce afin de les repérer dans la transmission de cette EF.

Les conflits d'agence détectés comme une variable indépendante que nous voulons savoir l'impact de sa présence sur la variable dépendante qui est la transmission des EF. Pour répondre à cette hypothèse, et représenter la variable indépendante, quatre propositions ont été formulé :

- 1- Le premier conflit inspecté : l'asymétrie de l'information : X_1 : traité par les questions Q31-1 et Q31-2 ;
- 2- Le deuxième conflit : la divergence d'intérêt : X_2 : traite par les questions Q32 et Q31-4
- 3- Le troisième conflit : Expropriation des droits de propriété : X_3 : traité par les questions Q30-1, Q30-2 et Q30-3 ;
- 4- Le quatrième conflit : Prise de risque : X_4 : traité par les questions : Q31-2, Q31-3 et Q34.

A travers ce qui a été annoncé, nous avons dressé un schéma récapitulatif des variables de l'étude :

Figure 8: Les variables de l'étude



Source : Par le doctorant

3.5.1 Caractéristiques descriptives de l'échantillon d'étude

Nous abordons dans ce qui suit les principales caractéristiques de l'échantillon d'entreprises étudié. Celles-ci ont été observées en plongeant dans les données recueillies à partir des questionnaires. Quelques facteurs comme l'âge des dites entreprises et leurs secteurs d'activité respectifs en font partie ainsi que la structure juridique.

3.5.1.1 Population ciblée

En Algérie, les données spéciales sur les entreprises sont très difficiles à trouver et les informations sur les EF sont, à notre connaissance, totalement inexistantes (Gueddache, 2012). Cela reste vrai même lorsque diverses institutions publiques déploient de nombreuses stratégies pour recueillir de telles analyses²⁵. Le manque de détails entourant ces entités familiales est presque plus criant que leur absence totale. Les délimiter autrement reste encore une tâche vague et incroyablement épineuse par sa nature. En effet, cela représente un vide immense étant donné la domination de ces structures sur le paysage économique national.

Cette analyse nous offrira l'occasion de faire la lumière sur les entreprises familiales dans le paysage économique plus large de l'Algérie. Nous avons évalué plusieurs facteurs, depuis les attributs essentiels et les profils de direction jusqu'à leurs perceptions sur le phénomène de la transmission par lequel elles ont passé. La base fondamentale de notre étude a compris des entreprises privées situées dans les quatre coins du pays principalement identifiées via les contributions des catalogues KOMPASS. Un examen rapide suggère un nombre assez important d'entreprises qui a pu être parfaitement intégrées à notre échantillon.

Cependant, la première partie du questionnaire a été absolument nécessaire pour distinguer les entreprises familiales de celles qui ne sont pas dirigées par des proches. Et ce n'est pas simple : de nombreuses complications ont été en jeu. En Rappelant que loi algérienne n'a pas donné de particularité à définir cette entité. Le code de commerce n'a pas mentionné clairement le concept d'entreprises familiales, et encore moins, n'a pas suggéré un cadre juridique qui pourrait les distinguer (comme les SARL familiales, qui sont des options pour les familles propriétaires d'entreprises souhaitant combiner les avantages inhérents à l'interaction familiale).

De plus, il n'a pas été évident que le nom d'une entreprise, lorsqu'il est reflété par le nom de famille du dirigeant, signale automatiquement son statut d'entreprise familiale. Ce point est

²⁵ Comme c'est le cas des bulletins statistiques du ministère de l'industrie et des mines sur la PMEs.

déterminant, notamment en ce qui concerne les sociétés comme les SARL, les SNC, etc. Mais on ne peut pas faire une hypothèse uniquement basée sur cela.

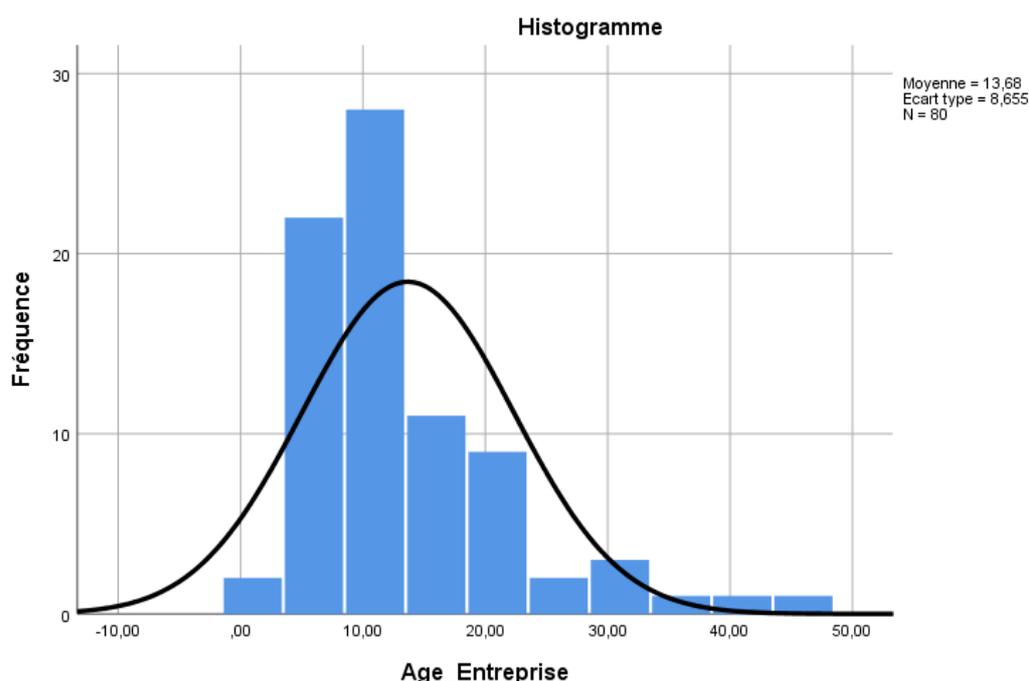
De plus, alors qu'en se dirigeant vers une résolution scientifique pleine d'espoir, la définition de l'entreprise familiale est restée incertaine. Par conséquent, nous nous sommes retrouvés aux prises avec un éventail de définitions qui défient toute harmonisation facile, comme cela a été détaillé dans notre première partie. Cela nous a donc conduit à choisir une définition suffisamment large de l'entreprise familiale celle qui repose sur les trois critères de : détention du capital de l'entreprise, management de l'entreprise et transmission ou souhait de cette entreprise aux générations futures.

Parmi les caractéristiques les plus intéressantes nous avons sélectionné les suivantes :

3.5.1.2 Durée de vie des entreprises enquêtées

Pour identifier l'âge des entreprises familiales de notre échantillon, nous avons demandé au questionnés de nous informer sur la date de création de leurs entreprises. Les réponses collectées sont résumées dans le graphe suivant (voir annexe N°03) :

Figure 9: Age des entreprises enquêtées



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des outputs du logiciel SPSS.

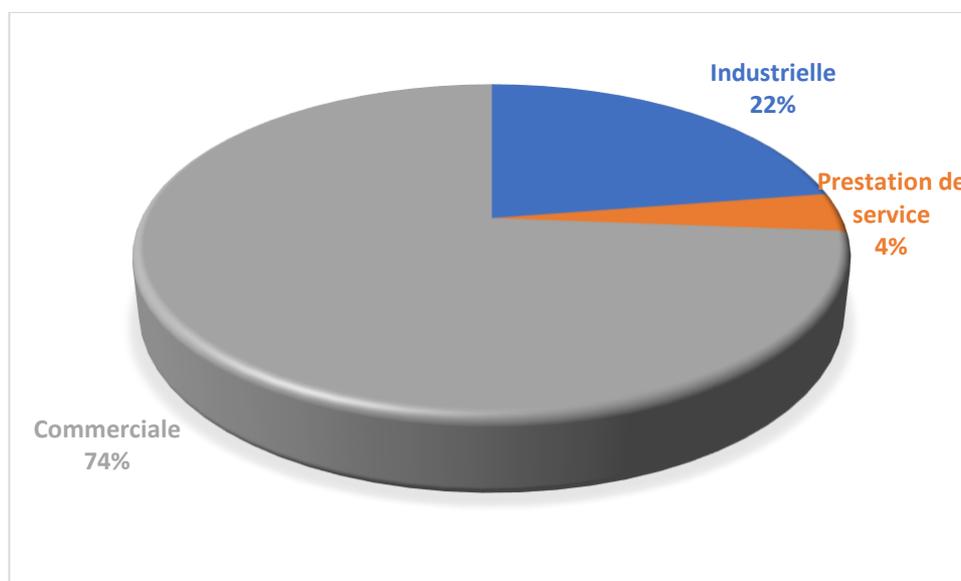
En analysant le graphe des âges des entreprise enquêtées, nous remarquons que la majorité des EF de notre échantillon est entre l'âge de 7 à 20 vingt années d'existence, cela n'exclut pas les entreprises plus âgées ou les moins âgées à être étudié, car nous nous

intéressons beaucoup plus l'expérience de transmission, et non pas au seul critère d'ancienneté de l'EF, car les propriétaires ont aussi leur impact, et nous avons trouvé à travers les divers entretiens réalisés au titre de notre étude que pas mal d'entreprises modifient ou recréent leur métier sous de nouvelles statuts juridiques ou appellations, mais les expériences de transmission du savoir-faire et des affaires y restent.

3.5.1.3 Secteur d'activité

Pour limiter les biais de représentation sectorielle, notre échantillon est constitué d'une façon à couvrir les trois secteurs majeurs d'activité, à savoir l'industrie, le commerce et la prestation de service.

Figure 10: Activité principale de l'entreprise



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des outputs du logiciel SPSS.

Notre échantillon a distingué les secteurs d'activité selon les résultats suivants (voir annexe N°04) :

- 1- Le secteur de commerce représente 74% du total et se positionne en premier rang avec un nombre de cinquante-huit (59) entreprises.
- 2- Les entreprises de l'activité industrielle sont représentées dans l'échantillon avec un nombre de 18 PME, soit près de 22 % du total des entreprises enquêtées et occupe la deuxième place avant l'activité de la prestation de service.
- 3- L'activité de prestation de services est représentée par des PME au nombre de 03 et représentent près de 4 % du total de l'échantillon. Cette faible participation à l'échantillon ne reflète pas la réalité du secteur des services qui est très investi à l'heure

actuelle au niveau du territoire national, car nous pouvons trouver des entreprises proposant divers types de services, tant pour les ménages que pour les entreprises.

3.5.1.4 La structure juridique

La lecture statistique des données recueillies, nous a informé que la forme juridique la plus présente dans notre échantillon est la SARL avec 55 entreprises représentant 68.8% des entreprises questionnées, suivi par les entreprises individuelles avec un nombre 23 entreprises soit un taux de 28.7 % du total de l'échantillon, devant la SPA qui demeure la forme juridique la moins présente dans l'échantillon de notre étude avec une entreprise représentant 1.3 % avec 1.3 % d'une autre forme qui n'a pas été détaillée par le répondant (voir annexe N°05).

Tableau 7 : forme juridique de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Autre	1	1,3	1,3	1,3
	EURL	23	28,7	28,7	30,0
	SARL	55	68,8	68,8	98,8
	SPA	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : notre enquête

3.5.1.5 Limitation géographique

Afin de traduire le caractère national de notre étude figurant sur l'objet de notre sujet de recherche sous l'appellation : les entreprises algériennes, il a fallu couvrir cette notion de localisation dans notre échantillon. Le tableau suivant a bien illustré cette notion et ce en citant la présence des entreprises venant des quatre coins du pays (voir Annexe N°06) :

Tableau 8: limitation géographique de l'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ain-Temouchent	1	1,3	1,3	1,3
	Alger	11	13,8	13,8	15,0
	Annaba	1	1,3	1,3	16,3
	Béchar	1	1,3	1,3	17,5
	Blida	7	8,8	8,8	26,3
	Chlef	4	5,0	5,0	31,3
	Constantine	2	2,5	2,5	33,8
	Djelfa	3	3,8	3,8	37,5
	El-Oued	2	2,5	2,5	40,0
	Jijel	2	2,5	2,5	42,5

Laghouat	1	1,3	1,3	43,8
M'sila	1	1,3	1,3	45,0
Mascara	1	1,3	1,3	46,3
Mostaganem	1	1,3	1,3	47,5
Oran	14	17,5	17,5	65,0
Ouargla	2	2,5	2,5	67,5
Relizane	1	1,3	1,3	68,8
Saïda	3	3,8	3,8	72,5
Sétif	4	5,0	5,0	77,5
Sidi Bel Abbés	2	2,5	2,5	80,0
Skikda	1	1,3	1,3	81,3
Tiaret	8	10,0	10,0	91,3
Tizi-Ouzou	1	1,3	1,3	92,5
Tlemcen	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus la présentation nationale de l'échantillon, à savoir :

- Le nord : avec les wilayas d'Alger, Blida et Tizi Ouzou ;
- Le sud : représenté par les wilayas Djelfa, Ouargla, M'sila, Laghouat et El Oued ;
- L'est : présent avec les wilayas de Annaba, Skikda, Sétif, Jijel et Constantine ;
- L'ouest : représenté en premier rang par la Wilaya d'Oran, qui devance Tlemcen, Sidi Bel Abbes, Relizane, Tiaret, Saïda, Mostaganem et Mascara.

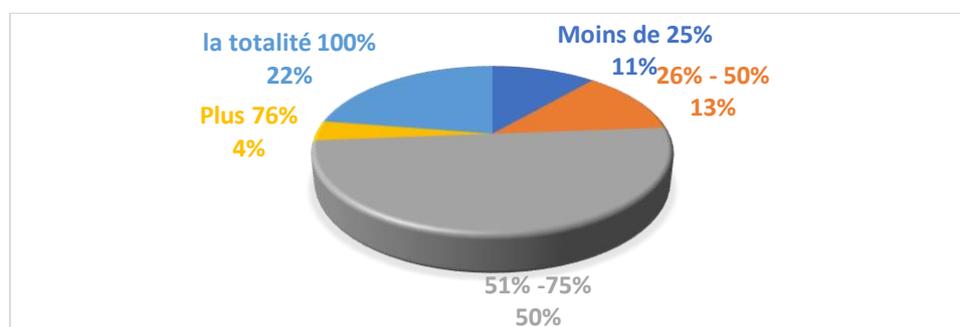
3.5.1.6 Le caractère familial de l'échantillon

En se basant sur la définition de l'entreprise familiale admise lors passage théorique, le caractère familial des entreprises introduite dans notre échantillon a été interprété par le billet des éléments suivant :

3.5.1.6.1 Détention du capital de l'entreprise :

Le graphique suivant montre les résultats du caractère de détention du capital de l'entreprise par la famille.

Figure 11: Détention du capital de l'entreprise



Source : notre enquête

En interrogeant les questionnés sur la part du capital de leur entreprise détenue par la famille, plus de 76 % de l'échantillon ont affirmé que le capital été maintenu plus de 50% par la famille, ce qui représente une part importante du capital qui est considérée comme majoritaire et permettre aux membres de la famille de faire valoir leur décisions stratégiques et managériales au sein de leur entreprise.

3.5.1.6.2 La gestion de l'entreprise

Le deuxième caractère admis pour s'assurer que notre échantillon couvre le caractère familial est celui de l'implication de la famille bien sûr par le billet d'un de ces membres à la gestion et à l'acte de management de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons posé la question suivante : l'entreprise est-elle gérée par :

- La famille
- Un conseil familial
- Un conseil mixte
- Un externe à la famille

Les réponses sont regroupées et détaillés sur le tableau suivant :

Tableau 9: implication de la famille dans la gestion de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La famille	66	82,5	82,5	82,5
	Un conseil familial	2	2,5	2,5	85,0
	Un conseil mixte	11	13,8	13,8	98,8
	Un externe à la famille	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Les résultats ont montré que dans la majorité de l'échantillon à 99% la famille est impliquée dans la gestion de l'entreprise, ce qui donne un indice très fort du caractère familial des entreprises incluses dans notre études.

3.5.1.6.3 Influence de la famille sur la stratégie de l'entreprise

Pour faire le point sur la qualité de l'influence qu'exerce la famille sur l'entreprise, nous avons questionné nos interviewés sur sa qualité : qu'elle était leur appréciation de l'influence de la famille sur la stratégie de l'entreprise ? les réponses sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 10: Appréciation de l'influence de la famille sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	2	2,5	2,5	2,5
	7	4	5,0	5,0	7,5
	8	19	23,8	23,8	31,3
	9	26	32,5	32,5	63,7
	10	29	36,3	36,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Sur une échelle de 10, les réponses sont de plus 97.5% à une valeur de 7 à 10, ce qui montre le fort degré d'influence de la famille apprécié par les répondants. Une influence qui confirme une autre fois le caractère familial des entreprises admises dans notre échantillon de questionnaire.

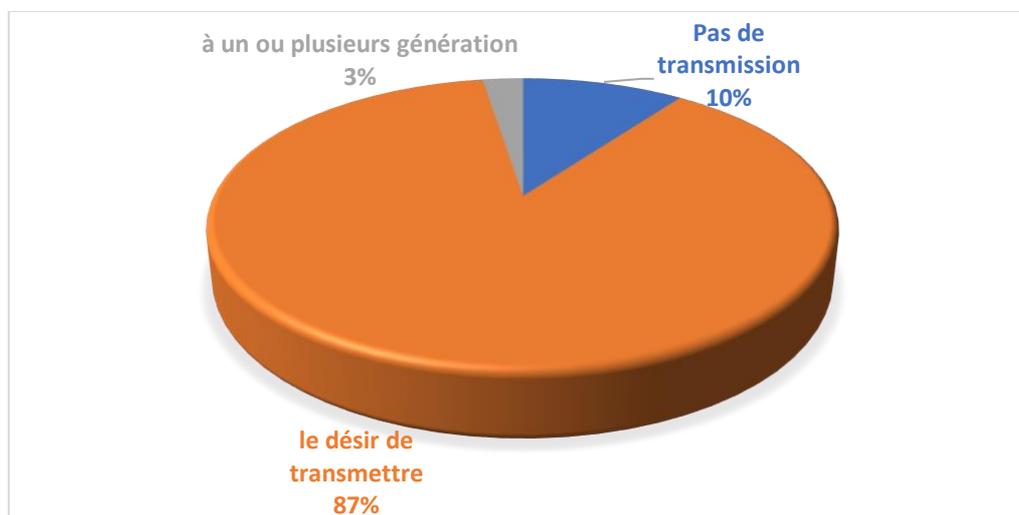
3.5.1.6.4 Transmission de l'entreprise

Quant au quatrième caractère de l'entreprise familiale, celui de la transmission de l'entreprise familiale ou plus ou moins le souhait de la transmettre aux générations futures, nous avons demandé au près des questionnés si l'entreprise a déjà connu au paravent une opération de transmission et nous avons demandé qu'ils choisissent entre les quatre réponses suivantes :

- Pas de transmission
- Le désir de transmettre
- À une ou plusieurs générations

Les résultats sont interprétés par le graphique suivant :

Figure 12 : Transmission de l'entreprise



Source : notre enquête

3.5.1.7 Les caractéristiques des intervenants : cédant et successeur

Afin d'avoir une idée plus claire sur les intervenants dans notre processus de transmission, nous avons bien demandé au questionnés des informations concernant le cédant et son successeur.

Les détails demandés étés articulés sur l'âge, sexe, Niveau intellectuel, valeurs socioculturelles et l'expérience avec la transmission et ce pour les deux acteurs principaux de notre processus de transmission à savoir le cédant et son successeur.

Le tableau suivant récapitule les caractéristique recueils du cédant de notre échantillon :

Tableau 11: Age des cédants et successeurs

Age		[Cédant]		[Successeur]	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Valide	Moins de 40 ans	66	82,5	23	28,7
	Entre 40 et 65 ans	13	16,3	57	71,3
	Plus de 65 ans	1	1,3	0	0
	Total	80	100,0	80	100,0

Source : notre enquête

Tableau 12: Sexe des cédants et successeurs

Sexe		[Cédant]		[Successeur]	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Valide	Femme	13	16,3	14	17,5
	Homme	67	83,8	66	82,5
	Total	80	100,0	80	100,0

Source : notre enquête

Tableau 13: Niveau intellectuel des cédants et successeurs

Niveau intellectuel		[Cédant]		[Successeur]	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Valide	Primaire	5	6,3	20	25,0
	Secondaire	2	2,5	2	2,5
	Universitaire	6	7,5	58	72,5
	Etudes supérieures	67	83,8	0	0
	Total	80	100,0	80	100,0

Source : notre enquête

Tableau 14: Valeurs socioculturelles des cédants et successeurs

Valeurs socioculturelles :	[Cédant]		[Successeur]	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage

Valide	Autres	1	1,3	1	1,3
	Famille	35	43,8	1	1,3
	Modernisation	44	55,0	51	63,7
	Religion	00	00	27	33,8
	Total	80	100,0	80	100,0

Source : notre enquête

Tableau 15: Expériences des Cédants et successeurs avec la transmission

L'expérience avec la transmission autant que :		[Cédant]		[Successeur]	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Valide	Cédant	75	93,8	3	3,8
	Successeur	1	1,3	3	3,8
	Salarié	3	3,8	1	1,3
	Consultant	1	1,3	73	91,3
	Total	80	100,0	80	100,0

Source : notre enquête

Dans une lecture des tableaux ci-dessus, nous avons pu identifier quelques caractéristiques de nos principaux intervenants.

Le cédant de notre échantillon été dans plus de 83% des cas un homme âgé de moins de 40 ans à 82.5% d'un niveau d'études supérieures avec la famille et la modernisation comme une influence socioculturelle.

Tandis que le successeur de l'échantillon été aussi de sexe homme dans 82.5 % des cas âgé entre 40 et 65 ans dans 71.3% des cas et mois de 40 ans pour le reste, il été d'un niveau universitaire dans 72.5 % des cas et le reste été de niveau primaire. Nos successeurs été attirés ou influencé par de la modernisation et la religion et ce dans plus 98% des cas.

Passant à la première section de cette deuxième partie, notre objectif principal était de présenter à la fois l'approche méthodologique et l'étude empirique approfondie. Donc, ce que nous avons fait en premier, c'est de vous présenter non seulement la méthodologie, mais aussi de vous parler de notre protocole de recherche.

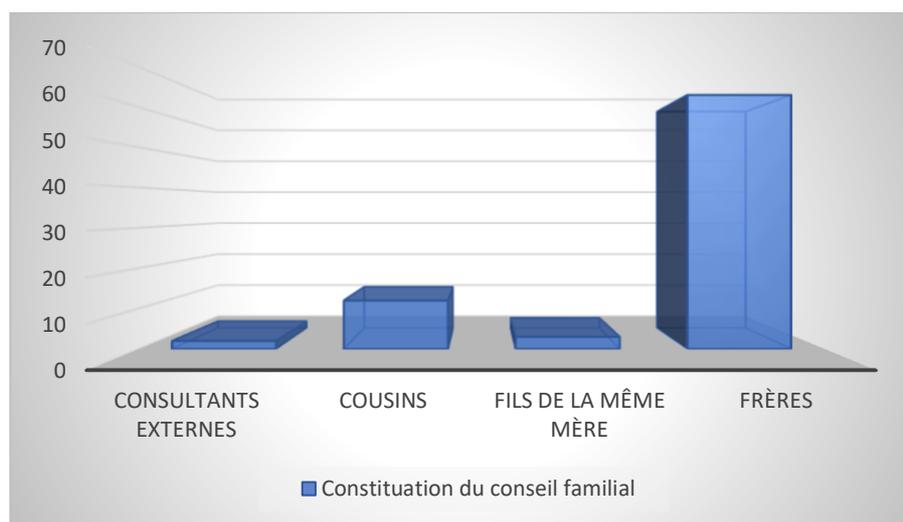
Et pour aller de l'avant, nous avons approfondi les détails des variables étudiées de notre échantillon d'entreprises, afin de pouvoir publier les résultats ainsi que les propositions qui

répondent sur les hypothèses formulées lors de la première. Et pour conclure, nous avons montré l'apport que cette recherche nous a présenté et ses limites.

3.5.2 Le conseil familial

La constitution du conseil familial est répartie initialement entre les frères, c'est ce que nous a rapporté le résultat de la question sur sa composition :

Figure 13 : Constitution du conseil familial



Source : notre enquête

3.5.3 Le processus de transmission

Le processus de transmission pratiqué par les entreprises familiales est constitué des phases suivantes que nous avons testé leur appréciation à travers notre questionnaire d'étude.

Selon la réponse à la question sur l'importance des phases en question, à savoir : la phase d'initiation, phase d'intégration, phase de règne conjoint, phase de désengagement et la phase de transfert de propriété, les résultats suivantes ont été enregistré :

Tableau 16 : Les phases du Processus de transmission

Importance dans le processus de transmission						
		Phase d'Initiation	Phase d'intégration	Phase du règne conjoint	Phase de Désengagement	Phase Transfert de Propriété
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		8,84	8,64	8,57	8,41	8,45
Ecart type		,934	,971	,938	,990	,913

Source : notre enquête

Sur une échelle de 1 à 10, les scores enregistrés ont tous été supérieurs à 8, indiquant que pour nos interviewers, toutes les étapes requièrent une importance très élevée reflétant leur connaissance du processus de transmission dans ces différentes étapes.

3.5.4 Les Conflits d'agence au cours du processus de transmission

Repérer les conflits d'agence tout au long du processus de transmission avec ces cinq phases retenues, est l'un des principaux intérêts de notre étude.

Pour ce faire nous avons réservé un axe tout entier pour pouvoir répondre à cette question. La présence des conflits d'agence retenus dans notre étude a fait ressortir les résultats suivants :

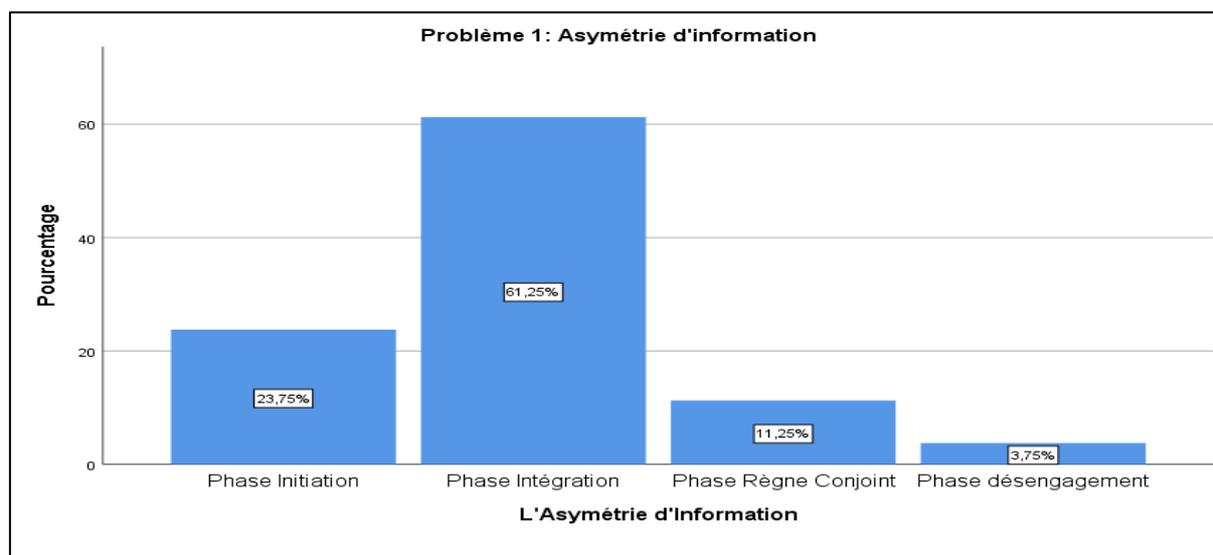
3.5.4.1 Le conflit N°1 : Asymétrie de l'information

L'asymétrie de l'information retenue comme le premier conflit d'agence dans notre étude a été identifiée dans les 05 phases de transmission admises à travers les questions suivantes :

- Q31-1 : le cédant a entrepris des actions pour mettre en place le système d'information ;
- Q31-2 : le cédant a entrepris des actions pour améliorer le système d'information.

Les résultats de la variable cumulée des deux questions, nommée : Conflit d'agence N°1 : Asymétrie de l'information, est résumé dans le graphique suivant :

Tableau 17 : L'Asymétrie d'information dans le processus de transmission



Source : notre enquête

Le graphique en dessus montre que le conflit d'asymétrie de l'information est présent dans les deux premières phases du processus de transmission (phase d'initiation et de d'intégration) et il est beaucoup plus présent dans la seconde phase celle de l'intégration avec un pourcentage de 61.25 % et dont la moyenne des réponses a indiqué une valeur de 1.95 relative à la deuxième phase.

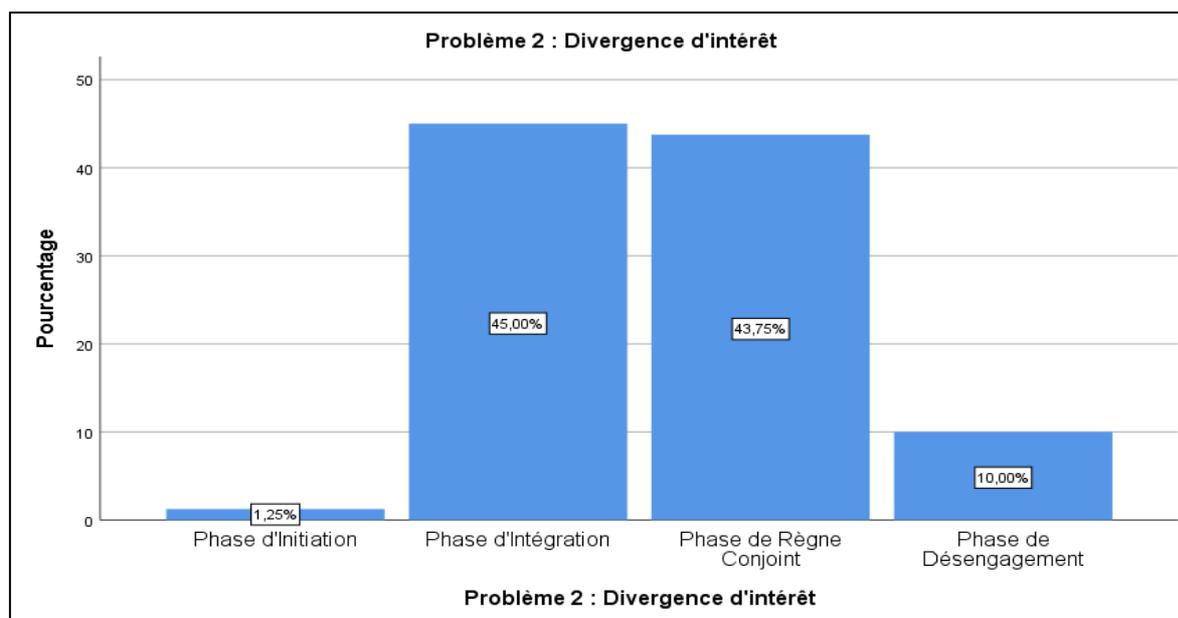
3.5.4.2 Le conflit N°2 : Divergence d'intérêt

Le deuxième conflit admis par notre étude est le conflit de divergence d'intérêt et a été identifié dans les 05 phases de transmission admises à travers les questions suivantes :

- Q31-4 : le cédant a entrepris des actions pour mettre en place un conseil d'administration ;
- Q31-5 : le cédant a bien Etablis un contrat formalisé.

Pour calculer les valeurs du conflit d'agence N°2 : Divergence d'intérêt, nous avons procédé à la création d'une nouvelle variable sur la base des scores enregistrés des deux questions. Le graphique suivant a présenté les résultats de cette variable :

Tableau 18 : Divergence d'Intérêt dans le processus de Transmission



Source : notre enquête

Dans le tableau des statistiques descriptives de la variable en question, s'affiche une moyenne de 2,6250 indiquant que le conflit de divergence d'intérêt est intégré entre deux phases, celle de l'intégration et celle du règne conjoint [2-3] avec des pourcentages presque à égalité. Donc nous avons conclu que le deuxième conflit : Divergence d'Intérêt est présent dans les phases d'intégration et du règne conjoint.

