DECODAGES

ALGÉRIE

L'économie souffre aussi de ses entreprises familiales

L'entreprise privée algérienne est, on le sait, une entreprise familiale (on dit aussi une entreprise patrimoniale).

Beaucoup d'économistes voient ici les raisons de la non-progression du secteur économique privé national.

Pourtant, il faut savoir que les grandes entreprises françaises Peugeot, Bouygues, Pinaud.. sont des entreprises familiales. Mieux, une enquête réalisée en 2007/2008 par un bureau d'étude américain révèle que 50 % du PIB européen est le fait d'entreprises familiales et qu'aux USA les entreprises familiales sont les plus nombreuses. Deux questions viennent à l'esprit :

1) Mais qu'est-ce donc qu'une entreprise familiale ?

2) Pourquoi le caractère familial des entreprises algériennes en fait-il des entraves à leur développement ?

A - La définition universellement admise de l'entreprise familiale retient trois critères :

1/ le contrôle du capital par la famille ;

2) la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante ;

3) le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise.

La Stockholm Schools of Economics pour sa part, donne le primat à trois critères sur tous les autres :

1) Au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise.

2) L'entreprise est sous contrôle familial depuis trois générations au moins.

3) les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en céder le contrôle à la génération suivante.

Cette approche de la Stockholm Schools of Economics peut parfaitement s'appliquer à l'entreprise familiale algérienne qui, encore une fois, compose le secteur économique privé national.

L'entreprise familiale, différente de l'entreprise «managériale», est à l'interface de la famille et de l'entreprise qui fonctionnent selon des modes différents. La famille fonctionne sur un modèle affectif et émotionnel.

De plus, les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils font.

L'entreprise fonctionne selon une logique économique orientée vers le profit. Son objectif est la recherche de la performance.

Les salariés, y compris les dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont. Ainsi, deux univers s'affrontent dans l'entreprise familiale : celui de la famille où règne l'affectivité et celui de l'entreprise où est supposée régner la rationnalité. La cohabitation entre ces deux univers est source de conflit.

Les entreprises familiales subissent donc d'autres contraintes que celle de la seule rentabilité.

Pour sortir des conflits d'intérêts et de la confusion entre la gouvernance de la famille et la gouvernance de l'entreprise, il faut, bien sûr, séparer les deux : à la gouvernance de la famille, un conseil de famille à qui revient la tâche de débattre des orientations qui seront soutenues par cette dernière : contrôle de la société, valeurs familiales. Les questions à débattre au sein du conseil de famille seront du type :

1- Faut-il diversifier l'activité ? En retirer des liquidités ?

2- Quel doit être le rôle de la famille au sein du conseil d'administration ? Dans le management ?

3- Quelles sont les règles de succession ?

4- Quelles sont les attentes vis-à-vis de l'entreprise en termes de dividendes, d'emploi...

5- Quelles sont les valeurs de la famille.

La gouvernance de l'entreprise doit être confiée à un conseil d'administration qui est le lieu de promotion de l'intérêt de l'entreprise et non celui de la gestion des conflits entre branches de la famille.

Les entreprises familiales qui ont prospéré, réussi et sont devenues des champions ont mis en place un cheminement de transparence, de professionnalisation, de responsabilité.

Elles ont mis en place des structures pour une bonne gouvernance :

1/ Un conseil informel qui brise la solitude du dirigeant tout en préservant la susceptibilité d'un conseil de famille hostile à l'entrée de corps étranger. Les membres de ce conseil informel peuvent être considérés comme des consultants. Il s'agit d'une sorte de think-thank composé de pairs, industriels, avocats, financiers.

C'est là une première variante de gouvernance d'entreprise familiale.

2/ L'autre option est de constituer «au-dessus» de l'entreprise, c'est-à-dire en dehors d'elle, un regroupement d'actionnaires familiaux.

On assure de la sorte, via une ou deux réunions annuelles, le maintien d'un lien, d'une culture familiale et d'une fierté de l'entreprise.

Le management de l'entreprise reste, bien sûr, le fait de la direction de l'entreprise et du conseil d'administration de celle-ci.

Pour résumer, on peut souligner que dans l'entreprise familiale cohabitent trois sous-systèmes : la famille, le management, la propriété, chacun de ces sous-systèmes nécessite ses propres mécanismes de gouvernance :

a) le conseil de famille pour la gouvernance familiale ;

b) le conseil d'administration pour le management ;

c) l'assemblée des actionnaires pour la propriété.

Il faut éviter que la présidence du conseil de famille soit assurée par la même personne que la présidence du conseil d'administration.

Il faut que l'entreprise puisse fonctionner dans la sérénité

B - L'entreprise familiale algérienne :

Dans le secteur privé algérien, l'entreprise familiale reste caractérisée par une confusion entre le conseil de famille et le conseil d'administration qui seul est habilité à définir la stratégie et les orientations et en contrôler l'application.

