

LA GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE: CAS DE LA SPANCA ROUIBA

Family Business Governance: case study of NCA ROUIBA

GHEDDACHE Lyés *

HAROUN Mohammed Amokrane **

Reçu: 26/01/2016 ; Accepté: 27/09/2016

Abstract: The following paper intends to explore the various governing forms and characteristics of a third-family business company. The example taken is mat of SPA-NCA ROIBA. The study aims to show how such a system of governance can may evolve towards a great mastery and professionalism. In facts the inter-fusion between management and the governing system which generate family companies and economic trading enterprises tend to dissipate throughout generations. Thus, family ties and relations which change throughout time, economic imperatives, capital opening are all important elements that should be taken into consideration for establishing efficient and effective governing mechanisms.

Classification JEL: G30 ; L 20.

الملخص: يعرض هذا المقال مميزات "الحوكمة" في إذ العلاقات العائلية المحكومة بهذا النوع من المؤسسات العائلية من الجيل الثالث من خلال دراسة التطور، وكذلك المتطلبات الاقتصادية في المؤسسة، حالة مؤسسة SPA NCA Rouiba . وتهدف وانفتاح رؤوس الأموال، هي من الشروط الحاسمة التي انطلقا من ذلك إلى تبيان إمكانية تطور نظام "الحوكمة" وارتقائه إلى مستوى الاحترافية. وفي الواقع، فإن التضارب الناتج عن تداخل نظام الحوكمة والعلاقات العائلية، يتجه تدريجيا نحو الزوال بفعل تطور الأجيال؛

تؤدي إلى ميكانيزمات الحوكمة الناجمة. الكلمات المفتاحية: المؤسسة العائلية، الحوكمة، الأجيال، مجلس الإدارة.

تصنيفات JEL: G30, L20.

* Maitre assistante, université mouloud Mammeri de Tizi ousou.

** Maitre assistante, université mouloud Mammeri de Tizi ousou.

INTRODUCTION

L'entreprise familiale représente une grande richesse pour de nombreuses économies nationales. En ce sens, Astrachan et Kolenko (1994) estiment qu'aux Etats-Unis, plus de 90 % des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60 % du PNB. Selon Crouzet (1995), dans l'Union Européenne, le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays, et qu'elles représentent deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

En Algérie, les entreprises familiales sont majoritaires dans le tissu économique, et la solidité de l'économie de marché algérienne est tributaire de leur dynamisme. L'Etat algérien s'étant progressivement retiré de la sphère marchande, en proposant diverses mesures incitatives à l'investissement. En outre, la question de bonne gouvernance d'entreprise est apparue en Algérie grâce à une initiative privée (FCE, CARE et APAB)¹, et soutenue par les pouvoirs publics, à travers le Ministère de la PME et de l'Artisanat. Ainsi, un code algérien de gouvernance d'entreprise, aligné sur les standards internationaux, a été adopté en 2009.

Toutefois, l'entreprise familiale est une entité économique qui est caractérisée par diverses spécificités qui rendent, à la fois, très utile mais très difficile, la mise en place d'un système de gouvernance efficace. En effet, dans les entreprises familiales, d'un côté, il y a un « sous-système entreprise » où priment les finalités économiques (profit, croissance, etc.), et d'un autre côté, il y a un « sous-système famille » dans lequel les aspects affectifs prédominent, c'est-à-dire, les intérêts de la famille². En ce sens, Catry et Buff (1996), constatent que l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. Ainsi, celle-ci doit alors composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes (Mouline, 1999). La gestion de l'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux sous-systèmes.

Dans cet article, nous présentons les caractéristiques de la pratique de la gouvernance au sein d'une entreprise familiale à partir du cas de la NCA Rouiba. Une première partie est consacrée à une brève revue de la littérature. Dans une seconde partie nous présentons les principales caractéristiques de la pratique de la gouvernance (et essentiellement le conseil d'administration) au sein de la NCA Rouiba. Dans une troisième

partie, nous essayons d'analyser ces pratiques en partant des spécificités du cas étudié, car la NCA Rouiba est une des plus anciennes entreprises industrielles privées algérienne, et qui est à la troisième génération de la famille OTHMANI.

1. La gouvernance dans l'entreprise familiale : quelques spécificités

1.1. Définitions de l'entreprise familiale : un concept polysémique

La littérature n'a pas encore produit sur ce sujet de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003 ;Chrisman, et *ali.* 2003). En effet, l'entreprise familiale est une entité qui ne peut être définie à partir de certains critères connus, comme par exemple, la taille, la structure juridique, etc.

Ainsi, pour définir l'entreprise familiale, certains auteurs utilisent des définitions mono- critère (soit la propriété, ou bien le contrôle, l'interaction famille / entreprise, etc.)³. D'autres auteurs combinent plusieurs critères à la fois⁴. Cependant trois principaux critères ont été les plus utilisés dans les propositions de définitions, à savoir le degré de contrôle d'une ou plusieurs familles sur l'entreprise (par le capital), l'implication de la famille dans le management de l'entreprise, et enfin, la volonté de la famille de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

1.2. L'entreprise familiale dans les débats théoriques

Sur le plan de l'analyse théorique, l'entreprise familiale a donné lieu à de vifs débats contradictoires, sans qu'un consensus ne soit mis en relief (Chua et *al.* 2003 ; Arregle et *al.* 2004).