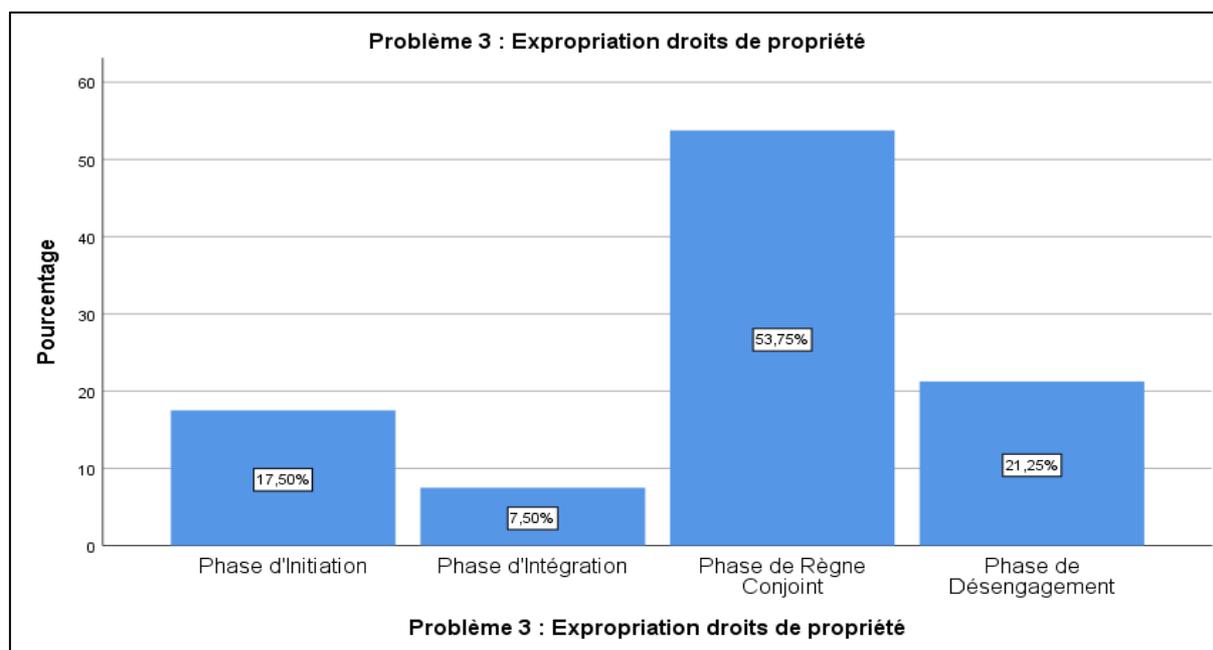
3.5.4.3 Le conflit N°3 : Expropriation des droits de propriété

Le troisième conflit retenu par notre étude est le conflit d'expropriation des droits de propriété et a été inspecté dans les 05 phases de transmission admises à travers les questions suivantes :

- Q30-1 : le cédant a délégué au successeur le : (droit de propriété) [droit à choisir les usages des biens de l'entreprise]
- Q30-2 : le cédant a délégué au successeur le : (droit de propriété) [droit de tirer du bénéfice sur les biens de l'entreprise]
- Q30-3 : le cédant a délégué au successeur le : (droit de propriété) [le droit de céder des biens et immobilisation]

Pour calculer les valeurs du conflit d'agence N°3 : Expropriation des droits de propriété, nous avons créé une nouvelle variable sur la base des scores enregistrés des trois questions. Le graphique suivant a présenté les résultats de cette variable :

Tableau 19 : Le Conflit d'expropriation des droits de Propriété dans le processus de Transmission



Source : notre enquête

Dans le tableau des statistiques descriptives de la variable créé : Expropriation des droits de propriété, s'affiche une moyenne de 2,7875 indiquant que le troisième conflit d'agence est repéré dans la troisième [03] phase du règne conjoint avec un pourcentages de plus 53,75% des réponses et ce malgré la faible présence de ce problème dans les phases d'initiation et de désengagement avec des taux de 17,50% et 21,25%.

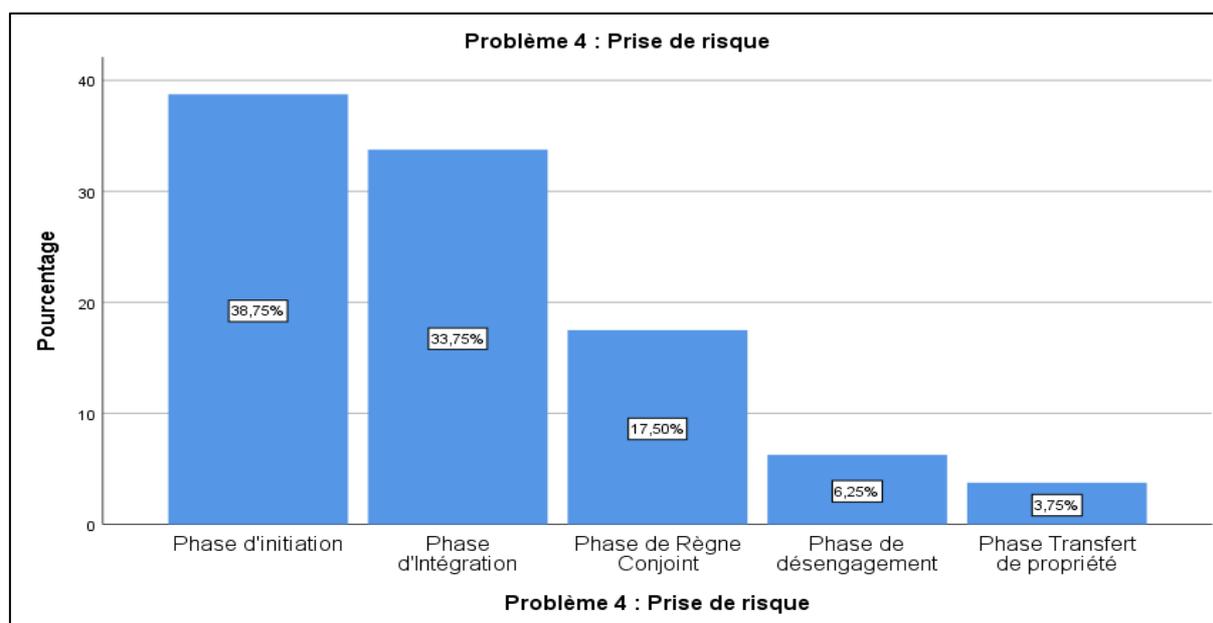
3.5.4.4 Le conflit N°4 : Prise de risque

Le conflit de prise de risque intégré comme le quatrième conflit d'agence dans notre étude a été inspecté dans les 05 phases de transmission admises à travers les questions suivantes :

- Q31-3 : le cédant a entrepris des actions pour : [améliorer le contrôle de la gestion] ;
- Q31-4 : le cédant a entrepris des actions pour : [mettre en place le service du contrôle de gestion] ;
- Q34 : le cédant a changé le mode de financement des projets de l'entreprise : [changement du mode de financement].

Les résultats de la variable cumulée des trois questions, nommée : Conflit d'agence N°4 : Prise de décision, est résumé dans le graphique suivant :

Tableau 20 : Conflit de Prise de Décision dans le processus de Transmission



Source : notre enquête

Dans le tableau des statistiques descriptives de la variable en question, s'affiche une moyenne de 2,0250 avec un écart type de 1,07885 indiquant que le conflit de prise de risque est intégré entre deux phases, celle de l'initiation et de l'intégration [1-2] avec des pourcentages rapprochés atteignant un total de 72,5%. Donc nous avons déduis que le quatrième conflit : Prise de Risque est présent dans les phases d'initiation et d'intégration du processus de transmission.

En récapitulation de la présence des quatre conflits d'agence dans les cinq phases du processus de transmission, nous avons dressé le tableau suivant :

Tableau 21 : Présence des conflits d'agence dans les phases du processus de transmission

Phases Conflits		Phases				
		Initiation	Intégration	Règne conjoint	Désengagement	Transfert de propriété
01	Asymétrie d'information		X			
02	Divergence d'intérêt		X	X		
03	Expropriation des droits de propriété			X		
04	Prise de risque	X	X			

Source : Réalisé Par le doctorant

3.6 Contexte générale des entreprises familiale Algériennes

Les entreprises familiales algériennes évoluent dans un contexte économique et politique complexe qui a évolué au fil des années. La période d'indépendance en 1962 marque un tournant dans l'histoire du pays. À cette époque, le gouvernement algérien a nationalisé de nombreuses industries, y compris des entreprises à capitaux étrangers. Grâce à cela, nombreuses sont les familles algériennes qui ont pu acquérir diverses entreprises. Cependant, l'économie a été confrontée à un ralentissement dans les années 1980, lorsque les prix du pétrole ont chuté. Cela a conduit à une période d'instabilité économique et le gouvernement a eu du mal à maintenir le pays à flot. En réponse, le gouvernement algérien a décidé d'ouvrir le marché aux investisseurs étrangers, entraînant un afflux d'entreprises étrangères dans le pays. L'ouverture du marché a constitué une étape importante vers la modernisation de l'économie, mais elle a présenté des défis pour les entreprises familiales algériennes. Ils ont dû rivaliser avec de grandes sociétés multinationales qui disposaient de plus grandes ressources financières et étaient mieux équipées pour tirer parti des nouvelles opportunités du marché. De plus, avec l'avènement de la mondialisation, l'environnement des affaires algérien a évolué rapidement (Abbas, 2012). Les progrès de la technologie, des transports et des communications ont conduit à une concurrence accrue, obligeant les entreprises familiales à s'adapter aux nouvelles conditions du marché et à adopter des pratiques commerciales modernes. Ceux qui y sont parvenus ont pu prospérer dans la nouvelle économie mondiale (Melbouci, 2008).

Chapitre : Résultats & discussion

4 Chapitre 4 : Résultats et discussion

Atterrissant dans la phase la plus critique dans tout travail de recherche, celle des résultats de l'étude empirique qui sera utilisés comme outil d'affirmation ou infirmation des hypothèses émises initialement au début de thèse.

A rappeler que tout dépouillement de questionnaire à l'intermédiaire de logiciel SPSS, nécessite une certaine démarche méthodologique bien précise et qui consiste en premier temps de s'assurer de la fiabilité et de la validité du questionnaire.

4.1 Fiabilité et validité de l'échelle

L'analyse de fiabilité nous permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui les constituent. La procédure d'analyse de fiabilité calcule plusieurs mesures fréquemment utilisées de la fiabilité de l'échelle et propose également des informations sur les relations entre les différents éléments de l'échelle. Les coefficients de corrélation intra-classe peuvent être utilisés pour calculer les estimations de fiabilité inter-juges.

Pour savoir si notre enquête évalue-t-elle précisément nos variables d'études, l'analyse de validité est la méthode utilisée pour évaluer dans quelle mesure les composants d'un questionnaire s'interconnectent, ce qui nous a fourni un signe global de la cohérence ou de la cohérence intégrée de l'ensemble de l'échelle. Enfin et surtout, cela a permis d'identifier les éléments particuliers qui posent un dilemme et nécessitent d'être exclus de ladite échelle.

Nous attirons l'attention sur le fait que dans les études en sciences social dans les quelles notre étude s'inscrit, c'est rarement quelles présentent un statut de validité complet, et dans la plupart des cas les chercheurs ne disposent pas de d'outil témoignant sur la validité des données. C'est dans ce cas que se présentent d'autres alternatives pour admettre l'utilisation de ces données dans les recherches tout en supposant leurs validités.

Nous attirons aussi l'attention que l'échelle d'interprétation des seuils de corrélation est comme suivant (Cohen & Holliday, 1982):

Tableau 22: Interprétation de la corrélation

Type de corrélation	Valeur du coefficient de corrélation
Faible	$0.20 \leq R < 0.40$
Moyenne	$0.40 \leq R < 0.70$
Forte	$0.70 \leq R < 0.90$
Très forte	$0.90 \leq R < 1.00$

Source: Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists: an introductory text with computer programs in basic*. Hagerstown : Harper & Row.

4.1.1 Calcul de la fiabilité

Pour ce faire, parmi les modèles que fournit le logiciel SPSS 26.0, nous avons choisis de travailler avec le modèle de **Alpha (Cronbach) (α)** sur un échantillon exploratoire de (30) questionnaires qui ont été éliminés du total actuel. Ce modèle de cohérence interne est fondé sur la corrélation moyenne entre éléments.

Après avoir introduit les données dans le logiciel SPSS V26.0, avec un minimum de valeur 0.70 selon Nunnally & Bernstein (1994).

Tableau 23: Fiabilité par le coefficient Alpha (Cronbach) (voir Annexe N°07)

Axes	Nbre des Questions	Fiabilité des axes
<i>Fiabilité Axe de La Transmission</i>	06	0.809
<i>Fiabilité Axe Les Conflits d'agence</i>	05	0.816

Source : Logiciel SPSS V26.0

4.1.2 Calcul de validité de la cohérence interne

Pour s'assurer de la validité de la cohérence interne du questionnaire pour la mesure des variables, nous l'avons confirmé après l'élimination de la variable durée des étapes de transmission qui s'est présentée non significatives statistiquement au niveau de signification de 0.01 et 0.05.

4.1.2.1 Validité de l'Axe de la Transmission

Le tableau suivant nous a montré la validité totale du premier axe après élimination des variables statistiquement non significatives pour en retenir que celle significatives :

Tableau 24: Coefficients de corrélation des composants de l'axe de transmission

		Importance de la phase d'initiation	Importance de la phase d'intégration	Importance de la phase de règne conjoint	Importance de la phase de désengagement	Importance de la phase Transfert de propriété
Corrélation Avant distribution finale du questionnaire						
Axe Transmission	Corrélation de Pearson	,797**	,631**	,603**	,759**	,621**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
Corrélation après la distribution finale du questionnaire						
Axe Transmission	Corrélation de Pearson	,865**	,827**	,838**	,874**	,803**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)						

Source : Logiciel SPSS V26.0

Du tableau précédant, nous avons trouvé que tous les coefficients de corrélation Pearson entre les éléments du premier axe et la valeur globale de l'axe de transmission est statistiquement significative au niveau 0.01 ou le seuil minimum est de 0.803, tandis que le seuil maximum est de 0.878.

A préciser que les valeurs dans l'échantillon test été moins pertinentes enregistrant des scores variants entre 0.621 et 0.797 et qui été aussi statistiquement significative mais au fur et à mesure que le nombre des vues est plus important, les scores se sont améliorés.

De ce qui précède, nous considérons que tous composants du premier axe intitulé : Transmission, sont en cohérence interne prouvant la validité de la cohérence interne de l'axe de la transmission.

4.1.2.2 Validité de l'axe de Conflits d'agence

De la même manière, nous présentons ci-dessous, le tableau attestant de la validité totale du deuxième axe après élimination des variables statistiquement non significatives :

Tableau 25 : Coefficients de corrélation des composants de l'axe des Conflits d'agence

		Expropriation de droits de propriété	Asymétrie d'Information	Prise de Risque	Divergence d'intérêt
Corrélation Avant distribution finale du questionnaire					
Axe 2 : Conflits D'Agence	Corrélation de Pearson	,824**	,665**	,855**	,955**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
Corrélation après la distribution finale du questionnaire					
Axe 2 : Conflits D'Agence	Corrélation de Pearson	,784**	,791**	,780**	,912**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)					

Source : Logiciel SPSS V26.0

Du tableau ci-dessus, nous avons remarqués que tous les coefficients de corrélation Pearson entre les éléments de l'axe des Conflits d'agence et la valeur globale de l'axe est statistiquement significative au niveau 0.01 ou le seuil minimum est de 0.780, et le seuil maximum est de 0.912.

Plus haut dans le tableau, les scores enregistrés dans l'échantillon test été plus élevés allant de la valeur minimum de 0.665 jusqu'au score de 0.955, tous statistiquement significatifs

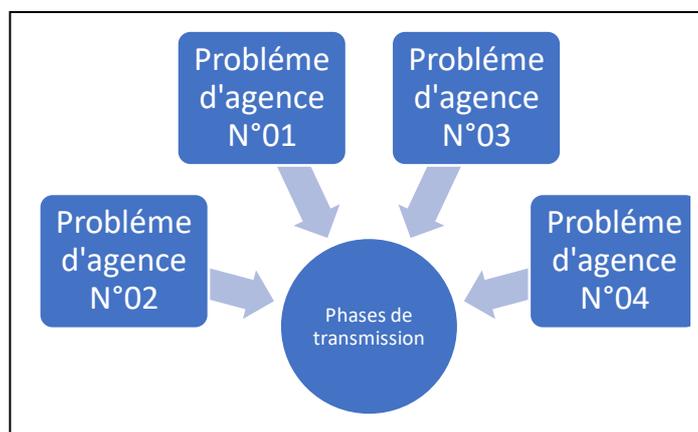
au niveau de confiance de 0.01. Une baisse des scores n'a pas dépassé les seuils tolérables et par conséquent est resté sans incidence sur la considération globale de la validité de l'axe.

De ce qui précède, nous attestons que tous les composants de l'axe intitulé : Conflit d'agence, sont en cohérence interne prouvant la validité de la cohérence interne de l'axe.

4.2 Test des Hypothèses de l'étude

En approuvant l'outil de notre étude empirique, nous avons passé au test des hypothèses annoncés précédemment. Un test qui a été réalisé selon le model suivant :

Figure 14: Model de test des Hypothèses



Source : Réalisé Par le doctorant

Notre procédure de test des hypothèses a été élaboré selon le modèle figurant en dessus, dont nous avons testé la présence des conflits d'agence au tant que variable indépendante au cours des différentes phases de transmission considérées comme variables dépendantes.

4.2.1 Test de l'Hypothèse H_1 ²⁶

Le premier test a été dédié à la première hypothèse qui postule rappelant le que :

H1 : les conflits d'agence impactent **négativement et partiellement** l'étape d'initiation du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Comme indiqué dans le graphique en dessus, nous avons voulu examiné la présence des conflits d'agence dans les différentes phases de transmission, donc nous avons eu pour chaque test une variable dépendante faisant référence à chaque étape de 05 étapes de la transmission et 04 variables indépendantes faisant références aux quatre conflits d'agence retenu dans première partie.

²⁶ voir détails des calculs en Annexe N°08.

4.2.1.1 Modèle de régression linéaire multiple

Pour ce faire la méthode utilisée été celle de la régression multiple. Les modèles de régression linéaire multiples sont utilisés pour étudier la relation linéaire entre une variable à expliquer ou dépendante et plusieurs variables explicatives ou indépendantes en ajustant une équation linéaire aux échantillons de données observés. (Coelho-Barros et al., 2008)

La forme générale du modèle de régression linéaire est :

$$Y_i = a_0 + a_1x_{1i} + a_2x_{2i} + a_3x_{3i} + \dots + a_kx_{ki} + \varepsilon_i \quad i= 1, 2, \dots, N$$

Sachant que y est la variable dépendante ou variable à expliquer et les x sont les variables indépendantes ou variables explicatives, n représente la taille de l'échantillon et enfin ε représente l'erreur commise par le modèle pour chaque valeur de y . L'ajustement s'effectue en minimisant la somme des carrés des écarts verticaux de chaque point de données à la ligne qui correspond le mieux aux données observées (Ferraro & Giordani, 2012).

Nous avons utilisé une procédure de régression « introduire » qui fait introduire toutes les variables indépendantes sans élimination primaire et c'est les résultats qui vent déterminé si une ou plusieurs variables indépendantes ont vraiment une relation explicative de la variable dépendante et par conséquent les retenir pour la formulation de l'équation du modèle ou contrairement, y'a pas de relation explicative et les variables ne seront pas retenu dans l'équation final du modèle. Le niveau de signification (α) pour l'inclusion d'une variable dans le modèle était de 0,05.

Pour la validation ou non de la corrélation entre les variable indépendantes et la variable dépendante, les hypothèses de test de régression linéaire ont été défini comme suit :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de variables indépendantes sur la variable dépendante.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte des variables indépendantes sur la variable dépendante et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

4.2.1.2 Application dans le test de la première hypothèse :

Rappelant que les variables indépendantes dites explicatives sont les quatre conflits d'agence, à savoir :

- 1- Le conflit d'asymétrie de l'information ;
- 2- Le conflit de divergence d'intérêt ;
- 3- Le conflit d'expropriation des droits de propriété ;
- 4- Le conflit de prise de risque.

Tandis que la variable dépendante dite réponse est la première phase de transmission admise dans étude intitulée : phase d'initiation.

Tableau 26 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H1

R-deux		0,158
Valeur F		3,531
F (Signification)		,011
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	,027
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	-,124
	Conflit 3 : Expropriation des Droits de Propriété	-,162
	Conflit 4 : Prise de Risque	-,207
VIF	Conflit 1 : Asymétrie d'information	2,164
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	2,599
	Conflit 3 : Expropriation des Droits de Propriété	1,372
	Conflit 4 : Prise de Risque	3,816

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Afin de déterminer la relation entre la phase d'initiation, et les quatre conflits d'agence retenus, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé dans lequel les conflits d'agence ont été considérés comme des variables explicatives et la phase d'initiation comme une variable dépendante. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase d'initiation et les variables explicatives. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations. Les variables explicatives expliquent 15,8 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et Les variables explicatives est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur p, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation entre la phase d'initiation et les variables explicatives. Pour vérifier l'existence de la relation mentionnée, un test de multi colinéarité a été effectué. Le résultat a révélé que le facteur VIF du modèle était ($[1.372-3.816] < 5$) indiquant l'inexistence d'un problème de multi colinéarité. (Tableau N°20)

Jusque-là tous les indicateurs donnent signe de la présence d'une corrélation entre les variables explicatives et la variable de réponse, mais en arrivant à l'étape de décrire l'équation du modèle, la lecture du tableau suivant de coefficient de corrélation du modèle de régression, a été imposée :

Tableau 27: coefficients de corrélation du modèle de régression linéaire multiple de l'hypothèse H1

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,033	,521		19,252	,000
	Conflit 1 : d'asymétrie d'information	,040	,231	,027	,174	,862
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	-,162	,223	-,124	-,725	,470
	Conflit 3 : Expropriation des Droits de Propriété	-,154	,118	-,162	-1,304	,196
	Conflit 4 : Prise de Risque	-,192	,192	-,207	-1,000	,321

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Source : Logiciel SPSS V26.0

Ainsi, d'après les résultats indiqués dans le tableau en dessus, et vu que les valeurs de signification des coefficients de corrélation sont supérieures de 5% (seuil de signification retenu), et par conséquent ils ne sont pas statistiquement significatifs et n'ont pas donné lieu à rédiger l'équation de la régression linéaire multiple.

L'absence d'équation de régression linéaire multiple nous poussera certainement à retenir l'hypothèse nulle H_0 et prononcer l'absence d'impact significatif des variables indépendantes sur la variable dépendante, et ce malgré que la corrélation soit présente et est significative.

Pour remédier à ce problème et atteindre notre objectif d'apprécier l'impact des variable indépendantes sur les variable dépendante, une deuxième lecture du tableau de corrélation de Pearson a été réalisé :

Tableau 28 : Corrélation de Pearson pour le test de la première Hypothèse

Phase d'Initiation	Conflit 1	Conflit 2	Conflit 3	Conflit 4

Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	1,000	-,299	-,216	-,274	-,335
	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,299	1,000	,588	,368	,679
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	-,216	,588	1,000	,240	,735
	Conflit 3 : Expropriation droits de propriété	-,274	,368	,240	1,000	,450
	Conflit 4 : Prise de risque	-,335	,679	,735	,450	1,000
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	.	,004	,027	,007	,001
	Conflit 1 : Asymétrie d'information	,004	.	,000	,000	,000
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	,027	,000	.	,016	,000
	Conflit 3 : Expropriation droits de propriété	,007	,000	,016	.	,000
	Conflit 4 : Prise de risque	,001	,000	,000	,000	.
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80	80	80	80
	Conflit 1 : Asymétrie d'information	80	80	80	80	80
	Conflit 2 : Divergence d'intérêt	80	80	80	80	80
	Conflit 3 : Expropriation droits de propriété	80	80	80	80	80
	Conflit 4 : Prise de risque	80	80	80	80	80

Source : Logiciel SPSS V26.0

Du tableau précédent, nous avons remarqué qu'il y'a une corrélation entre les variables indépendantes et ce malgré que facteur VIF du modèle fût acceptable.

De ce fait, nous avons procédé à l'élimination des variables qui ont enregistré le score le plus élevé et revoir si nous pouvons par la suite corriger le problème de colinéarité entre les variables indépendantes qui est un des exigences du model de régression linéaire multiple :

- 1- La première variable à éliminer été la deuxième et quatrième variable indépendante : conflit 2 qui a enregistré une corrélation significative basse avec la variable dépendante (Sig : 0.027) et une corrélation forte de 0.735 avec la quatrième variable indépendante : conflit 4. Et la variable : conflit 4, qui a été ont corrélation avec toutes

les autres variables indépendantes. Les résultats ont été enregistrés dans le tableau suivant :

Tableau 29 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H1

R-deux		0.121
Valeur F		5,277
F (Signification)		,007
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,229
	Conflit 3 : Expropriation des Droits de Propriété	-,190
VIF	Indice de colinéarité	1,156
Corrélation entre variables indépendantes	Conflit 1 – Conflit 3	0,368

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Comme expliquer précédemment, la valeur de F est significative, l'indice de colinéarité est de $1,156 < 5$, mais nous avons toujours une corrélation interne moyenne (0,368) entre les deux variables indépendante retenus pour ce modèle, et comme résultat nous n'avons qu'à accepter l'hypothèse nulle H_0 et annoncé à ce stade qu'il n'y a pas de régression linéaire multiple et donc nous n'avons pas pu tester l'impact des conflits d'agence : Conflit 1 : Asymétrie d'information et Conflit 3 : Expropriation des Droits de Propriété sur la phase d'initiation du processus de transmission.

Le but initial de notre recherche n'a toujours pas été atteint, nous avons opté pour une autre solution : la régression linéaire simple entre chaque conflit d'agence et la phase d'initiation.

4.2.1.2.1 Relation entre Conflit 1 : Asymétrie de l'information et la phase d'Initiation

De la même façon que nous avons abordé la régression linéaire multiple qui est plus générale (elle englobe plusieurs variables indépendante) que la régression linéaire simple (composée d'une seule variable indépendante), nous avons adopté les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 1 sur la variable dépendante Phase d'Initiation.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 1 sur la variable

dépendante Phase d'Initiation et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 30 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.089
Valeur F		7,651
F (Signification)		,007
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,299

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

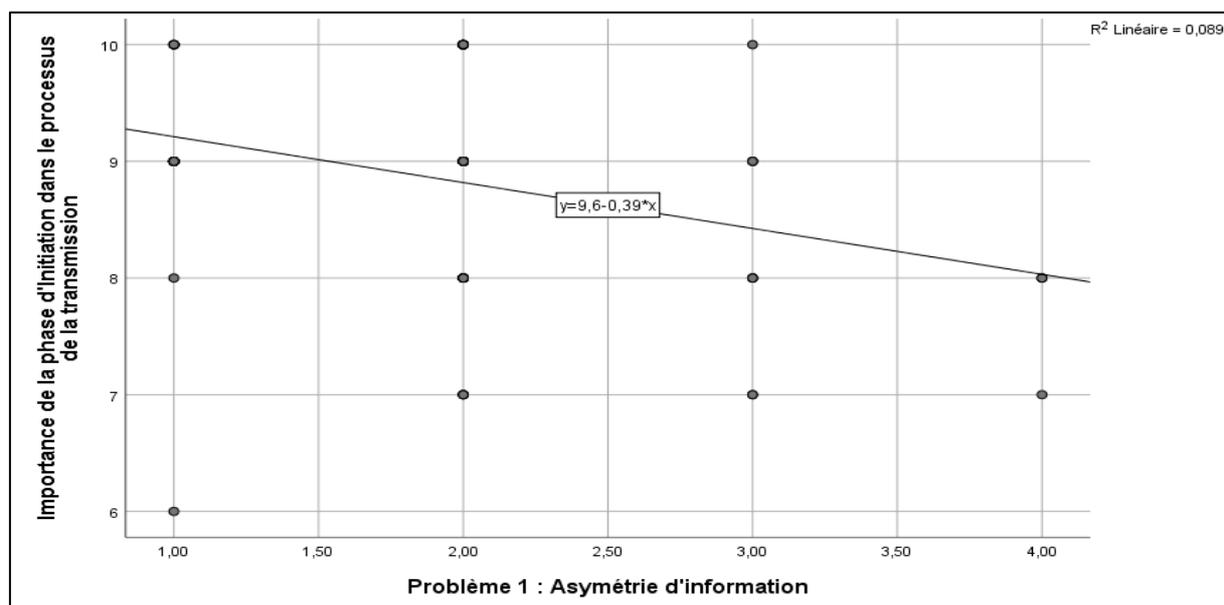
Afin de déterminer la relation, la phase d'initiation considérée comme variable dépendante, et le conflit d'asymétrie de l'information comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase d'initiation et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,299 qui une relation négative faible. La variable explicative explique 8,9 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et la variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur p, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation négative entre la phase d'initiation et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquence il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°01 : *Asymétrie d'information* et la première phase de transmission intitulée : *phase d'initiation*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase d'Initiation} = 9,6 - 0,39 * \text{Conflit d'asymétrie d'information}$$

Figure 15 : L'importance de la phase d'initiation en fonction de L'Asymétrie d'information



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.1.2.2 Relation entre Conflit 2 : Divergence d'Intérêt et la phase d'Initiation

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 2 sur la variable dépendante Phase d'Initiation.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 2 sur la variable dépendante Phase d'Initiation et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 31 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.047
Valeur F		3,822
F (Signification)		,054
Bêta	Conflit 2 : Divergence d'Intérêt	-,216

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase d'initiation et le conflit de divergence d'Intérêt, la phase d'initiation est considérée comme variable dépendante, et le conflit de divergence d'Intérêt est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase d'initiation et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations $-0,216$. La variable explicative explique $4,7\%$ des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'existe pas une corrélation entre la phase d'initiation et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons annoncé que la variable indépendante n'a pas d'impact significatif sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a pas de *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°02 : *Divergence d'Intérêt* et la première phase de transmission intitulée : *phase d'initiation*.

