

# **GOUVERNANCE D'UNE PME FAMILIALE SENEGRALAISE GÉRÉE PAR UNE FRATRIE : UNE HYBRIDATION ENTRE RATIONALITE MANAGERIALE ET LOGIQUES SOCIO- EMOTIONNELLES**

## **GOVERNANCE OF A SENEGALESE FAMILY-OWNED SME MANAGED BY SIBLINGS: A HYBRIDIZATION BETWEEN MANAGERIAL RATIONALITY AND SOCIO-EMOTIONAL LOGICS**

**Mouhamadou Dia**

Enseignant-chercheur

Laboratoire FOCS/UCAD ; Sénégal

**Mame Rouba FAYE**

Enseignante chercheure

Laboratoire FOCS/ CESAG, Sénégal

**Date de soumission :** 16/11/2025

**Date d'acceptation :** 31/12/2025

**Pour citer cet article :**

**Mouhamadou Dia & . FAYE M.** (2025) « **gouvernance d'une PME familiale sénégalaise GÉRÉE par une FRATRIE : UNE HYBRIDATION entre rationalité managériale et LOGIQUES socio-emotionnelles** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 4 » pp : 256- 278.

## Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser comment une entreprise familiale gérée par deux frères parvient à articuler les logiques managériales et familiales et comment cette hybridation impacte la répartition du pouvoir, la gestion des conflits et la pérennité de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des deux frères et de trois employés. Nous avons également fait une analyse documentaire portant sur divers documents internes (rapports d'activité, états financiers) afin de croiser les perceptions des acteurs avec des informations internes. Nos résultats montrent qu'une entreprise familiale peut tout à fait concilier confiance et le professionnalisme, le tout soutenu par une forte entente fraternelle. Notre analyse montre d'abord que les dirigeants ont des rôles bien définis et complémentaires, ce qui permet une gestion efficace et une meilleure coordination de leurs activités. Cette répartition des rôles s'appuie sur une formalisation des règles internes et sur une collégialité des prises de décisions et une ouverture à des experts. Les rares conflits sont gérés grâce à l'intervention de la famille élargie. On note également une volonté des frères de pérenniser l'entreprise grâce à la formation et l'implication progressive des jeunes de la famille. Nos résultats montrent donc une gouvernance familiale hybride partagée entre des logiques rationnelles et familiales.

**Mots clés :** entreprise familiale, gouvernance, PME, familiness, capital socio-émotionnel

## Abstract

The aim of this article is to analyze how a family business managed by two brothers manages to combine managerial and familial approaches, and how this hybrid structure impacts the distribution of power, conflict management, and the company's long-term viability. To achieve this objective, we conducted semi-structured interviews with the two brothers and three employees. We also performed a document analysis of various internal documents (activity reports, financial statements) to compare the perceptions of the stakeholders with internal information. Our results show that a family business can indeed combine trust and professionalism, all supported by strong fraternal bonds. Our analysis first reveals that the managers have well-defined and complementary roles, which allows for effective management and better coordination of their activities. This distribution of roles is based on formalized internal rules, collegial decision-making, and openness to experts. The few conflicts that arise are resolved through the intervention of the extended family. We also note the brothers' desire to ensure the company's long-term viability through training and the gradual involvement of younger family members. Our results thus reveal a hybrid family governance model, combining rational and familial approaches.

**Keywords :** family business, governance, SMEs, familiness, socio-emotional capital

## Introduction

L'étude des entreprises familiales revêt une importance particulière, dans la mesure où elles constituent une part significative du tissu économique des pays africains et jouent un rôle déterminant dans la création de richesses et d'emplois. En effet, dans les pays africains, où coexistent les modes de vie traditionnels et modernes, l'entreprise familiale occupe une place plus importante que dans les sociétés capitalistes développées, où la fragmentation de la structure familiale est manifeste, celle-ci se réduisant progressivement à la famille nucléaire (Bazika, 2005). Malgré leur poids économique, elles sont très peu étudiées dans le contexte africain et plus particulièrement dans le contexte sénégalais. Cependant, Mendy (2014) montre que les pratiques de gouvernance dans les pays africains ne peuvent pas être analysées avec les critères communément employés pour évaluer les pratiques de gouvernance d'entreprise en Occident. En effet, les modèles de gouvernance occidentaux ne correspondent pas forcément à la réalité des entreprises familiales africaines, souvent de petite taille avec une gouvernance fortement influencée par des valeurs culturelles. Notre cas porte sur une entreprise cogérée par deux frères et cette configuration reste peu étudiée (Eddleston & Kellermanns, 2007). Elle représente pourtant une forme particulière de gouvernance, où la proximité affective, la confiance et la rivalité se conjuguent dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Cette configuration peut entraîner une confrontation entre la logique rationnelle et la logique familiale. En effet, l'entreprise familiale, souvent perçue comme un véritable arène émotionnelle (Fineman, 1993), est un exemple parfait qui montre clairement les limites d'une approche purement rationnelle pour comprendre les décisions, les comportements et le fonctionnement des organisations, tant le mode de management et son évolution au fil du temps sont souvent entravés par de nombreux biais (Hirigoyen, Ajeeb, 2024). Ces biais, qui sont à la fois cognitifs et émotionnels, individuels et collectifs, engendrent des couts d'agence qui peuvent conduire à sa disparition (Hirigoyen, Ajeeb, 2024). Les travaux sur le familiness (Irava et Moores (2010)) et sur la richesse socio-émotionnel (Berrone et al., 2012) peuvent apporter un cadre théorique utile pour analyser cette tension. En effet, selon Irava et Moores, (2010), les valeurs familiales — solidarité, attachement et enracinement — se traduisent dans la gestion de l'entreprise par une connaissance partagée facilitant la prise de décision. Alors que Berrone et al. (2012) identifient cinq dimensions clés qui structurent la richesse socio-émotionnelle : Le contrôle et l'influence de la famille, la succession intergénérationnelle, les liens sociaux, l'attachement émotionnel, l'identification à l'entreprise. Ces approches montrent que les liens

familiaux qui sont des ressources stratégiques peuvent devenir des contraintes pour la gouvernance des entreprises familiales. Cependant, les études empiriques montrant cette hybridation entre les logiques rationnelles et familiales dans un contexte africain sont très faibles et encore plus dans des configurations fraternelles. La présente recherche vise à combler cette lacune en s’intéressant à une PME sénégalaise dirigée par deux frères. Ce qui nous amène à poser la question centrale suivante :

Comment la gouvernance fraternelle d’une PME sénégalaise articule rationalité managériale et capital socio-émotionnel, et quels en sont les effets sur le pouvoir, les conflits et la pérennité de l’entreprise ?

