



**La gouvernance et La performance des entreprises familiales :
Une revue de littérature, EL BAHAOUI, Y.¹, TICHOUA, Y.²**

1. Doctorant, FSJES, Université IBN ZOHR, Agadir, yassine.elbahaoui@edu.uiz.ac.ma

2. Enseignant chercheur, FSJES, Université IBN ZOHR, Agadir, y.tichoua@uiz.ac.ma

Date de soumission : 28/02/2022

Date d'acceptation : 23/04/2022

Résumé :

Après avoir indiqué les principales recherches sur les entreprises familiales, nous proposons l'importance des travaux sur la gouvernance et la performance des entreprises familiales. Ces derniers ont considéré la gouvernance comme l'un des meilleurs déterminants de la performance des entreprises familiales.

L'intérêt de cet article consiste à déterminer les mécanismes de la gouvernance appliqués par les firmes familiales afin d'expliquer leurs impacts sur la performance. Chose qui nous pousse à la question clé de : Dans quelle mesure les mécanismes de la gouvernance appliqués par les firmes familiales influence-t-ils la performance de l'organisation?

Au niveau méthodologique, notre recherche préconise une méthode qualitative avec une démarche abductive comme accorde de la primauté au cadre théorique, afin de collecter et d'analyser la littérature par l'approche systématique qui peut suivre tout au long du processus itératif de recherche selon le plan IMRED.

Nos résultats démontrent que la gouvernance reste parmi les indicateurs qui donnent à la famille le pouvoir et la légitimité d'influencer la performance de leurs affaires. Ainsi, lorsque les mécanismes de cette gouvernance sont plus efficaces, ils contribuent à la performance et à la planification stratégique et opérationnelle des entreprises familiales.

Mots clés : Entreprise familiale, Performance, Gouvernance, Mécanismes.

Governance and Performance of Family Firms: A Review of the Literature

Abstract :

After indicating the main research on family firms, we propose the importance of the work on governance and family firm performance. The latter have considered governance as one of the best determinants of the performance of family firms.

The interest of this article is to determine the governance mechanisms applied by family firms in order to explain their impacts on performance. This leads us to the key question of: To what extent do the governance mechanisms applied by family firms influence the performance of the organization?

At the methodological level, our research advocates a qualitative method with an abductive approach that gives primacy to the theoretical framework, in order to collect and analyze the literature through the systematic approach that can follow throughout the iterative research process according to the IMRED plan.

Our results show that governance remains among the indicators that give the family the power and legitimacy to influence the performance of their business. Thus, when the mechanisms of this governance are more effective, they contribute to the performance and strategic and operational planning of family businesses.

Key words: Family business, Performance, Governance, mechanisms.

Introduction :

Aujourd'hui, quel que soit le pays concerné, les entreprises familiales désignées la forme d'initiative privée la plus étendue et la plus ancienne entreprise au monde. En effet, la plus vieille entreprise au niveau mondiale est une entreprise familiale de construction sous le nom Kongo Gumi, fondée par un coréen en 578 à Osaka au Japon (Hoshi Ryokan, 2020).

L'entreprise familiale est un ensemble constitué des deux sous-systèmes, l'entreprise et la famille qui sont caractérisées par une interaction réciproque (Beckhard et Dyer, 1983). C'est cette interaction qui détermine le caractère fondamental de l'entreprise familiale et définit ses spécificités (Davis, 1983). Cette entreprise représente également une combinaison de réalités économiques et non économiques dans la situation de l'entreprise (A.Missonier, 2017). Elle est spécifiquement attractive pour objet de mieux comprendre comment le concours des facteurs économiques et non économiques s'attache à des processus stratégiques de l'entreprise (Chrisman et al., 2003).

Les statistiques rendues disponibles interpellent toutefois les chercheurs actuels. Elles montrent que l'entreprise familiale reste la principale forme d'organisation au niveau mondiale (Beckhard et Dyer, 1983; Shanker et Astrachan, 1996). Dans plusieurs pays d'Europe, l'entreprise familiale représente la majorité des entreprises : 93% en Italie, 80% en Grèce, 79% en Suède, 75% en Espagne, 70% en Belgique, plus de 60% en France, 60% en Allemagne... (IFERA, 2003).

Au Maroc, les statistiques spécifiques font défaut. La dernière enquête qui a été réalisé en 2002 sur les entreprises du Royaume du Maroc, Montre que plus de 95 % des entreprises marocaines sont des petites et moyennes entreprises et que la majorité d'entre elles sont des entreprises familiales. Ainsi, ces deux concepts sont alors assimilés, par les législateurs qui ont mise en compte le cadre de gouvernance (Manuel de gouvernance des PME, 2008).

Les entreprises familiales constituent des moteurs de développement économiques et non économiques des pays (K.Comblé, 2006). En effet, une entreprise peut être considérée comme une entreprise familiale si la majorité des droits de vote sont contrôlés d'une façon directe ou indirecte dans les mains du propriétaire ou de ses descendants, et que l'un des membres de la famille investi en permanence dans le système de gouvernance à travers l'application des stratégies formelles (Audrey Missonier et Katherine Gundolf, 2017).

Au cours des dernières décennies, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet d'une attention croissante de la part des organismes de réglementation et des chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, finance...). Cependant, Pour Charreaux (1997), il a apprécié la notion de la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des modalités ayant plusieurs fonctions à expliquer et comprendre les processus, leur progression, leur management.

Plusieurs recherches ont été réalisées sur la gouvernance des grandes entreprises. Néanmoins, rares sont celles qui ont été faites sur les mécanismes de gouvernance appliqués au sein des entreprises. En effet, la plupart des entreprises familiales sont des PME alors que la majorité des

travaux sur la gouvernance des entreprises familiales se concentrent sur les grandes entreprises familiales ou des Multinationales familiales (Johannisson et Huse, 2000).

Pour Melin et Nordqvist (2000), ils démontrent que les travaux de recherche sur la gouvernance au sein des entreprises familiales doivent prendre en compte d'une manière actualisée des processus et des principes structurels de l'entreprise. C'est-à-dire que l'attention doit être prise à la structure familiale, aux relations formelles et informelles entre les membres de la famille et au style de pouvoir par lequel la prise de décision pratiquée dans l'entreprise familiale moyennant le conseil d'administration, le contrôle de la propriété et la gestion au sein de l'entreprise.

Selon Pieper et *al.* (2008), la participation de la famille dans la gouvernance de l'entreprise, dédiée à la réduction de mécanismes formels de la gouvernance, ce qui est bénéfique aux mécanismes informels tels que les relations ou le contrôle social. De ce point de vue, les entreprises familiales devraient être plus motivantes à innover. Ainsi, les liens familiaux exercent une influence sur la gouvernance de ces entreprises (Hirigoyen, 2002). Lorsque les choix formels des modes de gouvernance sont pertinents, ils contribuent à perpétuer la continuité familiale et la performance de l'entreprise (Barrédy, 2008).