4.2.1.2.3 Relation entre Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété et la phase d'Initiation

La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante a été testé à travers la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 3 sur la variable dépendante Phase d'Initiation.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 3 sur la variable dépendante Phase d'Initiation et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 32 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.075
Valeur F		6,343
F (Signification)		,014
Bêta	Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété	-,274

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

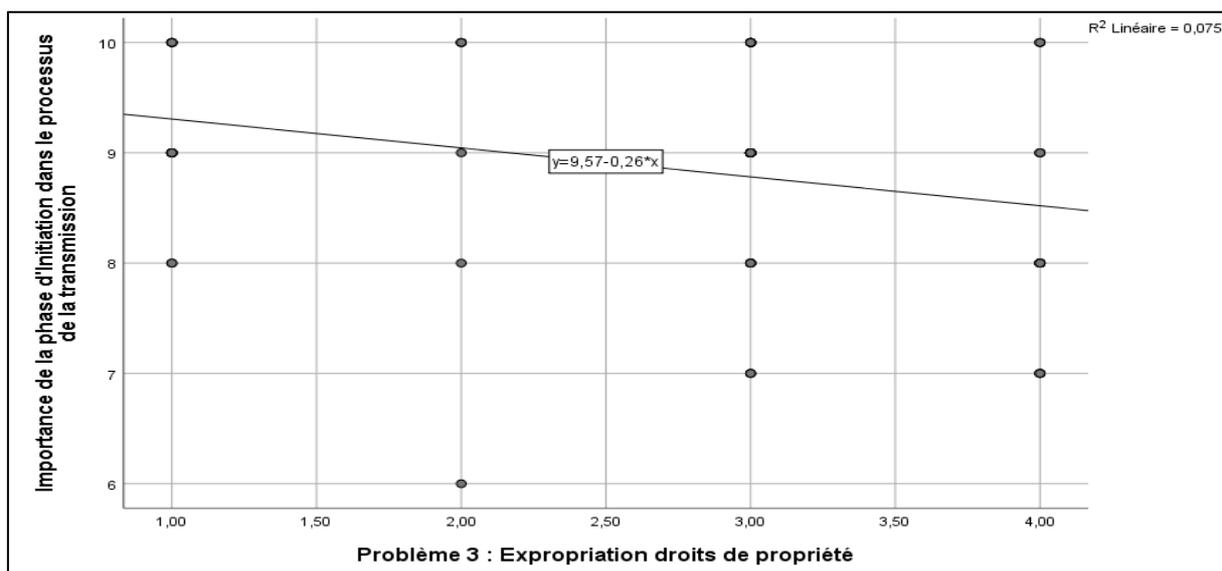
La relation entre la phase d'initiation considérée comme variable dépendante, et le conflit d'expropriation des droits de propriété considéré comme variable indépendante a été apprécié selon le modèle de régression linéaire simple. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative et négative entre la phase d'initiation et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,274 qui une relation négative faible. La variable explicative explique 7,5 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et La variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est validé et qu'il existe une corrélation négative entre la phase d'initiation et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°03 : *Expropriation des droits de propriété* et la première phase de transmission intitulée : *phase d'initiation*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase d'Initiation} = 9,57 - 0,26 * \text{Conflit d'expropriation des droits de propriété}$$

Figure 16 : L'importance de la phase d'initiation en fonction de l'Expropriation des droits de propriété



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.1.2.4 Relation entre Conflit 4 : Prise de Risque et la phase d'Initiation

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 4 sur la variable dépendante Phase d'Initiation.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 4 sur la variable dépendante Phase d'Initiation et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 33 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.112
Valeur F		9,871
F (Signification)		,002
Bêta	Conflit 4 : Prise de Risque	-,335

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

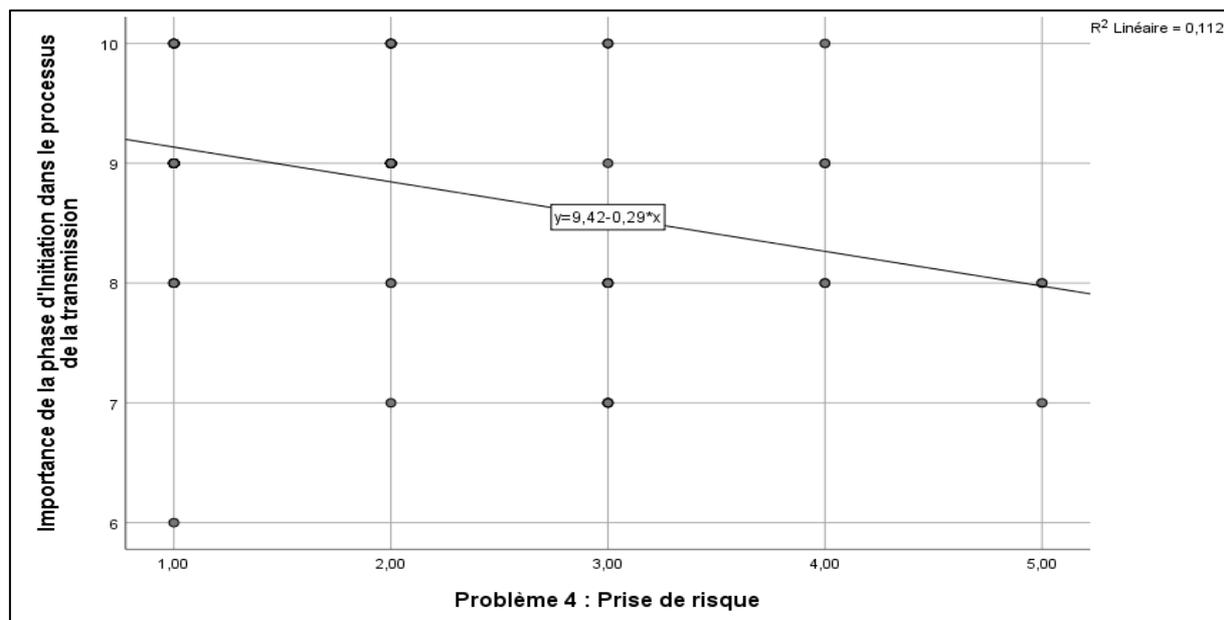
Pour l'appréciation de la relation entre la phase d'initiation et le conflit de prise de Risque, la phase d'initiation est considérée comme variable dépendante, et le conflit de prise de Risque est considéré comme la variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase d'initiation et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,335. La variable explicative explique 11,2 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r²) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et La variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation entre la phase d'initiation et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₁**, et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquence il y'a une **régression linéaire** entre le conflit d'agence N°04 : *Prise de risque* et la première phase de transmission intitulée : *phase d'initiation*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase d'Initiation} = 9,42 - 0,29 * \text{Conflit de prise de Risque}$$

Figure 17 : L'importance de la phase d'initiation en fonction du conflit de prise de risque



Source : Logiciel SPSS V26.0

Un tableau récapitulatif des relations testées entre la phase d'initiation autant que variable dépendante et les conflits d'agence autant que variables indépendantes est présenté comme suit :

Tableau 34 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H1

Hypothèse H1 : Phase d'initiation et les Conflits d'agence	Description	Résultats
Conflit N°01	L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée
Conflit N°02	La divergence d'intérêt impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse Rejetée
Conflit N°03	L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée
Conflit N°04	La Prise de Risque impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée

Source : Elaboré par le doctorant

En visualisant le tableau en dessus, nous avons constaté que pour les quatre conflits d'agence retenus comme variables indépendantes ont un impact négatif sur la phase d'initiation à l'exception du conflit N°02 celui de la divergence d'intérêt qui n'a pas d'impact statistiquement significatif sur la phase d'initiation.

A cet effet, nous avons pu répondre à l'hypothèse H1 en la validant comme suit :

Les conflits d'agence ont un impact négatif et partiel sur l'étape d'initiation.

4.2.2 Test de l'Hypothèse H_2 ²⁷

Rappelant que la deuxième hypothèse suppose que :

H_2 : les conflits d'agence impactent **négativement et partiellement** l'étape d'intégration du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Pour procéder au test de l'hypothèse **H_2** , et comme nous l'avons annoncé en dessus, nous avons utilisé le test de la régression linéaire simple et ce afin de vérifier s'il y'a une relation entre les variables indépendantes dites explicatives et la variable dépendante dite variable de réponse. A préciser que les quatre conflits d'agence ont été retenus comme des variables indépendantes, tandis que la phase d'intégration du processus de transmission a été retenue comme étant la variable dépendante.

En premier lieu, et pour valider le model linéaire, nous nous sommes appuyées sur les conditions de base que si elles ne sont pas respectées, les résultats du modèle ne peuvent pas être interprétés de façon valable :

- Selon Hair et al. (2005) les variables explicatives ne doivent pas nécessairement suivre une distribution normale, mais il faut que les variables résiduelles en suivent une. L'hypothèse de la normalité du terme d'erreur est vérifiée par l'observation du graphique du résidu (voir Figure 16). Carricano et al. (2010) affirment dans leur livre « Analyse de données » : « l'hypothèse d'une valeur constante de la variance de terme d'erreur, l'homoscédasticité est validée à l'aide du graphique des résidus en fonction des valeurs estimées de la variable dépendante. La variation des variances des termes d'erreurs doit être comprise entre -5 et $+5$ »
- La régression linéaire multiple est parfois biaisée et compliquée par la présence des multi colinéarité. Il ne doit pas y avoir de relation linéaire parfaite entre deux ou plusieurs variables indépendantes. Par conséquent, les corrélations ne doivent pas être trop puissantes entre les variables explicatives en question. Pour cela, dans notre étude nous avons utilisé les tests de colinéarités : tolérance et facteur d'inflation de la variance (VIF). Carricano et al. (2010) affirment : « la tolérance est définie comme la part de variabilité de la variable indépendante qui n'est pas

²⁷ voir détails des calculs en Annexe N°08.

expliquée par une ou d'autres variables indépendantes, il est recommandé que la tolérance dépasse le seuil de 0.5. A l'inverse le $VIF < 3$. ».

A rappeler que la corrélation interne entre les variables indépendantes nous a amené à adopter le test de la régression linéaire simple au lieu de la régression multiple. Une régression linéaire simple traitant la relation entre chaque conflits d'agence et la phase d'intégration et par la fin nous avons dressé un tableau récapitulatif des résultats servant après à l'appréciation de l'hypothèse H2.

4.2.2.1.1 Relation entre Conflit 1 : Asymétrie de l'information et la phase d'Intégration

Pour aborder la régression linéaire simple (composée d'une seule variable indépendante), nous avons adopté les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 1 sur la variable dépendante Phase d'Intégration.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 1 sur la variable dépendante Phase d'Intégration et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 35 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.037
Valeur F		2,983
F (Signification)		,088
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,192

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Afin de déterminer la relation, la phase d'Intégration considérée comme variable dépendante, et le conflit d'asymétrie de l'information comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase d'initiation et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,192 qui une relation négative faible. La variable explicative explique 3,7 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r²) montrant que la force de la relation entre la phase d'initiation et

la variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'existe pas une corrélation significative entre la phase d'intégration et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons annoncé que la variable indépendante n'a pas d'impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a pas une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°01 : *Asymétrie d'information* et la deuxième phase de transmission intitulée : *phase d'intégration*.

4.2.2.1.2 Relation entre Conflit 2 : Divergence d'Intérêt et la phase d'Intégration

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 2 sur la variable dépendante Phase d'Intégration.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 2 sur la variable dépendante Phase d'Intégration et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 36 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.017
Valeur F		1,370
F (Signification)		,245
Bêta	Conflit 2 : Divergence d'Intérêt	-,131

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase d'initiation et le conflit de divergence d'Intérêt, la phase d'initiation est considérée comme variable dépendante, et le conflit de divergence d'Intérêt est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il n'y a pas de relation significative entre la phase d'Intégration et la variable explicative (signification du Coefficient de corrélation de Pearson : $0.124 > 5\%$). En se référant à la valeur F et à sa valeur P,

on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'y a pas une corrélation entre la phase d'Intégration et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons annoncé que la variable indépendante n'a pas d'impact significatif sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a pas de *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°02 : *Divergence d'Intérêt* et la deuxième phase de transmission intitulée : *phase d'Intégration*.

En résultat, l'hypothèse nulle H_0 a été retenue et nous avons annoncé qu'il *n'y a pas d'impact significatif* de la variable indépendante sur la variable dépendante et par conséquent y'a *pas de régression linéaire* entre les 04 conflits d'agence et la deuxième phase de transmission intitulée : *phase d'intégration*.

4.2.2.1.3 Relation entre Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété et la phase d'Intégration

La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante a été testé à travers la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 3 sur la variable dépendante Phase d'Intégration.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 3 sur la variable dépendante Phase d'Intégration et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 37 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.036
Valeur F		2,889
F (Signification)		,093
Bêta	Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété	-,189

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase d'intégration et le conflit d'expropriation des droits de propriété, la phase d'intégration est considérée comme variable dépendante, et le conflit d'expropriation des droits de propriété est considéré comme la variable

indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il y'a une relation significative faible et négative entre la phase d'intégration et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,189. La variable explicative explique 3,6 % des variations de la phase d'initiation (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'intégration et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'y a pas de corrélation entre la phase d'intégration et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons constaté que la variable indépendante *n'a pas d'impact significatif* sur la variable dépendante et par conséquence il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°03 : *Expropriation des droits de propriété* et la deuxième phase de transmission intitulée : *phase d'intégration*.

4.2.2.1.4 Relation entre Conflit 4 : Prise de Risque et la phase d'intégration

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 4 sur la variable dépendante Phase d'intégration.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 4 sur la variable dépendante Phase d'intégration et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 38 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.06
Valeur F		4,98
F (Signification)		,029
Bêta	Conflit 4 : Prise de Risque	-,245

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase d'intégration et le conflit de prise de Risque, la phase d'intégration est considérée comme variable dépendante, et le conflit de prise

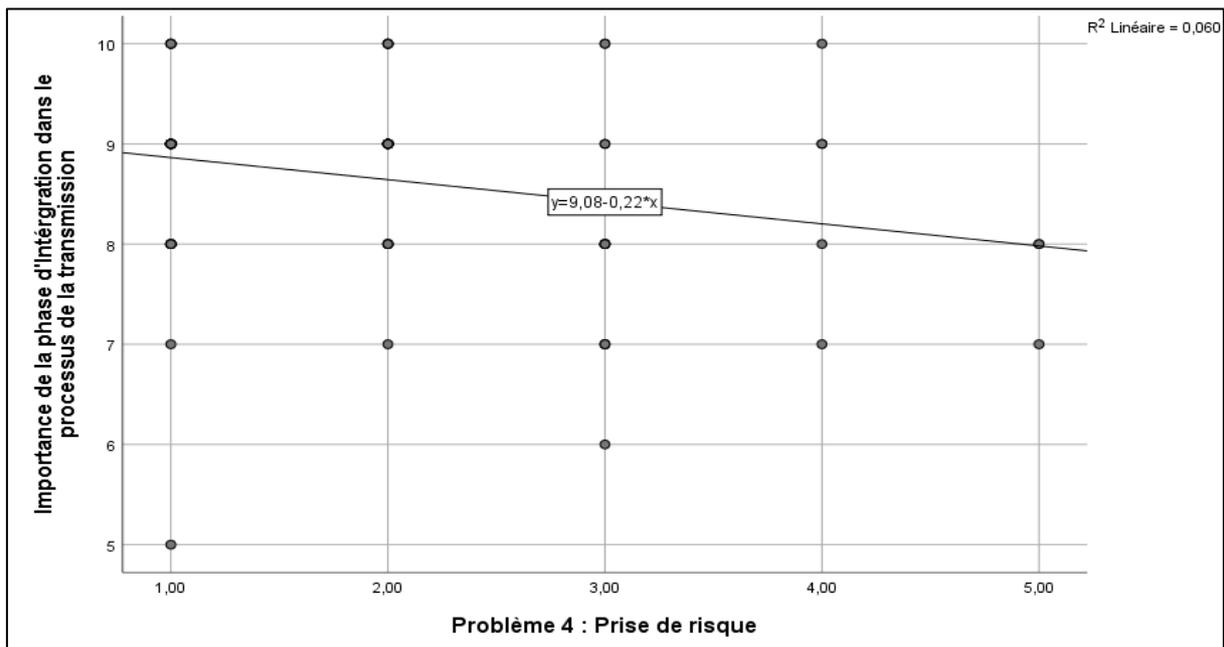
de Risque est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase d'intégration et la variable explicative. Cela peut être constaté en lisant la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,245. La variable explicative explique 6 % des variations de la phase d'intégration (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase d'intégration et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il y'a une corrélation entre la phase d'intégration et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une **régression linéaire** entre le conflit d'agence N°04 : *Prise de Risque* et la deuxième phase de transmission intitulée : *phase d'intégration*.

Un modèle linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase d'Intégration} = 9,08 - 0,22 * \text{Conflit de prise de Risque}$$

Figure 18 : L'importance de la phase d'intégration en fonction du conflit de prise de risque



Source : Logiciel SPSS V26.0

Afin d'apprécier la relation globale entre les conflits d'agence et la phase d'intégration, un tableau récapitulatif des relations testées entre la phase d'initiation autant que variable

dépendante et les conflits d'agence autant que variables indépendantes est présenté comme suit :

Tableau 39 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2

Hypothèse H2 : Phase d'Intégration et les Conflits d'agence	Description	Résultats
Conflit N°01	L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée
Conflit N°02	La divergence d'intérêt impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée
Conflit N°03	L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée
Conflit N°04	La Prise de Risque impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse <i>validée</i>

Source : Elaboré par le doctorant

En visualisant le tableau en dessus, nous avons constaté que pour les quatre conflits d'agence retenus comme variables indépendantes n'ont pas d'impact négatif sur la phase d'intégration à l'exception du conflit N°04 celui de la Prise de Risque qui y'a un impact statistiquement significatif et négatif sur la phase d'intégration.

A cet effet, nous avons pu valider l'hypothèse **H2** en la validant comme suit :

Les conflits d'agence ont un impact négatif et partiel sur l'étape d'intégration.

4.2.3 Test de l'Hypothèse H₃²⁸

Arrivant à la troisième hypothèse de notre étude qui supposait que :

H₃ : les conflits d'agence impactent **négativement et partiellement** l'étape du règne conjoint du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Comme nous l'avons déjà fait le test des deux premières hypothèses, afin de tester l'hypothèse **H3**, nous avons utilisé le test de la régression linéaire simple et ce afin de vérifier l'existence de relation entre les Conflits d'agence dites variables indépendantes ou explicatives et la troisième phase du processus de transmission : Règne conjoint dite variable dépendante ou variable de réponse.

A rappeler qu'une corrélation interne enregistré lors du premier test de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante Phase d'initiation (qui s'applique sur toutes les phases) nous a amené à adopter le test de la régression linéaire simple au lieu de la

²⁸ voir détails des calculs en Annexe N°08.

régression multiple. Une régression linéaire simple traitant la relation entre chaque conflits d'agence et la phase du règne conjoint et par la fin nous avons dressé un tableau récapitulatif des résultats servant à l'appréciation de l'hypothèse **H3**.

4.2.3.1.1 Relation entre Conflit 1 : Asymétrie de l'information et la phase du Règne Conjoint

Pour aborder la régression linéaire simple entre le conflit d'asymétrie de l'information considérée comme la variable indépendante et la phase du règne conjoint intégrée comme la variable dépendante, nous avons adopté les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 1 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 1 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 40 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.078
Valeur F		6,605
F (Signification)		,012
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,279

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,279 qui une relation négative et faible. La variable explicative explique 7.8 % des variations de la phase du Règne Conjoint (voir la valeur r²) montrant que la force de la relation entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation significative entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative.

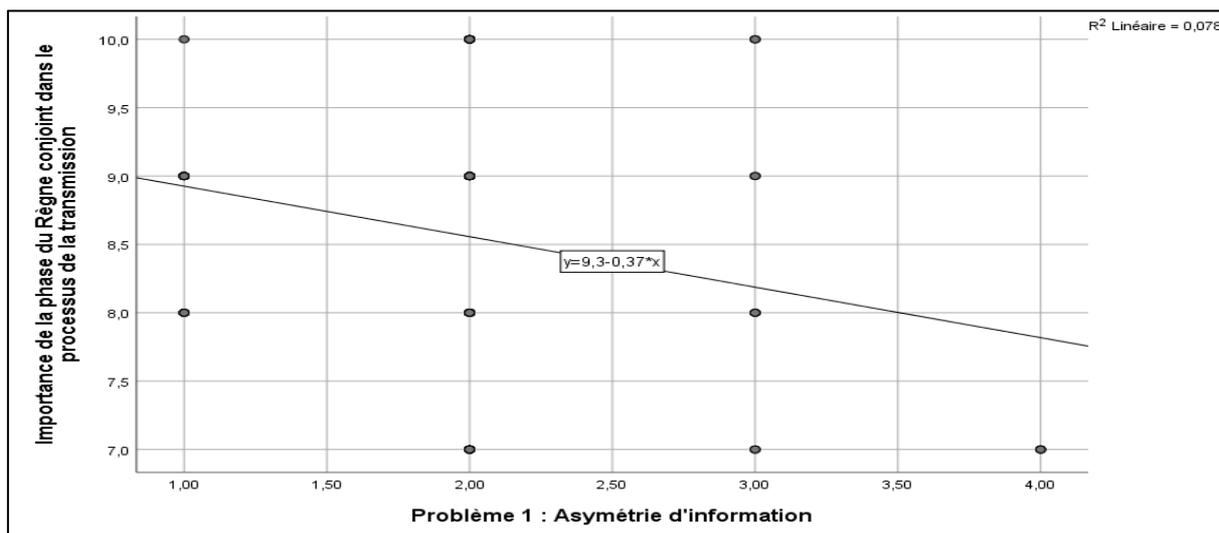
De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₁**, et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par

conséquence il y'a une **régression linéaire** entre le conflit d'agence N°01 : *Asymétrie d'information* et la troisième phase de transmission intitulée : *phase du Règne Conjoint*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase Règne conjoint} = 9,295 - 0,369 * \text{Conflit d'asymétrie d'information}$$

Figure 19 : la phase du règne conjoint en fonction du conflit d'asymétrie de l'information



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.3.1.2 Relation entre Conflit 2 : Divergence d'Intérêt et la phase du règne conjoint

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 2 sur la variable dépendante Phase du règne conjoint.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 2 sur la variable dépendante Phase du règne conjoint et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 41 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux	0.110
Valeur F	9,618

F (Signification)		,003
Bêta	Conflit 2 : Divergence d'Intérêt	-,331

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

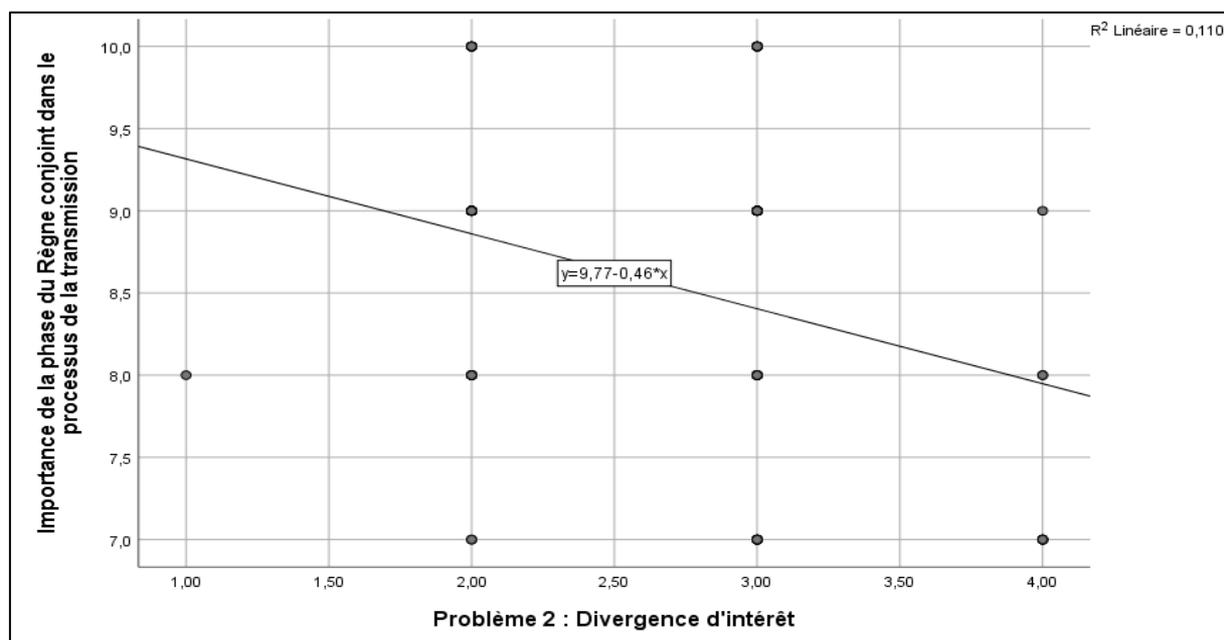
Pour l'appréciation de la relation entre la phase du règne conjoint et le conflit de divergence d'Intérêt, la phase du règne conjoint est considérée comme variable dépendante, et le conflit de divergence d'Intérêt est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase du règne conjoint et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,331. La variable explicative explique 11,0 % des variations de la phase du règne conjoint (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase du règne conjoint et la variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, nous avons conclu que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation entre la phase du règne conjoint et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°02 : *Divergence d'Intérêt* et la troisième phase de transmission intitulée : *phase du règne conjoint*.

Un modèle linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase Règne conjoint} = 9,771 - 0,456 * \text{Conflit de divergence d'intérêt}$$

Figure 20 : la phase du règne conjoint en fonction du conflit de divergence d'intérêt



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.3.1.3 Relation entre Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété et la phase du Règne conjoint

La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante a été testé à travers la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 3 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 3 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 42 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.086
Valeur F		7,332
F (Signification)		,008
Bêta	Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété	-,293

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

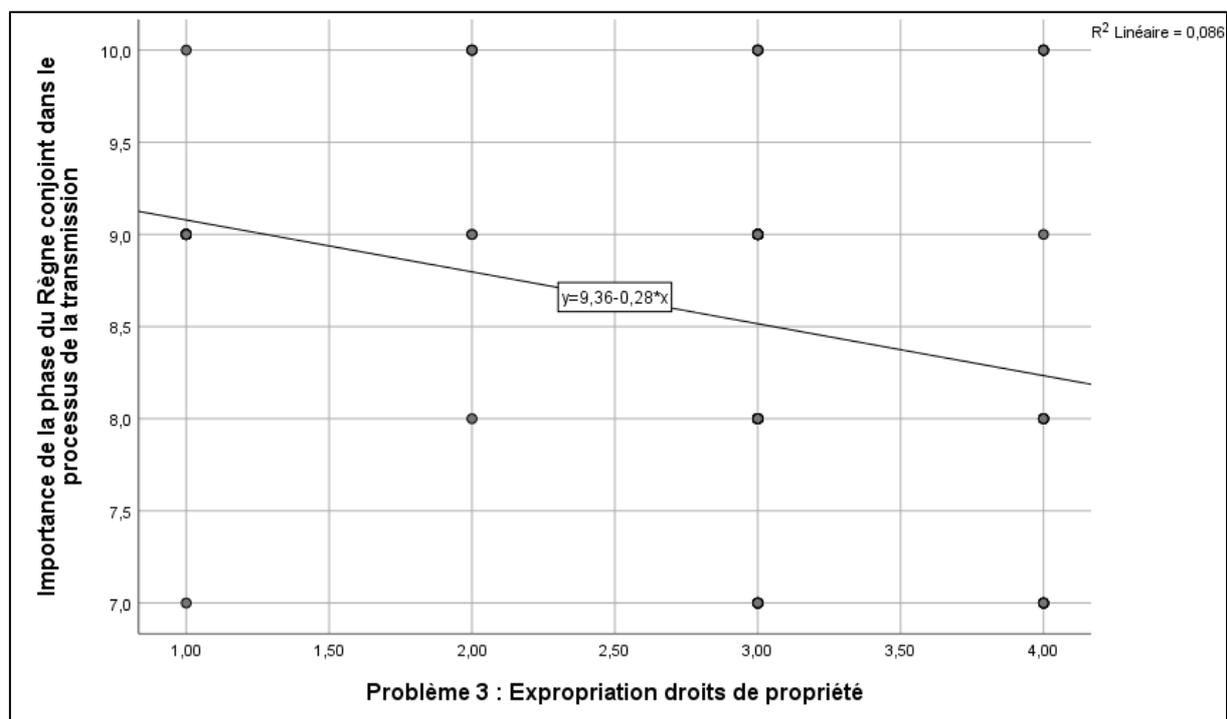
La relation entre la phase du Règne Conjoint considérée comme variable dépendante, et le conflit d'expropriation des droits de propriété considéré comme variable indépendante a été apprécié selon le modèle de régression linéaire simple. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative et négative entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,293 qui une relation négative faible. La variable explicative explique 8,6 % des variations de la phase du Règne Conjoint (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase du Règne Conjoint et La variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est validé et qu'il existe une corrélation négative entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°03 : *Expropriation des droits de propriété* et la troisième phase de transmission intitulée : *phase du Règne Conjoint*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase Règne Conjoint} = 9,36 - 0,282 * \text{Conflit d'expropriation droits de propriété}$$

Figure 21 : L'importance de la phase du Règne conjoint en fonction de l'Expropriation des droits de propriété



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.3.1.4 Relation entre Conflit 4 : Prise de Risque et la phase du Règne Conjoint

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 4 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 4 sur la variable dépendante Phase du Règne Conjoint et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 43 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.162
Valeur F		15,037
F (Signification)		,000
Bêta	Conflit 4 : Prise de Risque	-,402

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase du Règne Conjoint et le conflit de prise de Risque, la phase du Règne Conjoint est considérée comme variable dépendante, et le conflit de prise de Risque est considéré comme la variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,402. La variable explicative explique 16,2 % des variations de la phase du Règne Conjoint (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase du Règne Conjoint et La variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation entre la phase du Règne Conjoint et la variable explicative.

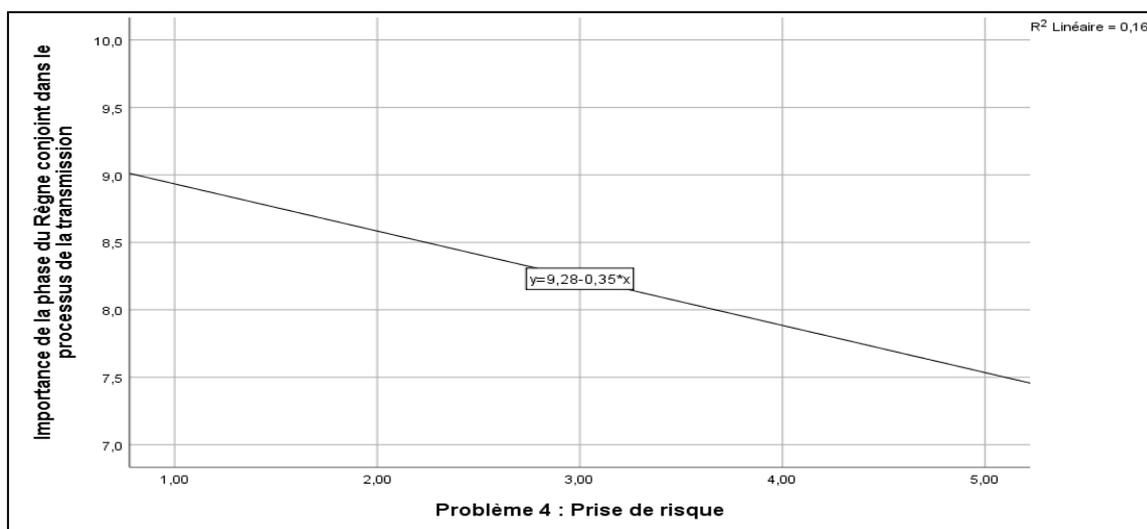
De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₁**, et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par

conséquence il y'a une **régression linéaire** entre le conflit d'agence N°04 : *Prise de risque* et la troisième phase de transmission intitulée : *phase du Règne Conjoint*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase du Règne Conjoint} = 9,283 - 0,350 * \text{Conflit de prise de Risque}$$

Figure 22 : L'importance de la phase du Règne Conjoint en fonction du conflit de prise de risque



Source : Logiciel SPSS V26.0

Un tableau récapitulatif des relations testées entre la phase du règne conjoint autant que variable dépendante et les conflits d'agence autant que variables indépendantes est présenté comme suit :

Tableau 44 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2

Hypothèse H3 : Phase du règne conjoint et les Conflits d'agence	Description	Résultats
Conflit N°01	L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>
Conflit N°02	La divergence d'intérêt impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>
Conflit N°03	L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>
Conflit N°04	La Prise de Risque impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>

Source : Elaboré par le doctorant

A travers le tableau en dessus, nous avons constaté que pour les quatre conflits d'agence retenus comme variables indépendantes ont un impact statistiquement significatif et négatif sur la phase du règne conjoint.

A cet effet, nous avons pu répondre à l'hypothèse **H3** en la validant comme suit :

Les conflits d'agence ont un impact négatif qui n'est pas partiel mais total sur l'étape du règne conjoint.

4.2.4 Test de l'Hypothèse H₄²⁹

La quatrième hypothèse suppose que :

H₄ : les conflits d'agence impactent **négativement et partiellement** l'étape du désengagement du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Nous avons déjà vu que pour tester nos hypothèses de l'étude nous avons choisis d'utiliser le test de la régression linéaire simple et ce afin de vérifier l'existence de relation entre les Conflits d'agence dites variables indépendantes ou explicatives et la troisième phase du processus de transmission : Désengagement dite variable dépendante ou variable de réponse.

Rappelant que pour valider le model linéaire, nous nous sommes appuyées sur les conditions de base que si elles ne sont pas respectées telles que la distribution normale des variable résiduelles et la non colinéarité entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Une corrélation interne entre les variables indépendantes nous a amené à adopter le test de la régression linaires simple au lieu de la régression multiple. Une régression linéaire simple traitant la relation entre chaque conflits d'agence et la phase de Désengagement et par la fin nous avons dressé un tableau récapitulatif des résultats servant après à l'appréciation de l'hypothèse H₄.