À travers cette interrogation, il s’agit d’analyser la manière dont la gouvernance dans une PME sénégalaise articule les logiques managériales rationnelles et familiales fondées sur le capital socio-émotionnel, ainsi que d’évaluer les implications de cette articulation sur la répartition du pouvoir, la gestion des conflits et la pérennité de l’entreprise. L’originalité de cette étude tient à l’analyse d’une configuration de gouvernance fraternelle, permettant d’examiner empiriquement l’hybridation entre rationalité managériale et richesse socio-émotionnelle dans une PME sénégalaise. L’intérêt de cette recherche est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature sur les entreprises familiales africaines, particulièrement celles dirigées par une fratrie qui restent peu documentées. Sur le plan managérial, elle donne aux dirigeants des entreprises familiales des enseignements sur la façon de combiner les logiques familiales et rationnelles pour pérenniser leurs entreprises. L’approche qualitative a été privilégiée afin de comprendre les mécanismes de gouvernance dans leur contexte réel. Le présent article est articulé autour de quatre grands points. Le premier point examine les concepts utilisés dans le présent article. Le deuxième point permet de présenter la méthodologie ainsi que le cas étudié. Le troisième point présente les résultats et le quatrième la discussion des résultats.

## 1. Revue de la littérature

Nous allons définir l'entreprise familiale, ensuite présenter les fondements théoriques qui sous-tendent leur performance avant de montrer l'hybridation de la gouvernance des entreprises familiales africaines.

### 1.1 Vers une définition de l'entreprise familiale

Beaucoup de définitions ont été données à l'entreprise familiale dans la littérature. D'après Hichem et al. (2018), trois principaux critères permettent d'identifier les entreprises familiales : le contrôle du capital par la famille, la participation de la famille dans la gestion de l'entreprise et la transmission de l'entreprise à la génération suivante. La famille représente avant tout un écosystème complexe, marqué par des interactions humaines, des événements aussi bien joyeux que douloureux, la coexistence de personnalités aux affinités diverses, des succès et des revers, et bien entendu, des rapports d'autorité, d'éducation et d'influence (Gautier et Gautier, 2025). L'entreprise familiale se situe à la croisée de deux logiques qui peuvent être contradictoires : une logique familiale qui repose sur des liens d'affection et de confiance entre les membres et une logique rationnelle qui repose sur des principes comme le mérite, le leadership (Allard, L. et Costeux, 2024). Dans une entreprise familiale, les membres doivent assurer à la fois la gouvernance de l'entreprise et celle de la famille par la mise en place d'un cadre de gouvernance familiale solide qui permet d'anticiper les conflits et de préserver l'harmonie entre les membres (Kherraf, 2022). Cela favorise un climat propice à la confiance et permet de concentrer les efforts sur la croissance et la pérennité de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise familiale se caractérise par l'existence, en plus d'un conseil d'administration, d'un conseil de famille. Le conseil de famille remplit deux fonctions importantes : d'une part, l'élaboration et la mise en marche du protocole familial, et d'autre part, l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir entre les acteurs familiaux et la famille (Barouwa et Wanda (2022). Ainsi, la famille peut se référer à la fois au conseil d'administration sur les questions touchant l'entreprise et à l'assemblée familiale pour celles qui concernent la famille. D'après Lintignat (2017), une bonne coordination entre le conseil familial et le conseil d'administration est nécessaire pour le pilotage de l'entreprise. Ainsi, pour Chua et al. (1999), une entreprise familiale est une entreprise dirigée et/ou gérée avec l'intention de poursuivre la vision d'une coalition familiale dominante de manière durable. Gersick et al. (1997) identifient trois types de gouvernance familiale : la gestion par le fondateur, la gestion par une fratrie et la gestion par le consortium

de cousins. Hirigoyen (2009) propose des critères qui rassemblent les entreprises familiales dans une définition commune :

- La détention d'un minimum de 15 % du capital par au moins deux membres d'une même famille ou d'un groupe de familles ;
- L'influence déterminante sur la stratégie de l'entreprise exercée en faisant partie du management, en étant administrateur, en étant actionnaire actif, ou en contribuant à définir la culture d'entreprise ;
- L'importance accordée aux rapports entre les membres de la famille ;
- Le souhait ou la possibilité d'une transmission aux générations suivantes.

Cette définition rejoint l'approche systémique de l'organisation des entreprises familiales qui est donnée par le modèle de Von Schlippe et Franck (2013) et qui différencie trois sous-systèmes : la famille, le management et la propriété. L'accent est mis sur les divergences d'intérêts entre ces entités. Les membres de la famille peuvent appartenir à plusieurs de ces sous-systèmes, chacun ayant ses propres attentes et ses propres logiques, ce qui peut conduire à des conflits de rôle. Selon Villeger (2016), ce modèle permet d'identifier sept groupes de personnes :

- 1) Personnes ayant un point de vue purement familial.
- 2) Personnes ayant un point de vue strictement managérial.
- 3) Actionnaires ni membres de la famille, ni membres de l'équipe dirigeante (exemple : investisseurs extérieurs ou publics).
- 4) Membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise mais qui sont actionnaires.
- 5) Membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise mais qui ne sont pas actionnaires.
- 6) Personnes qui travaillent dans l'entreprise et qui en sont actionnaires mais qui ne sont pas membres de la famille.

– 7) Cumul des points de vue d'actionnaire, de membre de la famille et de gestionnaire de l'entreprise. C'est le cas classique du membre de la famille qui est en même temps le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise.

Notre étude porte sur le point 7, c'est-à-dire deux frères qui sont actionnaires en même temps gérants de l'entreprise.