La mise en place d'un concept de la contribution théorique vise à analyser la gouvernance des entreprises familiales sous leurs processus stratégiques et managériales (Basly, 2006). Ainsi, les mécanismes de la gouvernance adoptés et leurs impacts sur la performance diffèrent selon que le dirigeant est propriétaire ou non d'une part; et d'autre part selon que le dirigeant est interne ou externe à la famille. Par conséquent, ses mécanismes influençant d'une manière directe et positive sur le principe de la performance des entreprises familiales (Abouzai, 2008 ; Swamy, 2011 et Caillie et Onana, 2012).

À ce niveau-là, la performance des entreprises familiales est analysée en fonction de leurs mécanismes de gouvernance. De ce fait, l'importance de la prise en compte de ses mécanismes représente comme levier de la performance et aussi variable modératrice des comportements stratégiques d'entreprises familiales (Charlier, 2013).

L'objet de notre étude systématique de la revue de littérature consiste à déterminer les mécanismes de la gouvernance appliqués par les entreprises familiales afin d'expliquer leur impact sur la performance. Cette précision revient à poser la problématique suivante : Dans quelle mesure les mécanismes de la gouvernance appliqués par les firmes familiales influence-t-ils la performance de l'organisation ?

Au niveau de la démarche méthodologique, notre recherche théorique préconise une analyse systématique de la revue de littérature par la méthode IMRED, qui préconise sélectionner, collecter et analyser l'ensemble des articles empiriques qui ont été publiés entre 2015 et 2020 dans la base de données Cairn sous le thème la gouvernance et la performance des entreprises familiales.

La démarche de notre article s'articule autour de quatre sections : La première porte sur l'analyse systématique de la revue de littérature qui sera consacré à l'identification des mécanismes de la gouvernance appliqués par les entreprises familiales afin d'expliquer leurs impacts sur la performance de l'organisation. Le deuxième s'intéresse à la démarche méthodologie empruntée pour notre recherche puis sur notre positionnement épistémologique. La troisième est consacrée à la présentation des résultats obtenus de notre processus d'élaboration des connaissances ainsi que leurs discussions. Enfin, la dernière présente la conclusion qui sera consacré à des principales synthèses retenues.

1. Revue de la littérature

Notre Revue de littérature systématique est synthétisée dans le tableau 1 ci-après, qui vise à analyser de nombreux articles empiriques sur la question de la gouvernance et la performance des entreprises familiales.

2. Méthodologie de la recherche

Au cours des développements qui vont suivre, nous allons présenter les principales démarches que nous avons investies afin de mener notre Analyse systématique de la littérature. Nous présenterons de manière successive l'approche de la collecte des données ainsi que l'échantillon adopté et l'approche méthodologique utilisée.

2.1. Collecte des données

Notre recherche se base sur une analyse documentaire pour la collecte de la littérature qui peut suivre tout au long du processus itératif de recherche afin d'identifier notre revue de littérature.

Au terme de la démarche systématique de notre revue de la littérature, nous avons analysé plusieurs articles empiriques sur la base d'un canevas, dans lequel nous avons rempli pour chaque article empirique les éléments suivants : la date de publication, le titre de l'article, le nom des auteurs, Approche théorique, Echantillon, Méthodologie de recherche, Méthode, les variables mobilisés et les résultats de la recherche.

Afin d'étudier et d'identifier notre revue de littérature systématique, nous avons collecté des articles empiriques dans la base de données Cairn sur la base des mots clés adoptés par l'étude de notre échantillon : Entreprise familiale, performance, gouvernance ; dans le but de sélectionner et d'étudier l'ensemble des articles empiriques qui ont été publiés entre 2015 et 2020 sous les thèmes la gouvernance et la performance des entreprises familiales.

Tableau n° 1 : Revue de la littérature systématique

Année	Titre des articles	Auteurs	Approches théoriques	Échantillons	Méthodologie	Méthode	Variables	Résultats
2017	L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en algérie : une prévention ou une formalité.	Yasmine oudjedi damedji et al.	Théories de l'agence, des droits de propriété et des spécificités culturelles.	40 entreprises familiales Algériennes	Quantitative	Statistiques descriptives	*Croissance, *Conseil d'administration, *Conseil de famille, *Propriétaires-dirigeants, *Prise de décision, *Culture familiale, *Réunions familiales.	L'audit au sein des structures des entreprises familiales n'est qu'une formalité.
2018	Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie.	Amira Hammouda	La théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	28 entreprises familiales cotées à la bourse de Tunis	Quantitative	La méthode de régression	* Les variables de contrôle propres à l'entreprise et les mesures de performance (ratio market-to-book, le ROA et le ROE). *Les autres variables portant sur la propriété, le management et les caractéristiques du conseil d'administration.	* Les entreprises familiales présentent une performance comptable et une performance boursière supérieures à celles des entreprises non familiales dans leur échantillon étudié. *Les entreprises encore dirigées par leurs fondateurs sont moins performantes que les entreprises gérées par les descendants.
2018	L'influence du fondateur et celle des descendants sur les performances des entreprises familiales au Proche-Orient.	Catherine Mercier-Suissa et al.	La théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	364 entreprises familiales au Proche-Orient	Quantitative	La régression linéaire multiple	* Variable dépendante (la performance) . * Variables indépendantes (Taille du conseil , Indépendance du conseil, Dualité du dirigeant, Fréquence des réunions) . * Les Variables de contrôle (Le VAR du ROA , La taille de l'entreprise, La dette de l'entreprise, L'année, Pays, Secteur). * La Variable modératrice (Fondateur).	* Les entreprises familiales dirigées par des descendants indiquent que la présence d'un membre supplémentaire au conseil améliore la performance. * Une relation positive et significative entre la performance et la taille du conseil, la performance et la dualité du dirigeant et entre la performance et la fréquence des réunions . * La proportion d'administrateurs externes a un effet négatif et significatif sur la performance de l'entreprise familiale.