4.2.4.1.1 Relation entre Conflit 1 : Asymétrie de l'information et la phase d'Intégration

Pour aborder la régression linéaire simple (composée d'une seule variable indépendante), nous avons adopté les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 1 sur la variable dépendante Phase de Désengagement.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 1 sur la variable

²⁹ voir détails des calculs en Annexe N°08.

dépendante Phase de Désengagement et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 45 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0,067
Valeur F		5,589
F (Signification)		,021
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,259

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

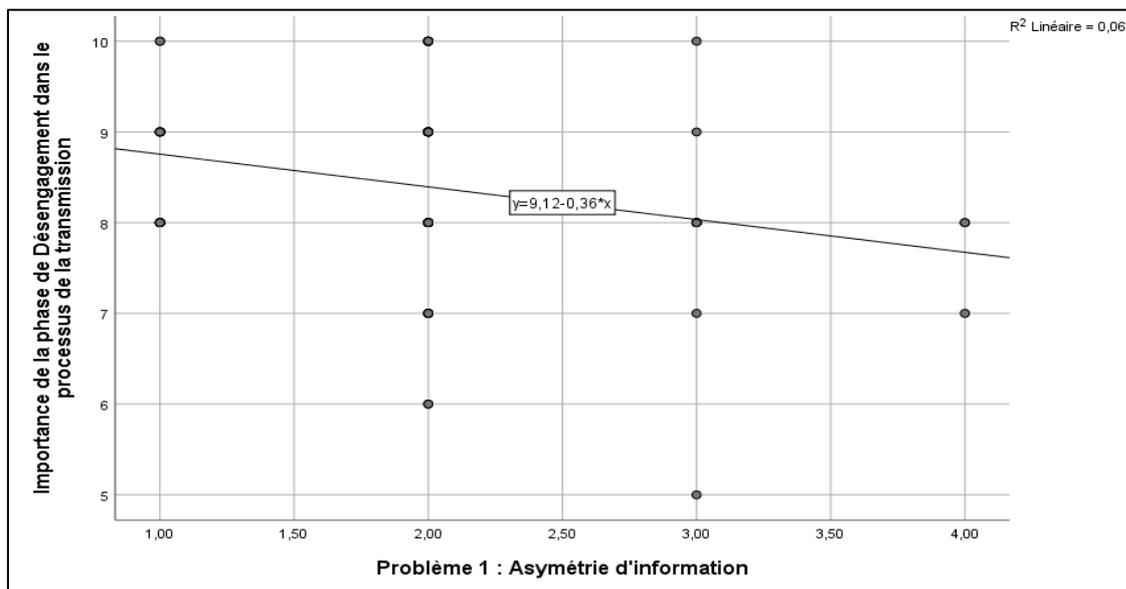
Afin de déterminer la relation, la phase de Désengagement considérée comme variable dépendante, et le conflit d'asymétrie de l'information comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase de Désengagement et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,259 qui une relation négative faible. La variable explicative explique 6,7 % des variations de la phase de Désengagement (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase de Désengagement et la variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation significative entre la phase de Désengagement et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°01 : *Asymétrie d'information* et la quatrième phase de transmission intitulée : *phase de Désengagement*.

Un modèle linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase de Désengagement} = 9,116 - 0,361 * \text{Problème Asymétrie d'information}$$

Figure 23 : L'importance de la phase de Désengagement en fonction de l'Asymétrie de l'information



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.4.1.2 Relation entre Conflit 2 : Divergence d'Intérêt et la phase de Désengagement

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 2 sur la variable dépendante Phase de Désengagement.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 2 sur la variable dépendante Phase de Désengagement et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 46 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.033
Valeur F		2,626
F (Signification)		,109
Bêta	Conflit 2 : Divergence d'Intérêt	-,180

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase de Désengagement et le conflit de divergence d'Intérêt, la phase de Désengagement est considérée comme variable dépendante, et le conflit de divergence d'Intérêt est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il n'y a pas de relation significative entre la phase de Désengagement et la variable explicative (signification du Coefficient de corrélation de Pearson : $5.5 > 5\%$). En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'y a pas une corrélation entre la phase de Désengagement et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₀**, et nous avons annoncé que la variable indépendante n'a pas d'impact significatif sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a pas de *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°02 : *Divergence d'Intérêt* et la quatrième phase de transmission intitulée : *phase de Désengagement*.

4.2.4.1.3 Relation entre Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété et la phase de Désengagement

La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante a été testé à travers la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 3 sur la variable dépendante Phase de Désengagement.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 3 sur la variable dépendante Phase de Désengagement et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 47 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.025
Valeur F		2,626
F (Signification)		,164
Bêta	Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété	-,157

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase de Désengagement et le conflit d'expropriation des droits de propriété, la phase de Désengagement est considérée comme variable dépendante, et le conflit d'expropriation des droits de propriété est considéré comme la variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il n'y a pas de relation significative entre la phase de Désengagement et la variable explicative (signification du Coefficient de corrélation de Pearson : $8.2 > 5\%$). La variable explicative explique 2,5 % des variations de la phase de Désengagement (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase de Désengagement et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'y a pas de corrélation entre la phase de Désengagement et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons constaté que la variable indépendante *n'a pas d'impact significatif* sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°03 : *Expropriation des droits de propriété* et la quatrième phase de transmission intitulée : *phase de Désengagement*.

4.2.4.1.4 Relation entre Conflit 4 : Prise de Risque et la phase de Désengagement

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 4 sur la variable dépendante Phase de Désengagement.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 4 sur la variable dépendante Phase de Désengagement et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 48 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.094
Valeur F		8,067
F (Signification)		,006
Bêta	Conflit 4 : Prise de Risque	-,306

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

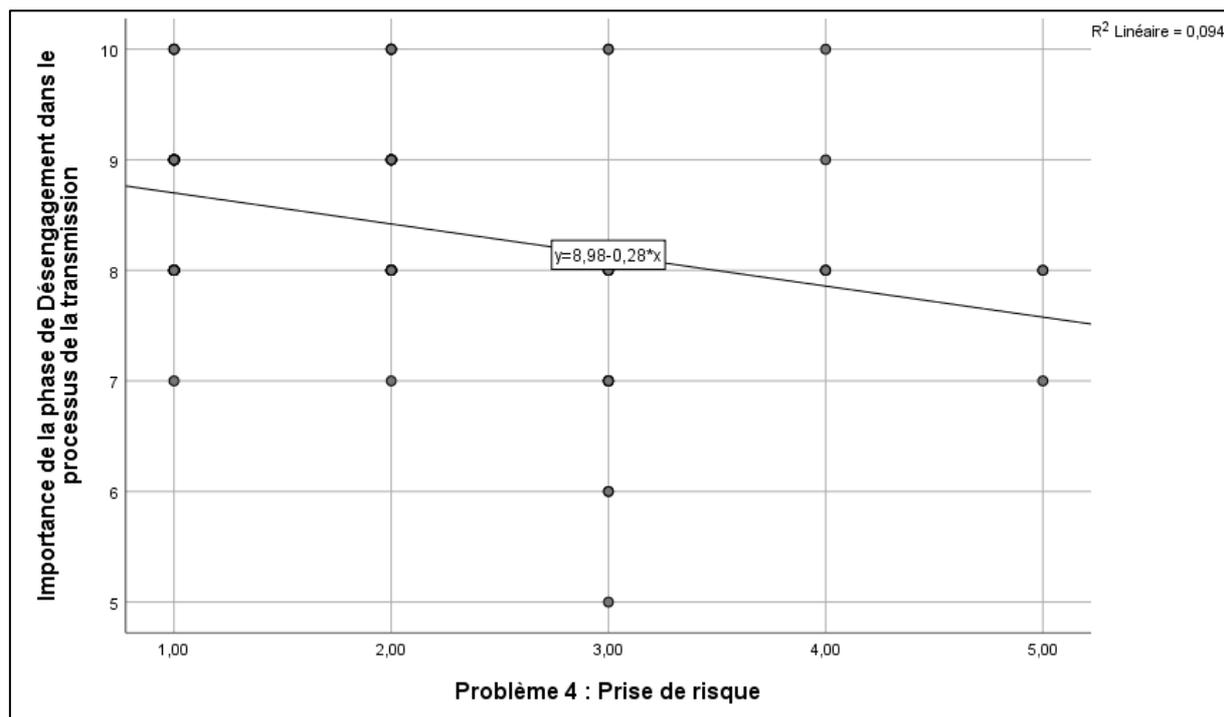
Pour l'appréciation de la relation entre la phase de Désengagement et le conflit de prise de Risque, la phase de Désengagement est considérée comme variable dépendante, et le conflit de prise de Risque est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase de Désengagement et la variable explicative. Cela peut être constaté en lisant la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,306. La variable explicative explique 9.4 % des variations de la phase de Désengagement (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase de Désengagement et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il y'a une corrélation entre la phase de Désengagement et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_1 , et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°04 : *Prise de Risque* et la quatrième phase de transmission intitulée : *phase de Désengagement*.

Un modèle linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase de Désengagement} = 8,981 - 0,281 * \text{Conflit de prise de Risque}$$

Figure 24 : L'importance de la phase de Désengagement en fonction de Prise de Risque



Source : Logiciel SPSS V26.0

Afin d'apprécier la relation globale entre les conflits d'agence et la phase d'intégration, un tableau récapitulatif des relations testées entre la phase de Désengagement autant que variable dépendante et les conflits d'agence autant que variables indépendantes est présenté comme suit :

Tableau 49 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H4

Hypothèse H4 : Phase de Désengagement et les Conflits d'agence	Description	Résultats
Conflit N°01	L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse validée
Conflit N°02	La divergence d'intérêt impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse Rejetée
Conflit N°03	L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse Rejetée
Conflit N°04	La Prise de Risque impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse validée

Source : Elaboré par le doctorant

En visualisant le tableau en dessus, nous avons constaté que pour les quatre conflits d'agence retenus comme variables indépendantes ont un impact statistiquement significatif et négatif sur la phase de Désengagement à l'exception des conflits de divergence d'intérêt et d'expropriation des droits de propriété qui n'ont pas eu un impact sur la phase de Désengagement.

A cet effet, nous avons pu valider l'hypothèse **H4** en la validant comme suit :

Les conflits d'agence ont un impact négatif et partiel sur l'étape de Désengagement.

4.2.5 Test de l'Hypothèse H₅³⁰

La cinquième et dernière hypothèse concerne aussi la dernière phase du processus de transmission qui est la phase de transfert de propriété et qui suppose que :

H4 : les conflits d'agence impactent **négativement et partiellement** l'étape de transfert de propriété du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Afin de tester nos hypothèses de l'étude nous avons choisis d'utiliser le test de la régression linéaire simple et ce à travers la vérification la relation entre les Conflits d'agence dites variables indépendantes ou explicatives et la cinquième phase du processus de transmission : Transfert de propriété dite variable dépendante ou variable de réponse.

A rappeler qu'une corrélation interne enregistré lors du premier test de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante Phase d'initiation (qui s'applique sur toutes les phases) nous a amené à adopter le test de la régression linéaire simple au lieu de la régression multiple. Une régression linéaire simple traitant la relation entre chaque conflits d'agence et la phase de transfert de propriété et par la fin nous avons dressé un tableau récapitulatif des résultats servant à l'appréciation de l'hypothèse **H5**.

4.2.5.1.1 Relation entre Conflit 1 : Asymétrie de l'information et la phase de transfert de propriété

Pour aborder la régression linéaire simple entre le conflit d'asymétrie de l'information considérée comme la variable indépendante et la phase de transfert de propriété intégrée comme la variable dépendante, nous avons adopté les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 1 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété.

³⁰ voir détails des calculs en Annexe N°08.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 1 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 50 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.089
Valeur F		7,651
F (Signification)		,007
Bêta	Conflit 1 : Asymétrie d'information	-,299

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

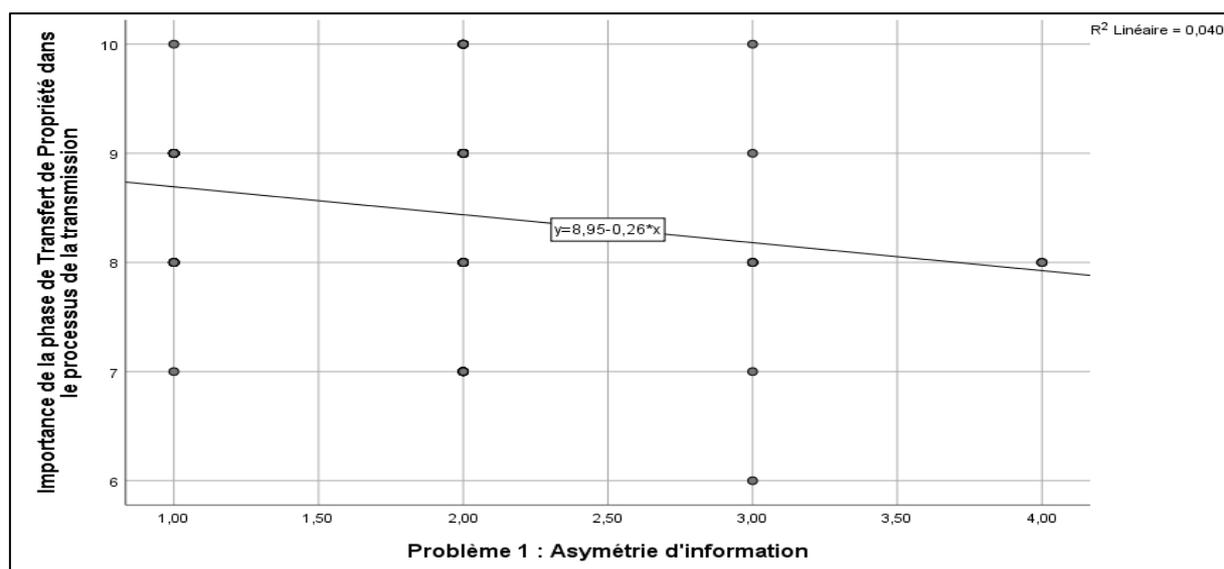
Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,299 qui une relation négative et faible. La variable explicative explique 8.9 % des variations de la phase de transfert de propriété (voir la valeur r²) montrant que la force de la relation entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle est valide et qu'il existe une corrélation significative entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₁**, et nous avons annoncé que la variable indépendante a un impact significatif et négatif sur la variable dépendante et par conséquence il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°01 : *Asymétrie d'information* et la cinquième phase de transmission intitulée : *phase de transfert de propriété*.

Un model linéaire simple entre la variable Dépendante et la variable indépendante nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Importance de la phase transfert de propriété} = 9,604 - 0,393 * \text{Conflit d'asymétrie d'information}$$

Figure 25 : la phase de transfert de propriété en fonction du conflit d'asymétrie de l'information



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.5.1.2 Relation entre Conflit 2 : Divergence d'Intérêt et la phase de transfert de propriété

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 2 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 2 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 51 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux	0.037
Valeur F	3,024

F (Signification)		,086
Bêta	Conflit 2 : Divergence d'Intérêt	-,193

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase de transfert de propriété et le conflit de divergence d'Intérêt, la phase de transfert de propriété est considérée comme variable dépendante, et le conflit de divergence d'Intérêt est considéré comme variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une relation significative faible et négative entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,193 avec une signification de $4.3 > 5\%$. La variable explicative explique 3,7 % des variations de la phase de transfert de propriété (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative est faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas valide et qu'il n'y a pas de corrélation entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative **H₀**, et nous avons constaté que la variable indépendante *n'a pas d'impact significatif* sur la variable dépendante et par conséquent il y'a une *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°02 : *Divergence d'Intérêt* et la cinquième phase de transmission intitulée : *phase de transfert de propriété*.

4.2.5.1.3 Relation entre Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété et la phase de transfert de propriété

La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante a été testé à travers la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 3 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 3 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 52 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.008
Valeur F		,639
F (Signification)		,426
Bêta	Conflit 3 : Expropriation des droits de propriété	-,090

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

La relation entre la phase de transfert de propriété considérée comme variable dépendante, et le conflit d'expropriation des droits de propriété considéré comme variable indépendante a été apprécié selon le modèle de régression linéaire simple. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il n'existait pas de relation significative entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,090 avec une signification de 21.3>5%. La variable explicative explique 0,8 % des variations de la phase de transfert de propriété (voir la valeur r^2). En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est pas validé et qu'il n'y a pas de corrélation entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons annoncé que la variable indépendante *n'a pas d'impact significatif* sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a pas de *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°03 : *Expropriation des droits de propriété* et la cinquième phase de transmission intitulée : *phase de transfert de propriété*.

4.2.5.1.4 Relation entre Conflit 4 : Prise de Risque et la phase de transfert de propriété

Afin de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, nous avons abordé la régression linéaire simple en adoptant les hypothèses suivantes :

H_0 : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de la variable indépendante : Conflit 4 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété.

H_1 : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte de la variable indépendante Conflit 4 sur la variable dépendante Phase de transfert de propriété et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire simple.

Le test de la régression linéaire simple à l'aide du logiciel SPSS V26.0 a donné les résultats résumés au tableau suivant :

Tableau 53 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire simple

R-deux		0.037
Valeur F		2,971
F (Signification)		,089
Bêta	Conflit 4 : Prise de Risque	-,192

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

Pour l'appréciation de la relation entre la phase de transfert de propriété et le conflit de prise de Risque, la phase de transfert de propriété est considérée comme variable dépendante, et le conflit de prise de Risque est considéré comme la variable indépendante dans le modèle de régression linéaire simple utilisé. Les résultats du modèle de régression ont démontré qu'il existait une de relation significative entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative. Cela peut être déduit de la valeur de corrélation de Pearson sur le tableau des corrélations -0,192 avec une signification de $4.4 < 5\%$. La variable explicative explique 3,7 % des variations de la phase de transfert de propriété (voir la valeur r^2) montrant que la force de la relation entre la phase de transfert de propriété et La variable explicative est très faible. En se référant à la valeur F et à sa valeur P, on peut conclure que le modèle n'est valide et qu'il n'y a pas de corrélation entre la phase de transfert de propriété et la variable explicative.

De ce fait, nous avons retenu l'hypothèse alternative H_0 , et nous avons annoncé que la variable indépendante n'a pas d'impact significatif sur la variable dépendante et par conséquent il n'y a de *régression linéaire* entre le conflit d'agence N°04 : *Prise de risque* et la cinquième phase de transmission intitulée : *phase de transfert de propriété*.

Un tableau récapitulatif des relations testées entre la phase de transfert de propriété autant que variable dépendante et les conflits d'agence autant que variables indépendantes est présenté comme suit :

Tableau 54 : Récapitulatif des tests de L'hypothèse H2

Hypothèse H5 : Phase de transfert de propriété et les Conflits d'agence	Description	Résultats
Conflit N°01	L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>validée</i>
Conflit N°02	La divergence d'intérêt impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>
Conflit N°03	L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>

Conflit N°04	La Prise de Risque impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>
--------------	---	--------------------------

Source : Elaboré par le doctorant

A travers le tableau en dessus, nous avons constaté que pour les quatre conflits d'agence retenus comme variables indépendantes ont un impact statistiquement significatif et négatif sur la phase de transfert de propriété.

A cet effet, nous avons pu répondre à l'hypothèse **H5** en la validant comme suit :

Les conflits d'agence ont un impact négatif et partiel sur l'étape de transfert de propriété.

4.2.6 Test de la relation : Processus de transmission et Conflits d'agence³¹

Pour mieux apprécier la relation entre le processus de transmission dans sa globalité et les conflits d'agence, nous avons procédé au test de la régression linéaire simple entre ces deux variables ou nous avons considéré que la variable dépendante est le processus de transmission et la variable indépendante est les conflits d'agence.

La validation ou non cette relation supposée entre la variable indépendante : Processus de transmission et la variable dépendante : Conflits d'agence, a été réalisée à travers les hypothèses de test de régression linéaire suivantes :

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de variables indépendantes sur la variable dépendante.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte des variables indépendantes sur la variable dépendante et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Afin de valider le model linéaire, les conditions de base telles que la distribution normale des variable résiduelles et la non colinéarité entre les variables indépendantes et la variable dépendante, ont été bien respecté.

Les résultats de la régression linéaire multiple sont illustrés dans le tableau suivant en utilisant le logiciel SPSS V26 :

Tableau 55 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple de l'Hypothèse H3

³¹ voir détails des calculs en Annexe N°08.

R-deux		0.153
Valeur F		14,046
F (Signification)		,000
Bêta	Axe Conflit d'agence	-,391
t		-3,748
Sig		,000
VIF		1,000

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

En examen des résultats, la première chose à faire est de vérifier si le modèle avec prédicteur explique significativement plus de variabilité de la variable dépendante qu'un modèle sans prédicteur. Autrement dit, il faut au préalable prendre une décision sur l'hypothèse nulle à l'effet qu'il n'y a pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. Pour prendre cette décision, il faut interpréter les résultats du tableau ANOVA.

Dans notre cas, la valeur de F est de 14,046 et est significative à $p < 0,0003$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur F de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle formulée plus haut. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Nous pouvons donc conclure que le modèle avec prédicteur permet de mieux prédire la variable y que ne le fait le modèle sans prédicteur (la moyenne de y).

La valeur R^2 (0,153). Celui-ci a indiqué la proportion de la variabilité de la variable dépendante (y) expliquée par le modèle de régression. Nous pouvons donc dire que les Conflit d'agence peuvent expliquer près de 15.3 % de la variation de la transmission.

La variable indépendante est significative (Sig de Bêta $p=0.0003 < 5\%$) et par conséquent elle contribue au fait que le modèle apporte une amélioration significative de l'explication de la variabilité de la variable dépendante.

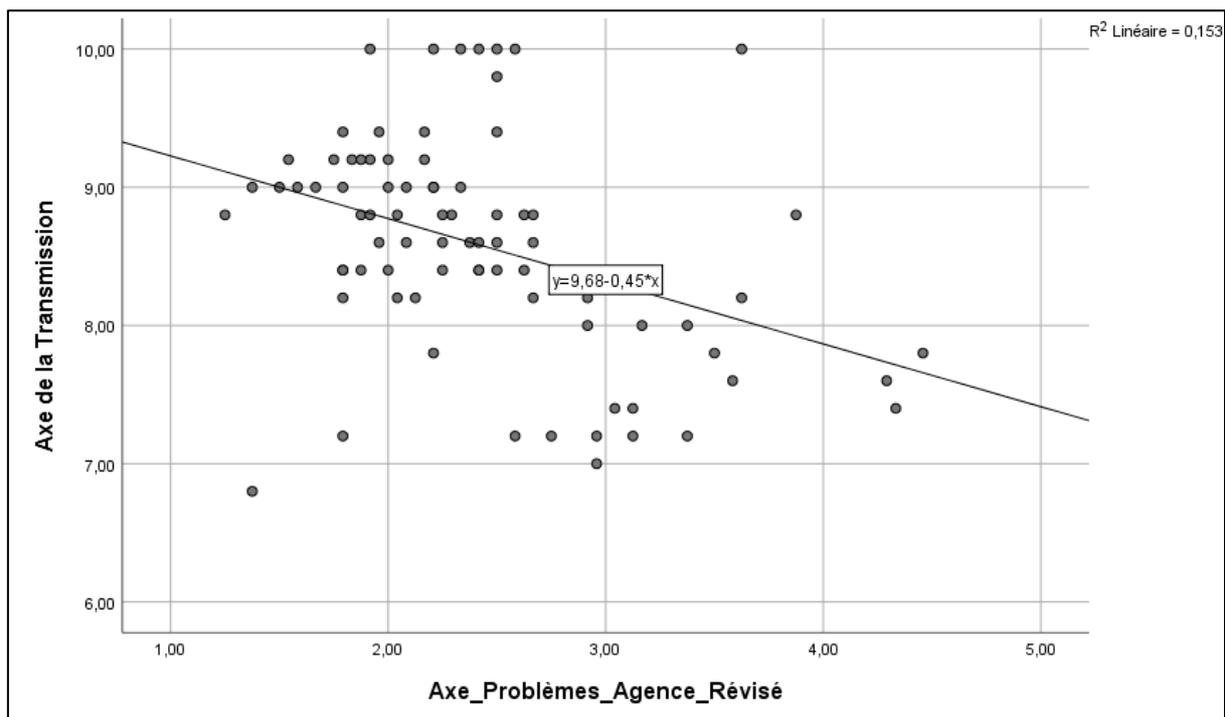
Après détermination de la valeur de Bêta constante et celle de la valeur indépendante, il est possible de reconstituer l'équation de la droite de régression. L'ordonnée à l'origine est la valeur B de la constante dans le tableau et la pente est indiquée par la valeur B pour la variable indépendante.

La valeur de Bêta est négative ($Bêta = - 0,391$) indiquant un effet inverse de la relation entre les conflits d'agence comme variable explicative et la transmission comme variable de réponse.

L'équation du modèle de régression linéaire simple est :

$$\text{Axe de transmission} = - 0,391 * \text{Axe de conflits d'agence}$$

Figure 26 : Modèle de régression linéaire entre Axe de transmission et axe de conflits d'agence



Source : Logiciel SPSS V26.0

4.2.7 Test de la relation entre Réussite de la transmission, Processus de transmission et Conflits d'agence³²

Pour approfondir plus notre analyse de la relation entre le processus de transmission et les conflits d'agence et ces étendus, nous avons procédé à un test supplémentaire pour apprécier la relation entre le processus de transmission et les conflits d'agence considérées comme des variables explicatives et la réussite de la transmission comme la variable de réponse.

Pour ce faire, nous avons procédé au test de régression linéaire multiple entre les trois variables énoncées en dessus, avec les hypothèses de régression suivantes :

³² voir détails des calculs en Annexe N°08.

H₀ : l'hypothèse nulle : la régression n'est pas significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a pas d'impact de variables indépendantes sur la variable dépendante.

H₁ : l'hypothèse alternative : la régression est significative statistiquement entre les variables de l'étude, donc y'a impacte des variables indépendantes sur la variable dépendante et le résultat se traduit dans une équation de régression linéaire multiple.

Afin de valider le model linéaire, les conditions de base telles que la distribution normale des variable résiduelles et la non colinéarité entre les variables indépendantes et la variable dépendante, ont été bien respecté.

Les résultats de la régression linéaire multiple sont illustrés dans le tableau suivant en utilisant le logiciel SPSS V26 :

Tableau 56 : Récapitulatif Résultats de la régression linéaire multiple relation entre Réussite de la transmission, Processus de transmission et Conflits d'agence.

R-deux		0.466
Valeur F		33,565
F (Signification)		,000
Bêta	Axe Transmission	,677
	Axe Conflit d'agence	-,013
VIF	Axe Transmission	1,180
	Axe Conflit d'agence	1,180

Source : Par le doctorant sur la base des résultats du logiciel SPSS

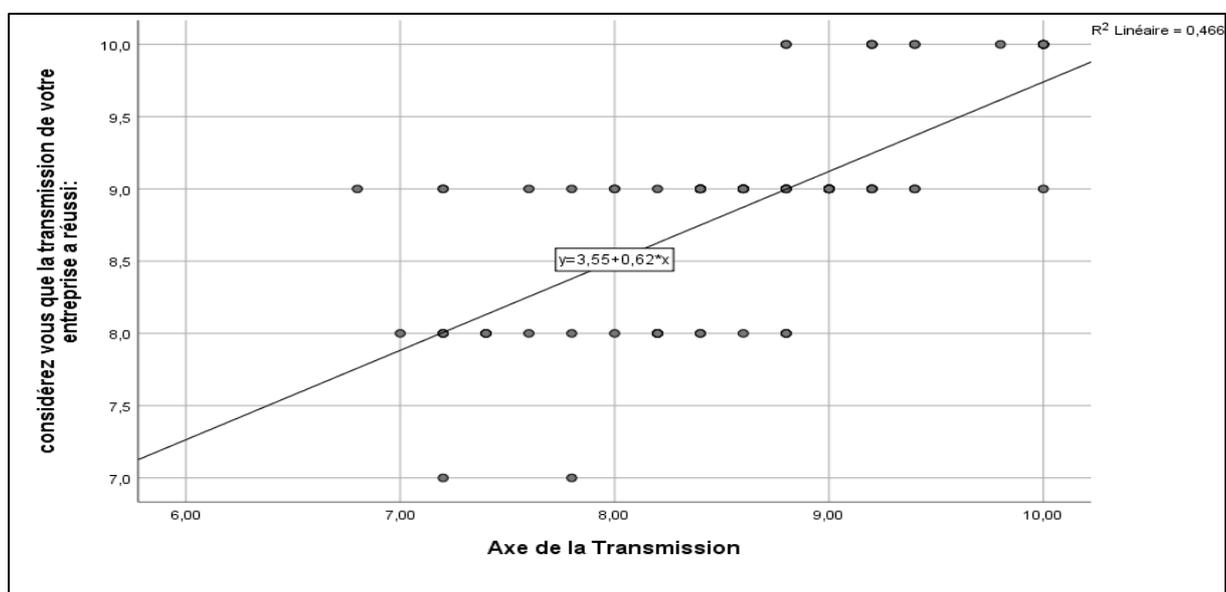
Avec le même procédé que les premiers tests, et pour apprécier la relation entre la Réussite de la transmission, Processus de transmission et Conflits d'agence, un modèle de régression linéaire multiple a été adopté dans lequel le processus de transmission et les conflits d'agence ont été considérés comme des variables indépendantes explicatives et la réussite de transmission comme une variable dépendante et de réponse. Les résultats du modèle de régression ont démontré sur le tableau des corrélations de Pearson qu'il existait une relation significative entre la réussite de transmission et les variables explicatives : Processus de transmission et les conflits d'agence dont la signification de corrélation été respectivement de : ,000 et ,006. Les variables indépendantes ont expliqué (selon la valeur de R-deux) 46,6 % des variations de la réussite de transmission (voir la valeur r²) traduisant une force moyenne de la relation entre la réussite de transmission et Les variables explicatives. La lecture de la valeur F

et à sa valeur correspondante P, n'a pas validé le modèle et par conséquent il n'y a pas de corrélation entre la réussite de transmission (variable de réponse) et les variables explicatives retenues : le processus de transmission et les conflits d'agence.

A ce stade, il en résulte que nous avons retenu l'hypothèse nulle H_0 et nous avons annoncé qu'il n'y a pas d'impact significatif des variables indépendantes sur la variable dépendante et par conséquent y'a *pas de régression linéaire* entre la réussite de transmission, le processus de transmission et les conflits d'agence.

Mais par contre, un model linéaire simple entre la variable réussite de transmission et le processus de transmission nous a permis de tracer une ligne de régression suivant l'équation de :

$$\text{Réussite de transmission} = 3.55 + 0,62 * \text{Processus de transmission}$$



4.3 Discussion des résultats des test des hypothèses

Le but de notre étude est d'identifier la présence des conflits d'agence au cours d'une phase très importante du cycle de vie de l'entreprise familiale : la transmission vers la nouvelle génération. Des conflits d'agence niés en premiers temps par des chercheurs tel que (Fama & Jensen, 1983a; Jensen & Meckling, 1976) justifiés la concentration de la propriété et le management dans une seul main : la famille, ce qui diminue fortement ces types de conflits et la rend plus performante. Mais d'autres chercheurs ont montré que d'autres types de conflit

d'agence se naissent mais avec d'autres considérations : les conflits d'agence de type I et type II entre les actionnaires majoritaires et les minoritaires. (Charlier & Lambert, 2013)

La présence de conflits d'agence dans les entreprises familiales nous a incité à les identifier dans le processus de transmission afin que les acteurs, cédant et successeurs, puissent les éviter pour réussir ce passage important et obligatoire.

Dans cette partie, nous avons présenté un tableau récapitulatif de toutes les hypothèses de notre étude, ainsi que des explications des résultats de ces hypothèses. Nous y ajoutons les points où nos résultats, tests des hypothèses et des modèles de régressions, corroborent avec et/ou diffèrent des autres études faites sur le même sujet.

4.3.1 Discussion de l'hypothèse H1

H1 : les conflits d'agence impactent négativement et partiellement l'étape d'initiation du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Cette hypothèse est validée. Nous avons remarqué qu'en croisant les variables « Conflits d'agence » et « la phase d'initiation », les trois conflits d'agence retenus dans notre étude : Asymétrie de l'information, Expropriation des droits de propriété et Prise de Risque, sont liés négativement avec la phase d'initiation et sont significativement corrélés à l'exception du conflit de divergence d'intérêt. Donc la présence des conflits dans la phase d'initiation du processus de transmission est une *présence négative partielle*. Les conflits d'agence retenus, à savoir : l'asymétrie d'information, la divergence d'intérêts, l'expropriation des droits de propriété et la prise de risque, quand ils varient, la réalisation de la phase d'initiation, estimée à travers son importance dans le questionnaire d'étude, varie dans le sens contraire. Donc, les conflits d'agence et la phase d'initiation du processus de transmission des entreprises familiales algériennes sont liés négativement.

Les résultats de notre recherche ont démontré que la première phase de transmission est très importante aux yeux des acteurs de cet événement et sont conscients du processus de transmission comportant les cinq phases. L'importance de la première phase et le respect du processus global que montrent les résultats s'alignent avec la littérature (Cadieux, 2012; TESSA & GHEDDACHE, 2010) qui montrent que ce processus est important et se compose de plusieurs étapes. Toutes fois, la relation entre l'importance de cette étape d'initiation et le temps consacré ne sont pas alignés avec ce qui est annoncé par Gueddache (2012) qui affirme que cette étape demande plus de temps (>3 Ans) que ce qui est enregistré dans notre étude avec une durée moyenne de 01 an.

La présence des conflits d'agence constaté dans les résultats de notre recherche dans les entreprises familiales est en parfaite alignement avec la littérature (Chrisman et al., 2021; Frank et al., 2011; Naoure, 2018; Schulze et al., 2001, 2003). Une présence qui met en difficulté le bon fonctionnement de cette entreprise que ce soit sur le point managériale sue sur le point stratégique et ce vue la complexité de son système de direction qui se partage entre un système d'entreprise basé sur des réalité et faits purement économique, et un deuxième système inspiré de l'influence de la famille sur l'entreprise dite système familial (HIRIGOYEN, 1981; James, 1999).