## **1.2 Les fondements théoriques de l'entreprise familiale : de l'approche rationnelle à l'approche socio-émotionnelle**

La théorie de l'agence constitue l'un des cadres conceptuels les plus mobilisés pour analyser les comportements des propriétaires et des dirigeants au sein des organisations, ainsi que les mécanismes de gouvernance visant à en assurer l'efficacité (Charbel et al., 2013). Cette approche trouve son origine dans les travaux fondateurs de Berle et Means (1932), qui ont mis en lumière la séparation entre la fonction de propriété et celle de direction au sein des entreprises modernes. Jensen et Meckling (1976) ont montré que cette séparation peut entraîner des conflits d'intérêts entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant) du fait de l'asymétrie d'information. En effet, l'agent peut adopter des comportements opportunistes contraires aux attentes du principal. Le problème principal-agent se pose donc lorsque les intérêts du propriétaire et ceux du dirigeant ne sont pas alignés. À l'inverse, lorsque la direction et la propriété sont exercées par les mêmes acteurs, les coûts d'agence tendent à diminuer, voire à disparaître, du fait d'une convergence quasi totale des objectifs (Lamia, 2022). Dans cette perspective, plusieurs travaux ont soutenu que les entreprises familiales sont relativement épargnées par les coûts d'agence, la superposition des rôles de propriétaire et de dirigeant favorisant l'alignement des intérêts et la réduction des comportements opportunistes (Schulze et al., 2002 ; Charbel et al., 2013). Ainsi, plusieurs recherches (Arrègle et Mari, 2010 ; KPMG, 2007) montrent que les entreprises familiales réussissent souvent mieux que les entreprises non familiales, que ce soit sur le plan financier, stratégique ou organisationnel. Cette supériorité est expliquée à travers deux grandes approches. La première, issue de la théorie de l'agence, met en lumière le fait que, dans les entreprises familiales, les intérêts des actionnaires et des

dirigeants sont souvent alignés. La famille joue ici un rôle de ciment, en véhiculant des valeurs communes comme la loyauté, la confiance ou la solidarité. Ces éléments favorisent un climat de coopération et une stabilité qui renforcent la capacité de l’entreprise à se projeter dans le temps (Allouche et Amann, 1998). C’est dans ce cadre qu’a émergé le concept de « familiness » (Habbershon et Williams, 1999), qui désigne l’ensemble des ressources uniques issues des interactions entre la famille. Le familiness constitue une ressource spécifique aux entreprises familiales, issue de l’interaction entre la sphère familiale et celle de l’entreprise (Robic et al., 2015). Il représente la synergie entre les deux sous-systèmes (Davis et Tagiuri, 1992) et se nourrit du capital social collectif et individuel des membres (Arrègle, Durand et Very, 2004). Les valeurs familiales — solidarité, attachement et enracinement — se traduisent dans la gestion de l’entreprise par une connaissance partagée facilitant la prise de décision (Irava et Moores, 2010 ; Zellweger et al., 2010). Ces caractéristiques constituent un avantage distinctif et durable pour les entreprises familiales (Sirmon et Hitt, 2003 ; Anderson et Reeb, 2003). Selon Irava et Moores (2010) cités par (Robic et al., 2015) : Le familiness se compose de ressources détenues au niveau individuel (réputation et expérience), de ressources organisationnelles (comme l’apprentissage organisationnel) et transactionnelles (comme la mobilisation des réseaux familiaux et professionnels). Ces ressources, transformées en compétences, peuvent devenir des avantages concurrentiels (Robic et al., 2015). Cependant, ce familiness peut s’affaiblir lorsque les liens familiaux se distendent ou que des conflits apparaissent (Kets de Vries, 1989 ; Hirigoyen, 2002, 2008).

Dans la littérature, la performance des entreprises familiales est également expliquée par la théorie de la richesse socio-émotionnelle (RSEM). La théorie de la richesse socio-émotionnelle (RSEM), inspirée de la théorie de l’agence comportementale, cherche à expliquer comment les dirigeants d’entreprises familiales réagissent face à la prise de risque (Cruz et Arredondo, 2016). Selon Gómez-Mejía et al. (2007), les propriétaires d’entreprises familiales, en plus de la performance financière, accordent une grande importance à des éléments comme l’émotion, l’identité et la continuité familiale. Cette « richesse socio-émotionnelle » représente tout ce qui nourrit leur fierté, leur attachement et leur sentiment d’appartenance à l’entreprise. Lors de leurs prises de décisions, ils évaluent leurs choix en prenant en compte la préservation de cette richesse émotionnelle. Cette approche met en avant plusieurs besoins essentiels : maintenir l’identité familiale, exercer une influence durable, et assurer la transmission du patrimoine et des valeurs aux générations futures. La RSEM regroupe donc tous les éléments non financiers

qui différencient une entreprise familiale d'une autre — notamment la continuité intergénérationnelle, la transmission d'un système de valeurs, la solidarité interne, la confiance et les comportements altruistes des membres. Berrone et al. (2012) approfondissent cette théorie en identifiant cinq dimensions clés qui structurent la richesse socio-émotionnelle :

- Le contrôle et l'influence de la famille : la famille cherche à conserver sa place centrale dans les décisions, à travers le pouvoir de propriété ou la direction de l'entreprise.
- La succession intergénérationnelle : transmettre l'entreprise aux descendants est un moyen de prolonger l'histoire familiale et d'assurer la continuité de la dynastie.
- Les liens sociaux : l'entreprise familiale cultive des relations fondées sur la confiance, la loyauté et la solidarité, aussi bien entre les membres de la famille qu'avec les collaborateurs et la communauté.
- L'attachement émotionnel : l'entreprise devient un espace de reconnaissance et d'appartenance, où les décisions sont influencées par les émotions et les liens affectifs.
- L'identification à l'entreprise : l'image et la réputation de l'entreprise reflètent directement celles de la famille ; préserver cette image, c'est aussi protéger son identité collective.

En somme, la RSEM montre que, pour les entreprises familiales, la réussite ne se mesure pas seulement en chiffres, mais aussi dans la préservation d'un héritage affectif, identitaire et social qui fonde leur raison d'être. Cependant les atouts des entreprises familiales ne doivent pas masquer certaines limites. La prudence, parfois excessive, peut freiner la croissance et limiter l'innovation (Chrisman et Chua, 1997). De plus, avec le temps, des tensions peuvent apparaître à l'intérieur même de la famille. Les rivalités entre frères et sœurs, l'enracinement d'un dirigeant ou encore des pratiques népotiques peuvent fragiliser la cohésion et créer de nouveaux coûts liés à la gouvernance (Hirigoyen, 2008). Les périodes de succession sont particulièrement délicates, car elles redéfinissent les équilibres entre générations et peuvent transformer une famille soudée en un « consortium de cousins » marqué par les conflits (Schulze et al., 2001, 2002).