Année	Titre des articles	Auteurs	Approches théoriques	Échantillons	Méthodologie	Méthode	Variables	Résultats
2019	Prises de participations et performances des entreprises familiales .	Catherine Mercier-Suissa et al,	La théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	113 entreprises familiales libanaises.	Quantitative	La régression linéaire simple	Variable dépendante : (Performance) . Variables indépendantes : (Âge de l'entreprise, * Taille de l'entreprise, *Activité économique, * Degrés d'internationalisation, *Participation de la famille dans les capitaux propres . *Participation de la famille dans le <u>management</u> .	L'augmentation de la prise de participation familiale au capital de l'entreprise n'a aucune influence significative sur la performance financière de l'entreprise. Ainsi, Plus la prise de participation de la famille au management de l'entreprise diminue en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront.
2019	Gouvernance et performances financières des entreprises familiales:	Charbel Salloom et al,	La théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	276 entreprises familiales libanaises.	Quantitative	La régression linéaire multiple	*Variable dépendante : (Performance). *Variables indépendantes:(Le conseil d'administration, Administrateurs externes, Administrateurs internes, la propriété, la famille, le dirigeant).	*La composition du conseil d'administration avait un impact sur les performances de l'entreprise. *Le pourcentage des parts de propriété détenus par les administrateurs internes est négativement corrélé à la détresse financière. *La fonction monale du dirigeant est positivement corrélée à la détresse financière.
2019	Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales.	Thierry Poulain-Réhm	La théorie de l'agence	entreprises cotées	Quantitative	Statistiques descriptives	*Variable dépendante : (Performance). *Variables indépendantes:(Le Conseil d'administration, Audit et contrôle, L'actionariat ,Pouvoir,Les principaux dirigeants et le conseil de famille).	La recherche de pérennité et de légitimité d'une entreprise familiale, revêt une signification particulière et conduit à penser que ce type d'entreprise promeut une gouvernance soucieuse de maximiser la valeur pour les différentes parties prenantes qui les composent.
2020	Contrôle familial, conseil d'administration et risque de chute du cours d'action : le cas des entreprises françaises.	Florence DEPOERS et al,	La théorie de l'agence	252 entreprises françaises cotées	Quantitative	La régression linéaire multiple	Mesures de risque de chute du cours d'action. Contrôle familial. Variables de contrôle	L'excès du contrôle familial et la présence d'un dirigeant membre de la famille augmentent le risque de chute du cours d'action et l'indépendance du conseil d'administration réduit ce risque en cas d'excès de contrôle.

Source : Construit par les auteurs.

Nous permettons de justifier les critères de sélection des articles sélectionnés à partir des autres critères notamment les mots-clés adoptés dans le moteur de recherche, les thèmes de recherche et les dates de publication afin que notre échantillon représentatif nous permette de justifier notre choix des articles empiriques sélectionnés.

2.2. Échantillon

À ce niveau notre étude de la revue de littérature systématique est fondée sur plusieurs articles empiriques. Cette analyse a été faite auprès des articles empiriques sur la gouvernance et performance des entreprises familiales afin de connaître l'importance des mécanismes de gouvernance et leurs impacts sur la performance des entreprises familiales.

La taille de notre échantillon définitif est composée en sept articles empiriques importés dans la base de données Cairn, sur la base des mots clés choisis afin de sélectionner un ensemble des articles qui ont été publiés entre 2015 et 2020, Ces articles qui composent notre échantillon, étant donné que notre analyse est composée des articles empiriques.

2.3. L'approche méthodologique

Au niveau méthodologique, notre recherche préconise une méthode qualitative avec l'utilisation d'un positionnement épistémologique interprétativiste. Ce choix de positionnement épistémologique, nous poussons à comprendre et à expliquer les principaux mécanismes de gouvernance utilisés par les entreprises familiales.

Ainsi, cette étude basée sur une analyse de la revue de la littérature de type systématique par la méthode IMRED qui aura pour principale finalité de découvrir la manière de penser que la gouvernance au sein des entreprises familiales à un impact significatif sur la performance des entreprises familiales.

Notre recherche s'apparente à la démarche abductive comme choix de notre mode de raisonnement qui présente l'opération la plus adoptée pour avoir un statut explicatif et compréhensif permettant d'échapper à la perception chaotique du monde réel et d'en tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter notre sujet (Thiétart, 1999).

Après cela, on s'appuie sur les principaux résultats des travaux antérieurs pour identifier les mesures de la gouvernance appliquées par les firmes familiales afin d'expliquer leurs influences sur la performance de l'organisation.

3. Résultats et discussion

3.1 : Résultats

Cet article procède à la synthèse de quelques résultats des articles empiriques correspondants à notre échantillon, énonce plusieurs voies de recherche et formule plusieurs préconisations managériales.

Les résultats trouvés par Oudjedi Damerджи et *al.* (2017) montrent que les entreprises familiales préfèrent maîtriser leur croissance afin de rester maître de leur destin. Ils montrent que l'audit interne n'existe pas au sein des PME familiales algériennes, alors que cet outil est un bon moyen de la performance pour attirer les investisseurs étrangers si l'entreprise veut se développer. D'autres auteurs soulignent un lien significatif et positif entre une prise de décision rapide et la performance de l'entreprise familiale (Masmoudi et *al.*, 2008).

Dans un même ordre d'idées, Bédard et *al.* (2004) soutiennent qu'un comité d'audit qui se rencontre souvent augmente la fiabilité des résultats publiés et la performance de l'entreprise.

Plus précisément, les résultats de l'étude proposée par Hammouda (2018) montrent que l'intensité de la propriété familiale, le management familial et la gestion de l'entreprise par les successeurs augmentent la performance des entreprises familiales en Tunisie. En effet, la performance de l'entreprise familiale est supérieure dans le cas où la famille détient plus que la moitié du capital de l'entreprise et que le management est assuré par ses membres.

Toutefois, la mesure de la performance boursière dans leur étude, par l'utilisation de ratio market- to-book peut manquer l'efficacité des résultats (Hammouda, 2018). Pourtant, de nombreuses recherches sur la gouvernance des entreprises, basées sur les théories de l'agence, des droits de propriété, et des Spécificités socio-culturelles, montrent aussi une performance supérieure des entreprises familiales (Anderson et Reeb, 2003 ; Maury, 2006 et Allouche et *al.*, 2008).

En effet, Mercier- Suissa, et *al.*, (2018) montrent que les variables de contrôle prises en compte étaient statistiquement significatives et donc déterminées à affecter le ROA. Ce dernier utilisé pour mesurer la performance des entreprises familiales (Hammouda, 2018). En effet, ces auteurs aient déterminé que la valeur du ROA a un effet positif sur la performance alors que les effets sur la taille de l'entreprise et sur l'utilisation de la dette étaient négatifs. Aussi les effets des facteurs année, pays et secteur ont aussi une influence sur la performance (Hammouda, 2018).

Aussi, ils ont déterminé que les variables significatives qui affectent le ROA étaient la taille du conseil, l'indépendance du conseil, la dualité du dirigeant et la fréquence des réunions. Il existe donc une relation positive et significative entre la performance et la taille du conseil, la performance et la dualité du dirigeant et entre la performance et la fréquence des réunions. Si l'entreprise est dirigée par son fondateur, l'existence d'un administrateur externe supplémentaire au conseil réduit la performance, alors que si l'entreprise est dirigée par des descendants, un administrateur supplémentaire peut en améliorer la performance. Ces auteurs

ont confirmé l'hypothèse, selon laquelle l'effet positif de la fréquence des réunions sur la performance de l'entreprise est moins important pour les entreprises familiales de première génération que pour celle de seconde génération (Mercier- Suissa et *al.*, 2018).

De la même manière, aujourd'hui les réunions du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise constituent qu'une formalité puisque les décisions se prennent dans des lieux plus ou moins informels comme les rencontres ou réunions imprévues, et les interactions privées entre acteurs influents (Basly, 2006).