La phase d'initiation dans le processus de transmission telle qu'elle est expliquée par (Benmostefa, 2015; Cadieux & Brouard, 2009; TAJER et al., 2019), est caractérisée par le fait que le dirigeant a pour principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise et même si le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise, c'est durant cette période qu'il y est initié et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant.

Nos résultats de recherches en montré que dans le déroulement de la phase d'initiation, elle est principalement touchée par des conflits de :

- 1- L'asymétrie de l'information : elle fait référence à une situation dans laquelle une partie dans une relation commerciale dispose de plus d'informations que l'autre. Dans notre sujet de recherche, nous nous sommes intéressés par la forme le propriétaire cédant ne se dispose pas d'assez d'information pour bien mener le processus de transmission de son entreprise familiale. Durant cette phase d'initiation, l'information est très importante dans le choix de son successeur. Donc tout manque d'information peut biaiser le choix et les qualités du successeur et fait illusion aux yeux du cédant les résultats escomptés de la phase d'initiation ne seront pas atteignent à savoir la confirmation du choix du successeur et son adaptation au fonctionnement et au valeurs de l'entreprise.

Parmi les séquences de manque d'information dans la phase d'initiation ; nous avons enregistré le manque de suivi du cédant de l'adaptation et d'initiation du successeur, un manque qui est dû à l'insuffisance ou l'inefficacité de mécanisme d'information et au actes malveillant soit du successeur principal ou son tutorat durant cette phase. Une asymétrie de l'information a été détecté par le billet de son mécanisme de gouvernance mis en place à travers lequel l'entreprise peut atténuer tout manque

d'information au manque de communication sur les opérations de l'entreprise et sur le comportement des intervenants.

- 2- La divergence d'intérêt : Lorsque les intérêts des collaborateurs ne sont pas alignés, des tensions vont se créer entre les principaux acteurs et leurs agents (Berle & Means, 1932 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Morris et al., 1997).

Nos résultats de recherche n'ont pas détecté ce type de conflits d'agence lors de la phase d'initiation.

- 3- L'expropriation des droits de propriété : Furubotn et Pejovich (1974) ont décrits les éléments fondamentaux des droits de propriété. Ils soutiennent qu'en règle générale, les droits de propriété se composent de trois éléments : le droit d'utiliser la propriété (usus), le droit de recevoir les bénéfices générés par la propriété (usus fructus) et le droit de modifier la propriété (Forme ou substance) des actifs (abus). Ce droit permet également à son titulaire d'en disposer librement, soit par vente (abus), soit par location contre rémunération (fructus).

La détection de ces conflits d'agence a été fait à travers l'indentification de la délégation du cédant de ces pouvoirs à son successeur durant cette première phase du processus de transmission.

Bien que les résultats aient montré qu'il y'a un impact négatif de ce type de problème sur le déroulement de la phase d'initiation mais cet impact reste très faible.

La délégation de ce type de pouvoir lors de cette phase d'initiation est très précoce vu que le successeur n'a pas encore toutes les réflexions managériales pour bien le gérer et risque de se déconcentrer de son but intermédiaire qui est l'initiation au métier de l'entreprise et à ses valeurs pour les mieux apprécier plus tard et conduire l'entreprise sur le chemin de la réussite et de la pérennité.

- 4- La prise de risque : L'assomption de risque dans la relation de l'Agence porte initialement sur deux volets : le choix des investissements et le choix du mode des financements. Le choix des investissements se fait sur la base des ressources financières disponibles et mobilisées, l'agent, et dans une logique individuelle, vise à augmenter son utilité et maximiser ses bénéfices, investi dans des activités où le retour sur investissement est à court terme. Même s'il est à l'encontre de la valeur de l'entreprise et peut faire preuve d'abus dans l'utilisation des ressources financières mises à disposition (Jensen, 1986; Shleifer & Vishny, 1989).

Alors, le principal adopte comme mode de gouvernance, visant à rationaliser de l'utilisation des ressources, le financement par Des établissements exploitant leurs

connaissances dans le financement des projets et comptant sur leur contrôle qui sera imposé sur les demandes de financement introduite par l'agent qui a sollicité leur accompagnement, dans le financement des investissements choisis.

Les résultats ont montré que ce type de problème est détecté à travers le mode de financement entrepris lors de la phase d'initiation indiquant que le cédant a bien anticipé le gaspillage et l'abus dans l'utilisation de des ressources financière de l'entreprise avec l'allocation du pouvoir de propriété à son successeur. Un impact négatif de ce type de problème sur le déroulement de la phase d'initiation a été enregistré mais reste très faible.

4.3.2 Discussion de l'hypothèse H2

H2 : les conflits d'agence impactent négativement et partiellement l'étape d'intégration du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Nous avons confirmé la validité de cette hypothèse. Notre analyse a révélé que lorsque les variables « Conflits d'agence » et « Phase d'intégration » sont combinées, les trois conflits d'agence identifiés dans notre étude - Asymétrie de l'information, Expropriation des droits de propriété et divergence d'intérêts – ne présentent pas de corrélation avec la phase d'intégration. A l'exception du conflit de prise de risque qui a présenté une corrélation significative avec cette phase d'intégration. Ainsi, nous pouvons conclure que la présence de conflits lors de la phase d'intégration du processus de transmission est partiellement négative. Par ailleurs, le conflit d'agence identifié – prise de risque – varient dans le sens inverse de la phase d'intégration, comme l'indique les scores de son importance dans le questionnaire de l'étude. Il existe donc une relation *partielle et négative* entre les conflits d'agence et la phase d'intégration du processus de transmission dans les entreprises familiales algériennes.

Une autre étape de ce processus de transmission : c'est la phase d'intégration, au cours de laquelle le nouveau dirigeant est intégré dans l'entreprise et les valeurs et la vision de la famille sont transmises.

Les résultats de notre recherche ont démontré que cette deuxième phase de transmission est très importante aux yeux des acteurs de cet évènement et sont conscients du processus de transmission comportant les cinq phases ce qui s'alignent avec la littérature (Cadieux, 2012; TESSA & GHEDDACHE, 2010) qui montrent que ce processus est important et se compose de plusieurs étapes.

Les résultats de nos recherches sur les entreprises familiales s'inscrivent parfaitement dans la littérature existante (Chrisman et al., 2021 ; Frank et al., 2011 ; Naoure, 2018 ; Schulze et al., 2001, 2003), révélant la présence de conflits d'agence. Cette présence crée des défis pour le fonctionnement efficace de l'entreprise, tant d'un point de vue managérial que stratégique. Le système de gestion de ces entreprises est complexe, car il englobe à la fois les réalités économiques et l'influence de la famille sur l'entreprise, appelé système familial (HIRIGOYEN, 1981 ; James, 1999).

Selon (Benmostefa, 2015 ; Cadieux & Brouard, 2009 ; TAJER et al., 2019), la phase d'intégration est une phase de mise en œuvre, fait suite à la phase d'initiation. Au cours de cette phase, le transfert de gestion implique plusieurs étapes clés, notamment l'identification des successeurs potentiels, la préparation des personnes impliquées, l'intégration du successeur dans le rôle, la fourniture de la formation et de l'expérience nécessaire, l'offre de mentorat et d'accompagnement, la recherche de conseils auprès des conseillers et des parties prenantes concernant les changements stratégiques.

Les résultats de nos recherches indiquent que lors de la phase d'intégration, l'un des principaux conflits rencontrés sont :

- 1- L'asymétrie de l'information : Notre recherche s'est concentrée sur le scénario dans lequel le propriétaire manque d'informations suffisantes pour réussir la transmission de son entreprise familiale, soulignant notre intérêt pour cet aspect particulier et rappelant que ce type de conflits fait référence à une situation dans laquelle une partie dispose plus d'informations que l'autre.

Durant cette phase d'intégration, nous n'avons pas pu prouver l'existence d'impact de problème sur la phase malgré sa forte présence dans cette étape du processus de transmission.

- 2- La divergence d'intérêt : Lorsque les objectifs et les intérêts des collaborateurs ne concordent pas, cela conduit souvent à l'émergence de tensions entre le Principal et son Agent, comme l'ont noté divers chercheurs (Berle & Means, 1932 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Morris et al., 1997).

Malgré sa présence enregistrée dans Nos résultats de recherche durant cette phase d'intégration, nous n'avons pas constaté un impact statistiquement significatif.

- 3- L'expropriation des droits de propriété : elle implique le transfert de trois éléments fondamentaux, comme le soulignent Furubotn et Pejovich (1974). Ces éléments

comprennent le droit d'utiliser la propriété (usus), le droit de recevoir les bénéfices générés par la propriété (usus fructus) et le droit de modifier la propriété (forme ou substance) des actifs (abusus). De plus, ce droit accorde au titulaire la liberté de disposer du bien par vente (abusus) ou location contre rémunération (fructus). Dans la phase d'intégration du processus de transmission, ce type de conflits d'agence est identifié grâce à la délégation de ces pouvoirs du cédant au successeur.

Les résultats ont montré que sa présence est très faible lors de cette phase d'intégration, et lors du test de la corrélation, nous n'avons pas trouvé d'impact significatif du conflit d'expropriation des droits de propriété sur la phase d'intégration.

- 4- Prise de risque : comme expliquer plutôt, ce problème est initialement associé au à l'allocation du pouvoir décisionnel au successeur pour mobiliser des fonds dans des investissements qui feront augmenter la valeur de l'entreprise dans leur finalité. Ce pouvoir risque d'être mal utilisé s'il n'est pas bien contrôlé, soit par des investissements qui ne font que bénéficier l'agent successeur ou bien dans les cas extrêmes, feront l'objet de détournement total des fonds pour des activités personnelles de l'agent.

C'est de là que la gouvernance du financement joue un rôle crucial dans la réussite des petites entreprises. Il englobe les processus, les politiques et les cadres décisionnels qui guident l'allocation et la gestion des ressources financières. En établissant une gouvernance de financement efficace, les entreprises peuvent garantir la transparence, la responsabilité et l'utilisation stratégique des fonds.

A travers le mécanisme de financement externe que nous avons apprécié la présence de ce conflit de prise de risque dans le processus de transmission.

Les résultats ont montré que ce conflit d'agence est bien présent lors de cette phase d'intégration. La question suivante peut être posée : comment expliquer que des mécanismes de contrôle de risque de financement sont mis en place pour contrôler un agent successeur tandis qu'il n'a pas encore toutes les prérogatives pour contracter ou manipuler les finances de l'entreprise ?

La réponse à notre avis, est que c'est un acte d'anticipation pour que le futur successeur se forme et s'initie à gérer les activités de l'entreprise avec prudence et de rentabiliser au mieux les ressources financières dont il dispose.

Un impact négatif de ce type de conflit a été identifié dans les résultats de notre recherche à l'aide d'une régression linéaire simple, ce qui est en alignement avec la littérature (Jensen, 1986; Shleifer & Vishny, 1989).

4.3.3 Discussion de l'hypothèse H3

H3 : les conflits d'agence impactent négativement et partiellement l'étape du règne conjoint du processus de transmission des PME familiales algériennes.

Les résultats obtenus de notre étude empirique nous ont mené à valider cette hypothèse dans la négativité de l'impact des conflits d'agence, mais cet impact est qualifié d'impact Total et non pas partiel à raison de leur présence globale durant cette phase. Nous avons remarqué qu'en croisant les variables « Conflits d'agence » et « la phase du règne conjoint », les quatre conflits d'agence retenus dans notre étude : Asymétrie de l'information, Expropriation des droits de propriété, la divergence d'intérêts et la Prise de Risque, sont liés négativement avec la phase du règne conjoint et sont significativement corrélés dans leur totalité. Donc la présence des conflits dans la phase du règne conjoint du processus de transmission est une *présence négative Total* avec une faible force d'impact. Les conflits d'agence retenus, à savoir : l'asymétrie d'information, la divergence d'intérêts, l'expropriation des droits de propriété et la prise de risque, quand ils varient, la réalisation de la phase du règne conjoint, estimée à travers son importance dans le questionnaire d'étude, varie faiblement dans le sens contraire. Donc, les conflits d'agence et la phase du règne conjoint du processus de transmission des entreprises familiales algériennes sont liés négativement.

L'importance de la phase du règne conjoint dans le processus de transmission des entreprises familiales algériennes, estimée à travers son importance dans notre recherche empirique, est en alignement avec les pratiques de la transmission dans différentes sociétés et présentes dans la littérature. (Bah et al., 2017; Cadieux, 2012; GHEDDACHE, 2022; TAJER et al., 2019; TESSA & GHEDDACHE, 2010)

Au cours de la troisième phase, connue sous le nom de Règne conjoint, un changement important se produit lorsque le cédant propriétaire et son successeur commencent à travailler ensemble dans un rôle de leadership partagé. Cette phase est marquée par des prises de décision plus claires et l'émergence de choix plus définis. En termes de transfert de gestion, le successeur ou commence à développer et à suivre un cheminement de carrière, tout en mettant en œuvre les ressources nécessaires et en établissant un calendrier pour la reprise progressive de l'entreprise (PME) (Cadieux & Brouard, 2009).

Les résultats de nos recherches sur les entreprises familiales s'alignent parfaitement avec la littérature existante (Chrisman et al., 2021 ; Frank et al., 2011 ; Naoure, 2018 ; Schulze et al., 2001, 2003), révélant la présence de conflits d'agence. Cette présence crée des défis pour le fonctionnement efficace de l'entreprise, tant du point de vue managérial que stratégique. Le système de gestion complexe de ces entreprises se divise entre un système d'entreprise à vocation économique et un système d'influence familiale connu sous le nom de système familial (HIRIGOYEN, 1981 ; James, 1999).

Les résultats de nos recherches indiquent qu'au cours de la phase initiale, il existe des défis importants liés à :

- 1- L'asymétrie de l'information : qui se produit lorsqu'une partie dans une relation commerciale possède plus d'informations que l'autre. Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur les situations dans lesquelles le propriétaire cédant ne dispose pas d'informations suffisantes pour mener à bien le processus de transmission de son entreprise familiale. Dans cette phase cruciale de cohabitation du cédant et son successeur dans leur responsabilité et gestion des activités courantes de l'entreprise, avoir accès à des informations précises est essentiel pour bien mener cette phase de transfert de la gestion à son successeur qui se caractérise par l'attribution et la responsabilisation graduelle afin de le préparer pour l'étape suivante celle où le cédant sera absent du commandement et le successeur aura à lui seul le management. Tout manque d'information peut conduire à des biais dans les décisions prises et sur la formation du successeur autant que futur leadership de l'entreprise familiale, créant une fausse perception de la part du cédant. En conséquence, les résultats souhaités de la phase de règne conjoint, pourraient ne pas être atteints.

Au cours de cette phase du règne conjoint, nous avons observé une série de lacunes en matière d'information, notamment dans le suivi des comportements professionnel et personnel du successeur par son expropriation précoce des droits de propriété. Le successeur dispose de moyens financiers important qu'il risque de les utiliser dans des activités non rentables pour l'entreprise. Ce manque de surveillance peut être attribué à un mécanisme d'information inadapté ou inefficace, ainsi qu'à des actions malveillantes menées par le successeur principal au cours de cette phase. L'existence d'une asymétrie d'information a été identifiée grâce à l'examen du mécanisme de gouvernance établi de l'entreprise, qui sert à remédier à toute lacune en matière

d'information ou de communication concernant les opérations de l'entreprise et le comportement des parties prenantes.

Un *impact négativement significatif* d'une asymétrie de l'information a été détecté par le billet de son mécanisme de gouvernance mis en place à travers lequel l'entreprise peut atténuer tout manque d'information au manque de communication sur les opérations de l'entreprise et sur le comportement des intervenants.

- 2- La divergence d'intérêt : ce problème se présente lorsque les intérêts des collaborateurs ne sont pas alignés, des tensions vont se créer entre les principaux acteurs et leurs agents (Berle & Means, 1932 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Morris et al., 1997).

Notre recherche a révélé que la divergence d'intérêt est un conflit fort présent dans cette phase du règne conjoint et ce qui lui rend en deuxième position après la phase d'intégration ou ce problème est le plus présent. Ces résultats sont en alignement avec l'étude de Shleifer et Vishny (1997) s'est penchée sur l'impact des intérêts divergents sur les conflits au sein des organisations. Les résultats ont révélé que les entreprises qui alignaient efficacement les objectifs des parties prenantes connaissaient une diminution notable des conflits d'agence.

A travers nos résultats, nous pouvons faire une distinction entre les conflits survenant entre le successeur et son cédant, qui peuvent aboutir à des investissements trompeurs ou à des détournements, et qui peuvent conduire à des revers financiers pour l'entreprise familiale.

Rappelant que la présence ce conflit a été estimé à travers les mécanismes de gouvernance visant à atténuer ces conflits, telles que la mise place d'un conseil d'administration comme une instance de surveillance et de contracté la relation entre le cédant et son successeur afin de bien déterminer les droits et obligation et limites de chaque partie. Dans leur publication, Fama & Jensen (1983a) mettent en avant un concept d'efficacité qui met l'accent sur l'importance de protéger les intérêts. Ils affirment qu'il est impératif d'atténuer la possibilité d'un opportunisme managérial. Lorsque l'on considère la dynamique des relations coopératives et la rationalité des individus, il est courant d'observer des individus s'engager dans des actions visant à maximiser les gains personnels découlant de cette collaboration. Cela se traduit souvent par une divergence d'intérêts, qui peut être considérée comme un conflit au sein de la relation. Selon la théorie de l'agence, afin d'atténuer ces conflits, le Principal met en œuvre des mécanismes de contrôle et d'incitation conçus pour

minimiser les coûts associés à l'agence, pour autant que ces mécanismes s'avèrent efficaces.

Nos résultats de recherche ont montré *un impact négatif* de la divergence d'intérêt comme conflit d'agence lors de la phase du règne conjoint et ce à l'aide d'une régression linéaire simple.

- 3- L'expropriation des droits de propriété : comme déjà expliqué un peu plus haut, ce conflit d'agence a été analysé par Furubotn et Pejovich (1974), qui ont identifié trois composantes essentielles. Selon leur analyse, les droits de propriété comprennent généralement le droit d'utiliser la propriété (usus), le droit de bénéficier des bénéfices de la propriété (usus fructus) et le droit de modifier la forme ou la substance de la propriété (abus). De plus, ces droits permettent au propriétaire de disposer librement du bien, que ce soit par vente (abus) ou par location en échange d'une compensation (fructus).

Afin d'identifier les cas de conflits au sein de l'entreprise familiale, la troisième étape du processus de transmission consiste au management partagé entre le cédant et son successeur. Les résultats ont révélé un faible impact négatif sur la phase du règne conjoint en raison du conflit d'expropriation des droits de propriété. Cet impact reste cependant minime. Il convient de noter que la délégation d'un tel pouvoir à ce stade peut poser des conflits, dans la mesure où le successeur n'est que dans ces premières expériences et ne possède pas encore toutes les compétences managériales nécessaires et pourrait potentiellement être distrait de son objectif principal, à savoir la maîtrise du côté managérial de la gestion lui impose la prise au quotidien des décisions importantes. Néanmoins, cette compréhension leur permettra à terme de conduire l'entreprise vers le succès et la durabilité à long terme.

- 4- Prise de Risque : La relation entre principal et agent impliquant une transaction de risque, elle comprend deux déterminants principaux : le choix des investissements et la sélection du mode de financement. Les décisions d'investissement sont basées sur les ressources allouées par l'agent ; il convient de noter que l'allocation des ressources ne se fait pas de manière objective, mais pour satisfaire certains besoins de l'agent (Shleifer & Vishny, 1989). Ces décisions peuvent parfois conduire à une prise de risques excessive ou déraisonnable et donc violer les intérêts des actionnaires (Jensen, 1986).

Ainsi, le cédant choisit d'utiliser un mode de gouvernance managérial dans le but de rationaliser l'utilisation des ressources. Les institutions investissent leurs

connaissances dans le financement de projets et s'appuient sur un contrôle qui sera imposé sur les demandes de financement initiées par l'agent qui a demandé leur soutien en matière d'investissements. Selon les résultats de notre recherche, ce type de conflit a été détecté grâce à la méthode de financement adoptée, qui montre que le cédant a anticipé un gaspillage ou une mauvaise utilisation des ressources de l'entreprise et ce dès la première phase du processus de transmission et la phase du règne conjoint est en troisième position sur les scores de présence de ce problème après la phase d'initiation et d'intégration.

Le conflit de Prise de Risque a montré dans nos résultats de recherche à travers une régression linéaire simple, un *impact négatif* sur la phase du règne conjoint, ce qui rend sa présence un indice défavorable à l'encontre de l'accomplissement et l'atteinte des objectifs de cette phase.

4.3.4 Discussion de l'hypothèse H4

H4 : les conflits d'agence impactent négativement et partiellement l'étape du désengagement du processus de transmission des PME familiales algériennes.

La quatrième de nos hypothèses, dite H4, reposait sur un conflit d'agence ayant un impact négatif et partiel sur la phase d'intégration du processus de transmission pour les PME familiales algériennes. Notre hypothèse est validée. L'analyse a montré qu'il y'avait une relation entre deux des quatre conflits d'agence identifiés dans l'étude – asymétrie de l'information et prise de risque – et la phase du désengagement lorsque les deux variables « Conflits d'agence » et « Phase du désengagement » sont combinés à l'exception des deux autres conflits d'agence – l'expropriation des droits de propriété et divergence d'intérêt– qui n'ont présenté une corrélation significative.

La cinquième étape du processus de transmission, appelée désengagement, implique plusieurs éléments clés. Cela comprend la prise officielle du rôle de successeur, le départ du prédécesseur en tant que dirigeant de l'entreprise et le transfert complet des responsabilités, du leadership. En cas de transmission familiale, il n'est pas rare que le prédécesseur reste impliqué dans l'entreprise même après sa démission officielle. De nombreux exemples existent, comme celui de retraités occupant le poste de président du conseil d'administration. Cet arrangement leur confère un certain degré de contrôle sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Cadioux & Brouard, 2009; Presses & Hugron, 1991; Saint-Cyr & Richer, 2003a).

En plus d'offrir des conseils et un soutien aux nouveaux gestionnaires, les anciens dirigeants maintiennent leur lien avec l'organisation de diverses manières. Certains servent de conciliateur ou de représentants de l'entreprise, tandis que d'autres assument différents rôles au sein de l'entreprise qui n'interfèrent pas avec les responsabilités des dirigeants actuels. Cette phase correspond plutôt au moment où les prédécesseurs changent officiellement de statut, même s'ils peuvent encore conserver un certain contrôle grâce à leur droit de veto (Cadieux & Brouard, 2009; N. C. Churchill & Hatten, 1987).

En se référant à la littérature précédente sur l'importance de la phase du désengagement, nos résultats de recherche sont en même alignement puisqu'ils ont montré que cette phase requière une importance très élevée aux yeux de nos interviewés.

Les résultats de notre étude sur les entreprises familiales sont aussi cohérents avec la littérature existante (Chrisman et al., 2021 ; Frank et al., 2011 ; Naoure, 2018 ; Schulze et al., 2001, 2003) dans la mesure où ils exposent les conflits d'agence. Ces conflits créent des obstacles à des opérations efficaces aux niveaux organisationnel et stratégique. Le système de contrôle complexe de ces entreprises est à deux niveaux, impliquant un système d'entreprise axé sur l'économie et un système social basé sur la famille (HIRIGOYEN, 1981 ; James, 1999).

Sur la base des résultats de nos recherches, les conflits qui affectent principalement cette phase sont :

- 1- L'asymétrie de l'information ; il fait référence à la situation dans laquelle une partie dans une relation commerciale dispose de plus d'informations qu'une autre. Dans notre étude, nous nous sommes intéressés au scénario où le propriétaire cédant ne dispose pas de suffisamment d'informations pour mener à bien le processus de transmission de son entreprise familiale. Durant cette phase de désengagement, l'information est toujours très importante pour réussir la transmission de l'entreprise au successeur. Ainsi, tout manque d'information peut perturber le processus de transmission car dans la phase du désengagement, le cédant qui toujours propriétaire passe par une étape où pour la première fois dans son entreprise ou il se trouve sans responsabilité. Cadieux (2004) et Cadieux & Brouard (2009) l'ont bien expliqué que c'est très difficile de se trouver sans responsabilité une personne qui a assuré son rôle pendant de très longues années, et par conséquent il est toujours soucieux sur son entreprise qu'il a bâties par ses propres mains. Cette situation peut pousser le cédant à freiner le processus de transmission s'il n'a une visibilité sur le comportement de

son successeur qui à cette phase se trouve seul face au risque de décision managériales qui seront à l'encontre de l'entreprise familiale. De même, le successeur qui se trouve pour la première fois tout seul pour la prise de décision, peut en profiter en faisant valoir une nouvelle orientation ou organisation de l'entreprise familiale et bien sans que son cédant le sache pour qu'il ne perd pas sa confiance.

Le mécanisme de gouvernance qui met en évidence l'asymétrie de l'information, peut aider à résoudre les conflits liés au manque de communication sur les opérations de l'entreprise et le comportement des parties prenantes.

Nos résultats de recherche ont montré la présence d'un impact négatif du conflit d'asymétrie de l'information sur la phase de désengagement (Certes qu'il très faible mais il est présent) et ce à travers une régression linéaire simple.

- 2- La divergence des intérêts : Basée sur les recherches effectuées par plusieurs chercheurs tels que Berle et Means (1932), Jensen et Meckling (1976) et Morris et al. (1997), il est souligné que lorsque les objectifs ou les intérêts des collaborateurs diffèrent, cela est susceptible de provoquer des conflits entre le Principal et son Agent. Bien que nous ayons découvert qu'il s'agissait d'un problème présent au cours de cette phase de désengagement, nous n'avons pas pu discerner d'impact statistiquement significatif.
- 3- L'expropriation des droits de propriété : est le conflit d'agence analysé par Furubotn et Pejovich (1974), qui ont identifié trois composantes essentielles. Selon leur analyse, les droits de propriété comprennent généralement le droit d'utiliser la propriété, le droit de jouir des avantages de la propriété et le droit de modifier la forme ou la substance de la propriété. De plus, ces droits permettent la libre disposition des biens par vente ou location en échange d'une compensation.
Pour identifier les cas de conflits au sein d'une entreprise familiale, la quatrième étape du processus de transmission concerne le désengagement où le cédant délègue toutes ses responsabilités à son successeur et assure par fois des tâches de représentation ou de consulting. Les résultats obtenus ont révélé aucune influence ou impact négative sur la phase de désengagement malgré qu'il que cette phase est sa deuxième forte présence après l'étape précédente celle du règne conjoint. Cette situation peut trouver explication le déroulement du processus de transmission, car cette étape est marquée par la délégation total du pouvoir décisionnel au successeur

après avoir réussi le passage de la phase du règne conjoint et par conséquent y'a pas de grande crainte d'un abus vis-à-vis ces droits de propriété.

- 4- Prise de risque : Comme mentionné précédemment, le risque est principalement lié à l'octroi du pouvoir décisionnel au successeur pour engager des fonds dans des investissements visant à accroître la valeur de l'entreprise. Ce pouvoir peut être mal utilisé sans un contrôle adéquat, soit par des investissements profitant uniquement au successeur, soit, dans des cas extrêmes, par un détournement complet des fonds à des fins personnelles.

La gouvernance financière est donc essentielle à la réussite des petites entreprises. Elle comprend les processus, politiques et cadres décisionnels qui orientent l'allocation et la gestion des ressources financières. Une gouvernance financière solide assure la transparence, la responsabilité et l'utilisation stratégique des fonds. Nous avons observé, via le mécanisme de financement externe, l'existence de ce risque lors du processus de transmission. Les résultats indiquent la faible présence de ce conflit d'agence durant la phase de désengagement. On peut se demander pourquoi des mécanismes de contrôle des risques financiers sont mis en place pour surveiller un successeur qui a pleinement le droit de contracter ou de gérer les finances de l'entreprise. À notre avis, c'est une mesure d'accompagnement du futur successeur à gérer prudemment les activités de l'entreprise et à maximiser les ressources financières à sa disposition.

Un *impact négatif* de ce type de conflit a été identifié dans les résultats de notre étude par une régression linéaire simple, ce qui corrobore les travaux antérieurs dans ce domaine (Jensen, 1986 ; Shleifer & Vishny, 1989).

4.3.5 Discussion de l'hypothèse H5

H5 : les conflits d'agence impactent négativement et partiellement l'étape du transfert de propriété du processus de transmission des PME familiales algériennes.

La cinquième hypothèse de notre travail H5 postule que les conflits d'agence ont un *impact négatif et partiel* sur l'étape du transfert de propriété du processus de transmission des PME familiales algériennes. Cette hypothèse a été confirmée par notre étude. L'analyse des variables "Conflits d'agence" et "Phase du transfert de propriété" a révélé que le conflit d'agence identifiés - asymétrie de l'information - est négativement associés à la phase du transfert de propriété et présente une corrélation significative, à l'exception des trois conflits d'agence identifiés - expropriation des droits de propriété, prise de risque et la divergence

d'intérêts -. Ainsi, la présence de ces conflits affecte partiellement et négativement la phase du transfert de propriété.

Lorsque ces conflits d'agence varient, l'accomplissement de la phase du transfert de propriété, évaluée par son importance dans notre questionnaire, tend à varier en sens inverse. Par conséquent, il existe une relation négative entre les conflits d'agence et la phase du transfert de propriété dans le processus de transmission des entreprises familiales algériennes.

Nos résultats indiquent que la dernière phase de transmission est perçue comme cruciale par les acteurs concernés, qui sont également conscients du processus de transmission en cinq phases. L'importance accordée à cette dernière phase et le respect du processus dans son ensemble sont en accord avec la littérature existante (Cadieux, 2012 ; TESSA & GHEDDACHE, 2010), qui souligne l'importance de ce processus et sa nature multi-étapes.

La phase de transfert de propriété est cruciale dans le processus de transmission des entreprises familiales algériennes. Elle représente un moment délicat où la pérennité et l'identité de l'entreprise sont en jeu. Voici quelques points clés qui soulignent son importance : - Planification et consultation : Cette phase nécessite une planification minutieuse et souvent une consultation auprès d'experts pour assurer une transition harmonieuse (GHEDDACHE, 2022). - Décision et finalisation : La décision de transfert doit être prise en considération de multiples facteurs, y compris les aspects légaux, financiers et relationnels, suivie par la finalisation des détails du transfert (TAJER et al., 2019). - Maintien du caractère familial : Le transfert de propriété doit être géré de manière à préserver le caractère familial de l'entreprise, ce qui peut impliquer l'adoption de structures de gouvernance adaptées. - Gestion des conflits : Il est essentiel de gérer les conflits potentiels entre les membres de la famille pour éviter que des désaccords ne compromettent la transition (Souad & Adel, 2020).

En somme, le transfert de propriété est une étape qui demande une attention particulière pour garantir non seulement la continuité des opérations mais aussi pour maintenir l'esprit et les valeurs de l'entreprise familiale. Pour plus d'informations, vous pouvez consulter des études de cas spécifiques et des recherches sur le sujet.

La présence de conflits d'agence dans les entreprises familiales, telle qu'observée dans notre recherche, est en parfait accord avec la littérature (Chrisman et al., 2021 ; Frank et al., 2011 ; Naoure, 2018 ; Schulze et al., 2001, 2003). Cette présence pose des défis au bon fonctionnement de l'entreprise, tant sur le plan managérial que stratégique, en raison de la complexité de son système de direction, qui oscille entre un système d'entreprise fondé sur des

réalités économiques et un système familial influencé par la dynastie familiale (HIRIGOYEN, 1981; James, 1999).

Nos résultats de recherches en montrés que dans le déroulement de la phase d'initiation, elle est principalement touchée par des conflits de :

1- L'asymétrie de l'information : est une situation dans laquelle une partie à une transaction commerciale en sait plus que l'autre. Dans notre recherche, nous nous concentrons sur les situations dans lesquelles le propriétaire cédant ne possède pas les informations adéquates pour procéder efficacement au transfert de l'entreprise familiale. Durant cette phase de transfert de propriété, le transfert de la direction au successeur est achevé. Reste à la dernière phase du processus de transmission : le transfert de propriété qui peut dépendre des informations disponibles le concernant. Par conséquent, tout manque de données peut nuire au choix et au modalité de transfert de propriété au successeur et conduire à une illusion de la part du cédant ; le retrait définitif de l'entreprise ou le maintien au soutien avec l'accomplissement des tâches consulting ou des tâches techniques ; la façon dont il va transférer la propriété, est-ce qu'avec un acte contracté ou pas, est-ce qu'il gardé une part de la propriété ou il va transférer la totalité, est-ce qu'il ne va pas intégrer d'autre personne de la famille dans la propriété pour que la famille garde toujours un œil sur le patrimoine de la famille qui est l'entreprise ; quel impact aura ce transfert sur les propriétés personnelles du cédant vis-à-vis les impôts quand il reste associé et son successeur prend des risques dans son financement ou ses déclarations fiscales.