### **1.3 L'hybridation managériale en contexte africain**

En Afrique, la famille constitue le premier espace de socialisation car elle représente un ensemble de valeurs, de prérogatives et de devoirs au sein duquel chaque enfant intègre, dès son plus jeune âge, le respect des figures parentales ainsi que les préceptes fondamentaux du groupe ou de la lignée (Simen, 2012). Contrairement à la conception occidentale, elle dépasse largement le cadre du foyer nucléaire pour englober un réseau élargi de parents et d'alliés (Boungou Bazika, 2012). Les fondateurs d'entreprises familiales en Afrique subsaharienne se distinguent par un fort attachement aux valeurs familiales, un respect profond des traditions et une fidélité aux repères culturels de leur communauté (Bah et al., 2017 ; Simen, 2012). Leur manière de gérer et de diriger s'inscrit dans une logique où la culture et les relations humaines occupent une place aussi importante que les considérations économiques. Ce type de management peut être expliqué par ce que Hyden (1990) a appelé « l'économie de l'affection », c'est-à-dire un système fondé sur la solidarité et l'entraide. Comme le souligne Simen (2012), les entreprises africaines évoluent ainsi dans un environnement marqué par la solidarité familiale, où les décisions économiques et les relations professionnelles demeurent profondément imprégnées des valeurs communautaires. D'un point de vue africain, l'entreprise familiale peut donc être définie comme une unité chargée de produire et de commercialiser des biens et services, qui est la propriété d'individus unis par des liens de parenté, qu'ils soient directs ou indirects, et qui repose sur des accords ou des ententes non formalisés et dont l'objectif principal est de dégager un bénéfice suffisant pour garantir la sécurité du capital investi et assurer la subsistance des membres de la famille (Boungou Bazika, 2005). Alors que la pensée occidentale s'efforce de construire l'homme en sujet autonome, la pensée africaine « enferme » l'individu dans l'entreprise de groupe. À cet égard, l'entreprise familiale africaine se caractérise par des relations humaines particulièrement étroites, liant des individus unis par des liens de parenté qui interagissent de manière continue et partagent des croyances, des valeurs et des représentations communes de la réussite (Simen, 2012). En conséquence, les liens personnels et interpersonnels, inhérents à toute structure organisationnelle, sont naturellement et potentiellement renforcés et accentués au sein des petites et moyennes entreprises familiales africaines. Ceci contraste avec les relations sociales plus impersonnelles ou formelles que l'on observe dans les grandes entreprises, typiquement gérées selon des modèles occidentaux, où les collaborateurs se côtoient quotidiennement sans nécessairement développer de liens personnels approfondis (Simen, 2012). Ces aspects des entreprises familiales africaines influencent leur mode de gouvernance, comme le soulignent les travaux de Mendy et Diop (2018) qui révèlent une hybridation entre les modèles occidentaux de gouvernance et les réalités du monde africain

des affaires. Le processus d'hybridation peut être considéré comme une adaptation d'un modèle à un environnement institutionnel différent de son environnement institutionnel d'origine (Mendy, 2014). Les travaux de Mendy (2014) montrent l'existence d'un phénomène d'hybridation entre les modèles de gouvernance d'entreprise occidentaux et le milieu économique africain. Cette hybridation des pratiques de gouvernance se caractérise par l'émergence de principes dérivés des approches occidentales prédominantes, ainsi que par le maintien des influences issues des mentalités et valeurs locales partagées. Les pratiques de gouvernance des entreprises africaines résultent d'adaptations pragmatiques mises en œuvre par les dirigeants des entreprises. Ces derniers puisent dans divers modèles de gouvernance, liés à des formes de propriété distinctes, afin d'en retenir les éléments qui leur sont les plus favorables. Cette configuration institutionnelle engendre des hybridations par emprunts, sans toutefois aboutir à la formation d'un modèle hybride singulier et uniforme. Il s'agit là d'une démarche qui concilie l'optimisation économique et la cohésion sociale ou clanique, en institutionnalisant des pratiques fondées à la fois sur la confiance et la supervision (la fiabilité n'excluant nullement l'encadrement). Les chefs d'entreprise cherchent ainsi à trouver un équilibre entre efficacité économique et solidarité communautaire, en conciliant les exigences de la performance moderne avec les valeurs de confiance, de loyauté et de contrôle propres à leur environnement social. Cependant, les travaux de Simen (2012) montrent que les dirigeants africains sont confrontés à des défis qui dépassent le cadre professionnel. Ces défis découlent, en général, des caractéristiques culturelles fondamentales propres à l'entreprise familiale africaine : l'implication dans les difficultés et les préoccupations de la famille élargie, le recrutement de membres de la famille pour éviter des représailles mystiques, ancrées dans l'inconscient collectif, une indulgence marquée envers l'absentéisme, la difficulté à sanctionner des parents proches, ainsi qu'un sentiment d'appartenance profond à la cellule familiale, et parfois aussi à une région, un village ou une communauté religieuse. Les entreprises familiales apparaissent donc comme des extensions de la famille élargie africaine. L'absence de distinction nette entre les activités professionnelles et la vie sociale expose, sans aucun doute, les entrepreneurs africains, notamment ceux qui cherchent à moderniser leurs pratiques, à des tensions constantes liées à un environnement social et culturel complexe et parfois instable.

## 2. Méthodologie

Nous allons présenter les outils de collecte de données, ensuite le cas étudié.