D'après l'analyse d'un échantillon de 113 entreprises familiales libanaises, faite par Mercier-Suissa et *al.* (2019), montre que l'augmentation de la prise de participation familiale au capital de l'entreprise n'a aucune influence significative sur la performance financière de l'entreprise. Ainsi, plus la prise de participation de la famille au management de l'entreprise diminue en pourcentage, plus les performances financières de l'entreprise augmenteront. En effet, les entreprises familiales libanaises n'ont plus intérêt à laisser tomber la gouvernance des entreprises, et plus spécifiquement dans quelle mesure la participation de la famille pourrait nuire ou non à la pérennité de l'entreprise, en vue de préserver leur compétitivité dans le futur.

Dans le même sens, les dirigeants appartenant à la famille pourraient nuire à la performance de l'entreprise car ils peuvent poursuivre des objectifs personnels au détriment de la maximisation du profit (Kowalevski et *al.*, 2010). Aussi, conformément aux résultats des autres auteurs, Oudjedi Damerdji et *al.* (2017) montrent que les dirigeants algériens trouvent qu'il n'y a pas d'influence familiale sur la prise de décision quotidienne et dans la mise en œuvre des mécanismes de gouvernement de l'entreprise.

Les résultats de recherche soulignés par Salloum et *al.* (2019) ont découvert que la composition du conseil d'administration avait un impact sur les performances de l'entreprise. En effet, le pourcentage des parts de propriété détenues par les administrateurs internes est négativement corrélé à la détresse financière. Par contre la présence d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration ne semble pas avoir d'incidence sur la détresse financière. Aussi, ils ont constaté que la fonction moniale du dirigeant est positivement corrélée à la détresse financière. Cependant, une famille actionnaire représentée au sein du conseil d'administration réduit les risques de détresse alors que la dualité des fonctions du dirigeant en augmente les risques.

Cette étude pourrait bien pousser les investisseurs libanais ainsi que les régulateurs vis-à-vis de la mise en pratique du code de gouvernance d'entreprise, à augmenter les performances des entreprises familiales, piliers de chaque économie locale. Ces résultats visent à déterminer que l'étude des mécanismes de gouvernement d'entreprise attribue un outil d'ordre principal au conseil d'administration. En effet, sur la base de plusieurs auteurs, cet organe des mécanismes de la gouvernance est considéré comme l'un des éléments majeurs de la gouvernance, influençant la performance et les résultats de l'entreprise familiale (Hillman et Dalziel, 2003).

Dans le cadre des entreprises familiales, Poulain-Rehm (2019) trouve que la recherche de pérennité et de légitimité de l'entreprise au regard de la société, de ses normes et de ses valeurs, revêt une signification particulière et conduit à penser que ce type d'entreprises promeut une

gouvernance soucieuse de maximiser la valeur pour les différentes parties prenantes qui les composent.

Conformément à leur étude réalisée, Gomez-Mejia et al. (2001) trouvent que dans les perspectives de la pérennité et la performance d'entreprise, les mécanismes de gouvernance et de contrôle au sein des entreprises familiales deviennent ainsi informels et viennent remplacer les systèmes de contrôle interne des entreprises non familiales afin d'atteindre une meilleure performance des entreprises familiales. Ces différents constats et facteurs d'explications soulignent la nécessité d'approfondir la connaissance des mécanismes de gouvernance des entreprises familiales (Poulain-Rehm, 2019).

Dans le cadre de processus de la gouvernance des entreprises familiales, Depoers et al. (2020) ont trouvé que le contrôle familial et l'indépendance du conseil d'administration s'expliquent par deux mécanismes principaux de la gouvernance qui ont peut réduit le risque de chute du cours d'action d'entreprise afin d'exercer une meilleure performance d'organisation. D'après cela, on constate que les mécanismes de la gouvernance ont une influence sur la performance des entreprises familiales.

Au niveau des résultats de notre étude, la gouvernance au sein des entreprises familiales, appliquée à travers la mise en place de plusieurs mécanismes ayant un impact sur la performance des entreprises familiales (tableau n°2).

Tableau n° 2 : Mécanismes de la gouvernance appliqués par les firmes familiales

Mécanismes	Auteurs
<p><u>Mécanismes managériaux de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le Conseil d'administration, Le Conseil de famille, Le Conseil de direction, Le dirigeant de l'entreprise familiale. 	Hillman et Dalziel (2003) ; Kowalevski et al. (2010) ; Oudjedi Damerdji et al. (2017), Salloum et al. (2019), (Depoers et al.,2020), ...
<p><u>Mécanismes Stratégiques de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La prise de décision, Le pouvoir, Les réunions, La gestion. 	(Basly, 2006) ; (Masmoudi et al., 2008) ; Oudjedi Damerdji et al. (2017), Hammouda (2018), (Mercier- Suissa et al., 2018), ...
<p><u>Mécanismes d'altruismes de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le Contrôle familial, L'altruisme du dirigeant des entreprises familiales, La Formation, La valeur de l'entreprise. 	(Charlier et Lambert, 2013), Hammouda (2018), Poulain-Rehm (2019), Salloum et al. (2019), Depoers et al.,2020), ...
<p><u>Mécanismes sociaux de gouvernance :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Le Capital social, La Confiance, La Relation professionnelle. La participation de la famille. 	(Hillman et Dalziel, 2003), Mercier-Suissa et al. (2019), Salloum et al. (2019), Poulain-Rehm (2019), Paquin (2020),...

Source : Construit par les auteurs

3.2 Discussion

La discussion de nos résultats se base sur l'explication des concepts de notre tableau de synthèse qui comporte un résumé d'articles empiriques sous le thème de la gouvernance et la performance des entreprises familiales.

Oudjedi Damerdji *et al.* (2017), ont analysé la gouvernance des entreprises familiales en Algérie, et la manière dont les propriétaires et les membres de la famille utilisent un bon processus d'audit au sein de leurs entreprises familiales. Aussi, ces auteurs ont vérifié si l'audit a une place au sein des structures des entreprises familiales Algériennes, via une étude empirique portant sur 40 entreprises familiales algériennes, majoritairement situées dans la région ouest de l'Algérie. Cette étude développée par un questionnaire qui fournit une vision multidimensionnelle comprenant aussi bien des variables quantitatives que qualitatives.

Pour plus de précision, ces auteurs proposent plusieurs mécanismes de gouvernance des entreprises familiales notamment, la variable contrôle inscrit dans le cadre de leur perspective d'investissement et de la mise en place de réformes économiques nécessaires du pays afin que les entreprises familiales essayent de maîtriser leur croissance. À ce niveau, la variable du conseil d'administration utilise comme moyen de contrôle et de discipline. Bien que, ce conseil d'administration présente comme pratique de gouvernance, ait associé à de grandes entreprises ou à des sociétés cotées en bourse, les PME et autres sociétés privées peuvent adopter les pratiques de bonne gouvernance dans une perspective de développement et de performance.