Ainsi, par exemple, les auteurs qui empruntent la voie de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale ne se sont pas mis d'accord. Certains affirment que les coûts d'agence sont nettement moindres au sein de l'entreprise familiale par rapport à ce qu'ils sont au niveau des entreprises non familiales. Melin et Nordqvist (2000), quant à eux, évoquent l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision (*StrategicArena*)qui rendrait la théorie standard de l'agence incapable de donner des réponses sur l'entreprise familiale.

Pour d'autres auteurs, la *StewardshipTheory* (ou théorie de l'intendance) serait nettement plus appropriée pour l'étude de la gestion des entreprises familiales, tels que Davis et *al.* (1997), du fait qu'elle suppose que les intérêts du principal et de l'agent sont similaires. Ici les notions d'égoïsme et de contrôle font alors place à celles d'altruisme, de coopération et

d'accompagnement dans le jeu des acteurs. Et c'est justement cet altruisme qui donne avantage aux entreprises familiales en permettant, à la fois, à la famille et à l'entreprise d'atteindre leurs objectifs respectifs malgré que ceux-ci soient presque foncièrement contradictoires (Zahra, 2003).

1.3. Quelques spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Les interactions famille/entreprise qui caractérisent l'entreprise familiale, font que la gouvernance de celle-ci est marquée par divers traits spécifiques.

1.3.1. Des structures de gouvernance face à des rationalités contradictoires

C'est suivant cette logique que Steir (2003) propose d'étudier la manière dont l'entreprise familiale coordonne deux types de rationalités. En premier lieu, il y a une rationalité « altruiste » qui a sa source et est orientée vers la famille. En second lieu, il y a une rationalité formelle qui est liée aux contraintes et opportunités du marché. Il devient alors très difficile aux structures et processus de gouvernance de concilier ces deux types d'attentes (Neubauer et *al.* 1998, Hirigoyene, 2002).

1.3.2. L'harmonisation d'objectifs et la gouvernance de l'entreprise familiale

Les actions économiques de l'entreprise familiale répondent non seulement au principe de l'échange marchand, mais aussi à celui de réciprocité⁵. C'est d'ailleurs ce qui fait qu'elles ont de très fortes chances d'avoir d'importants buts et contraintes non économiques Chrisman et *al.* (2003). Aussi, l'entreprise doit créer de la valeur pour la famille, mais la famille doit, de son côté, s'impliquer de sorte à ajouter de la valeur à l'entreprise (Chua et *al.* 2003).

2. Difficultés de mise en place d'un système de gouvernance dans les entreprises familiales

La mise en place d'un système de gouvernance efficace peut buter sur certains écueils. Certains peuvent être liés aux spécificités de l'entreprise et d'autres peuvent tenir du conseil d'administration.

2.1. Problèmes liés à certaines spécificités de l'entreprise familiale

Dans les entreprises familiales, il y a souvent confusions des structures et processus de la gouvernance avec ceux relatifs à la gestion. Ce problème peut avoir pour origine plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- le fait que les propriétaires occupent une fonction dans l'entreprise et siègent en même temps au conseil d'administration, ils sont donc pratiquement sur trois fronts à la fois : la propriété, la gestion et la gouvernance;
- la résistance au changement de la part de la famille qui voudrait par-là maintenir les choses comme elles ont été depuis toujours, alors que la mise en place d'un système de gouvernance est pour les membres de la famille « un évènement perturbateur ».
- la petite taille de l'entreprise est également un facteur qui limite les possibilités de mettre en place des structures complexes ;
- la jeunesse et le manque d'expérience qui caractérise la génération des successeurs qui arrive au moment où il faut mettre en place un système de gouvernance formel ;

2.2. Problèmes liés au conseil d'administration

Selon Kenyon-Rouvinez et Gallo (2004), les conseils d'administration des entreprises familiales peuvent présenter une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

2.2.1. Le refus de la responsabilité

Les membres du conseil d'administration refusent d'assumer leurs responsabilités. Cela se traduit alors par des comportements qui s'éloignent des intérêts de l'entreprise⁶.

2.2.2. Vouloir sans vouloir

Les chefs d'entreprises familiales ont tendance à mettre en place, contre cœur, des conseils d'administration. Ainsi, ils lui restreignent le champ de compétence, de sorte à ce qu'il ne puisse pas remplir pleinement son rôle.

2.2.3. L'instrumentalisation du conseil

Dans les entreprises familiales, les réunions du conseil d'administration peuvent être saisies, par certains membres de la famille, comme des

occasions pour exercer des pressions pour orienter les décisions vers leurs intérêts personnels.

2.2.4. Le family club

C'est lorsque le chef d'une entreprise familiale installe un conseil d'administration composé exclusivement de ses proches amis, ou de personnes assez dévouées qui n'oseraient jamais contester ses décisions.