## 2.1 Outils de collecte de données

Cette recherche repose sur une étude de cas approfondie d'une entreprise familiale dirigée par deux frères. Comme le souligne Barrédy (2009), l'étude de cas constitue une méthode privilégiée lorsqu'il s'agit d'explorer la complexité de phénomènes sociaux, en particulier dans les entreprises familiales où la dimension relationnelle joue un rôle central. L'approche qualitative a été privilégiée afin de comprendre les mécanismes de gouvernance dans leur contexte réel. Le choix d'interroger les deux dirigeants s'explique par leur rôle central en tant que propriétaires et principaux décideurs, ce qui permet d'accéder directement aux informations liées à la répartition du pouvoir, la gestion des conflits et la prise de décision. La collecte des données s'est appuyée sur deux principales techniques :

- Des entretiens semi-directifs menés auprès des deux frères, d'une durée d'environ 90 minutes chacun. Ces entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits afin de préserver la richesse du discours et de garantir la fiabilité de l'analyse. Le guide d'entretien a été construit autour de quatre dimensions : la répartition du pouvoir, la gestion des conflits, les interactions entre sphère familiale et sphère professionnelle et la vision stratégique et la pérennité de l'entreprise.
- Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de deux cadres de l'entreprise et d'une employée membre de la famille, ce qui a permis d'atteindre un niveau de saturation satisfaisant en termes d'informations. Les entretiens qui ont duré 60 min ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Ces entretiens ont permis de recueillir des perceptions complémentaires sur les pratiques de gouvernance et de confronter les discours des dirigeants à ceux d'autres acteurs internes. La répétition des thèmes abordés et l'absence d'émergence de nouvelles catégories analytiques lors des derniers entretiens ont conduit à considérer que la saturation thématique avait été atteinte.
- Une analyse documentaire portant sur divers supports internes (rapports d'activité, états financiers) afin de croiser les perceptions des acteurs avec des données factuelles.

Ce choix méthodologique permet de produire une connaissance contextualisée, fidèle aux particularités de l'entreprise familiale étudiée, conformément aux recommandations de Barrédy (2009). Les données qualitatives ont été soumises à un codage thématique manuel pour identifier les pratiques de gouvernance. Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes : une première phase de codage ouvert visant à identifier les thèmes émergents, suivie d'un

regroupement des codes autour de catégories analytiques plus larges liées aux dimensions de la gouvernance fraternelle. Des allers-retours réguliers entre les données empiriques et les cadres théoriques mobilisés ont permis d'affiner l'interprétation des résultats. Les informations financières ont fait l'objet d'une analyse descriptive. La triangulation entre discours et données financières a permis de renforcer la crédibilité des résultats. L'anonymat des personnes interrogées et de l'entreprise a été strictement respecté. Bien que limitée à un seul cas, cette méthodologie apporte un éclairage pertinent sur la gouvernance des entreprises familiales sénégalaises.

## 2.2 Présentation du cas

L'entreprise spécialisée dans les BTP a été créée il y a une dizaine d'années par deux frères : l'un est un homme d'affaires très actif et l'autre un ingénieur de génie civil. Dès ses débuts, l'entreprise se spécialise dans le gros œuvre et les ouvrages de génie civil, avec une présence remarquée dans plusieurs régions du Sénégal. Elle bénéficie d'un contexte porteur, marqué par de vastes programmes publics et privés d'investissement dans le BTP, mais doit aussi composer avec les défis structurels du secteur : la volatilité des prix des matériaux, la difficulté d'accès au financement et une concurrence de plus en plus accrue. Face à ces réalités, l'entreprise s'affirme avec une mission claire – contribuer à l'amélioration des infrastructures nationales en réalisant des projets fiables et durables, respectueux des délais et des budgets – et une vision ambitieuse : devenir un acteur de référence, non seulement au Sénégal mais aussi dans la sous-région, en s'appuyant sur l'innovation et des pratiques de construction responsables. Sa stratégie repose sur une diversification maîtrisée, allant de la construction de bâtiments à la réalisation d'infrastructures routières et urbaines, mais aussi la rénovation et la sous-traitance sur des projets de grande envergure, ce qui lui permet de mieux résister aux fluctuations économiques.

## 3. Résultats

Nous allons présenter les résultats issus de nos entretiens.

### 3.1 Répartition des rôles et formalisation

L'entreprise est fondée par deux frères ; le premier est un homme d'affaires et il est le directeur général de la société et le deuxième est ingénieur génie civil et il est le directeur technique de la société. La répartition claire des rôles entre les deux frères constitue une première caractéristique de la gouvernance de l'entreprise. Chacun occupe un domaine spécifique correspondant à ses compétences, ce qui permet de limiter les chevauchements et de renforcer l'efficacité organisationnelle. Ainsi, le frère directeur général précise : « *Mon frère prend en charge tout le volet technique et supervise nos projets sur le terrain, car c'est un ingénieur expérimenté. Quant à moi, je gère les aspects administratifs et le développement commercial.* » Cette complémentarité fonctionnelle est renforcée par une formalisation écrite de leurs responsabilités et de la stratégie de l'entreprise. En effet, même si la confiance fraternelle est importante pour pérenniser l'entreprise, la formalisation écrite de la collaboration permet de professionnaliser la gouvernance, de limiter les risques de conflit et d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Ce qui est confirmé par le frère directeur général : « *Nous avons des accords écrits qui définissent notre collaboration ainsi que toutes les activités de l'entreprise* ». Cette répartition des rôles par rapport aux compétences montre une volonté de gérer de façon rationnelle l'entreprise.

### 3.2 Prise de décision

La prise de décision repose sur un principe de concertation entre les deux cofondateurs. Les grandes orientations, qu'il s'agisse d'investissements, de partenariats ou de recrutements, sont discutées à deux. Comme le souligne le directeur technique : « *Les décisions sont toujours prises après consultation entre moi et le directeur général.* » Les décisions sont prises de façon collégiale par les deux frères, ce qui est confirmé par un cadre de l'entreprise : « *les décisions importantes sont prises ensemble par les deux dirigeants. Cependant le directeur technique a plus d'influence car il est ingénieur en BTP, il connaît mieux les aspects techniques des chantiers* ». Cette collégialité se double d'une ouverture vers l'extérieur : les frères n'hésitent pas à solliciter l'expertise de juristes, comptables ou entrepreneurs avant de trancher, comme le souligne le directeur général. Ce qui est confirmé par le frère directeur technique : « *On discute toujours à deux. Je propose souvent les idées, et ensuite on regarde ensemble si c'est faisable techniquement. S'il faut, on demande l'avis de spécialistes* ». La prise de décision se fait de façon collégiale dans l'entreprise, ce qui permet de limiter les tensions et permet d'augmenter l'implication des deux frères.