Aussi, les dirigeants algériens trouvent qu'il n'y a pas d'influence familiale dans la mise en œuvre des mécanismes de gouvernement de l'entreprise, particulièrement au sein du conseil d'administration. Puis la variable du conseil de la famille considérée comme un mécanisme complémentaire de gouvernance au conseil d'administration. Il joue un rôle plus important avec ce dernier dans la gestion quotidienne de leur entreprise familiale.

Aussi, la variable des dirigeants montre que les actions des dirigeants sont contrôlées par certains mécanismes de la gouvernance. En effet, la liberté dont jouissent les dirigeants dans la prise de décision peut les conduire à choisir des orientations néfastes pour les intérêts des actionnaires.

Principalement, l'asymétrie de l'information dans les entreprises familiales au profit des dirigeants provienne d'un certain nombre de conflits d'intérêts issus de la relation de délégation entre les actionnaires et les dirigeants. De ce fait, la prise de décision peut parfois se faire de manière très particulière dans l'entreprise familiale, où la décision est plus rarement prise en considérant tous éléments structurels de la gouvernance (le conseil d'administration, la direction).

De la manière avec laquelle se prend la décision par le dirigeant, la famille influence généralement toutes les étapes de la prise de décision stratégique. Aussi la variable de la culture familiale peut contribuer à définir l'influence de l'entreprise familiale sur leur stratégie par l'existence d'administrateurs, conseils ou actionnaires actifs. Elle influence fortement le rôle du conseil d'administration au sein des PME familiales, comme un lieu d'échange d'information.

Finalement, la variable qui représente les réunions familiales, s'intéresse que ses dernières considérées comme des mécanismes complémentaires de la gouvernance. Elles se tiennent plus souvent et régulièrement de façon informelle au sein de la famille (Oudjedi Damerджи et *al.*, 2017).

Dans le même sens, plusieurs auteurs étudient la gouvernance des entreprises familiales au regard de divers mécanismes notamment, la prise de décision (Masmoudi et *al.*, 2008 ; Batac et Barrédy, 2009), les dirigeants familiaux (Charlier et Lambert, 2009), le conseil d'administration (Villalonga et Amit, 2006, Sirmon et *al.*, 2008), le contrôle familial et l'altruisme du dirigeant (Charlier et Lambert, 2013), le conseil de famille et les réunions familiales (Dana et Smyrniotis, 2010), les relations et liens familiaux (Hoffman et alii, 2006), culture organisationnelle de la famille (Ward, 1997), les réunions pour des fonctions de contrôle, de surveillance et de direction (Jensen et Meckling, 1976 ; Bryan et *al.*, 2000).

Tout d'abord, Hammouda (2018) a étudié un échantillon de 28 firmes familiales cotées à la bourse de Tunis composé des entreprises cotées à la bourse des valeurs mobilières de Tunis (BVMT). Son étude s'intéresse aussi à l'analyse de la gouvernance et la performance des entreprises familiales dans le contexte de la crise économique qui a touché la Tunisie. Ce qui montre que les entreprises familiales ont des performances meilleures que les autres entreprises managériales.

La même auteure a montré que, la performance des entreprises de son échantillon, mesurée par le contrôle propre à l'entreprise sur la structure du conseil d'administration, et par trois variables mesurables notamment : le ratio market- to-book, le ROA et le ROE. En effet, Le ratio market- to-book est un indicateur de la valeur de marché des entreprises, est estimé en faisant le rapport entre (la capitalisation boursière + total des dettes) et le total actif. Ainsi, le ROA est mesuré par le rapport entre le résultat net et le total actif. Le ROE est mesuré par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

Ainsi, les mécanismes utilisés par Hammouda (2018) afin de mesurer la gouvernance des entreprises familiales de son échantillon sont la propriété, le management et les caractéristiques du conseil d'administration. En effet, la propriété familiale est mesurée par son intensité, le management de l'entreprise est mesuré par l'implication de la famille dans son processus et les caractéristiques du conseil d'administration porte sur la génération qui détient le pouvoir dans l'entreprise. De ce fait, on constate que les principaux mécanismes de la gouvernance sont présentés dans trois concepts tels que la propriété, le management et les caractéristiques du conseil d'administration.

Dans ce cas, Hammouda (2018) a proposé plusieurs hypothèses dans lesquelles la validation de la première hypothèse dépend que les entreprises familiales cotées sont plus performantes que les entreprises non familiales cotées en Tunisie, d'une autre manière les entreprises familiales apparaissent en moyenne plus performantes que les autres types d'entreprises (Isabelle Martinez, 2002).

Aussi, la deuxième hypothèse a été confirmée qu'il existe une influence positive de la propriété familiale sur la performance de l'entreprise conformément à d'autres auteurs, la propriété familiale à une forte relation positive avec la performance de l'entreprise familiale (Madani, 2010).

Ainsi leur troisième hypothèse proposée est validée la confirmation d'une influence positive de l'implication familiale dans le management sur la performance des entreprises, cette hypothèse a pour point commun de concevoir l'implication de la famille au sein du management, de la gouvernance et son influence sur la performance des entreprises familiales (Chrisman et al., 2005).

La quatrième hypothèse proposée suppose que les entreprises encore dirigées par leurs fondateurs sont moins performantes que les entreprises gérées par les successeurs ou les descendants, est significativement validée entre le coefficient de la variable identifiant la génération détenant le pouvoir et les trois mesures de la performance, de même (Arnaud Le Foll et al., 2004) confirment aussi cette hypothèse. Le teste de leur cinquième hypothèse est bien confirmer que les entreprises familiales en Tunisie présentent de meilleures performances en termes de la résistance du capitalisme familial face à la crise économique engendrée par la révolution de 2011, d'un autre côté, (Kachaner et al., 2012), affirment cette hypothèse.

D'après leurs travaux de recherche, Catherine Mercier- Suissaet al. (2018) ont mis en place une méthodologie de recherche quantitative par l'utilisation d'une régression linéaire multiple. Cette étude incluse tout d'abord la variable dépendante (1) dépend de la performance qui doit mesurer par la rentabilité des actifs (ROA). Ainsi, Les variables indépendantes (2) mesurées par la taille du conseil d'administration, Indépendance du conseil d'administration, Dualité du dirigeant, et Fréquence des réunions. Et, Les variables de contrôle (3) mesurées par Le VAR du ROA (RAROC), la taille de l'entreprise, la dette de l'entreprise, L'année, Pays et Secteur. Et la variable modératrice (4) mesurée par le fondateur.

Conformément aux plusieurs études qui ont expliqué la performance par des indicateurs de rentabilité comptable (Furtado et Karan, 1994; Perez-Gonzales, 2002 et Huson et al., 2004). Pour la raison d'effectuer une analyse sur la performance opérationnelle et commerciale (marges sur vente, valeur ajoutée), performance économique de l'activité (ROA) et performance financière (ROE). Afin de constituer leur échantillon, Hirigoyen (2009) explique que chaque entreprise familiale nécessite ses propres mécanismes de gouvernance telle que le conseil de famille pour la famille, le conseil d'administration pour le management, et l'assemblée des actionnaires pour la propriété.