Il n'y a pas, dans l'entreprise familiale algérienne, d'actionnaires externes, ni d'administrateurs indépendants.

Il n'y a pas non plus de directeurs et managers autonomes.

Le conseil d'administration est constitué principalement de membres de la famille. Les cadres managers ne sont pas motivés car il n'y a pas ou peu de délégation de pouvoirs, une faible transparence

Par Abdelmadjid Bouzidi
abdelmadjidbouzidi@yahoo.fr

dans la gestion des ressources humaines, un risque de marginalisation des cadres non issus de la famille.

Ces «anomalies» font peser un risque sur la continuité de l'activité et la pérennité de l'entreprise. Dans l'entreprise familiale algérienne, il y a, dans la quasi-totalité des cas, confusion entre actionnaires, directeurs, administrateurs. De ce fait, la gouvernance, c'est-à-dire le système de direction et de contrôle de l'entreprise, est difficile à mettre en place (car il n'y a pas séparation entre actionnaires, directeurs et cadres-managers). Cette absence de gouvernance dans les entreprises familiales algériennes, c'es-à-dire cette absence de système par lequel on peut s'assurer et vérifier que l'entreprise est bien gérée et est performante, freine la création de valeur et la compétitivité de celle-ci.

L'élaboration récente d'un code de gouvernance de la PME et sa mise à la disposition des entreprises privées algériennes comble incontestablement un grand retard et pourra aider l'entreprise familiale, c'est-à-dire le secteur économique privé, à jouer son rôle moteur dans la croissance.

A. B.

POUSSE AVEC EUX !

Comme avant 1999, sinon pire !

Par Hakim Laâlam

laalamh@yahoo.fr
laalamhakim@hotmail.com
hlaalam@gmail.com

Scandales en série pour le Onze égyptien. Après avoir perdu face à l'Algérie, plusieurs joueurs se sont fait dépouiller par des prostituées en Afrique du Sud. Décidément, les Pharaons sont dans une mauvaise…

…passe !

J'étais en train de lire des dizaines de messages en provenance de citoyennes et de citoyens de Bordj-Bou-Arréridj. Tous tenaient à communiquer une information, forcément recoupée puisque ces amis racontaient le même fait, à un ou deux détails insignifiants près : les Bordjiens sont peu, très peu sortis fêter leur équipe nationale. Quelques voitures ont bien effectué deux ou trois tours, mais ont dû rentrer dare-dare au garage devant l'ambiance morose, terne, endeuillée qui régnait dans cette ville et dans toute la région. Les Bordjiens n'avaient visiblement pas le cœur à la fête. Et leur retenue, leur élan respectueux et honorable envers la mémoire des gendarmes et des citoyens tués par Al-Qaïda à Bordj me poussaient à évoquer tout cela ici, dans cet espace. J'allais donc y consacrer ma chronique. J'allais le faire. Je ne l'ai pas fait. Parce que dans le flux de mes messages, s'est soudain glissée cette dépêche : «5 gardes communaux assassinés lundi à l'aube par un groupe terroriste dans la région de Khenchela.». J'ai laissé tomber Bordj. J'ai lorgné ma calculette. Celle qu'Abdekka et sa cour m'ont demandé il y a plusieurs années déjà de ranger définitivement, parce que, expliquaient-ils pleins d'enthousiasme vrai ou feint, «il n'y a plus de compte morbide à faire, la paix est revenue et le terrorisme n'est plus ce qu'il était». Et puis, merde ! C'est ma calculette. J'en fais ce que je veux. Et mes doigts courent sur les touches.

24+10+5+2+4+… Bon Dieu ! Mais qu'est-ce que je suis en train de faire ? Je compte les morts ? Et la paix ? La paix enfin revenue ? Désolé, mais la mort est là tous les matins. Les morts. Quelle est la différence entre les nombreux morts d'avant 1999 et les nombreux morts d'après 1999 ? Une petite différence. Une seule différence. Depuis 1999, y a juste un monsieur moustachu, les yeux sévères quand il nous regarde et attendris lorsqu'il les pose sur son petit neveu, et ce monsieur sévère pique des colères très sévères dès que des gens qui ne sont ni ses neveux ni des membres de sa famille osent lui dire que la situation sécuritaire ne s'est franchement pas améliorée. Bien au contraire, elle aurait tendance à s'aggraver à la vitesse grand V. Eh ben tant pis pour Monsieur Sévère ! Nous sommes en 2009. L'Algérie compte ses morts tous les matins. Et dire, oser dire aujourd'hui, entre deux djanazat à B.B.A. et à Khenchela, que «la situation aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'avant 1999», c'est, à mes yeux, proprement scandaleux. Et même assassin ! Je fume du thé et je reste éveillé, le cauchemar continue.

H. L.

www.tacervellesarrete.blogspot.com