### **3.3 Gestion des conflits et rôle de la famille élargie**

Comme dans toute organisation, des désaccords surviennent. Les deux frères en reconnaissent l'existence, mais soulignent leur rareté et leur résolution constructive. « *Depuis le début de notre collaboration, nous avons rencontré deux désaccords majeurs. Ces désaccords ont été résolus par la voie de la consultation.* » De manière convergente, l'autre précise : « *Oui, bien sûr, on a déjà eu des désaccords, deux fois vraiment sérieux. Mais on a toujours su s'écouter. On a aussi fait appel à des proches pour nous conseiller. Ce sont des moments difficiles, mais on en est sortis plus soudés.* » Les conflits sont rares entre les frères et leur résolution nécessite l'implication de la famille élargie. Cette résolution constructive permet de resserrer les liens fraternels.

### **3.4 Performance et discipline organisationnelle**

Les données financières<sup>1</sup> disponibles témoignent d'une dynamique de croissance maîtrisée et d'une rentabilité positive sur la période considérée. ». L'analyse de la situation financière de l'entreprise montre une entreprise en croissance avec une rentabilité satisfaisante, comme le souligne le directeur technique : « *Depuis la création de l'entreprise, nous avons connu une évolution continue d'année en année. L'effectif s'est renforcé, ce qui a naturellement entraîné plus de charges, mais en parallèle, le nombre de marchés remportés n'a cessé d'augmenter de façon régulière.* ». Les résultats financiers positifs sont attribués à une combinaison de rigueur managériale et de valeurs partagées. Les fondateurs insistent sur trois piliers de leur stratégie : « *Le respect des délais, la qualité des prestations et la réduction des prix* ». L'un d'eux ajoute : « *La réputation, c'est la base dans ce métier* », mettant en avant la fidélisation des clients comme levier central de la croissance. Cette réussite est expliquée également par une grande discipline familiale où le recrutement et la gestion du personnel familial se font de façon rigoureuse, comme le souligne l'un des frères : « *Chaque fois qu'un membre de la famille possède les compétences nécessaires pour travailler dans l'entreprise, il peut être recruté mais il doit impérativement avoir les compétences requises, et il est soumis aux mêmes règles que les autres employés* ». Cette gestion rigoureuse est confirmée par une employée membre de la famille : « *Les dirigeants sont plus sévères avec nous.* »

---

<sup>1</sup> 1. L'analyse a été faite à partir des états financiers de 2021 à 2024

### **3.5 Atouts et limites de la cogestion fraternelle**

La cogestion par deux frères est perçue par les intéressés comme un véritable avantage compétitif. Leur proximité et leur confiance mutuelle favorisent la cohésion et l’engagement. Ainsi un des frères souligne : « *Nous sommes très attentifs l’un envers l’autre... Il y a un profond respect entre nous, ainsi qu’un désir commun de construire quelque chose pour l’avenir.* » De manière similaire, l’autre frère souligne : « *On se connaît, on se respecte. Quand il y a un souci, on n’a même pas besoin de beaucoup parler. Chacun comprend vite l’autre.* » Toutefois, ils sont conscients des risques potentiels liés à un tel modèle, notamment la confusion entre sphère familiale et professionnelle : « *Le seul risque, c’est si on mélange la vie de famille et la gestion de l’entreprise. Mais on fait attention à ça.* » Ce risque est bien appréhendé par un cadre de l’entreprise qui souligne : « *Le fait que l’entreprise soit dirigée par des frères est un atout. Cependant cela peut présenter un risque si des désaccords apparaissent car cela pourrait impacter l’ambiance et ralentir la prise de décisions* ». Ce risque mérite une vigilance qui se traduit par une volonté de maintenir une frontière claire entre la logique familiale et la rationalité entrepreneuriale.

### **3.6 Vision à long terme et transmission intergénérationnelle**

Les perspectives exprimées montrent une ambition de pérennité et d’expansion comme le souligne l’un des frères : « *Notre but d’abord, c’est de gagner notre place au Sénégal. Ensuite, on vise la sous-région : Mali, Guinée, Mauritanie. À long terme, pourquoi pas s’ouvrir à l’international, mais étape par étape.* » L’entreprise a donc une vision claire de son futur qui passe par une stratégie de croissance au Sénégal. Une fois bien implantée, mettre en place une stratégie d’internationalisation progressive qui va débuter par la sous-région. Les deux frères préparent également la transmission intergénérationnelle de l’entreprise qui passe par l’acquisition de compétences nécessaires à la reprise de l’entreprise. Au-delà donc de l’expansion géographique, une attention particulière est portée à la succession familiale : « *Nous essayons de tracer un plan de carrière pour les jeunes de la famille, afin qu’ils acquièrent les compétences nécessaires pour qu’un jour ils reprennent l’entreprise.* »

## **4. Discussion**

Les résultats de notre étude de cas qui porte sur une entreprise familiale codirigée par deux frères montrent une hybridation entre une logique managériale rationnelle et une logique familiale. Cette hybridation influence la répartition du pouvoir, la gestion des conflits et la pérennité de l'entreprise. On note une répartition très claire et très logique du pouvoir au niveau de l'entreprise. En effet, le frère ingénieur est nommé directeur technique alors que l'autre frère, qui était homme d'affaires, est nommé directeur général. Cette répartition des rôles est accompagnée d'un formalisme (accords écrits) permettant de limiter les couts d'agence. Nous notons, dans notre cas, une volonté de l'entreprise de mettre en place des outils de gestion rationnels qui permettent d'une part de limiter les couts d'agence, mais également des outils qui permettent de cultiver le familiness. Cette formalisation n'exclut pas la dimension familiale. En effet, le fait que l'entreprise soit totalement gérée par les deux frères montre que la famille cherche à conserver sa place centrale dans les décisions, à travers le pouvoir de propriété ou la direction de l'entreprise ; ce qui est conforme à la première dimension de la RSEM de Berrone et al. (2012) : le contrôle et l'influence de la famille. La gouvernance observée apparaît comme un modèle hybride : elle préserve la centralité de la famille (capital socio-émotionnel) tout en adoptant des outils de pilotage et de formalisation typiques des organisations non familiales. Cette hybridation est également notée au niveau de la prise de décision. En effet, les décisions sont prises par les deux frères de façon collégiale et ils font également recours pour les décisions stratégiques à des experts externes. Ce qui traduit une ouverture à la rationalité managériale tout en mobilisant deux dimensions de la RSEM de (Beronne et al. 2012) : la dimension contrôle et influence de la famille et la dimension liens sociaux. On constate que le familiness basé sur les valeurs familiales – solidarité, attachement et enracinement – se traduit dans la gestion de l'entreprise étudiée par une connaissance partagée facilitant la prise de décision, comme l'ont montré Irava et Moores (2010). On note également la présence dans l'entreprise de la première dimension qui structure la richesse socio-émotionnelle selon Berrone et al. (2012), qui est le contrôle et l'influence de la famille. En effet, on constate pour le cas étudié la volonté de la famille à chercher à conserver sa place centrale dans les décisions, à travers le pouvoir de propriété et la direction de l'entreprise. On constate également que les frères cultivent une relation fondée sur la confiance, la loyauté et la solidarité conformément à la « dimension liens sociaux » de Berrone et al. (2012). Cette approche permet de combiner la confiance familiale avec le professionnalisme nécessaire à une gestion efficace, renforçant ainsi la crédibilité de l'entreprise auprès des partenaires externes. Cette pratique rejette les conclusions d'Alloui et al. (2022) qui ont montré dans leur étude qu'il est essentiel pour les