En 2019, Mercier-Suissa et al., ont observé un échantillon de 113 entreprises familiales libanaises afin d'analysés la performance des entreprises familiales libanaises comme variable dépendante, par plusieurs indices notamment la rentabilité qui testée à partir d'un ratio de la Rentabilité financière (ROE), Rentabilité sur actif (ROA), le caractère des familles libanaises connues et importantes sur le plan social ; le chiffre d'affaires et ils prenant en considération aussi les variables de contrôle relatives à l'âge et la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et le degré

d'internationalisation. Ainsi, Les variables indépendantes basées sur deux mesures fondamentales telles que les stéréotypes du dirigeant et la prise de participation de la famille dans les capitaux propres (PC) et dans le management de l'entreprise (PM).

D'après leurs analyses de mesure de la performance et la prise de participation de la famille, Mercier-Suissa et *al.*, (2019) ont observé qu'il existe une corrélation positive entre le degré d'internationalisation, l'activité et la taille de l'entreprise avec les performances des entreprises de leurs échantillons. C'est pour cela, ils ont confirmé l'hypothèse qui vient à montrer que l'augmentation de la prise de participation de la famille dans la gestion de l'entreprise est corrélée positivement avec les performances financières. Cette confirmation valorisée à travers la plupart des études sur les relations entre la participation de la famille au capital de l'entreprise et les performances des entreprises familiales qui ont été effectuées sur les entreprises cotées (Salloum, 2015 et Tarabay, 2016). De ceci, les familles à des entreprises cotées ont souvent obtenu, un contrôle important qui dépasse leurs droits au cash-flow en raison de leur participation à la gestion de l'entreprise et ont également eu recours à des mécanismes organisationnels innovants, permettant aux membres de la famille d'en tirer profit aux dépens de l'entreprise afin d'améliorer leurs performances financières (Miller et *al.*, 2008).

L'objet de travail publié par Salloum et *al.* (2019) est d'identifier l'impact des caractéristiques de la gouvernance des entreprises sur les performances financières de 276 entreprises familiales libanaises non cotées. Ces auteurs utilisés une méthodologie de recherche quantitative spécifier par une régression linéaire multiple afin d'analysé plusieurs variables notamment La variable de la performance comme variable dépendante est mesurée par la détresse financière qui identifiée la santé financière des entreprises familiales de leurs échantillons. En effet, les variables indépendantes qui ont expliqué les caractéristiques de la gouvernance des entreprises de leurs échantillons sont mesurés par plusieurs variables notamment le conseil d'administration mesuré par leur composition, les administrateurs internes et externes mesurés par leurs présences, la propriété évaluer par le fondateur, la famille mesurée par leur membre actionnaire et le dirigeant mesuré par la dualité de leur fonction. En effet, la gouvernance d'entreprise, qui assure la responsabilité financière et la transparence pour toutes les parties prenantes, est essentielle dans les entreprises familiales. Cependant compte tenu ces précisions, les entreprises familiales doivent veiller à la mise en œuvre de mesures qui conduisent à une meilleure performance de l'entreprise. Ceci dans le but de permettre aux successeurs d'assurer la pérennité de l'entreprise indépendamment du choix des successeurs au sein du conseil d'administration (García-Ramos et García-Olalla, 2011).

Le travail publié en 2019 par Poulain-Rehm, a pour objectif de contribuer à la connaissance des mécanismes de gouvernance tant généraux que spécifiques sur leur échantillon des entreprises familiales. Dans cet article, la variable dépendante de la performance est expliquée par la pérennité et la légitimité des entreprises afin de mettre en œuvre une gouvernance susceptible de maximiser l'intérêt de ses parties prenantes et ses valeurs. Par contre, les variables indépendantes citées dans cet article sont mesurées par l'équilibre des pouvoirs et efficacité du conseil d'administration, audit et mécanismes de contrôle, engagement avec les actionnaires et

structure de l'actionnariat, la formation et la détermination des rémunérations des principaux dirigeants et le conseil de famille, qui traite de sujets importants entre la famille actionnaire et les dirigeants.

Aussi Salloum et *al.* (2019) montrent que les entreprises familiales ont le besoin d'avoir un conseil d'administration qui assume son rôle de contrôle et de décision afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale via les descendants. Par contre, pour sauvegarder la pérennité des entreprises familiales, les fondateurs doivent faire appel à des dirigeants externes à la famille ; eux seuls seraient recrutés pour la raison de leurs compétences et expertises (Mercier-Suissa et *al.*, 2019). Ces précisions sont similaires à ceux de Barth et *al.* (2005) concernant la meilleure performance des entreprises familiales ayant un dirigeant extérieur à la famille. C'est pour cela, la théorie s'applique par le fait que le dirigeant cherche à se rendre incontournable afin d'être la seule et unique personne pouvant prendre les décisions managériales (Dyer, 2003).

D'après notre observation, Depoers et *al.* (2020), analyse un échantillon de 252 entreprises françaises cotées sur le contrôle familial, conseil d'administration et risque de chute du cours d'action. Pour analyser ce sujet ses autres ont utilisé dans leurs études trois variables principales notamment les mesures de risque de chute du cours d'action, le contrôle familial et les variables de contrôle.

Ce qui nous montre que, les mesures de risque de chute du cours d'action mettent en lumière deux indices déterminants du RCA présentes par l'excès de contrôle et l'implication de la famille dans le management en se basant sur le rendement hebdomadaire spécifique de l'entreprise noté W. Aussi, le contrôle familial testé par trois mesures notamment : l'actionnariat familial, l'excès de contrôle de la famille et la présence d'un dirigeant membre de la famille. Et les variables de contrôle mises en évidence dans le modèle élaboré par ses auteurs, plusieurs mesures de contrôle notamment Crash, STD, RET, Size, ROA, MTB et Opacity. Ces mesures sont susceptibles d'influencer le RCA (Depoers et *al.*,2020).

Pour la validation des hypothèses proposées, les auteurs utilisés une méthodologie de recherche quantitative par la méthode de régression linéaire multiple. Ces développements ont conduit à confirmer deux hypothèses proposées par les auteurs dans lesquels, le contrôle familial augmente le risque de chute du cours d'action et l'indépendance du conseil d'administration a un effet modérateur négatif sur la relation entre le contrôle familial et le risque de chute du cours d'action. Dans la même perspective, Guizani (2020) et Paquin (2020) montrent aussi que le contrôle familial et la sur-confiance des dirigeants augmentent le risque de chute du cours d'action.

D'une manière synthétique, nous constatons que les entreprises familiales ont mis en place des mécanismes plus efficaces dans leurs processus de gouvernance, qui ont conduit à une plus grande influence sur la performance d'une organisation. De ce fait, la bonne gouvernance est une composante de la mise à niveau du tissu des entreprises familiales d'une part, et pourra constituer un point d'appui pour lancer un véritable modèle de la performance pratiqué par les entreprises familiales d'autre part.