Partant d'une séquence de manque d'informations dans la phase de transfert de propriété, on observe que le manque de communication entre le cédant et son successeur, et le manque d'informations sur les implications d'un tel transfert sur les propriétés personnelles du cédant, peut faire naître des actes d'opportunisme du successeur allant jusqu'à ce qu'il utilise son cédant comme garant contre les risques de faillite et en face des obligations bancaires et fiscales au nom de la responsabilité limitée ou illimitée des associés (SARL ou SPA par exemple).

Nos résultats de recherche ont montrés la présence d'un *impact négatif* du conflit d'asymétrie de l'information sur la phase de transfert de propriété (Certes qu'il est très faible mais il est présent) et ce à travers une régression linéaire simple.

- 2- La divergence d'intérêt : ce conflit est présent Lorsque les objectifs et les intérêts des collaborateurs ne concordent pas, cela conduit souvent à l'émergence de tensions entre le Principal et son Agent, comme l'ont noté divers chercheurs (Berle & Means, 1932 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Morris et al., 1997).

Cependant, malgré sa présence enregistrée dans nos résultats de recherche durant cette phase de transfert de propriété, nous n'avons pas constaté d'impact statistiquement significatif.

- 3- Expropriation des droits de propriété : 3. L'expropriation des droits de propriété : Ce concept implique le transfert de trois éléments fondamentaux, comme l'ont souligné Furubotn et Pejovich (1974) : - Usus : Le droit d'utiliser la propriété. - Usus fructus : Le droit de recevoir les bénéfices générés par la propriété. - Abusus : Le droit de modifier la propriété (forme ou substance) des actifs.

De plus, ce droit accorde au titulaire la liberté de disposer du bien par vente (abusus) ou location contre rémunération (fructus). Dans la phase du transfert de propriété du processus de transmission, ce type de conflits d'agence est identifié grâce à la délégation de ces pouvoirs du cédant au successeur.

Cependant, nos résultats ont montré que la présence de ce conflit d'expropriation des droits de propriété est très faible lors de cette phase de transfert de propriété. De plus, lors du test de corrélation, nous n'avons pas trouvé d'impact significatif de ce problème sur la phase d'intégration.

- 4- Prise de risque : après le transfert de la direction, intervient le transfert de la propriété qui donnera au successeur le pouvoir absolu de décider de l'allocation des fonds aux investissements destinés à développer l'entreprise et devient par la suite essentiellement un point focal d'où émanent les risques. Ce pouvoir peut être abusé en l'absence d'un contrôle approprié, les investissements étant destinés au seul bénéfice de l'héritier, ou pire encore, lorsque les fonds sont entièrement détournés à des fins personnelles.

Pour les petites entreprises, la gouvernance financière joue un rôle essentiel. Il fait référence à tous les processus, politiques et cadres qui permettent l'identification, l'allocation et l'utilisation des ressources financières. En mettant en place de solides mécanismes de gouvernance financière dans votre organisation, vous serez en mesure d'apporter transparence et responsabilité dans l'utilisation des fonds.

En examinant le mécanisme de financement externe, nous avons observé que ce risque était présent au moment du processus de transfert de propriété. Sur la base

des résultats, il est indiqué qu'un faible niveau de ce conflit d'agence se produit pendant la phase du transfert de propriété. Nous devons nous demander quel système de contrôle financier doit être développé si un manager, dès qu'il obtient les pleins droits pour contracter et gérer les finances de l'entreprise, se détache totalement de prédécesseur.

Selon nous, cette démarche doit être considérée comme une mesure visant à aider le successeur comme étant donné devenu le nouveau dirigeant et propriétaire à réussir à gérer les affaires de l'entreprise avec prudence et à utiliser au mieux les ressources financières dont il dispose.

Malgré sa présence repérer lors de cette phase de transfert de propriété, et en utilisant la méthode la régression linéaire simple, les résultats n'ont pas montré l'existence d'impact négatif du conflit de prise de risque sur la dernière phase du processus de transmission et n'affirme pas les résultats des études similaires (Jensen, 1986 ; Shleifer & Vishny, 1989).

4.3.6 Récapitulatif des hypothèses de l'étude :

Ci-dessous le tableau récapitulatif des hypothèses des trois études :

Tableau 57: Récapitulatif des résultats des hypothèses

Hypothèses	Description	Résultats partiels	Résultats de l'Hypothèse
H1 : les conflits d'agence impactent <u>négativement et partiellement</u> l'étape d'initiation.	Conflit N°01 : L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée	Hypothèse <i>validée</i>
	Conflit N°02 : La divergence d'intérêt impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse Rejetée	
	Conflit N°03 : L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée	
	Conflit N°04 : La Prise de Risque impact négativement la phase d'initiation	Hypothèse validée	
H2 : les conflits d'agence impactent <u>négativement et partiellement</u> l'étape d'intégration.	Conflit N°01 : L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée	Hypothèse <i>validée</i>
	Conflit N°02 : La divergence d'intérêt impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée	

	Conflit N°03 : L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse Rejetée	
	Conflit N°04 : La Prise de Risque impact négativement la phase d'Intégration	Hypothèse <i>validée</i>	
H3 : les conflits d'agence impactent <i><u>négativement et partiellement</u></i> l'étape du règne conjoint.	Conflit N°01 : L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>	
	Conflit N°02 : La divergence d'intérêt impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>	
	Conflit N°03 : L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>	
	Conflit N°04 : La Prise de Risque impact négativement la phase du règne conjoint	Hypothèse <i>validée</i>	
H4 : les conflits d'agence impactent <i><u>négativement et partiellement</u></i> l'étape du désengagement.	Conflit N°01 : L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse <i>validée</i>	Hypothèse <i>validée</i>
	Conflit N°02 : La divergence d'intérêt impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse Rejetée	
	Conflit N°03 : L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse Rejetée	
	Conflit N°04 : La Prise de Risque impact négativement la phase de Désengagement	Hypothèse <i>validée</i>	
H5 : les conflits d'agence impactent <i><u>négativement et partiellement</u></i> l'étape du transfert de propriété.	Conflit N°01 : L'Asymétrie de l'information impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>validée</i>	Hypothèse <i>validée</i>
	Conflit N°02 : La divergence d'intérêt impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>	
	Conflit N°03 : L'Expropriation des droits de propriété impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>	
	Conflit N°04 : La Prise de Risque impact négativement la phase de transfert de propriété	Hypothèse <i>rejetée</i>	

4.3.7 Récapitulatif des modèles de régression Linéaire simple :

Tableau 58: Récapitulatif des modèles linéaires simples

Variable à expliquer	Variable explicative	Equation du modèle
Phase D'initiation	L'asymétrie de l'information	Importance de la phase d'Initiation= 9,6 - 0,39 * Conflit d'asymétrie d'information
	L'expropriation des droits de propriété	Importance de la phase d'Initiation= 9,57 - 0,26 * Conflit d'expropriation des droits de propriété
	Prise de Risque	Importance de la phase d'Initiation= 9,42 - 0,29 * Conflit de prise de Risque
Phase D'intégration	Prise de Risque	Importance de la phase d'Intégration= 9,08 - 0,22 * Conflit de prise de Risque
Phase du règne conjoint	L'asymétrie de l'information	Importance de la phase Règne conjoint = 9,295 - 0,369 * Conflit d'asymétrie d'information
	Divergence d'intérêt	Importance de la phase Règne conjoint = 9,771 - 0,456 * Conflit de divergence d'intérêt
	L'expropriation des droits de propriété	Importance de la phase Règne Conjoint = 9,36 - 0,282 * Conflit d'expropriation droits de propriété
	Prise de Risque	Importance de la phase du Règne Conjoint = 9,283 - 0,350 * Conflit de prise de Risque
Phase du Désengagement	L'asymétrie de l'information	Importance de la phase Règne conjoint = 9,295 - 0,369 * Conflit d'asymétrie d'information
	Prise de Risque	Importance de la phase de Désengagement = 8,981 - 0,281 * Conflit de prise de Risque
Phase du transfert de propriété	L'asymétrie de l'information	Importance de la phase transfert de propriété = 9,604 - 0,393 * Conflit d'asymétrie d'information

Le tableau en dessus est le récapitulatif des modèles repérés à travers notre analyse statistique. Il présent les différentes phases, les variables explicatives et les équations de modèle. Les équations des modèles indiquent comment ces variables influencent l'importance de chaque phase.

CHAPITRE 5: Conclusion

5 Chapitre 5 : Conclusion

Au terme de notre travail de recherche doctorale, nous avons démarré de l'importance accordée à l'entreprise familiale pour en arriver à l'identification des conflits d'agence qui se manifestent lors de son processus de transmission, une identification à titre de prévention contre la mortalité de cette entité après son transfert à la génération suivante.

L'entreprise familiale rappelant le, est l'entité économique la plus répandue au monde, et la plus ancienne, elle revêt une importance cruciale pour toute économie, et son rôle devient plus élémentaire quand cette économie est en phase de mutation que ce soit en politique, économique ou social, car l'entreprise familiale touche au nerf de toute cette dynamique : la création de la richesse.

L'entreprise familiale est l'endroit où se croisent deux univers, celui de l'entreprise comme étant la sphère économique où se crée la richesse par le mixte entre les éléments de production, et la sphère de la famille où se crée le sentiment de l'appartenance, et se partagent les valeurs sociales et culturelles. La famille influence l'entreprise qui à son tour a un effet sur la qualité des relations familiales.

Alors durant son cycle de vie qui s'étale dans le temps, l'entreprise familiale arrive toujours à l'étape où son premier chef ne peut continuer à exercer ses fonctions et doit passer le flambeau à sa progéniture ou un membre de la famille. Ce passage forcé revêt une importance majeure car l'assurer permet de préserver non seulement l'entreprise familiale mais aussi la famille qui compte beaucoup sur le revenu de cette entreprise pour garantir un certain équilibre : une phase appelée la transmission.

Durant cette phase de transmission, la relation entre le cédant et son successeur prend une forme similaire à celle de la relation d'agence, dont le principal serait le prédécesseur, et l'agent serait son successeur, parce qu'au final, le successeur qui sera le remplaçant du cédant à la tête de cette entreprise familiale, et de plus, l'entreprise n'est pas loin d'être infectée par les conflits qui accompagnent cette relation d'agence : ce sont les conflits d'agence.

Après l'assise théorique de notre hypothèse développée dans la première partie de notre travail, nous l'avons axé sur deux éléments principaux appelés plus tard les variables de l'étude : la transmission et les conflits d'agence. Durant cette partie nous avons expliqué les notions importantes à la compréhension des composants de sujet de recherche à savoir : l'entrepreneur, l'entreprise familiale, la transmission et les conflits d'agence.

Une deuxième partie de notre travail a été consacrée à l'étude empirique que nous avons choisis d'être du constructivisme inductif motivée par le caractère du sujet et de son environnement.

Les résultats de notre recherche ont démontré que :

- Les conflits d'agence de type : Asymétrie d'information, Expropriation des droits de propriété et prise de risque, sont présents dans le processus de transmission dans sa phase d'initiation avec un impact négatif et partiel des conflits d'agence sur cette phase du processus de transmission ;
- Le conflit d'agence de type prise de risque d'intérêt est présent dans le processus de transmission dans sa phase d'intégration avec un impact négatif et partiel des conflits d'agence sur cette phase du processus de transmission ;
- Les conflits d'agence de type : asymétrie d'information, expropriation des droits de propriété, divergence d'intérêt et prise de risque sont présents dans le processus de transmission dans sa phase du règne conjoint avec un impact négatif total des conflits d'agence sur cette phase du processus de transmission ;
- Les conflits d'agence de type asymétrie d'information et prise de risque sont présents dans le processus de transmission dans sa phase de désengagement avec un impact négatif partiel des conflits d'agence sur cette phase du processus de transmission ;
- Le conflit d'agence de type asymétrie d'information est présent dans le processus de transmission dans sa phase de transfert de propriété avec un impact négatif partiel des conflits d'agence sur cette phase du processus de transmission ;

Pour faire le rebond sur l'utilité de notre sujet de recherche, nous dirons que cette recherche s'inscrit dans une logique de prévention de l'entreprise familiale contre les conflits d'agence considérés depuis longtemps comme inexistantes dans ce type d'entité. Alors pour la prévenir contre ce type de conflits, des mécanismes de gouvernance doivent être mis en place, une gouvernance qui traitera l'entreprise comme étant le lieu où se croisent l'aspect économique avec celui de la famille qui pratique une influence considérable sur l'entreprise et sa stratégie de développement.

Attirant aussi l'attention sur le fait que les enquêtés ont refusé à plusieurs reprises de répondre à notre questionnaire, un refus que nous avons estimé qu'il est dû à la considération que toutes les enquêtes sont d'ordre officiel et les acteurs économique comme ils ont tendance

à s'activer dans l'informel, ils fuient ce type d'enquêtes afin d'éviter d'être repérés par n'importe quel moyen, car ils ne distinguent pas entre les audits et contrôles officiels et les enquêtes des recherches académiques et scientifiques.

Nous insistons aussi sur le fait que notre sujet de recherche est loin de traiter tous les aspects négatifs ou conflictuels qui se présentent lors de la transmission de l'entreprise familiale, mais ouvre les voies vers ce type de recherche qui s'inscrit plutôt dans le cadre préventif que dans le curatif. Nous pouvons citer à l'occasion d'autres éléments qui peuvent apporter plus d'éclairage au sujet des conflits qui naissent lors de la transmission, à savoir :

- L'influence de la famille sur les acteurs de la transmission : cédant et successeur;
- L'aspect juridique de la transmission ;
- Le volet financier de la transmission ;
- La vie des prédécesseurs après leur désengagement total de l'entreprise familiale ;
- L'étude plus approfondie du facteur temps du processus de transmission.

De ce fait, nous pouvons formuler quelques recommandations qui à notre sens, méritent d'être listées comme suite :

- Tout au long de notre travail, nous avons défendu la pérennité de l'entreprise familiale, une entreprise très importante pour le développement économique de tout pays et ce travers la recherche des conflits qui peuvent nuire à la transmission de cette entreprise à des générations futures.

Alors qu'une autre question qui concerne l'autre sens de notre recherche est la suivante : En se basant sur nos principes religieux de l'islam, la redistribution de la richesse qui est un mandat divin qui apporte justice sociale et élévation spirituelle, peut intervenir lors d'une transmission d'une entreprise familiale à travers son mécanisme de partage d'héritage lorsqu'elle est subitement déclenchée par la mort du propriétaire cédant. En consolidant, l'impact de la théorie de la redistribution de la richesse sur la continuité et la pérennité de l'entreprise familiale est un sujet à débat ouvert qui demande une profonde réflexion pour déterminer quel est d'entre ces deux soucis se concentrer : la pérennité de l'entreprise familiale pur qu'elle puisse assumer son rôle de créateur de richesse, ou bien sur la redistribution de la richesse de cette entreprise familiale pour avoir plus d'équilibre social et avoir en

conséquence plus de personne créant de nouvelle opportunité pour de nouveaux entrepreneurs qui valoriseront mieux les richesses ;

- La constitution d'un conseil national des entreprises familiales qui sera le refuge de ces entreprises et son accompagnateur dans ses différentes phases et cycles de vie afin de proposer des solutions adéquates pour chaque problème ;
- Pour apporter plus fiabilité et de crédibilité et en conséquence généraliser d'avantage les résultats de notre travail, nous sollicitons l'aide des plus hautes instances dans un travail de collaboration et de partenariat qui regroupe les chercheurs de l'université avec des représentants de ces entreprises familiales.

6 Bibliographies

- Abbas, M. (2012). L'ouverture commerciale de l'Algérie. *Revue Tiers Monde*, 210(2), 51. <https://doi.org/10.3917/RTM.210.0051>
- Adizes, I. (1979). Organizational passages-Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- Aggoun, S., & Daddi Addoune, N. (2020). Specificite Et Utilite De La Gouvernance Des Entreprises Familiales: Cas Du Code Algerien De Gouvernance D'entreprise. *Revue Des Reformes Economique et Intégration Dans l'économie Mondiale*, 14(2), 184–197. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/128821>
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Arzubiaga, U. (2016). Critical Factors for Successful Succession of Family Firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85, 89–103.
- Ali, A., Chen, T., economics, S. R.-J. of accounting and, & 2007, undefined. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Elsevier*, 44, 238–286. <https://doi.org/10.2139/ssrn.897817>
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale:un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33–79. <https://econpapers.repec.org/RePEc:dij:revfcs:v:3:y:2000:i:q1:p: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(4), 315–329. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040104>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445. <https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2008.05.003>
- Angleraud, B. (2004). Les entreprises familiales à l'épreuve de la « loi des trois générations ». *Temporalités*, 2. <https://doi.org/10.4000/TEMPORALITES.748>
- ARABECHE, Z. (2020). La perception de la RSE par les entreprises familiales en Algérie: adaptation du modèle de Carroll (1991) au sein de groupe Chiali tube à Sidi Bel Abées. *Revue d'études Sur Les Institutions et Le Développement*, 6(1), 63–89. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136421>
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236–245. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2010.10.004>
- Arrègle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. In *Management* (Vol. 7, Issue 2, pp. 13–36). <https://doi.org/10.3917/mana.072.0013>

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2002.00045.X>
- Astrachan, J. H., Kolenko, T. A., & Kolenko, T. A. ". (1994). *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices Recommended Citation*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00251.x>
- Auzair, S. M. (2010). Organisational Life Cycle Stages and Management Control Systems in Service Organisations Article in. *International Journal of Business and Management*, 5(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p56>
- Azzi, R., & Abedou, A. (2017). Relations interentreprises et formation de réseau inter-organisationnel : Quelle réalité pour les entreprise algériennes ? Cas des entreprises de la Zone d'Activité de Taharacht-Akbou- Bejaia. 306–291 ,(2)4. Igerian Review of economic development <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/41107>
- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J., & Ndione, L. C. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue Internationale P.M.E.*, 30(3–4), 127–161. <https://doi.org/10.7202/1042663AR>
- Barbot, M.-C., & RICHOMME-HUET, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales. *Economies et Sociétés (Paris)*, 41(1), 57–89.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187–202. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1989.00187.X>
- Basly, S. (2006). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique . *Colloque de l'Association Française de Finance*, . <https://shs.hal.science/halshs-00192818>
- Batoul, mohammed nouri, & Ali, K. salmane. (2011). Hawkamat echarikat wa dawroha fi takhfid machikil nadariat alwakala25-51 *Revue EL IKTISAD WA TANMIA* 2(02). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17903>
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* (InterEditions (ed.); L'Entrepri). InterEditions. https://books.google.com/books/about/Les_patrons_de_PME_entre_le_pouvoir_1_en.html?hl=fr&id=OhePNAAACAAJ
- Bechikr, A., Dechera, M., Guessase, F. (2019). Le rôle des entreprises familiales dans la dynamique socio-économique. *Governance, Social Responsibility and Sustainable Development Review* 267–250 ,(2)1 ., <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123401>
- Beckhard, R., & Gibb Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Ben Mahrouche, A., & Laoudj, O. (2019). Les facteurs de motivation de l'entrepreneur algérien à l'égard de la création de son entreprise. *AFAQ LIL OULOUM*–290 ,(4)4 , 301. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/98719>
- Benchehida, M. (2001). La problématique des langues en Algérie : historique, situation et conséquences. *Horizons Philosophiques*, 12(1), 125. <https://doi.org/10.7202/801198ar>
- Benmostefa, F. (2015). *La transmission des entreprises familiales en Tunisie* [Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-01278893>

- Berber Berrached, W., & Tabet Aouel, W. (2021). L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale Réalité Algérienne. *Les Cahiers Du Mecas*, 17(4), 194–214.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/174434>
- Berle, J. A. A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. The MacMillan Company.
- BERREZIGA, A. (2014). Les dix (10) compétences de l'entrepreneur. *Revue Des Reformes Economique et Intégration Dans l'économie Mondiale*, 8(16), 197–218.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46274>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson.
https://books.google.dz/books?id=oyxmd6%5C_uo0gC
- Boudia Mohammed, F. (2016). L'influence de la motivation sur l'intention entrepreneuriale. *Les Cahiers Du Mecas*, 12, 139–153.
- Bouhadjeb, A., & Lachachi Tabet, W. (2022). Les motivations et freins à l'entrepreneuriat féminin. *Al Bashaer Economic Journal* 927–911 ,(1)8.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/185998>
- Boukerma, H., & Mortet, S. (2022). La Transmission D'une Pme Familiale Algérienne : qu'est-ce qu'il faut éviter pour la réussir ? *Revue ABHATH* 742–729 ,(1)7.,
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/190032>
- Boukhannouche, L. (2016). La langue française À l'université algérienne : changement de statut et impact. *Carnets, Deuxième série-8*, 0–14. <https://doi.org/10.4000/carnets.1895>
- Boussaguet, S. (2008). Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 7(1), 39–61.
<https://doi.org/10.3917/entre.071.0039>
- Boussaguet, S. (2010). Comptes rendus: LA TRANSMISSION DES PME. PERSPECTIVES ET ENJEUX Louise Cadieux et François Brouard. In *Revue internationale P.M.E* (Vol. 23, Issue 1). <https://doi.org/10.3917/ethn.043.0535>
- Boutrik, S., Bouyahiaoui, A., Bouyahiaoui, B. & Souad, B., Adel, B., Boutrik, S., Bouyahiaoui, A., & Bouyahiaoui, B. &. (2020). La succession dans les entreprises familiales algériennes. *The Added Value of Business Economics Journal* 190–163 ,(1)2.,
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136926>
- Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 25–38.
<https://doi.org/10.1177/104225879401900102>
- Bughin, C., Colot, O., Croquet, M., Dupont, C., & Finet, A. (2010). Transmission des PME familiales et performance sociale. *Management & Avenir*, 39(9).
<https://doi.org/10.3917/mav.039.0096>
- Cadieux, L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. Université du Québec à Trois-Rivières.

- Cadioux, L. (2006). *La transmission d'une entreprise familiale : une approche intégrée d'intervention*. 15, 15–22.
- Cadioux, L. (2012). La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue Internationale P.M.E.*, 18(3–4), 31–50. <https://doi.org/10.7202/1008481ar>
- Cadioux, L. (2016). Chapitre 15. La transmission. In *Entreprendre* (pp. 283–300). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0283>
- Cadioux, L., & Brouard, F. (2009). *La Transmission des PME, perspectives et enjeux* (Presses de l'Université du Québec (ed.)).
- Cadioux, L., & Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant repreneur* (Presse de).
- Cadioux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2000). La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. 5^o Congrès International Francophone Sur La PME, 1–18.
- Cadiou, C., & Cadiou, K. (2015). Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13(3), 51–72. <https://doi.org/10.3917/ENTRE.133.0051>
- Carricano, M., Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS* (2e édition). Pearson Education.
- Chandler, A. D. (1962). A summary of strategy and structure: chapters in the history of the industrial empire. In *the history of the industrial empire*. The MIT Press.
- Charlebois, L. (1995). comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales [Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue]. In *Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue*. <https://doi.org/10.1522/1518019>
- Charlier, P., & Lambert, G. (2013). Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence. *Finance, Contrôle, Stratégie.*, 16(2). <https://doi.org/10.4000/FCS.1314>
- Charreaux, G. (1992). Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes; The managers' system of control and the performance of the firm. *Working Papers FARGO, January 1992*. <http://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0920601.html>
- Charreaux, G. (1998). La théorie positive de l'agence: lecture et relectures. *G. Koenig, 1998*, 55. http://www.researchgate.net/profile/Gerard_Charreaux/publication/4793961_La_thorie_positive_de_l_agencelecture_et_relectures./links/02e7e532cae70c1399000000.pdf%5Cnhttp://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0980901.pdf
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie Industrielle*, 92(1), 193–214. <https://doi.org/10.3406/rei.2000.1046>
- CHATELIN, C. (2004). « Epistemology and Methodology in Management Science: Discussion on Case Study ». In LABORATOIRE ORLEANAIS DE GESTION (Ed.), *Les méthodologie en sciences de gestion*.
- Chaudey, M. (2014). Chapitre 4. La théorie de l'agence. In *Analyse économique de la firme* (pp. 101–126). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.audey.2014.01.0101>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). *Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1509217>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2005.00098.X>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. In *Journal of Business Venturing* (Vol. 18, Issue 4, pp. 441–448). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00052-1)
- Chrisman, J. J., Madison, K., & Kim, T. (2021). A Dynamic Framework of Noneconomic Goals and Inter-Family Agency Complexities in Multi-Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 906–930. <https://doi.org/10.1177/10422587211005775>
- CHRISTENSEN, C. R. (1954). Management Succession in Small and Growing Enterprises. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 293(1), 178–179. <https://doi.org/10.1177/000271625429300138>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 12(2), 53–66. <https://doi.org/10.1177/104225878701200205>
- Churchill, N., & Lewis, V. (1982). A Typology of Small Businesses: Hypothesis and Preliminary Study. *Historical Working Papers*. https://scholar.smu.edu/business_workingpapers/22
- Coelho-Barros, E. A., Simões, P. A., Achcar, J. A., Zangiacomini Martinez, E., & Carlos Shimano, A. (2008). METHODS OF ESTIMATION IN MULTIPLE LINEAR REGRESSION: APPLICATION TO CLINICAL DATA. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(1), 111–129.
- Coeurderoy, R., & Lwango, A. (2012). Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. *Management*, 15(4), 416. <https://doi.org/10.3917/MANA.154.0416>
- Coeurderoy, R., & Lwango, A. B. R. (2014). Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique. *Management International*, 18(4), 164–174. <https://doi.org/10.7202/1026036AR>
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists : an introductory text with computer programs in basic*. Hagerstown : Harper & Row.
- Colli, A. (2003). The History of Family Business, 1850–2000. *Cambridge University Press*, 47. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511615009>
- Colot, O., & Mpasinas, A. (2007). Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance : une étude basée sur les entreprises belges. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593387>

- Compass. (2016). *Annuaire des entreprises Kompass*. https://dz.kompass.com/r/wilaya-alger/dz_dz16/
- Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles. *Revue Francaise de Gestion*, 200(1), 143–159. <https://doi.org/10.3166/RFG.200.143-159>
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). Les Nouvelles Théories de l'entreprise. In LGF- Livre de poche (Ed.), *Structure*. Références.
- Cossette, P. (2009). *Publier Dans une Revue Savante: Les 10 Règles du Chercheur Convaincant*. Presses de l'Université du Québec. <https://books.google.dz/books?id=Va6wByLV3nUC>
- Cronqvist, H., & Nilsson, M. (2003). Agency Costs of Controlling Minority Shareholders. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4), 695. <https://doi.org/10.2307/4126740>
- Croutsche, J.-J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 230(2), 93. <https://doi.org/10.3917/RSG.230.0093>
- Crutzen, N., & Pirnay, F. (2013). *La communication intergénérationnelle dans les entreprises familiales en Belgique francophone*. Institut de l'Entreprise Familiale.
- Crutzen, N., & Pirnay, F. (2014). *L'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone*. Institut de l'Entreprise Familiale.
- Cusin, J. (2010). L'élaboration d'un design de recherche. *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XV(35), 117–139. <https://doi.org/10.3917/RIPS.035.0117>
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1989.00047.X>
- de Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2012). Le phénomène successoral. *Entreprendre & Innover*, 14(2), 9. <https://doi.org/10.3917/entin.014.0009>
- De Montmorillon, B. (1989). Vers une reformulation de la théorie du groupe. *Revue d'économie Industrielle*, 47(1), 14–26. <https://doi.org/10.3406/REI.1989.1281>
- Deschamps, B., & Cadieux, L. (2008). La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME: une ouverture? *6e Journée Franco-Québécoise de Recherche Sur Le Thème de La Reprise/Transmission/Succession*, 20.
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1988.00427.X>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Elbahjaoui, M., Chwiki, O., Elabjani, A., & Benazzi, K. (2021). Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire : Cas du Groupe Ménara Holding Contribution to the understanding of the role of the governance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 353–370.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5519381>

- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307. <https://doi.org/10.1086/260866>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 327–349. <http://www.jstor.org/stable/725105>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <http://www.jstor.org/stable/725104>
- Fasla, E. (2018). Pratiques de la communication interne dans les PME/PMI : Des enjeux et des défis pour l'organisation performante. *DIRASAT INSANIA WA IJTIMAAIA*, (1)7 527–511. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/33588>
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 230(2), 105. <https://doi.org/10.3917/RSG.230.0105>
- Fayolle, A. (2012a). *Entrepreneuriat, Apprendre à être entrepreneur* (Dunod).
- Fayolle, A. (2012b). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue Internationale P.M.E.*, 17(1), 101–121. <https://doi.org/10.7202/1008453ar>
- Fayolle, A. (2017). Chapitre 7. Vendre ou acheter : le transfert d'une entreprise. In *Entrepreneuriat* (Vol. 3, pp. 191–227). Dunod. <https://www.cairn.info/entrepreneuriat--9782100765072-page-191.htm?contenu=article>
- Ferraro, M. B., & Giordani, P. (2012). A multiple linear regression model for imprecise information. *Metrika*, 75, 1049–1068. <https://doi.org/10.1007/s00184-011-0367-3>
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130–153. <https://doi.org/10.1108/20436231111167219>
- Furubotn, E. G., & Pejovich, S. (1974). Introduction: the new property rights literature. *The Economics of Property Rights*, 1(3), 7.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gardès, N., & Machat, K. (2012). La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME. *Gestion 2000, Volume 29(4)*, 75–88. <https://doi.org/10.3917/g2000.294.0075>
- Gary Tribou. (1995). *L'entrepreneur musulman : l'islam et la rationalité d'entreprise* (Livre, 1995) [WorldCat.org] (cop. L'Harmattan (ed.); L'Harmatta). https://books.google.dz/books?id=KwQ-yyqJi9sC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&pli=1#v=onepage&q=entrepreneur&f=false
- Gasse, Y., Théberge, G., & Naud, J. (2012). La continuité dans la PME familiale. *Revue Internationale P.M.E.*, 1(1), 43–56. <https://doi.org/10.7202/1007873AR>
- Gheddache, L. (2012a). *Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale*

- [MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU].
<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/1498>
- Gheddache, L. (2012b). *Etude Du Comportement Stratégique De L'entreprise Familiale* [UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE].
<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/1498>
- Gheddache, L. (2022). L'ambivalence du choix d'une structure financière dans le cadre de l'entreprise familiale: le cas du groupe Cevital. *Revue Namaa pour l'économie et le commerce* 363–351 ,(1)6 ,. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/198763>
- GHEDDACHE, L. (2022). Le processus de transmission de l'entreprise familiale. *Revue Abaad Iktissadia*, 12(01), 347–363.
- Ghomari, S., Soulimane, N., & Berbar, W. (2014). Université et Entreprise : Quelle Relation? *REVUE ALGERIENNE DE FINANCES PUBLIQUES*, 4(1), 225–244.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30873>
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative*.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale P.M.E*, 29(2), 7–17.
<https://doi.org/10.7202/1037919ar>
- Giroux, H. A. (2002). Neoliberalism, corporate culture, and the promise of higher education: The university as a democratic public sphere. *Harvard Educational Review*, 72(4), 425–463. <https://doi.org/10.17763/HAER.72.4.0515NR62324N71P1>
- Gossing, L. (2015). *Analyse des différentes méthodes de transmission d'une entreprise familiale à la génération suivante : analyse d'un cas particulier* [UCL - Faculté de droit et de criminologie]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:3360>
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1988). One share-one vote and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*, 20(C), 175–202. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90044-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90044-X)
- Gueddache, L. (2012). *Etudedu comportement stratégique del'entreprise familiale*. MOULOUD MAMMARI DE TIZI OUZOU.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). Multivariate analysis of data. *Porto Alegre: Bookman*, 89, 127.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1989.00257.X>
- Hanks, S. . (1990). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12. <https://jsbs.scholasticahq.com/article/26827.pdf>
- Hannachi, M. (2015). *La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles* [Université d'Avignon]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01377950>

- Hannachi, M. (2016). *La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles*. <https://doi.org/tel-01377950>
- Harry Levinson. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses | Harvard Business Publishing Education. *Harvard Business Review*, 90–98. <https://hbsp.harvard.edu/product/71206-PDF-ENG>
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et Sociétés*, 19, 1901–1930. http://www.ifge-online.org/docftp/geh_em-lyon.pdf
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 198–199(8–9), 393–411. <https://doi.org/10.3166/RFG.198-199.393-411>
- HIRIGOYEN, G. (1981). Caractéristiques des Moyennes Entreprises Industrielles (MEI) en France. *Banque*, 408, 855–862.
- HIRIGOYEN, G. (1982). Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales. *Banque*, 417, 588–594.
- Hirigoyen, G. G., & Poulain-Rehm, T. (2014). Relationships between Corporate Social Responsibility and financial performance: What is the Causality? Gérard. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2531631>
- Hirigoyen, G., & Villéger, A. (2018). L'apport de la pensée d'Émile Durkheim à la connaissance de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 44(275), 113–130. <https://doi.org/10.3166/RFG.2018.00244>
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1988.00145.X>
- Hugron, P. (1993). Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales(1953-1980)(partie 2, littérature sur la continuité, la survie et la succession). *Cahier de Recherche- Ecole Des Hautes Études Commerciales. Groupe de Recherche Sur Les Entreprises Familiales*.
- Ifourah, H., & Kaid Tlilane, N. (2014). Impact de l'étude de marché sur le déclenchement du processus entrepreneurial en Algérie. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*, 13(2), 90–102. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106817>
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 21(1), 41–55. <https://doi.org/10.1080/13571519984304>
- Jaouadi, M. (2014). Cycle de vie de l'entreprise et veille stratégique [Business life cycle of the company and business intelligence]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 8(4), 1604–1611. <http://www.ijias.issr-journals.org/>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845803>
- Jensen, M. C. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 319–339.
- Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers.