dirigeants des entreprises familiales de s'assurer dans le cadre de leurs processus de décision du niveau de consensus familial qui entoure ladite décision. Celui-ci demeure un mécanisme implicite pour atténuer les potentiels conflits d'intérêt qui peuvent être déclenchés par les différends autour des orientations stratégiques retenues par la famille. Nos résultats montrent que des désaccords existent (deux cas majeurs), mais qu'ils sont traités grâce à la médiation de la famille élargie. Les désaccords entre les deux frères sont très rares, ce qui rejoint les résultats de Mendy et Diop (2018) qui ont trouvé que dans les entreprises familiales sénégalaises les conflits sont moins présents dans les entreprises dirigées par un membre de la famille que dans les autres. La médiation par la famille élargie permet de préserver le capital socio-émotionnel (solidarité, lien affectif) tout en évitant que les tensions n'éclatent et nuisent à la gouvernance. Le recours à la famille élargie est en conformité avec les préconisations de Le Vigoureux et Aurégan (2010) qui soulignent que les rivalités familiales sont une source de coûts potentiels (coûts de rivalité) dans les entreprises familiales et que des dispositifs de gouvernance (y compris informels) sont nécessaires pour les atténuer. Les conflits sont une menace pour le familiness. Selon la théorie de l'agence, les tensions internes peuvent engendrer des coûts de rivalité (Le Vigoureux & Aurégan, 2010), susceptibles de fragiliser le familiness. Pour les entreprises familiales confrontées à des conflits entre membres, l'enjeu principal est de préserver l'équilibre entre la dimension familiale et la dimension organisationnelle. Autrement dit, l'entreprise doit apprendre à gérer les émotions issues de la sphère familiale tout en maintenant la rationalité propre au monde des affaires (Morgan et Gómez-Mejía, 2014). Le recours à la famille élargie comme médiateur permet de régler les conflits mais également de resserrer les liens entre les deux frères. Ainsi, la famille élargie, bien qu'absente de la gestion quotidienne, joue ponctuellement un rôle de médiation qui permet de réguler les tensions qui peuvent affecter le familiness. L'analyse de la situation financière de l'entreprise montre une croissance régulière grâce à une stratégie basée sur la qualité, le respect des délais et des prix compétitifs. Cette logique managériale forte est alliée à une bonne réputation de l'entreprise. Cette logique managériale rationnelle est également reflétée par le recrutement des membres de la famille qui se fait sur la base des compétences requises et qui sont soumis aux mêmes règles que les employés n'appartenant pas à la famille. Irava et Moores (2010) identifient la réputation, l'expérience et les réseaux comme ressources humaines du capital socio-émotionnel et dans l'entreprise étudiée, ces ressources sont mobilisées mais encadrées par une logique de mérite et de discipline organisationnelle. Les bons résultats financiers de l'entreprise confirment les conclusions de Mendy et Diop (2018) sur les entreprises familiales sénégalaises selon lesquelles

lorsque l’implication de la famille est forte, la performance financière a tendance à augmenter. Les dirigeants pensent déjà à la relève et accompagnent les jeunes dans leurs choix d’études pour qu’ils soient prêts, le moment venu, à reprendre l’entreprise. Cette démarche traduit une volonté de transmettre non seulement une entreprise, mais aussi des valeurs, dans un esprit de confiance et de continuité. La gouvernance intègre donc une logique de continuité intergénérationnelle, caractéristique des entreprises familiales, mais ici adossée à des critères de compétence et de mérite. On note une volonté des frères de transmettre le familiness, mais cette transmission passe par l’apprentissage organisationnel qui est une composante du familiness selon Iravan et Moores (2010). Ce qui rejoint les travaux de Bah et al. (2017) qui ont trouvé que les entreprises familiales formelles sénégalaises semblent faire le choix d’une « entrée différée » pour offrir aux héritiers une formation académique et des expériences professionnelles, à l’extérieur de l’entreprise et de la famille. Cette approche est en ligne avec les recommandations de Hannachi (2025) qui souligne que les entreprises familiales, pour assurer une continuité tout en restant compétitives face aux mutations économiques, doivent structurer leur transmission entrepreneuriale en intégrant la formation des successeurs et en adoptant une gouvernance flexible qui favorise le dialogue intergénérationnel. L’ambition des frères de développer l’entreprise au niveau national et international tout en la préparant pour la prochaine génération illustre une logique de continuité intergénérationnelle adossée à la compétence et au mérite. Cette vision à long terme de l’entreprise rejoint les analyses de Gheddache (2012) qui montrent que l’entreprise familiale se développe dans une perspective de durée, qui donne forcément un horizon de très long terme à ses décisions stratégiques même si ces dernières ne sont pas explicitées dans des plans, elles demeurent au moins implicitement guidées par un horizon qui dépasse la durée de vie du dirigeant. Ainsi nos résultats confirment ceux de Soufiane et Maha (2025) selon lesquels la pérennité et la transmission intergénérationnelle se trouvent au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises familiales. Notre étude révèle aussi les limites inhérentes à cette gouvernance fraternelle : la proximité familiale peut entraîner la confusion entre sphère privée et professionnelle. Cette tension est classique dans la littérature du familiness, qui distingue entre « distinctive familiness » (avantage compétitif) et « constrictive familiness » (lorsque le capital familial devient un frein) (Le Vigoureux et Aurégan, 2010). À ce titre, l’équilibre entre affect et rationalité n’est pas acquis de façon permanente mais doit être entretenu : la formalisation des rôles, la séparation des sphères, le recours à des experts externes sont autant de garde-fous nécessaires. Les résultats de notre étude confirment de manière générale les analyses de Mendy et Diop