Aux termes de ce qui précède, nous pouvons énoncer notre modèle théorique composé des mécanismes de la gouvernance familiale, qui ont un impact sur la performance des entreprises familiales, comme l'indique la figure ci-après.

Le modèle théorique dégagé sera ainsi ensuite corroboré par le terrain de recherche, l'étude qualitative sera l'opportunité de valider ce modèle afin d'obtenir des résultats favorables.

4. Conclusion, Perspectives et Limites :

Pour notre sujet de la gouvernance et la performance des entreprises familiales est de mentionner que dans l'historique des publications s'appuyaient principalement sur des fonctions managériales des entreprises qui permettaient en grand challenge de constater des écarts de la performance entre entreprises familiales et entreprises non-familiales.

Et pour Comblé et Colot (2006), ils confirment que la structure de la famille a un impact affirmatif sur la prise de décision et la vision de l'entreprise. Cette observation théorique a été illustrée à un état de l'art sur la gouvernance permettant de construire les recherches menées sur le domaine de recherche des entreprises familiales.

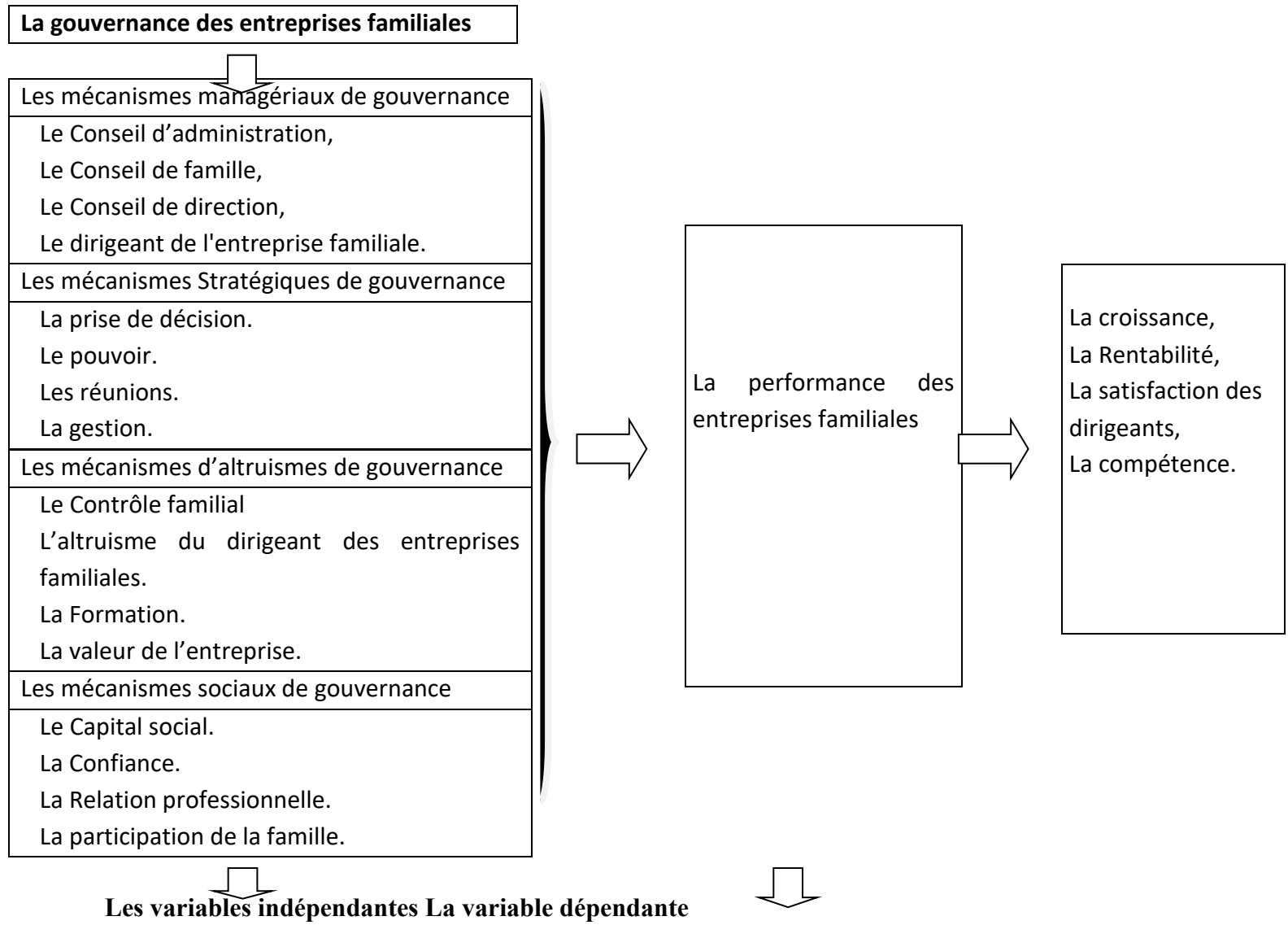
Les entreprises familiales contrôlées par leurs propriétaires adopteraient une logique de maximisation des bénéfices et seraient plus favorables à la gestion des risques de gouvernance pour réaliser une meilleure performance et atteindre à des excédents élevés sur une brève période.

Le mode de gouvernance au sein des entreprises familiales dépend des stratégies formulées afin d'atteindre les objectifs de la performance. Ces perspectives liées aux critères d'évaluation, Sources de financement, modes de contrôle et le niveau de structuration et l'évaluation des systèmes post-investissements de l'entreprise familiale.

À ce niveau-là, la gouvernance des entreprises familiales est devenue dans une large mesure comme outil de la gestion du processus familial, qui doit être encadré par la mise en place d'un mécanisme de gouvernance adaptée. De ce fait les mécanismes stratégiques de la gouvernance des entreprises familiales donnent à la famille le pouvoir et la légitimité d'influencer les stratégies et la performance des entreprises familiales.

Aussi, la bonne gouvernance des entreprises familiales nécessite une division dans la logique opérationnelle de la famille qui se déroule selon des fonctions managériales. De la même façon, ce type de gouvernance est devenu dans une large mesure pour la gestion du processus familial, qui doit être encadré par la mise en place d'un mécanisme de gouvernance adaptée.

Figure : Modèle Théorique



Source : Construit par les auteurs.

Principalement, l'entreprise familiale apparaît que comme tout autre type d'entreprise, il possède des propres fonctions managériales. Ceci est s'exprimer dans son processus décisionnel qui se voit distinctif. Ce qui peut recevoir que l'importance de cet article était d'analyser et d'évaluer la performance des entreprises familiales Ainsi dans cette optique, un modèle de recherche a été menée afin de comprendre et d'identifier les fonctions managériales de la gouvernance des entreprises familiales et d'appréhender la relation de ces facteurs avec la performance des entreprises familiales.