2.2.5. La fausse équité

Les entreprises familiales mettent en place des conseils d'administration pour lesquels la première préoccupation est la recherche d'une légitimité, c'est-à-dire, le respect des droits légaux de tous les actionnaires familiaux.

2.2.6. Le respect des aînés

Le conseil d'administration serait ici composé des aînés de toutes les branches de la famille propriétaire. Ceci peut priver l'entreprise des compétences des plus jeunes de la famille. De plus, ce type de conseil a tendance à différer les successions, à retarder l'évolution de l'entreprise et souvent à inhiber les jeunes générations (Kenyon-Rouvinez et Gallo, 2004).

3. Présentation de l'étude

3.1. Méthodologie de travail

Pour élaborer le travail, nous nous sommes appuyés, dans une première étape, sur diverses documentations qui sont diffusées par l'entreprise (rapports annuels, notice d'information, etc.). C'est une phase qui nous a permis de connaître un peu plus l'entreprise sur des aspects spécifiques qui intéressent notre recherche.

Dans une deuxième phase, nous avons utilisé la technique de l'entretien en face-à-face. Nous avons été reçus au niveau du siège de l'entreprise par divers responsables. Ceux-ci nous ont accordé des séances de travail allant d'une demi-heure à une heure et demi par séance. Slim OTHMANI, président du conseil d'administration, nous a accordé des entrevues en face-à-face ou par communication via internet.

Pour mener l'enquête, nous avons choisi la technique des entretiens semi-directifs. Ceci nous a permis d'orienter les débats dans le sens qui intéresse notre travail tout en laissant une marge de manœuvre à l'interviewé. En effet, à partir de cette technique, celui-ci peut nous faire part de plusieurs éléments susceptibles d'enrichir nos résultats⁷.

Les axes abordés ont concerné divers aspects de la vie de l'entreprise et de de la famille : les modes de prises de décisions, le fonctionnement du conseil d'administration, etc. Nous nous sommes également intéressés aux rapports entre les membres de la famille, leurs positions vis-à-vis de l'entreprise, etc. Toutefois, l'idée principale autour de laquelle se sont déroulés les entretiens a concerné la mise en place d'un système de gouvernance moderne dans l'entreprise familiale, et comment la famille a reçu cette nouvelle orientation.

En ce sens, nous allons développer les résultats que nous avons pu obtenir en deux parties. Dans un premier temps nous allons présenter l'entreprise étudiée et son système de gouvernance mis en place. Dans un second temps, nous allons essayer d'analyser la gouvernance en relation avec les aspects qui relèvent de la famille propriétaire.

3.2. Présentation du cas étudié

La NCA Rouiba est une entreprise privée algérienne qui est à la troisième génération de la famille OTHMANI. Actuellement, dans la NCA Rouiba, Slim OTHMANI est président du conseil d'administration, et son cousin, Mohammed Sahbi OTHMANI est directeur général de la société. Elle est située dans la zone industrielle de Rouiba, elle emploie plus que 470 personnes et occupe une surface d'environ 1,2 ha.

La création de la NCA Rouiba revient en fait aux premières années de l'indépendance de l'Algérie. En 1966, Mohamed Saïd OTHMANI et son fils Salah ont démarré leur activité par la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques. Ensuite, en 1984 l'activité de l'entreprise a été orientée vers les boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons) et qui est actuellement l'activité principale de l'entreprise.

En 2003 la NCA ROUIBA est passée du statut d'une SARL vers celui d'une société par actions SPA. Au début de l'année 2006, le capital social de l'entreprise a été ouvert pour une partie à AfricinvestLtd qui est un investisseur institutionnel par la souscription d'actions nouvelles. Ensuite l'entreprise a été introduite en bourse pour permettre le retrait du fonds d'investissement et l'introduction de nouveaux actionnaires. Ainsi, le capital social de l'entreprise est détenu majoritairement par la famille OTHMANI (plus de 60%), et l'autre partie, est partagée entre divers porteurs. Actuellement, son capital social est de 849 195 000 DA.

En outre, la NCA Rouiba est une entreprise privée qui est connue pour son dynamisme sur plusieurs plans⁸. L'entreprise a procédé à des diversifications d'activités puis à un recentrage vers son métier de base. C'est aussi la première entreprise algérienne qui s'est faite certifiée, et c'est la première à avoir adopté les principes de bonne gouvernance, et le président de son conseil d'administration, Slim OTHMANI, s'est même très impliqué dans l'élaboration du code algérien de gouvernance d'entreprise.

4. Résultats et discussions

4.1. Caractéristiques de la gouvernance mise en place dans la NCA Rouiba

Assoir une structure de gouvernance efficace est une préoccupation qui nous est parue au cours de nos entretiens avec Slim OTHMANI⁹. En effet, celui-ci affirme à maintes reprises qu'il compte améliorer incessamment la structure déjà existante par l'introduction de nouveaux membres externes¹⁰. Ce souci a d'ailleurs fait en sorte que l'application des principes de bonne gouvernance a atteint de très bons niveaux dans l'entreprise sur divers plans¹¹.