- The American Economic Review*, 76(2), 323–329. <http://www.jstor.org/stable/1818789>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21–44. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1991.00021.X>
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>
- King, M. R., & Santor, E. (2008). Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2423–2432. <https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2008.02.002>
- Klein, S., & Davis, J. A. (2004). SUCCESSION. In *Les entreprises familialesm* (Issue 3717, pp. 98–118). Presses Universitaires de France. https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=PUF_KENYO_2004_01_0098
- Koenig, G. (2006). No Title. *Revue française de gestion*, 160(1), 293–306. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.293-328>
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21. <https://doi.org/10.1177/104225879301800101>
- La Banque Mondiale. (2023). *Algérie : Rapport De Suivi De La Situation Economique Les vents demeurent favorables Printemps 2023*.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2008.00131.X>
- Le Vigoureux, F., & Aurégan, P. (2012). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue Internationale P.M.E.*, 23(3–4), 71–93. <https://doi.org/10.7202/1012494AR>
- Lecourt, D. (2006). *Dictionnaire d'Histoire Et Philosophie des Sciences*. Puf.
- Leghima, A., & Djema, H. (2014). PME et innovation en Algérie : limites et perspectives. *Marché et Organisations*, N° 20(1), 73–98. <https://doi.org/10.3917/MAORG.020.0073>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/EB028979>
- Lindow, C. M. (2013). A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance. In *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance* (pp. 49–93). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7167-8_4
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167–178. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2010.08.004>

- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1995.00071.X>
- Loué, C., & Baronet, J. (2015). Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel. *Entreprendre & Innover*, 27(4), 112. <https://doi.org/10.3917/ENTIN.027.0112>
- Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information : incentives and contracts*. Oxford University Press. https://books.google.com/books/about/An_Introduction_to_the_Economics_of_Info.html?hl=fr&id=ywGXqL9nZz4C
- Madoui, M. (2008). Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie. *Les Cahiers Du CREAD*, 24(86), 45–58. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/9489>
- Mandl, I. (2004). Business transfers and successions in Austria. *EISB Conference, Turku, 10th. September*.
- Marquet, J., Campenhoudt, L. van, & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Armand Colin (ed.)).
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341. <https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2005.02.002>
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *Bmj*, 311(6997), 109–112.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001>
- Mechtour, R. (2022). Caractéristiques Et Perennite Des Entreprises Familiales : Revue De La Litterature. *La Revue Des Sciences Commerciales*, 21(1), 167–185. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/196210>
- Melbouci, L. (2008). L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? *La Revue Des Sciences de Gestion*, 234(6), 75. <https://doi.org/10.3917/RSG.234.0075>
- Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., Dianne, H. B. W., Memili, E., Chang, E. P. C., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. B. (2013). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology On*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549>
- Merigot, J.-G., & Hirigoyen, G. (1988). *La transmission des PME familiales*. 1(1), 57–76. <https://doi.org/10.7202/1007874ar>
- Merzouk, F., & Abedou, A. (2015). Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie. *Les Cahiers Du Mecas*, 11(1), 21–34. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/8949>
- Merzouk Farida. (2018). L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées ? *Revue Africaine De Management*, 3(1), 93–119.
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169–196.

- <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v3y2000iq1p169-196.html>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 23(4), 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/MNSC.30.10.1161>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2006.00063.X>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2007.00718.X>
- Mintzberg, H. (1981, January). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review: Organizational Restructuring*, 103–116. <https://hbr.org/1981/01/organization-design-fashion-or-fit>
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207–224. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277632>
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2). <https://doi.org/10.4000/FCS.1933>
- MNASSER, K., & HAMROUNI DAKOUMI, A. (2006). Les facteurs a l'origine de la réussite de la succession des entreprises familiales. *Entreprise Familiale*, 1–37.
- Mohammed, H., Abderrezak Zine Radhia, L., correspondant, A., & Mohamed, H. (2020). Les effets de l'accompagnement entrepreneurial sur l'apprentissage des entrepreneurs : cas de l'ANSEJ. 3. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*, 2(2). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/109133>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Moulaï, S. (2016). *Analyse de la succession managériale dans les PME* [Université Abderrahmane mira bejaia/aboudaou]. <http://172.17.1.105:8080/xmlui/handle/123456789/8153>
- Moulaï, S., & Boukrif, M. (2022). L'engagement du successeur : une étude de cas d'une entreprise familiale dans la wilaya de Bejaia. *Journal des études financières comptables et managériales* 267–252 ,(1)9. , <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/192522>
- Moumou, O. (2016). L'entreprise familiale en Algérie : *Revue DIRASSAT Numéro Economique (ISSN: 2676-2013)*, 7(June), 277–302.
- Moussaoui, F., Kicili, Y., & Hadou, N. (2020). *La Transmission Des Entreprises Familiales*. Université Abderrahmane Mira - Bejaia.
- MOUSSAOUI, Y. (2020). THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN REDUCING THE AGENCY PROBLEM THROUGH ITS ROLE IN INFLUENCING THE FINANCIAL STRUCTURE. *Revue Des Reformes Economique et Intégration Dans l'économie Mondiale*, 14(1), 344–363. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/115345>
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/03090591311293284>

- Naoure, A. F. (2018). Les conflits successoraux dans les entreprises familiales africaines : Le rôle de la structure familiale. *Revue Africaine de Management*, 3 (1), 132–142. <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/11227/6817>
- Nishimata, Olivier; Nishimata, Julien; Nishimata, A. (n.d.). *ÊTRE ENTREPRENEUR Aujourd'hui*.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. In I. McGraw-Hill Company (Ed.), *McGraw-Hill, New York* (3rd ed., Issue 3 rd). McGraw-Hill.
- Observatoire des PME (France). (2008). *PME 2008 rapport OSEO sur l'évolution des PME*.
- Ocde. (2004). Promouvoir l'entreprenariat et les pme innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée . In organisation de coopération et de développement économique (ed.), *2eme conférence de l'ocde des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (pme)* . [Www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- OUCIF, L., & ABBES, F. (2018). The Role of Corporate Governance In Addressing Agency Theory Problems. *Recherchers Economiques Manageriales*, 12(4), 399–415. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67022>
- Oudjedi Damerdji, Y., SELKA, M., & COLOT, O. (2017). L'audit Et La gouvernance dans les entreprises familiales en algérie : une prévention ou une formalité ? meryem selka. in institut de recherche en Développement Humain et des Organisations (Ed.), *transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts* (p. 18). Dépôt institutionnel de l'université de Mons.
- Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983). Life-cycle changes in small family businesses. *Business Horizons*, 26(3), 58–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90031-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90031-9)
- Perreault, K. (2019). *Vers une segmentation des types de conflits entre le parent-prédécesseur et l'enfant-successeur lors de la transmission d'une entreprise familiale*. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11143/15283>
- Picard, C. (2009). Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat: Pour une lecture identitaire du processus. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3–4), 57–82.
- Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.plane.2015.01>
- Poulain-rehm, T. (2005). La politique de financement des entreprises patrimoniales et familiales cotées : un test de la théorie du free cash flow. *LA REVUE DU FINANCIER La*, 3(May), 4–20.
- Poulain-Rehm, T. (2006a). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? *La Revue Des Sciences de Gestion*, 219(3), 77. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077>
- Poulain-Rehm, T. (2006b). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? *La Revue Des Sciences de Gestion*, 219(3), 77. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077>
- Poulain-Rehm, T. (2020). *Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales*. <https://hal.science/hal-02526758>
- Presses, H. E. C., & Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral*. Institut de recherches politiques; Presses HEC.

- Saiah Djebbour, A. (2022). La dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance The dynamics of family businesses in terms of governance. *Bulletins Des Recherches Scientifiques*, 10(1), 970–981.
- Saint-Cyr, L., & Richer, F. (2003a). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. PUM.
- Saint-Cyr, L., & Richer, F. (2003b). La succession dans les pme au Québec. *Préparer La Relève*, 165–189. <https://doi.org/10.4000/BOOKS.PUM.15584>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. <https://doi.org/10.1287/Orsc.12.2.99.10114>, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/ORSC.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2008.00133.X>
- Senbel, D., St-Cyr, L., & de développement et de relève de la PME., H. E. C. M. C. (2006). *Analyse du transfert de propriété et de son financement au travers 20 cas de relève d'entreprises*. HEC Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME. <https://books.google.dz/books?id=VNbqzQEACAAJ>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25(1), 123–139. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(89\)90099-8](https://doi.org/10.1016/0304-405X(89)90099-8)
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.2307/2329497>
- Slimani, R., & Boukrif, N. (2022). Analyse des stratégies marketing des entreprises Algériennes face aux marques étrangères: Cas de l'entreprise C&H unité de Bejaia. *Revue des sciences administratives et financière* 635–616 ,(1)6. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/195949>
- Souad, B., & Adel, B. (2020). La succession dans les entreprises familiales algériennes. *The Added Value of Business Economics Journal* 190–163 ,(1)2, . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136926>
- Soufi, w., & bekkar, b. (2021). Le rôle du dirigeant dans le dynamisme entrepreneurial des entreprises familiales. *La Revue Des Sciences Commerciales*, 20(2), 144–165. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158590>
- St-Cyr, L., & Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue Internationale P.M.E.*, 18(3–4), 51–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1008482ar>

- Steier, L. (2009). Where do new firms come from?: Households, family capital, ethnicity, and the welfare mix. *Family Business Review*, 22(3), 273–278.
<https://doi.org/10.1177/0894486509336658>
- Tabet aouel, w. (2005). La theorie de l'entrepreneur : une approche fonctionnelle cas de l'entrepreneur algerien. *Les cahiers du mecas*, 1(1), 200–209.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12875>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.1996.00199.X>
- Tajer, A., Araban, O., ESSABBAR, H. ;, & Rigar, S. M. (2022). La gouvernance de l'entreprise familiale sous l'angle de la théorie de l'agence et de l'intendance. *Revue Internationale Des Sciences Sociales*, 6(2), 178.
https://www.researchgate.net/publication/362224435_La_gouvernance_de_l'entreprise_familiale_sous_l'angle_de_la_theorie_de_l'agence_et_de_l'intendance
- TAJER, A., JIRARI, S., & RIGAR, S. M. (2019). La transmission des entreprises familiales: formes et processus. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 2(2).
- Tessa, A., & Gheddache, L. (2009). LES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES. *Idara*, 19(2), 139–157.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/129135>
- TESSA, A., & GHEDDACHE, L. (2010). La transmission de la PME familiale : Une etude exploratoire a partir des perceptions du cedant potentiel. *Les Cahiers Du Cread*, 91(91), 105–129. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/2095>
- Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management. In *Management Sup: Vol. 4*. Dunod. <https://www.cairn.info/methodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>
- Tonder, E. Van, & Ehlers, L. (2011). Factors threatening the survival of independent financial advisers in their organisational life cycle: An exploratory study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(2), 156–169.
<https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC31347>
- TOULOUSE, J.-M. (1980). Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur. *Revue Commerce*, 1(6), 124–134.
- Tounes, A., & Fayolle, A. (2006). L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 220–221(4), 17.
<https://doi.org/10.3917/rsg.220.0017>
- Vilatte, J.-C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
<https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2004.12.005>
- Walid, C., & ADALA Laadjal, P. (2019). Les stratégies de la PME-Le cas des PME de l'ouest de l'Algérie. *Revue Finance & Marchés*, 6(2), 86–107.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/104459>
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession

- issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59–84.
<https://doi.org/10.1108/13552550410521380>
- Williamson, O. E. (1964). *The economics of discretionary behavior: managerial objectives in a theory of the firm* [Prentice-Hall]. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/354997>
- Williamson, O. E. (1990). A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 146(1), 61–71. <http://www.jstor.org/stable/40751303>
- Yakoubi, K., & Badaoui, I. (2022). Gouvernance et qualité de transmission des entreprises familiales. 121–107, (2)4, *مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية*.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/209638>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2005.00028.X>
- Zaier Aouadi, B. (2020). *Processus intégré de développement des successeurs dans les entreprises familiales : une approche par les récits de vie*.
<http://www.theses.fr/2020PA100101/document>
- ZEROUALA, F. (2020). *Selecto, le makrout de Proust du peuple algérien* | Mediapart. Journal Électronique MEDIAPART. <https://www.mediapart.fr/journal/culture-idees/070820/selecto-le-makrout-de-proust-du-peuple-algerien>

7 ANNEXES

7.1 Annexe N°01 : Etat récapitulatif des évaluations du questionnaire



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

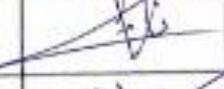


جامعة رليزان
Université de Relizane
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion
Spécialité : Gouvernance et Stratégies Financière des Entreprises

Etat des Évaluateurs du Questionnaire

Dans le cadre d'une étude pour le département des sciences économiques, commerciales et de gestion sous thème de : *Transmission de la PME familiale et conflits d'agence*, et sous la direction du Docteur MORTET Sabrina, les évaluateurs ont exprimé leur avis sur les éléments du questionnaire et ont formulé des remarques pertinentes qui ont été prises en considération dans la suite de l'étude.

Les évaluateurs sont listés comme suite :

Nom et prénom	Grade	Université	Emargement
BECHEIKER Abed	Professeur	Université de Relizane	
ARKOUB Ouali	Professeur	Université de Boumerdes	 الجامعة الجزائرية للدراسات والبحوث الاقتصادية والتجارية جامعة بومردس M. ARKOUS Ouali Professeur F. S. E. - C. P. - N. 123
NADI Mofida	Maitre conférence « A »	Université de Relizane	
MORTET Sabrina	Maitre conférence « A »	Université de Relizane	 استاذة م. م. م. Eym@univ-relizane.dz@gmail.com

A rappeler que cette étude tente à identifier les problèmes d'agence qui peuvent être présenté à la transmission de la PME familiale Algérienne dans ces différentes étapes. Ce questionnaire à fixe la transmission autant que variable dépendante et les conflits d'agences comme étant de variable indépendante.

A cet effet, Messieurs les évaluateurs sont vivement remerciés pour leurs aide et assistance pour l'évaluation de ce questionnaire afin d'obtenir, des données scientifiques fiables et exploitables.

Relizane, le 03/10/2023

Transmission de PME familiale Algérienne

Dans le cadre d'une recherche doctorale au sein de l'université Ahmed ZABANA de Relizane, portant sur la transmission de PME familiale Algérienne et Conflits d'agence, nous vous remercions d'avoir participé à notre enquête et nous espérons que vous avez eu autant de plaisir à y assister que nous à le formuler.

Nous aimerions connaître votre avis pour déterminer les conflits d'agence qui mettent en danger le processus de transmission et conditionnent son succès. Merci de répondre à ce bref sondage pour nous faire part de vos impressions (vos réponses resteront anonymes).

Les enjeux de la transmission

Identification des acteurs

L'entreprise

Cette section est consacrée pour l'identification de l'entreprise

1. Date création de l'entreprise :/...../.....
2. Forme juridique de l'entreprise
 EURL SARL SPA Autre :
3. Wilaya :
4. Activité principale de l'entreprise
 Industrielle commerciale prestation de service Autre :
5. Le capital de l'entreprise est détenu par la famille à :
 Moins de 25% Entre 26% - 50% Entre 51%-75% Plus 76% la totalité 100%
6. L'entreprise est gérée par :
 La famille un gérant externe à la famille un conseil familiale un conseil mixte
7. Votre appréciation de l'influence de la famille sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									
8. L'entreprise a déjà connu une transmission :
 Pas de transmission désir de transmettre aux générations suivantes À un ou plusieurs générations
9. Degrés de lien avec le cédant
 Parenté fratrie cousin le mari de sa fille (gendre)
 Employé pas de lien

Cédant et Successeur :

10. Age

	Moins de 40 ans	Entre 40 - 65 ans	Plus de 65 ans
Cédant			
Successeur			

11. Sexe : Homme femme

12. Niveau intellectuel

	Primaire	Secondaire	Universitaire	Etudes supérieures
Cédant				
Successeur				

13. Valeurs socioculturelles : sont les limites que se donne une communauté pour guider ses choix de lois et de règlements:

	Religion	Modernisation	Famille	Autre
Cédant			
Successeur			

14. Le cédant a vécu au préalable une transmission autant que:

	Cédant	Successeur	Salarié	Consultant	Superviseur	Pas de Vécu
Cédant						
Successeur						

Transmission de l'entreprise

15. La transmission est motivée par:

- Départ à la retraite maladie Autres (à préciser) :

16. La transmission est réalisée sur:

- Une sous activité de l'entreprise sur l'activité initiale de l'entreprise Autres :

Le choix (sélection) de successeur

17. Le choix est fait suite à:

- Consultation de plusieurs candidatures consultation de l'avis du conseil familiale
 Consultation de l'avis d'une personne externe à la famille pas de choix

18. Le choix a été approuvé par:

- Le conseil familial les salariés les parties prenantes Actionnaires Autre :

La première phase de transmission : Initiation

Elle est consacrée à l'initiation au processus de transmission de l'entreprise

19. Pour la réussite de la transmission, déterminer le degré d'importance de cette phase :

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. La durée de cette phase est de:

- Moins 01 an de 01 à 3 ans de 03 à 5 ans plus de 5 ans

La deuxième phase : Intégration

Débuté au moment où le prédécesseur intègre le successeur dans l'entreprise

21. Pour la réussite de la transmission, déterminer le degré d'importance de cette phase :

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. La durée de cette phase est de:

- Moins 01 an de 01 à 3 ans de 03 à 5 ans plus de 5 ans

La phase du règne conjoint -- la nouvelle direction

Elle est caractérisée par la prise en main de la structure, par l'établissement d'un nouveau leadership et par les changements organisationnels et stratégiques imposés par le nouveau dirigeant.

23. Pour la réussite de la transmission, déterminer le degré d'importance de cette phase :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. La durée de cette phase est de:

Moins 01 an de 01 à 3 ans de 03 à 5 ans plus de 5 ans

La phase de désengagement

Cette phase correspondrait changent officiellement de statut des prédécesseurs, même s'ils gardent un certain contrôle par l'entremise de leur droit de veto.

25. Pour la réussite de la transmission, déterminer le degré d'importance de cette phase :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. La durée de cette phase est de:

Moins 01 an de 01 à 3 ans de 03 à 5 ans plus de 5 ans

Transmission de propriété

La transmission de propriété représente un complémentaire au transfert de la direction.

27. Pour la réussite de la transmission, déterminer le degré d'importance de cette phase :

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Le cédant détient-il encore des parts dans l'entreprise transférée ?

Oui Non

Conflits d'Agence durant la transmission :

Cette partie est réservée aux différents aspects qui peuvent avoir un effet sur la réussite d'une opération de transmission.

29. Le conseil familial est constitué de:

Fils de la même Mère fils de mère différentes belles filles
 Maris de filles consultants externes frères cousins

30. Le cédant a délégué au successeur le : (droit de propriété)

Les Actions	Avant l'intégration du successeur à l'entreprise	Dès que le successeur a intégré l'entreprise	Après les premières responsabilités du successeur	Après délégation du pouvoir décisionnel au successeur	Après la session de propriété au successeur
Droit à choisir les usages des biens de l'entreprise					
Droit de tirer du bénéfice sur les biens de l'entreprise					
Le droit de cédé des biens et immobilisation					

31. Le cédant a entrepris des actions pour :

Les Actions	Avant l'intégration du successeur à l'entreprise	Dès que le successeur a intégré l'entreprise	Après les premières responsabilités du successeur	Après délégation du pouvoir décisionnel au successeur	Après la session de propriété au successeur
Mettre en place le système d'information					
Améliorer le système d'information					
Améliorer le contrôle de la gestion					
Mettre en place le service de contrôle de gestion					
Mettre en place un conseil d'administration					

32. Le cédant a bien :

	Avant l'intégration du successeur à l'entreprise	Dès que le successeur a intégré l'entreprise	Après les premières responsabilités du successeur	Après délégation du pouvoir décisionnel au successeur	Après la session de propriété au successeur
Établir un contrat formalisé avec le successeur					

33. Le cédant a engagé des actions pour :

- Le choix du successeur la formation du successeur
 Lancement d'une affaire pour le successeur

34. Le cédant a changé le mode de financement des projets de l'entreprise :

Mode de financement	Avant l'intégration du successeur à l'entreprise	Dès que le successeur a intégré l'entreprise	Après les premières responsabilités du successeur	Après délégation du pouvoir décisionnel au successeur	Après la session de propriété au successeur
Le cédant a changé le mode de financement des projets					

35. Quel critère retenir-vous pour apprécier le résultat de la transmission

- La conservation de l'entreprise dans la famille l'augmentation de son chiffre d'affaires
 L'entreprise dure dans le temps

36. Considérez-vous que la transmission de votre entreprise ait réussi :

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37. La position du répondant :

- Cédant Successeur Autres (à préciser)

38. Voulez-vous participer davantage à l'étude approfondie sur la gouvernance d'entreprise :

- Oui Non

39. E-mail ou Numéro de téléphone :

40. Avez-vous D'autres suggestions globales concernant l'étude à nous transmettre?

.....

Vous remerciant de votre participation.

7.3 Annexe N°03 : fréquences variables Age Entreprises

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q1_Age_Entreprises
/HISTOGRAM NORMAL
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

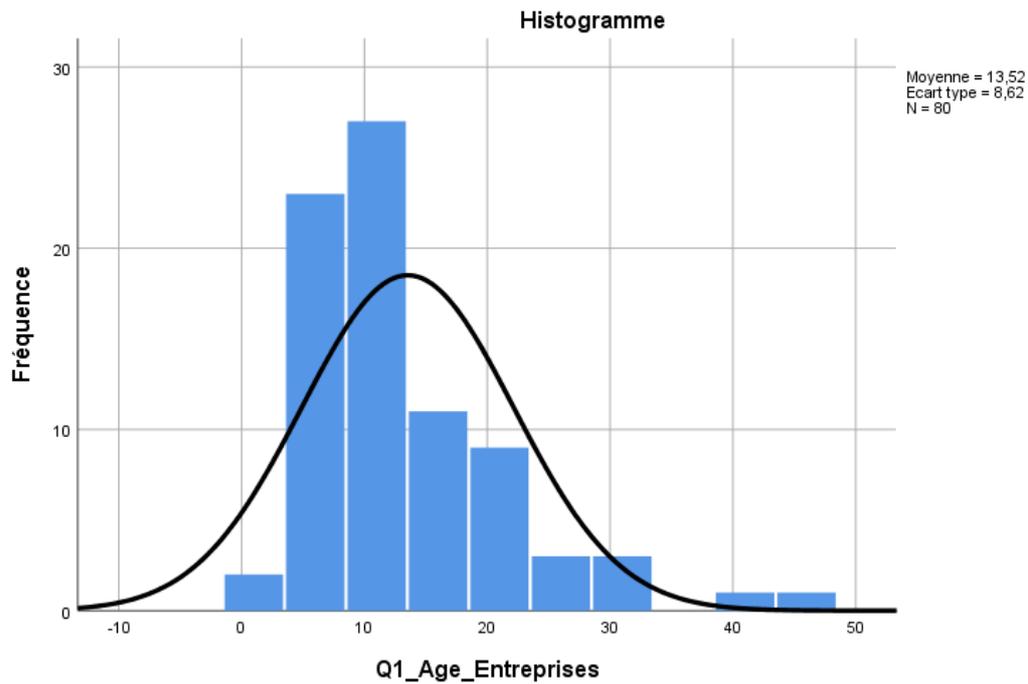
Q1_Age_Entreprises

N	Valide	80
	Manquant	0

Q1_Age_Entreprises

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,3	1,3	1,3
	3	1	1,3	1,3	2,5
	4	3	3,8	3,8	6,3
	5	6	7,5	7,5	13,8
	6	1	1,3	1,3	15,0
	7	6	7,5	7,5	22,5
	8	7	8,8	8,8	31,3
	9	6	7,5	7,5	38,8
	10	2	2,5	2,5	41,3
	11	10	12,5	12,5	53,8
	12	1	1,3	1,3	55,0
	13	8	10,0	10,0	65,0
	14	2	2,5	2,5	67,5
	15	3	3,8	3,8	71,3
	16	1	1,3	1,3	72,5
	17	1	1,3	1,3	73,8
	18	4	5,0	5,0	78,8
	19	1	1,3	1,3	80,0
	20	4	5,0	5,0	85,0
	21	1	1,3	1,3	86,3
	22	3	3,8	3,8	90,0
	28	3	3,8	3,8	93,8
29	1	1,3	1,3	95,0	
32	1	1,3	1,3	96,3	

33	1	1,3	1,3	97,5
43	1	1,3	1,3	98,8
47	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	



7.4 Annexe N°04 : fréquences variables : Activité de l'entreprise

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q3_Activité_de_entreprise
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

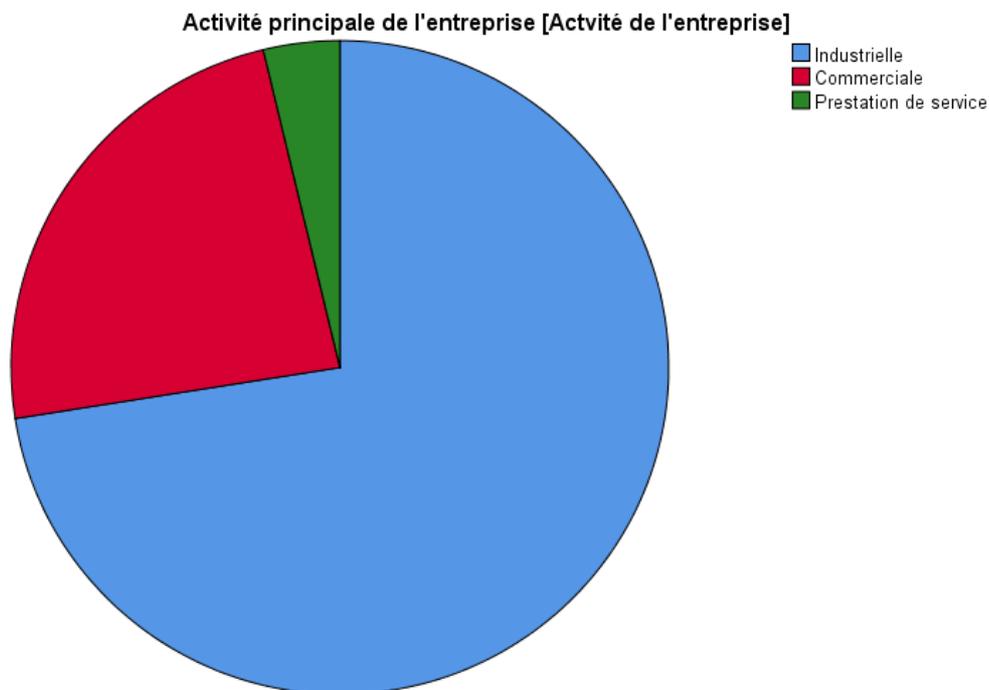
Statistiques

Activité principale de l'entreprise [Activité de l'entreprise]

N	Valide	80
	Manquant	0

Activité principale de l'entreprise [Activité de l'entreprise]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Industrielle	58	72,5	72,5	72,5
	Commerciale	19	23,8	23,8	96,3
	Prestation de service	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



7.5 Annexe N°05 : fréquences variables Forme juridique

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q2_Forme_juridique
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

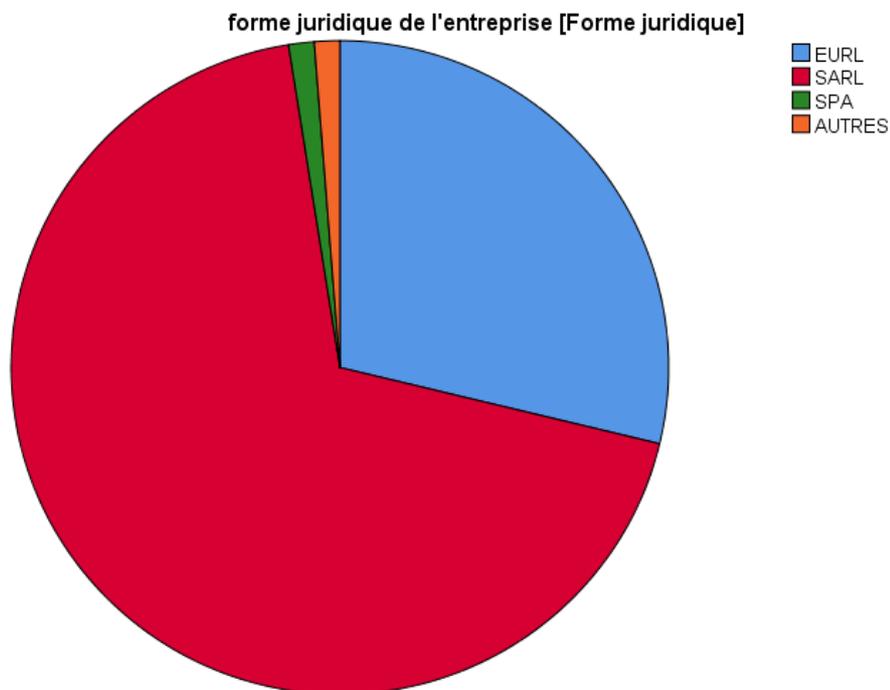
Statistiques

Forme juridique de l'entreprise [Forme juridique]

N	Valide	80
	Manquant	0

Forme juridique de l'entreprise [Forme juridique]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	EURL	23	28,7	28,7	28,7
	SARL	55	68,8	68,8	97,5
	SPA	1	1,3	1,3	98,8
	AUTRES	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



7.6 Annexe N°06: frequencis variables Wilaya

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q4_Wiliya
/HISTOGRAM NORMAL
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Avertissements

WILAYA étant une chaîne, il est impossible de générer un histogramme.