(2018) sur le fait que les chefs d'entreprise africains cherchent ainsi à trouver un équilibre entre efficacité économique et solidarité communautaire, en conciliant les exigences de la performance moderne avec les valeurs de confiance, de loyauté et de contrôle propres à leur environnement social. Cependant nos résultats ne confirment pas les conclusions de Simen (2012) selon lesquelles les entreprises familiales africaines sont marquées par un recrutement irrationnel des membres de la famille, une indulgence marquée envers l'absentéisme et la difficulté à sanctionner des parents proches.

## Conclusion

Cette recherche, fondée sur l'étude approfondie d'une entreprise familiale sénégalaise dirigée par deux frères, a permis de mieux comprendre les mécanismes de gouvernance propres aux entreprises familiales dans le contexte local. Les résultats montrent que la gouvernance familiale peut allier tradition et modernité, confiance et professionnalisme, tout en s'appuyant sur une forte cohésion fraternelle.

L'analyse révèle d'abord une répartition claire et complémentaire des rôles entre les dirigeants, favorisant une gestion efficace et une meilleure coordination des activités. Cette répartition des rôles est accompagnée par une formalisation des règles internes, ce qui traduit une volonté de professionnaliser la gouvernance tout en sauvegardant la confiance familiale. Les décisions sont prises de façon concertée avec l'appui des experts si nécessaire, ce qui montre une hybridation de la gouvernance, où la logique relationnelle se combine à une rigueur managériale. Les conflits sont gérés de façon apaisée avec l'intervention au besoin de la famille élargie, ce qui constitue un véritable facteur de stabilité. Sur le plan financier, les résultats montrent une entreprise en croissance grâce à une discipline organisationnelle, une relation de confiance avec les partenaires, et une gestion équilibrée entre logique familiale et impératifs économiques. Enfin, l'objectif d'une transmission intergénérationnelle affiché par les frères montre une entreprise ancrée dans une logique de long terme, où la pérennité passe par la formation et l'implication progressive des jeunes de la famille.

Cependant, cette étude présente certaines limites. Le recours à une étude de cas unique restreint la portée des conclusions : les résultats, bien que riches en enseignements, ne peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises familiales sénégalaises. Étant donné que l'étude de cas unique génère des connaissances subjectives et contextualisées et ne permet pas la

généralisation des résultats, il est recommandé de mener des études auprès de plusieurs PME familiales pour mieux saisir les formes variées de gouvernance selon la taille, le secteur et la structure de propriété. Ce qui permettra de mieux cerner les mécanismes d’hybridation entre les modèles occidentaux et les pratiques locales, afin de construire un cadre de gouvernance adapté aux réalités socioculturelles africaines.

## BIBLIOGRAPHIE

Allard, L. et Costeux, P.-E. (2024). Chapitre 1. Comprendre et faire comprendre l'actionnariat familial. Accompagner et pérenniser une entreprise familiale : Pour que famille, actionnaires et dirigeants s'accordent durablement ! (p. 14-30). Dunod.

Alliou, A., Habba, B., & El Azizi, T. B. (2022). Contribution à la compréhension de la rationalité de la décision d'investissement des entreprises familiales Marocaines: résultats d'une étude contextuelle sur le poids des facteurs culturels et socio-émotionnels. *Revue Management & Innovation*, 6(2), 94-121.

Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J. & Ndione, L. C. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127–161. <https://doi.org/10.7202/1042663ar>

BAROUWA Y. & WANDA R. (2022) « Une analyse de l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte camerounais », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 286 -305

Cherchai, A. et Dembélé, A.-T. (2023). Performances et politiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales cotées au Maroc. *Maghreb - Macre*, Hors-série(1), 73-91

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Gautier, X. et Gautier, M. (2025). Entreprises familiales : compétences individuelles et habiletés collectives pour une gouvernance équilibrée. *Question(s) de management*, 54(2), 121-131.

Gheddache, L. (2012). Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale (Doctoral dissertation, Universite Mouloud Mammeri).

Hannachi, M. (2025). Pérennité de l'entreprise familiale : rôle du transfert de l'esprit entrepreneurial entre les générations. *Question(s) de management*, 54(2), 107-119. <https://doi.org/10.3917/qdm.234.0107>.

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Hirigoyen, G. (2024). Gouvernance de l'entreprise familiale : Entre rationalité et émotion(s) EMS Éditions

Juvanteny, A. (2016). 6. Secrets de développement de l'entreprise familiale Assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise familiale. Travailler en famille avec plaisir : Bien vivre et réussir sa carrière en entreprise familiale (p. 143-175). InterEditions.  
<https://shs.cairn.info/travailler-en-famille-avec-plaisir--9782729616083-page-143?lang=fr>.

Kherraf, H. (2022). la gouvernance des entreprises familiales: étude du cas de la NCA-Rouiba. Revue algérienne d'économie et gestion, 16(2), 276-297.

Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. Journal of family business strategy, 1(3), 131-144.

Le Vigoureux, F. & Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. Revue internationale P.M.E.,23(3-4), 71–93.  
<https://doi.org/10.7202/1012494ar>

Manou, C. L. B. D. (2022) Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales en Côte d'Ivoire.

Mendy, M. (2014). Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises. Vie & sciences de l'entreprise, 198(2), 55-72. <https://doi.org/10.3917/vse.198.0055>.

Robic, P., Barbelivien, D. et Antheaume, N. (2015). Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness. Management & Avenir, 79(5), 105-124.  
<https://doi.org/10.3917/mav.079.0105>.

Soufiane El Broumi, Maha Assaad Idrissi. L'entrepreneuriat familial au Maroc : Dynamiques de transmission, innovation et durabilité face aux défis contemporains. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2025, ff10.5281/zenodo.14984859ff. ffhal-050163