4.1.1. L'assemblée générale des actionnaires

Dans la NCA Rouiba, l'assemblée générale est composée des actionnaires ou de leurs représentants légaux. Les assemblées générales, (ordinaires et extraordinaires), sont tenues et organisées conformément aux dispositions du code de commerce et des statuts de la société. Ainsi, chaque actionnaire est informé par écrit des assemblées, et il peut y assister ou se faire représenter.

4.1.2. Composition du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration de la NCA-Rouiba est composé de 11 administrateurs élus par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de 6 ans. Ses membres détiennent plus de 90% du capital. Son président est élu par les membres du conseil d'administration. Le conseil est composé de trois membres du management de la société, de six membres représentant les actionnaires et de deux administrateurs indépendants, dont un assiste en tant qu'observateur¹².

La famille OTHMANI est majoritairement représentée dans le conseil, avec huit membres, dont le président du conseil et le directeur général de la société.

Concernant l'élargissement du conseil par l'introduction de nouveaux membres, Slim OTHMANI le voudrait bien, mais en évitant de le surcharger et le rendre ainsi inefficace.

4.1.3. Les comités émanant du conseil d'administration

Pour respecter les règles de gouvernance qui assurent le fonctionnement de la société les responsables de la NCA Rouiba ont mis en place des comités dont chacun est investi d'une mission spécifique. C'est le cas, par exemple des comités suivants :

A. Le comité stratégique (créé en 2005)¹³ qui regroupe les cadres-clés de la société ainsi que des experts indépendants et qui est convoqué chaque mois par le Directeur Général. Ce comité n'a aucun pouvoir de décision, et son travail consiste en :

- la préparation de décisions stratégiques à soumettre au conseil d'administration ;
- le suivi des orientations discutées et consignées sur les procès-verbaux des anciennes réunions ;
- et le suivi des réalisations du mois et leur comparaison au budget.

B. Le comité d'audit

Le comité d'audit a été mis en place en 2010. Il est présidé par Mehdi GHARBI qui est expert-comptable¹⁴. Son rôle est d'opérer des audits opérationnels et émettre des recommandations pour les différents managers de l'entreprise.

C. Autres comités

D'autres comités ont été créés et sont en cours de mise en place. Il s'agit notamment :

- du comité des nominations dont le rôle est d'étudier les nominations aux postes-clés de l'entreprise ;
- du comité de rémunération chargé d'examiner les rémunérations des cadres-clés de l'entreprise et proposer au Conseil d'Administration les enveloppes de bonus annuels pour l'ensemble des employés ;
- et du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.

4.1.4. Contrôle interne, audit et conseil

Concernant l'existence de structure de contrôle de gestion, **la fonction existe au sein de la société et sa direction relève hiérarchiquement de la direction générale. En termes de planification et de monitoring, le conseil d'administration procède de manière formalisée à l'approbation de budgets, l'analyse des écarts par rapport aux réalisations. Aussi, la politique générale de la société est modélisée dans le cadre d'un business plan quinquennal.**

En outre, en matière de contrôle externe un commissaire aux comptes est désigné pour un mandat de trois ans pour auditer les comptes annuels et les états financiers de la société.

La société est également conseillée par divers cabinets d'audit dans divers domaines (accompagnement juridique et stratégique, management de qualité et environnement, etc.).

L'existence de règles claires de bonne conduite envers les actionnaires, les responsables de la société veillent à ce que toute décision majeure soit discutée et adoptées par les Assemblées Générales des actionnaires. Concernant la gestion des conflits d'intérêts, *« l'ensemble des transactions entre parties liées sont soumises à l'approbation des actionnaires et font l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes »*¹⁵.

En outre, divers aspects reflètent l'engagement de l'entreprise dans la voie de la performance. Il s'agit, par exemple de l'importance accordée à la responsabilité sociétale, à la qualité, à l'environnement et à la sécurité alimentaire.

4.1.5. Autres aspects de la gouvernance dans la NCA Rouiba

En plus des structures sus-indiquées, plusieurs autres éléments consolident l'idée que dans la NCA Rouiba les règles de la bonne gouvernance sont observées à un degré satisfaisant.

En ce sens, depuis 2003 il y a séparation effective des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration.

Ainsi, en termes organisationnels, la société est dotée d'un organigramme organisationnel clair assorti de fiches de fonction détaillées et adossées à un manuel de procédures et de contrôle interne formel.

En termes de définition des rôles et des responsabilités des membres du conseil d'administration, la société s'est dotée d'un règlement intérieur du conseil d'administration.

Par souci de transparence les responsables de NCA-Rouiba veillent à la bonne diffusion de l'information en publiant sur son site internet divers documents (rapport annuel, comptes sociaux, etc.), en partageant les objectifs et les réalisations annuelles avec ses actionnaires et employés.

4.2. Conseil d'administration, famille et pertinence de la gouvernance

D'après les entretiens que nous avons eus avec le président du conseil d'administration, celui-ci nous a témoigné à maintes reprises de son souci d'éliminer toute trace négative dans le conseil d'administration.