Statistiques

WILAYA

N	Valide	80
	Manquant	0

		WILAYA			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ain-Temouchent	1	1,3	1,3	1,3
	Alger	11	13,8	13,8	15,0
	Annaba	1	1,3	1,3	16,3
	Béchar	1	1,3	1,3	17,5
	Blida	7	8,8	8,8	26,3
	Chlef	4	5,0	5,0	31,3

Constantine	2	2,5	2,5	33,8
Djelfa	3	3,8	3,8	37,5
El-Oued	2	2,5	2,5	40,0
Jijel	2	2,5	2,5	42,5
Laghouat	1	1,3	1,3	43,8
M'sila	1	1,3	1,3	45,0
Mascara	1	1,3	1,3	46,3
Mostaganem	1	1,3	1,3	47,5
Oran	14	17,5	17,5	65,0
Ouargla	2	2,5	2,5	67,5
Relizane	1	1,3	1,3	68,8
Saïda	3	3,8	3,8	72,5
Sétif	4	5,0	5,0	77,5
Sidi Bel Abbes	2	2,5	2,5	80,0
Skikda	1	1,3	1,3	81,3
Tiaret	8	10,0	10,0	91,3
Tizi-Ouzou	1	1,3	1,3	92,5
Tlemcen	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

7.7 Annexe N°07 : Fiabilité et validité

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Axe_Transmission1 Phase Initiation Phase intégration
Phase_Règne_Conjoint
Phase Désengagement Phase_Transfert_Propriété
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		16-JAN-2024 17:34:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partie conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique Fiabilité et Validité.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Axe_Transmission1 Phase Initiation Phase intégration Phase_Règne_Conjoint Phase Désengagement Phase_Transfert_Propriété /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Jeu_de_données1] C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partie conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique Fiabilité et Validité.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Axe_Conflits_Agence Problème1_Asymétrie_information
Problème2_Divergence_Intérêt
Problème3_Expropriation_Droits_Propriété Problème4_Prise_De_Risque
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		16-JAN-2024 17:37:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique Fiabilité et Validité.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Axe_Conflits_Agen ce Problème1_Asymétrie_informatio n Problème2_Divergence_Intérêt Problème3_Expropriation_Droits_ Propriété Problème4_Prise_De_Risque /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	5

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Axe_Conflits_Agence Problème1_Asymétrie_information
Problème2_Divergence_Intérêt
Problème3_Expropriation_Droits_Propriété Problème4_Prise_De_Risque
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		16-JAN-2024 18:02:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique Fiabilité et Validité.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES=Axe_Conflits_Agen ce Problème1_Asymétrie_informatio n Problème2_Divergence_Intérêt Problème3_Expropriation_Droits_ Propriété Problème4_Prise_De_Risque /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

	COMPUTE		
	Axe_Problèmes_Agence=MEAN(Asymétrie_Information_1+Asymétrie_Information_2+Divergence_Intérêt_1+Divergence_Intérêt_2+Droits_Usage+Droits_Tirer_Bénéfice+Droits_de_céder+Prise_de_Risque_1+Prise_de_Risque_2+Prise_De_Risque_3)		Prblème d'asymétrie d'information
COMPUTE	Corrélation de Pearson	1	,824**
Axe_Problèmes_Agence=MEAN(Asymétrie_Information_1+Asymétrie_Information_2+Divergence_Intérêt_1+Divergence_Intérêt_2+Droits_Usage+Droits_Tirer_Bénéfice+Droits_de_céder+Prise_de_Risque_1+Prise_de_Risque_2+Prise_De_Risque_3)	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Prblème d'asymétrie d'information	Corrélation de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30
Problème 2 : Divergence d'intérêt	Corrélation de Pearson	,665**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007
	N	30	30
Problème3: Expropriation des Droits de Propriété	Corrélation de Pearson	,855**	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001
	N	30	30
Problème4: Prise de Risque	Corrélation de Pearson	,955**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=Phase_Initiation Phase_intégration Phase_Règne_Conjoint
Phase_Désengagement
Phase_Transfert_Propriété Axe_Transmission1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		16-JAN-2024 18:05:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique Fiabilité et Validité.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=Phase_Initiation Phase_intégration Phase_Règne_Conjoint Phase_Désengagement Phase_Transfert_Propriété Axe_Transmission1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

		Corrélations	
		Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Importance de la phase d'Intégration dans le processus de la transmission
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	1	,527**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	30	30
Importance de la phase d'Intégration dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,527**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	30	30
Importance de la phase du Règne conjoint dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,418*	,286
	Sig. (bilatérale)	,022	,125
	N	30	30
Importance de la phase de Désengagement dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,523**	,235
	Sig. (bilatérale)	,003	,212
	N	30	30
Importance de la phase de Transfert de Propriété dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,253	,111
	Sig. (bilatérale)	,178	,559
	N	30	30
Axe de la Transmission	Corrélation de Pearson	,797**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

GET

FILE="C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique.sav".

DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=Axe_Transmission1 Phase_Initiation Phase_intégration

Phase_Règne_Conjoint

Phase_Désengagement Phase_Transfert_Propriété

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	16-JAN-2024 18:08:37
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=Axe_Transmission1 Phase_Initiation Phase_intégration Phase_Règne_Conjoint Phase_Désengagement Phase_Transfert_Propriété /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Jeu_de_données2] C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partIE conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique.sav

		Corrélations		Im
		Axe de la Transmission	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	d'In le p i
Axe de la Transmission	Corrélation de Pearson	1	,865**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	80	80	
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,865**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	80	80	
Importance de la phase d'Intégration dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,827**	,758**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	
Importance de la phase du Règne conjoint dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,838**	,657**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	
Importance de la phase de Désengagement dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,874**	,690**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	
Importance de la phase de Transfert de Propriété dans le processus de la transmission	Corrélation de Pearson	,803**	,532**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=Axe_Conflits_Agence Problème1_Asymétrie_information
Problème2_Divergence_Intérêt
Problème3_Expropriation_Droits_Propriété Problème4_Prise_De_Risque
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		16-JAN-2024 18:13:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\H\OneDrive\MA THESE\questionnaire - partie conflits d'agences\Reprise partie pratique\Reprise partie pratique. SAV
Jeu de données actif		Jeu_de_données2

	Filter	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=Axe_Conflits_Agence Problème1_Asymétrie_informatio n Problème2_Divergence_Intérêt Problème3_Expropriation_Droits_Propriété Problème4_Prise_De_Risque /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		COMPUTE		
		Axe_Problèmes_Agence=MEAN(Asymétrie_Information_1+Asymétrie_Information_2+Divergence_Intérêt_1+Divergence_Intérêt_2+Droits_Usage+Droits_Tirer_Bénéfice+Droits_de_céder+Prise_de_Risque_1+Prise_de_Risque_2+Prise_De_Risque_3)		Prblème d'asymétrie d'information
COMPUTE	Corrélation de Pearson		1	,784**
Axe_Problèmes_Agence=MEAN(Asymétrie_Information_1+Asymétrie_Information_2+Divergence_Intérêt_1+Divergence_Intérêt_2+Droits_Usage+Droits_Tirer_Bénéfice+Droits_de_céder+Prise_de_Risque_1+Prise_de_Risque_2+Prise_De_Risque_3)	Sig. (bilatérale)			,000
	N	80	80	80
Prblème d'asymétrie d'information	Corrélation de Pearson	,784**		1
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	80	80	80
Problème 2 : Divergence d'intérêt	Corrélation de Pearson	,791**	,586**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	
Problème3: Expropriation des Droits de Propriété	Corrélation de Pearson	,780**	,454**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	
Problème4: Prise de Risque	Corrélation de Pearson	,912**	,726**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	80	80	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7.8 Annexe N°08 : Modélisation linéaire simple

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Phase_Initiation
/METHOD=ENTER Problème1 Problème2 Problème3 Problème4
/SCATTERPLOT=(*ZRESID , *ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	8,84	,934	80
Problème 1 : Asymétrie d'information	1,9500	,70979	80
Problème 2 : Divergence d'intérêt	2,6250	,68205	80
Problème 3 : Expropriation droits de propriété	2,7875	,97687	80
Problème 4 : Prise de risque	2,0250	1,07885	80

Corrélations

		Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Problème 1 : Asymétrie d'information	Problème 2 : Divergence d'intérêt
Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	1,000	-,299	-,216
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,299	1,000	,588
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	-,216	,588	1,000
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	-,274	,368	,240
	Problème 4 : Prise de risque	-,335	,679	,735
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	.	,004	,027
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,004	.	,000
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,027	,000	.
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	,007	,000	,016
	Problème 4 : Prise de risque	,001	,000	,000
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80	80
	Problème 1 : Asymétrie d'information	80	80	80
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	80	80	80
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	80	80	80
	Problème 4 : Prise de risque	80	80	80

Corrélations

		Problème 3 : Expropriation droits de propriété	Problème 4 : Prise de risque
Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	-,274	-,335
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,368	,679
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,240	,735
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	1,000	,450
	Problème 4 : Prise de risque	,450	1,000
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	,007	,001
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,000	,000
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,016	,000
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	.	,000
	Problème 4 : Prise de risque	,000	.
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80
	Problème 1 : Asymétrie d'information	80	80
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	80	80
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	80	80
	Problème 4 : Prise de risque	80	80

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Problème 4 : Prise de risque, Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information, Problème 2 : Divergence d'intérêt ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 ^a	,140	,094	,889

a. Prédicteurs : (Constante), Problème 4 : Prise de risque, Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information, Problème 2 : Divergence d'intérêt

b. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,664	4	2,416	3,060	,022 ^b
	de Student	59,223	75	,790		
	Total	68,888	79			

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Prédicteurs : (Constante), Problème 4 : Prise de risque, Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information, Problème 2 : Divergence d'intérêt

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	9,712	,518		18,750
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,167	,197	-,127	-,847
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,087	,223	,063	,389
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	-,132	,117	-,138	-1,127
	Problème 4 : Prise de risque	-,202	,162	-,234	-1,245

Coefficients^a

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	,000				
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,400	-,299	-,097	-,091	,513
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,699	-,216	,045	,042	,432
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	,263	-,274	-,129	-,121	,768
	Problème 4 : Prise de risque	,217	-,335	-,142	-,133	,325

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		VIF	
1	(Constante)		
	Problème 1 : Asymétrie d'information	1,949	
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	2,317	
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	1,303	
	Problème 4 : Prise de risque	3,074	

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	Problème 1 : Asymétrie d'information
1	1	4,739	1,000	,00	,00
	2	,127	6,102	,08	,01
	3	,073	8,044	,05	,05
	4	,045	10,253	,04	,93
	5	,016	17,315	,82	,00

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la variance		
		Problème 2 : Divergence d'intérêt	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	Problème 4 : Prise de risque
1	1	,00	,00	,00
	2	,00	,08	,32
	3	,06	,73	,03
	4	,08	,01	,16
	5	,86	,18	,49

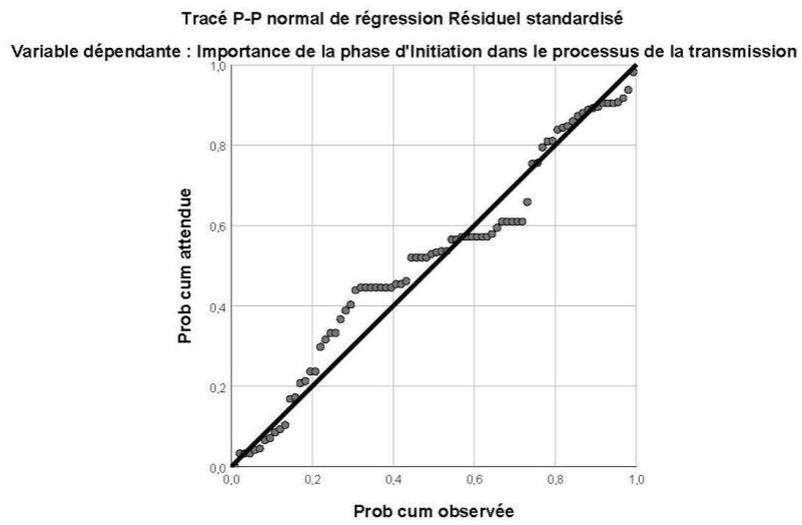
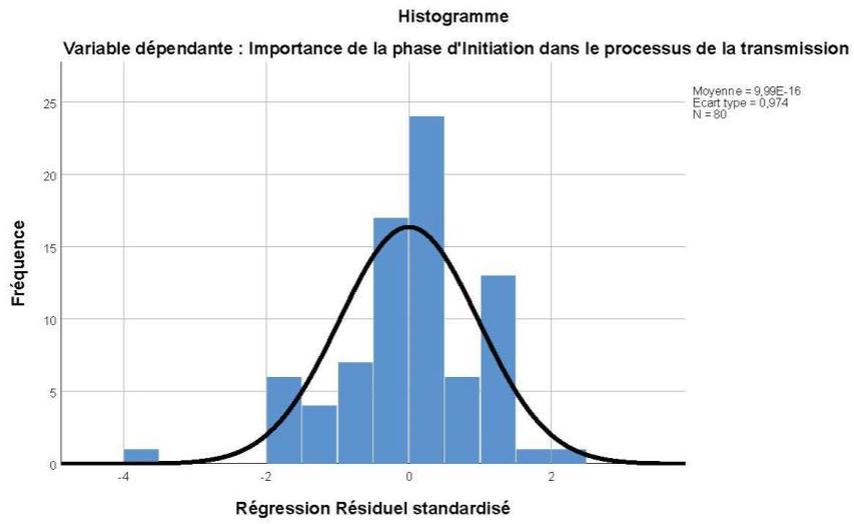
a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

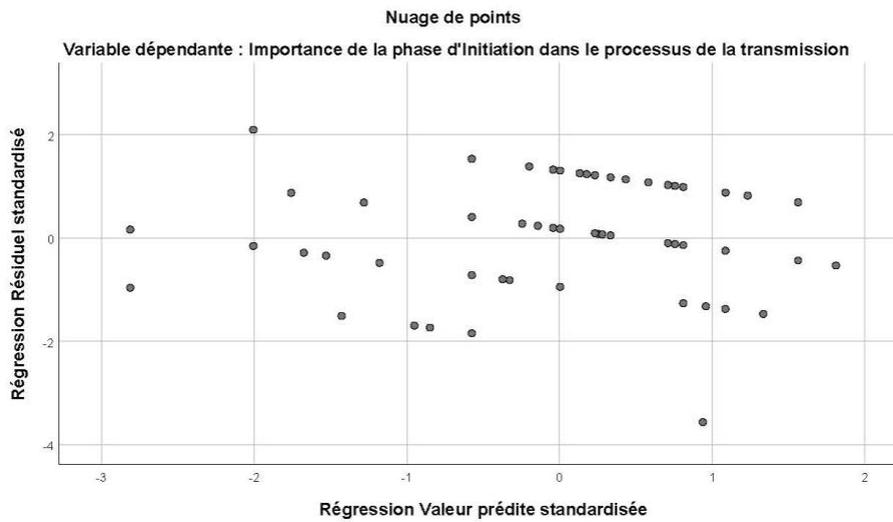
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	7,85	9,47	8,84	,350	80
de Student	-3,166	1,864	,000	,866	80
Valeur prévue standard	-2,813	1,811	,000	1,000	80
Résidu standard	-3,563	2,098	,000	,974	80

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Graphiques





```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Phase_Initiation
/METHOD=ENTER Problème1 Problème3
/SCATTERPLOT(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	8,84	,934	80
Problème 1 : Asymétrie d'information	1,9500	,70979	80
Problème 3 : Expropriation droits de propriété	2,7875	,97687	80

Corrélations

		Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Problème 1 : Asymétrie d'information	Problème 3 : Expropriation droits de propriété
Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	1,000	-,299	-,274
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,299	1,000	,368
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	-,274	,368	1,000
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	.	,004	,007
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,004	.	,000
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	,007	,000	.
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80	80
	Problème 1 : Asymétrie d'information	80	80	80
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	80	80	80

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,347 ^a	,121	,098	,887

a. Prédicteurs : (Constante), Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information

b. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,304	2	4,152	5,277	,007 ^b
	de Student	60,583	77	,787		
	Total	68,888	79			

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Prédicteurs : (Constante), Problème 3 : Expropriation droits de propriété, Problème 1 : Asymétrie d'information

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	9,931	,352		28,189
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,301	,151	-,229	-1,992
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	-,182	,110	-,190	-1,653

Coefficients^a

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	,000				
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,050	-,299	-,221	-,213	,865
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	,102	-,274	-,185	-,177	,865

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité
		VIF
1	(Constante)	
	Problème 1 : Asymétrie d'information	1,156
	Problème 3 : Expropriation droits de propriété	1,156

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	Problème 1 : Asymétrie d'information
1	1	2,876	1,000	,01	,01
	2	,071	6,361	,01	,80
	3	,053	7,371	,98	,19

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Proportions de la .	
		Problème 3 : Expropriation droits de propriété	
1	1		,01
	2		,55
	3		,44

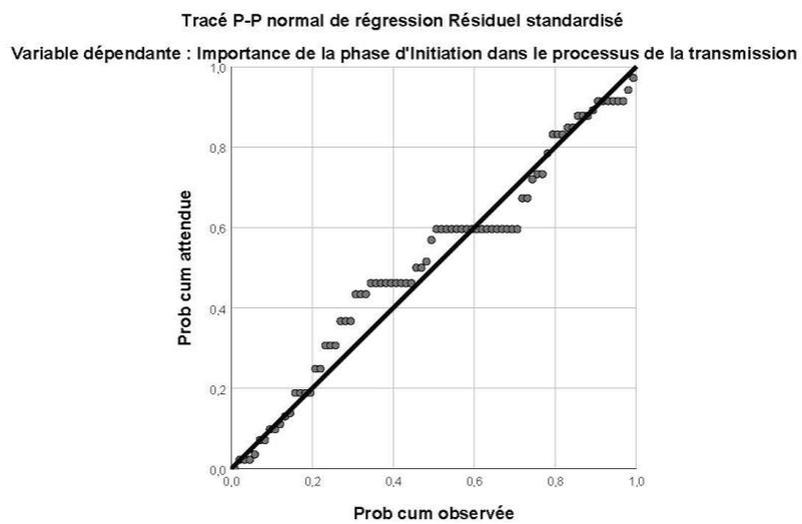
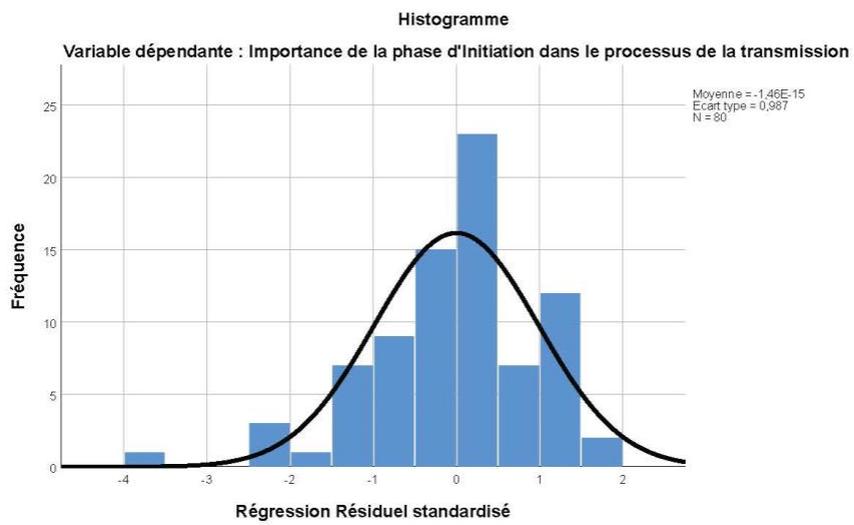
a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

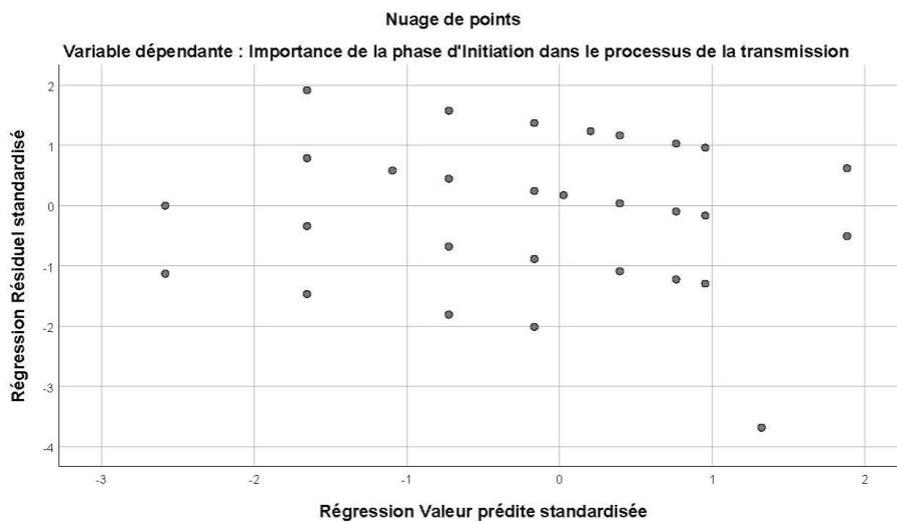
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	8,00	9,45	8,84	,324	80
de Student	-3,267	1,699	,000	,876	80
Valeur prévue standard	-2,584	1,884	,000	1,000	80
Résidu standard	-3,683	1,915	,000	,987	80

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Graphiques





```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Phase_Initiation
  /METHOD=ENTER Problème1
  /SCATTERPLOT=(*ZRESID , *ZPRED)
  /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	8,84	,934	80
Problème 1 : Asymétrie d'information	1,9500	,70979	80

Corrélations

		Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Problème 1 : Asymétrie d'information
Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	1,000	-,299
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,299	1,000
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	.	,004
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,004	.
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80
	Problème 1 : Asymétrie d'information	80	80

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Problème 1 : Asymétrie d'information ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 ^a	,089	,078	,897

a. Prédicteurs : (Constante), Problème 1 : Asymétrie d'information

b. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,154	1	6,154	7,651	,007 ^b
	de Student	62,734	78	,804		
	Total	68,888	79			

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Prédicteurs : (Constante), Problème 1 : Asymétrie d'information

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	9,604	,295		32,581
	Problème 1 : Asymétrie d'information	-,393	,142	-,299	-2,766

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	Problème 1 : Asymétrie d'information	,007

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Statistiques des résidus^a

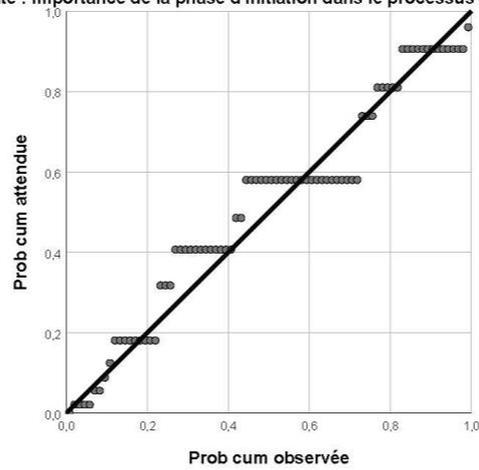
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	8,03	9,21	8,84	,279	80
de Student	-3,211	1,575	,000	,891	80
Valeur prévue standard	-2,888	1,338	,000	1,000	80
Résidu standard	-3,581	1,757	,000	,994	80

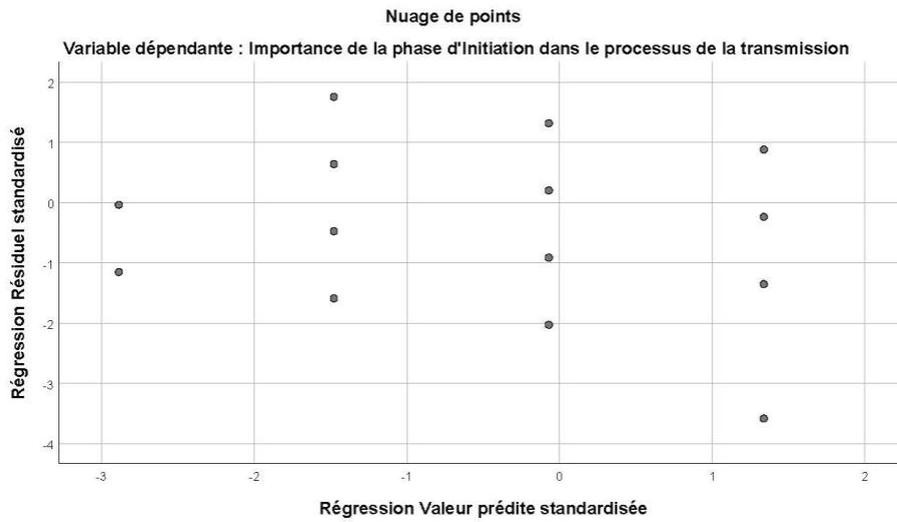
a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Graphiques

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé

Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission



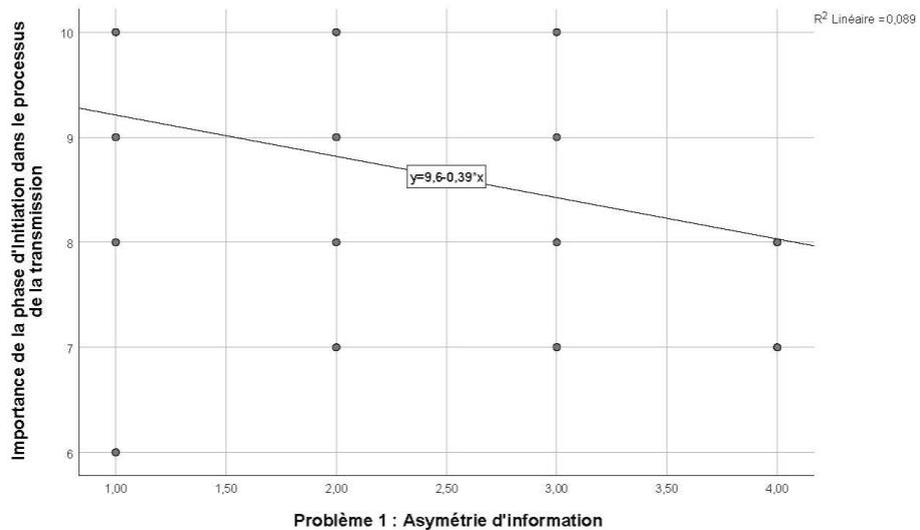


```

GRAPH
/SCATTERPLOT(BIVAR)=Problème1 WITH Phase_Initiation
/MISSING=LISTWISE.

```

Graphique



```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Phase_Initiation
/METHOD=ENTER Problème2
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID) .

```

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	8,84	,934	80
Problème 2 : Divergence d'intérêt	2,6250	,68205	80

Corrélations

		Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	Problème 2 : Divergence d'intérêt
Corrélation de Pearson	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	1,000	-,216
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	-,216	1,000
Sig. (unilatéral)	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	.	,027
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,027	.
N	Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission	80	80
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	80	80

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Problème 2 : Divergence d'intérêt ^b		Introduire

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,216 ^a	,047	,034	,918

a. Prédicteurs : (Constante), Problème 2 : Divergence d'intérêt

b. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,218	1	3,218	3,822	,054 ^b
	de Student	65,669	78	,842		
	Total	68,888	79			

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

b. Prédicteurs : (Constante), Problème 2 : Divergence d'intérêt

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	9,614	,410		23,430
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	-,296	,151	-,216	-1,955

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	Problème 2 : Divergence d'intérêt	,054

a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Statistiques des résidus^a

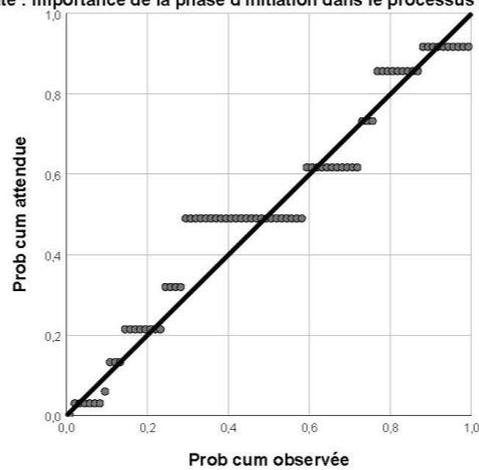
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	8,43	9,32	8,84	,202	80
de Student	-3,318	1,273	,000	,912	80
Valeur prévue standard	-2,016	2,383	,000	1,000	80
Résidu standard	-3,617	1,388	,000	,994	80

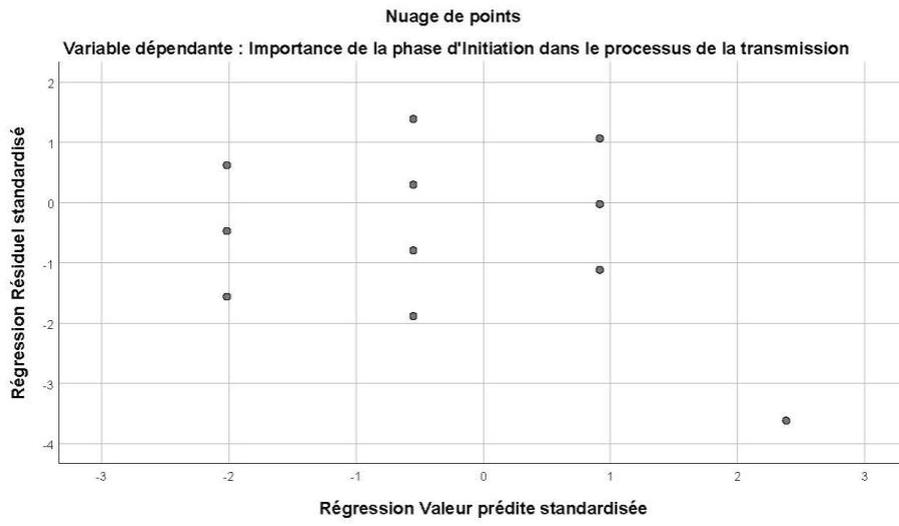
a. Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission

Graphiques

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé

Variable dépendante : Importance de la phase d'Initiation dans le processus de la transmission





8 Table des matières

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	2
LISTE DE FIGURES	4
LISTE DES PRINCIPALES ABREVIATIONS	5
RESUME	3
ABSTRACT	3
1 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
2 CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE	11
2.1 LES RECHERCHES CONNEXES.....	11
2.1.1 <i>Les études sur la transmission et succession de l'entreprise familiale</i> :.....	11
2.1.2 <i>Les études sur les conflits d'agence dans les entreprises familiales (pour la détermination des conflits d'agence)</i> :.....	17
2.1.3 <i>Relation d'agence cédant -successeur</i>	23
2.1.4 <i>Position théorique pour l'identification des conflits d'agence</i> :	24
2.2 FONDAMENT THEORIQUE	28
2.2.1 <i>L'entrepreneur</i>	28
2.2.2 <i>L'entreprise familiale</i>	35
2.2.3 <i>Transmission de PME familiale</i>	58
2.2.4 <i>Les Conflits D'agence</i>	76
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	100
3 CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	101
3.1 INTRODUCTION.....	101
3.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE	102
3.3 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	105
3.4 L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE	109
3.4.1 <i>Mode d'administration du questionnaire</i>	110
3.4.2 <i>Outil d'analyse des données</i>	114
3.4.3 <i>Contenu du questionnaire</i>	114
3.4.4 <i>Validation du questionnaire</i>	116
3.5 PRESENTATION DES VARIABLES DE L'ETUDE	117
3.5.1 <i>Caractéristiques descriptives de l'échantillon d'étude</i>	119
3.5.2 <i>Le conseil familial</i>	128
3.5.3 <i>Le processus de transmission</i>	128
3.5.4 <i>Les Conflits d'agence au cours du processus de transmission</i>	129
3.6 CONTEXTE GENERALE DES ENTREPRISES FAMILIALE ALGERIENNES.....	133
CHAPITRE : RESULTATS & DISCUSSION	134
4 CHAPITRE 4 : RESULTATS ET DISCUSSION	135
4.1 FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECELLE.....	135
4.1.1 <i>Calcul de la fiabilité</i>	136
4.1.2 <i>Calcul de validité de la cohérence interne</i>	136
4.2 TEST DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	138
4.2.1 <i>Test de l'Hypothèse H₁</i>	138
4.2.2 <i>Test de l'Hypothèse H₂</i>	150
4.2.3 <i>Test de l'Hypothèse H₃</i>	156

4.2.4	Test de l'Hypothèse H_4	164
4.2.5	Test de l'Hypothèse H_5	171
4.2.6	Test de la relation : Processus de transmission et Conflits d'agence	177
4.2.7	Test de la relation entre Réussite de la transmission, Processus de transmission et Conflits d'agence.....	179
4.3	DISCUSSION DES RESULTATS DES TEST DES HYPOTHESES.....	181
4.3.1	Discussion de l'hypothèse H_1	182
4.3.2	Discussion de l'hypothèse H_2	185
4.3.3	Discussion de l'hypothèse H_3	188
4.3.4	Discussion de l'hypothèse H_4	192
4.3.5	Discussion de l'hypothèse H_5	195
4.3.6	Récapitulatif des hypothèses de l'étude :	199
4.3.7	Récapitulatif des modèles de régression Linéaire simple :	201
5	CHAPITRE 5 : CONCLUSION.....	202
5	CHAPITRE 5 : CONCLUSION.....	203
6	BIBLIOGRAPHIES	207
7	ANNEXES	223
7.1	ANNEXE N°01 : ETAT RECAPITULATIF DES EVALUATIONS DU QUESTIONNAIRE	223
7.2	ANNEXE N°02 : LE QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE	224
7.3	ANNEXE N°03 : FREQUENCES VARIABLES AGE ENTREPRISES.....	228
7.4	ANNEXE N°04 : FREQUENCES VARIABLES : ACTIVITE DE L'ENTREPRISE.....	229
7.5	ANNEXE N°05 : FREQUENCES VARIABLES FORME JURIDIQUE	230
7.6	ANNEXE N°06: FREQUENCIES VARIABLES WILAYA	231
7.7	ANNEXE N°07 : FIABILITE ET VALIDITE	232
7.8	ANNEXE N°08 : MODELISATION LINEAIRE SIMPLE	244
8	TABLE DES MATIERES.....	267