Tout d'abord, notre article nous a permis d'en apprendre davantage la revue de littérature systématique sur la gouvernance et la performance des entreprises familiales. Pour cela, les résultats de ce dernier, nous mentionnons quelques limites proposées par notre analyse.

Pour la communauté scientifique, les études empiriques qui ont déjà fait relative à ce thème sont plus faible dans le contexte marocain d'une part et l'importance de la confidentialité des données sur la gouvernance et la performance des entreprises familiales de la part des entreprises familiales d'autre part.

Aussi, Quelques Mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales deviennent ainsi informels comme les réunions du conseil d'administration et du conseil de famille... Bien que, Ces mécanismes de gouvernance fondés sur des logiques non économiques et non rationnelles ce qui nous constatent que les entreprises familiales peuvent être s'exposent d'une menace qui prévoit la prise d'un risque de faillite.

Une autre limite importante qui s'explique que la performance des entreprises familiales dépend à la fois l'implication de la famille dans la structure de la gouvernance familiale de l'entreprise. De ce fait, le Management de cette structure de la gouvernance familiale permet à la famille de bâtir une performance négative ou positive pour leur entreprise.

Bibliographie :

Allioui, A., Habba, B., et Berrada El Azizi, T. (2021) « L'impact des événements successoraux sur la performance financière des entreprises familiales cotées dans le monde Arabe ». Revue Alternatives Managériales Economiques Vol 3, No 3 (Juillet, 2021) PP : 220-239.

Attouch, H., et Ait El AmriA, F . (2016) : « Gouvernance des entreprises familiales : Un Essai théorique sur la spécificité » Revue D'Etudes en Management et Finance d'organisation N°2, 06/2016.

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., et Kurashina, T. (2008): « The Impact Of Family Control On The Performance And Financial Characteristics Of Family Versus Non family Businesses In Japan : A Matched-Pair Investigation ». Family Business Review, PP : 3 à 15.

Allouche, J., Amann, B., et Garaudel, P. (2008) : « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle familial ». Journal des Entreprises Familiales, Page : 5.

Allouche, J., et Amann, B. (2000) : « L'entreprise familiale : un état de l'art ». Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol:3/2000 ; Page : 33 .

- Birgach, H., Berrada El Azizi, T. and Habba, B. (2020) « Family Governance Mechanisms in Moroccan Family Businesses : An Exploratory Study ». *International Journal of Business and Management*, Vol : 15, N°8 / 2020 .
- Bughin, C., Olivier, C., et Finet, A. (2010) : « Entreprises familiales et gouvernance cognitive : quelle transmission ? », *Revue Management & Avenir*, 2010/7 N° 37 | PP : 14 à 33.
- Basly, S. (2006) : « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique » publié dans le Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers : France.
- Charlier, P., et Lambert, G. (2013) : « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 16, N° 2, PP : 1 à 26.
- Charlier, P., et Lambert, G. (2013) : « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* mis en ligne le 11/07/ 2013.
- Charlier, P. (2008) « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes », *Communication dans un congrès : la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, May 2008, France.
- Charlier, P., et Lambert, G. (2008) : « Modes de gouvernance et performance des entreprises familiales européennes », *Le Journal des Entreprises Familiales*, Vol 1/2008, PP : 69 à 97.
- Depoers, F., Guizani, A., Lakhal, F. (2020) : « Contrôle familial, conseil d'administration et risque de chute du cours d'action : le cas des entreprises françaises », *Revue Management & Avenir*, Cormelles-le-Royal N° 119, (10/ 2020): PP : 109-129.
- Gweth,S., Ewane,S., et Ndoumbe Berock, I. (2021) « Compétence managériale des employés et performance organisationnelle des PME camerounaises ». *Revue Alternatives Managériales Economiques*. Vol 3, N° 3 (07/ 2021), PP : 460 - 480.
- Gomez-Mejia, L.R., et al., (2001) : « The Role of Family Ties in Agency Contracts». *Academy of Management Journal*, N° 44, PP : 81 - 95.
- Guetsop Sateu, F.A. (2020) « Systèmes de gouvernance et performance des PME : Une étude empirique dans le contexte camerounais ». *Revue Alternatives Managériales Economiques*. Vol 3, N° 4 (10/ 2021), PP : 258 -276.
- Hammouda, A . (2018) : « Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie ». *Association de recherches et publications en management* 2018/5, Vol : 35 | PP : 123 à 155.
- Hoffmann, C., Wulf, T., and Stubner, S. (2016) « Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation » . *International Small Business Journal*, 34 (3), PP : 345-368.
- Hirigoyen, G. (2014), « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N° 242, PP : 119-134.
- Lagoubi, S., et Balhadj,S. (2020) « Audit social et performance en PME : Une étude exploratoire au Maroc ». *Revue Alternatives Managériales Economiques*, Vol 2, N° 4 (10/ 2020) PP : 87-106.
- Mmenge, A., Binwa, B., et Gahungu, D. (2020) : « Analyse de la gouvernance des petites et moyennes entreprises familiales de la ville de Bukavu en République démocratique du Congo ». *African Crop Science Society Journal*, Vol. 28, PP : 271 à 287.

Mushagalusa Nshombo, J. M., et Mmenge, A., (2020) : « Gouvernance et performance des Petites et Moyennes Entreprises de la ville de Bukavu en RDC : rôle modérateur du caractère familial de la PME », *Revue Internationale du chercheur*, Vol 1 : N° 1. / PP : 154 à 175.

Mercier-Suissa, C., Jarrar, H., Salloum, C., et Alexandre, L. (2019) : « Prises de participations et performances des entreprises familiales ». *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 296 /2019, PP : 67 à 77.

Mercier-Suissa, C., Salloum, L., et Salloum, C. (2018) : « L'influence du fondateur et celle des descendants sur les performances des entreprises familiales au Proche-Orient ». *La Revue des Sciences de Gestion* » 2018/1 N° 289-290 | PP : 99 à 111.

Missonier, A ., et Gundolf, K. (2017) : « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, N°: 20, Page :2 .

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., And Cannella Jr. A. A (2007) « Are family firms really superior performers ? ». *Journal of corporate finance*, 13 (5), PP : 829 - 858.

Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2006) « Family governance and firm performance : Agency, stewardship, and capabilities ». *Family business review*, 19(1), PP : 73-87.

Olivier, C., Oudjedi Damerdji, Y., et Selka, M . (2017) : « L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : Une prévention ou une formalité ? ». In *Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts*, Lyon, France 2017.

Oudjedi Damerdji, Y., et Selka, M., et Olivier, C. (2017) : « L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : Une prévention ou une formalité ? » in *Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts*, Lyon, France.

Poulain-Rehm, T. (2019): « Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales », Dans *Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire* (2019), PP : 179 à 193.

Salloum, C., Bouri, E., Salloum, L., et Azzi, T. (2019) : « Gouvernance et performances financières des entreprises familiales » *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019/3 N° 297-298 | PP : 45 à 54.