4.2.1. Le système de gouvernance suivant le stade de développement de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise familiale évolue en suivant les stades de développement de l'entreprise et de la famille. En reprenant l'analyse de Ward (1991), qui présente l'évolution de l'entreprise familiale en trois phases, il apparaît qu'au niveau de la NCA Rouiba il y a eu les étapes qui sont mises en évidence ci-dessous:

Au premier stade de sa vie, la NCA Rouiba est créée, en 1966, par les fondateurs Mohamed Saïd OTHMANI et son fils Salah qui détiennent respectivement 17% et 83% du capital social de l'entreprise. Cette phase est caractérisée par une très forte confusion entre propriété et gouvernement de l'entreprise. Ici, les fondateurs incarnent à eux seuls le système de gouvernance de la NCA Rouiba.

Le second stade est, selon Ward (1991), un ensemble de phases distinctes. Dans le cas de la NCA Rouiba, cette phase correspond au début de l'année 1978 lors de la transmission des parts de Mohamed Saïd OTHMANI à ses héritiers ayant droit. C'est alors le début d'un partenariat familial dans lequel les parents partagent la propriété de l'entreprise avec leurs enfants. Ainsi, par exemple, en 1985 Salah OTHMANI transfère des parts sociales en faveur de son fils Slim et sa fille Thouraya, il y a alors deux générations en même temps dans l'entreprise. Aussi, d'autres détenteurs de parts sociales procèdent à des donations en faveur de leurs enfants ou leurs sœurs¹⁶. Cette étape est caractérisée par l'émergence de contraintes inhérentes à la dilution de la propriété avec l'élargissement du cercle familial (Ward,

1991). En effet, deux générations coexistent dans l'entreprise. Les frères et sœurs se réunissent et se consultent officieusement pour parvenir à un consensus sur certaines décisions à prendre. C'est la période des réunions « autour de la table de cuisine », Ward (1991), où la pratique de la gouvernance s'appuie sur la notion de confiance. En effet, les membres de la famille font confiance à Salah OTHMANI, étant l'aîné de la famille¹⁷, le plus impliqué et le plus expérimenté dans l'entreprise.

Le début de la troisième phase de la vie de l'entreprise se situe entre 2003 et 2004, lorsque celle-ci passe du statut de SARL vers celui de SPA, et lorsque Salah OTHMANI transfère la totalité de ses actions à son fils Slim. Cette phase nécessite l'établissement d'un dispositif de gouvernance de plus en plus formel et complexe. Cette formalisation de la gouvernance de l'entreprise devient évidente en 2006 avec l'apparition d'actionnaires externes au cercle familial¹⁸. De plus, la plupart des membres de la famille OTHMANI détenteurs de la majorité du capital quittent la direction de l'entreprise. Ainsi, dans de telles conditions, le conseil d'administration revêt une forme plus fiduciaire (Ward, 1991). Donc, le degré de formalisme des pratiques de gouvernance mises en place dans la NCA Rouiba est en fonction du degré de confiance entre les propriétaires majoritaires et les responsables de la direction. En ce sens, la famille OTHMANI peut faire confiance principalement à deux niveaux :

- une confiance en la personne de Slim OTHMANI, étant le président du conseil d'administration, (et d'ailleurs principal détenteur d'actions de l'entreprise et très impliqué dans les affaires de l'entreprise de longue date) ;
- une confiance en la personne de Sahbi OTHMANI, en sa qualité de directeur général de la société. Déjà très impliqué dans les affaires de l'entreprise depuis longtemps. Il a gravi les échelons progressivement dans l'entreprise familiale à côté de son cousin Slim.

Pour Gersick et *al.* (1997), deux préoccupations caractérisent cette troisième phase de la vie de l'affaire familiale. Il faudrait alors gérer la complexité de la famille et des actionnaires (le cercle familial comprend des membres de divers âges et qui ne sont neutres vis-à-vis des conflits qui opposeraient leurs parents (Hirigoyen, 2002). A ce troisième stade, l'entreprise familiale peut même être assimilée à une holding, et nécessiterait alors un conseil d'administration capable de gérer stratégiquement un ensemble d'entreprises.

4.2.2. Travail du conseil d'administration : famille et professionnalisme

Une des sources de faiblesse de la gouvernance des entreprises familiales réside dans le fait que tout le monde peut s'immiscer, à sa manière, dans les affaires de l'entreprise¹⁹. Ceci a été progressivement éliminé dans la NCA Rouiba. Le président du conseil d'administration a su imposer une séparation entre le fait d'appartenir à la famille et faire partie du conseil d'administration. Donc, seuls les membres concernés par les réunions sont convoqués²⁰. Lors des réunions, tous les membres peuvent intervenir, mais les débats sont strictement réservés aux éléments relatifs à l'ordre du jour.

En outre, les rapports au sein du groupe des administrateurs sont marqués par leur formalisation systématique²¹. Ainsi, pour chaque réunion, tous les membres du conseil d'administration sont saisis par courrier trente-cinq jours avant²². Tous les membres sont ainsi informés à temps de la réunion et de l'ordre du jour. Chaque réunion est sanctionnée par un procès-verbal qui permet un suivi ultérieur des suites données aux résolutions de la réunion.

4.2.3. Un conseil d'administration enrichi par des experts externes à la famille

Le conseil d'administration de l'entreprise est également enrichi par des membres externes à la famille. Ceci favorise alors un climat de travail plus professionnel. En effet, la présence de ceux-ci durant les réunions apporte de nouvelles expertises et surtout atténue les « familiarités » entre les membres de la famille²³.

L'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital social de l'entreprise est un signe de confiance de leur part. Cependant, c'est aussi un premier signe qui indique clairement qu'il s'agit maintenant d'une entreprise à rentabiliser. En effet, il n'est plus question de considérer NCA Rouiba comme un patrimoine familial, d'autant plus que les nouveaux entrants (AfricInvest), sont des professionnels de grande renommée. Ainsi, la bonne gestion des actifs de l'entreprise devient un impératif à respecter par tout le monde. C'est même le but ultime du fonds d'investissement²⁴.

En ce sens, les membres de la famille qui veulent favoriser le développement de l'entreprise se trouvent confortés par les nouveaux entrants. Il semble qu'à eux seuls, ils auraient eu plus de difficultés à amener tous les membres de la famille vers un tel consensus. Ils auraient

eu plus de difficultés à concilier les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille.

En outre, même pour les plus sceptiques de la famille envers le management de l'entreprise, la présence des experts d'AfricInvest dans le capital et le conseil d'administration de l'entreprise atténue considérablement leur scepticisme.

4.2.4. Des administrateurs qui exercent d'autres mandats dans d'autres entreprises

Plusieurs administrateurs de la NCA-Rouiba siègent dans des conseils d'administration d'autres sociétés algériennes. Certains appartiennent à la famille OTHMANI, comme par exemple Slim OTHMANI qui exerce quatre mandats dans d'autres sociétés. D'autres administrateurs externes à la famille ont le même type d'expérience, comme par exemple, Mohamed Aziz MEBAREK qui exerce six autres mandats en dehors de la NCA Rouiba²⁵.

4.2.5. Les cadres dirigeants peuvent siéger au conseil d'administration

Certains cadres dirigeants de l'entreprise siègent au conseil d'administration²⁶. Ceux-ci sont, certes, choisis pour leurs mérites mais aussi, leur présence, en plus d'apporter plus de compétences dans le conseil, donne également un bon signal à la famille, aux employés et à l'extérieur en général. Ainsi, le fait d'être méritant dans la NCA Rouiba ne peut plus passer inaperçu, et cela à tous les niveaux²⁷.

4.3. Cohésion familiale, pérennité de l'entreprise et pratique de la gouvernance

Au niveau de l'entreprise étudiée, il est très clair que la notion de gouvernance est beaucoup plus centrée sur la relation entre les dirigeants²⁸ et les détenteurs du capital social de l'entreprise. A ce stade de troisième génération, il s'agit, avant tout, de protéger les droits des actionnaires, mais aussi d'encourager une coopération active entre les différentes parties prenantes. L'entreprise familiale doit alors être menée dans le sens de la création de richesses tout en assurant sa durabilité.

En effet, Slim OTHMANI, étant la personne la plus impliquée dans l'entreprise, semble rechercher, dans une bonne structure de gouvernance, une voie nouvelle pour favoriser la pérennité de l'entreprise. Pour cela, il est très utile de garder une bonne cohésion entre les membres de la famille mais sans porter atteinte aux intérêts de l'entreprise. En ce sens, un

bon système de gouvernance peut donner aux membres de la famille un signal à double sens. D'un côté, leurs intérêts sont protégés, puisque la famille est largement représentée au conseil d'administration. D'un autre côté, le fait d'être des actionnaires passifs ne leur donne pas le droit d'intervenir directement dans les affaires de l'entreprise, et de porter atteinte à la bonne marche de la société et donc à leurs propres intérêts²⁹. En considérant le continuum proposé par Steir (2003), on parvient à la gouvernance 3 à partir de laquelle, l'organisation assure un bouclage entre la rationalité altruiste et les opportunités du marché.

En outre, ce souci de protection de l'entreprise que manifeste Slim OTHMANI provient également du fait qu'il est face à la troisième génération de la famille. Il ne s'agit plus de l'époque où la gouvernance formalisée n'est pas vraiment une question de survie de l'entreprise. Dans la première, et même la seconde génération, l'entreprise est considérée comme un patrimoine de la famille. Dans la troisième génération, le consensus est beaucoup plus difficile à réaliser, notamment entre les cousins, il y a alors risques de conflits.

Dans une entreprise familiale de troisième génération, il n'est pas rare de trouver des membres de la famille qui ne s'intéressent nullement à l'entreprise. Et c'est le cas dans la famille OTHMANI dont les membres sont dotés de très bons niveaux d'instruction. Ceux-ci peuvent alors voir leurs avensirs plutôt dans d'autres domaines que dans la NCA Rouiba. Pour cela, ils pourraient être amenés à vendre leurs actions afin de financer leurs propres entreprises³⁰. D'autres personnes, se sentant marginalisées³¹ par rapport à d'autres plus impliqués dans l'entreprise, peuvent également réagir par la cession de leurs actions. Et là encore, le président du conseil d'administration insiste sur le fait que les affaires dans l'entreprise doivent impérativement être formelles et professionnelles.

En définitive, il apparaît que la mise en place d'un système de gouvernance répond au souci des membres les plus impliqués dans l'entreprise à préserver celle-ci des dérives que peuvent entraîner des « facilités familiales ». En effet, les liens familiaux qui caractérisaient la première et la deuxième génération ne sont plus les mêmes actuellement. De plus, l'attachement de la famille à l'entreprise d'autrefois, n'est plus le même actuellement. La primauté du rationnel sur l'affectif est donc favorisée par la formalisation des rapports.

4.4. Gouvernance familiale : un appui encore en perspective

D'après les déclarations du premier responsable du conseil d'administration de l'entreprise, il n'y a pas encore une gouvernance familiale formelle. Toutefois, les membres de la famille se rencontrent lors d'occasions diverses. Lors de ces réunions familiales, les sujets relatifs à l'entreprise sont bien évidemment évoqués, mais sans plus³².

En effet, dans la NCA Rouiba, il n'est pas question de préparer les prises de décisions (ou le travail en général) pendant les réunions familiales. Toutes les tâches sont rigoureusement réservées aux différents responsables dans leur lieu de travail.

Pourtant, une structure de gouvernance familiale peut s'avérer d'une très grande utilité selon certains auteurs. Celle-ci, sans se substituer aux structures de gouvernance de l'entreprise, peut jouer le rôle d'intermédiaire entre celles-ci et la famille. Ainsi, les membres de la famille intéressés, mais externes au conseil d'administration, par exemple, peuvent lui faire parvenir leurs propositions à partir de leur représentant mais la décision revient au conseil d'administration.

Tout de même, l'absence d'une structure de gouvernance familiale peut trouver plusieurs justifications. Ainsi, d'après les déclarations de Slim OHMANI, la priorité est aux compétences, à la professionnalisation et l'élimination de toute source de conflit. Donc, pour le moment, il semblerait qu'une gouvernance familiale peut prêter à confusion et donc aboutir à des résultats néfastes³³.

CONCLUSION

La pratique de la gouvernance dans les entreprises familiales, même si elle n'est pas tout à fait impérative dans le premier stade de la vie de l'entreprise, semble devenir nécessaire (voire s'imposer) au fil des générations de la famille propriétaire. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette nécessaire transition vers des modes de gestion plus moderne.

En effet, les rapports entre les membres de la famille et leur attachement à l'entreprise ne sont plus ce qu'ils étaient au stade du fondateur. Plusieurs aspects relatifs à l'entreprise (la prise de décision, les postes de responsabilités, etc.) peuvent être sources de conflits familiaux. En ce sens, la mise en place de structures de gouvernance formalisées peut aider à éviter ce type de risque.

Au fil des générations, on s'éloigne progressivement de la logique du dirigeant fondateur, axée sur un mode de management très prudent et intuitif avec un souci d'équité entre les membres de la famille vers des modèles plus formalisés. Les nouvelles générations (les successeurs) sont caractérisées par des degrés de formation plus élevées et donc elles sont plus ouvertes à l'extérieur. Cette évolution peut alors favoriser l'adoption des principes de bonne gouvernance par les nouveaux propriétaires de l'entreprise.

La pratique de la gouvernance peut faire bénéficier l'entreprise de plusieurs avantages relatifs à la présence d'experts externes dans le conseil d'administration. Cette présence étrangère est aussi une occasion pour les membres la famille de gagner en termes d'expérience, d'avoir une attitude plus professionnelle lors des réunions de travail. En somme, le contact avec ces spécialistes peut favoriser une plus grande efficacité dans la pratique de la gouvernance.

En outre, plusieurs facteurs relatifs à l'environnement (la pression concurrentielle, les opportunités d'investissement, les difficultés financières, etc.) font que l'ouverture à l'extérieur devient nécessaire pour soutenir l'entreprise. Pour cela, la mise en place de structure de gouvernance peut aider à rendre l'entreprise familiale plus transparente et plus crédible aux yeux des apporteurs de capitaux.

Bibliographie

¹ Forum des Chefs d'Entreprises, Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise et Association des Producteurs Algériens de Boissons.

² Nous proposons juste ici une schématisation qui nous permet de nous focaliser sur notre principal objet d'étude qu'est la confrontation de l'entreprise et la famille, car dans les faits, l'affaire familiale, est comme toute autre entreprise, un centre d'intérêt aux diverses parties prenantes. Pour le lecteur intéressé, voir l'analyse proposée par Mc Cracken (1999). The family business client – Managing the complexity. The Family Business Client.

³ Allouche et Amann (2000), évoquent à ce sujet certaines sources d'ambiguïté, parmi lesquelles figure la délimitation des bornes de la famille (doit-on se limiter à une définition restrictive de la famille, c'est-à-dire se limiter aux parents et enfants, ou bien adopter une définition extensive, intégrant les alliés ?). Aussi évoquent-ils la question de définition de la génération à partir de laquelle pourrait-on parler d'affaire familiale (est-ce qu'on pourrait parler d'entreprise familiale dès la première génération qui correspond à celle des fondateurs ou bien faudrait-il attendre le passage à témoin de la seconde).

⁴ Voir à ce sujet la contribution d'Allouche et Amann, (2000) qui distinguent entre définitions mono et pluri – critères.

⁵ L'objectif ultime étant de renforcer les liens sociaux entre les membres d'une famille.

⁶ Par exemple, en empêchant la mise en place de mécanismes de succession, ou la négligence du développement et la revitalisation stratégique de l'entreprise.

⁷ Un questionnaire n'aurait certainement pas permis de récolter ce type d'informations.

⁸ Pour plus de détail, se référer à sa notice d'information 2013, ou au site www.rouibaenbourse.com.

⁹ D'ailleurs, celui-ci a contribué activement à la rédaction du code algérien de bonne gouvernance.

¹⁰ L'essentiel est qu'ils soient compétents et susceptibles d'apporter de l'expertise en termes de stratégie surtout.

¹¹ La NCA Rouiba a même fait l'objet d'une mission d'évaluation de la bonne diffusion des principes de bonne gouvernance par les équipes Middle East and NorthAfrica, CorporateGovernance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale), et qui a confirmé un bon niveau d'application de la part de divers responsables de l'entreprise.

¹² Ainsi, Dans le conseil d'administration figurent quelques personnes externes à la famille (les représentants des fonds d'investissement, un salarié de l'entreprise et un observateur indépendant).

¹³ Ce comité est présidé par Jean-Pierre DEMONTALIVET qui est un expert reconnu des produits de grande consommation, et qui a plus de 40 années d'expérience acquise dans des grands groupes tels que Danone et Henkel.

¹⁴ Ancien Auditeur senior chez PricewaterhouseCoopers.

¹⁵ NCA ROUIBA, notice d'information 2013, p 87.

¹⁶ Voir pour plus de détail, NCA Rouiba, notice d'information 2013.

¹⁷ A ce sujet, Slim OTHMANI nous a confirmé, lors de nos entretiens, qu'il s'agissait encore d'une gestion des affaires qui s'appuyait sur le respect des aînés.

¹⁸ Il s'agit d'un actionnaire institutionnel étranger : la société de capital investissement Africinvest Limited.

¹⁹ Comme par exemple, intervenir lors des réunions sans y être invité.

²⁰ D'après les déclarations de Slim OTHMANI lors de nos entretiens.

²¹ Cette rigueur est en fait suivie dans le travail en général à la NCA Rouiba, et pratiquement à tous les niveaux sensibles de l'entreprise.

²² Une lettre de rappel leur est envoyée huit jours avant, pour convocation à la réunion.

²³ Il y a alors plus de retenue, moins de disputes entre les frères, les cousins, etc. tout le monde doit alors se concentrer sur son travail d'administrateur, et voir les propositions des autres comme telles et non pas comme des avis de leurs propres frères ou cousins.

²⁴ Au cours de nos entretiens, nous avons compris que le fonds d'investissement sait déjà que les actifs de l'entreprise sont sous-évalués, et qu'à leur sortie du capital la valeur de l'entreprise aura pris de grandes dimensions. Les plus-values qu'ils pourront en tirer représentent leur intérêt principal dans la société.

²⁵ Pour plus de détails, voir NCA-Rouiba spa, notice d'information, 2013, p 81.

²⁶ C'est le cas, par exemple du directeur recherche et développement qui ne fait pas partie de la famille, mais c'est quelqu'un qui est dans l'entreprise depuis longtemps.

²⁷ Cela peut renforcer, par exemple, la crédibilité de la NCA Rouiba aux yeux de ses employés et les encourager même à acheter des actions de l'entreprise.

²⁸ En effet, aucun des postes clé du management n'est occupé par quelqu'un de la famille OTHMANI, à l'exception de Mohamed Sahbi OTHMANI qui est directeur général.

²⁹ En effet, nous avons vu, plus haut que le conseil d'administration est appuyé par un comité de nomination. Il devient alors plus difficile d'accéder aux postes de responsabilités.

³⁰ Ici, M. Slim OTHMANI a été très clair avec nous, il n'a aucun reproche à faire à quelqu'un de la famille qui voudrait se lancer dans sa propre affaire. Au contraire, il encourage même les membres de sa famille à être dynamique dans la vie.

³¹ Par exemple dans la participation à la prise de décision, à l'occupation d'un poste de responsabilité, etc.

³² En fait, Slim OTHMANI, lors de nos entretiens, insiste régulièrement sur le fait que ce sont deux aspects à ne pas mélanger. La famille, pour lui, est certes très importante, mais il est impératif de séparer le fait d'être en famille et celui d'être au travail.

³³ Les membres de la famille peuvent, par exemple, comprendre à tort qu'une structure de gouvernance familiale peut se substituer au conseil d'administration. Ceci pourrait donc être à la source de conflits.