

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Ethique islamique et gouvernance des PME familiales : essai de modélisation d'un processus d'intégration des valeurs au management

Dr TOUMI AMARA Djamilia : Maitre de conférences
Ecole Nationale Supérieure de Management ; PU Kolea Tipaza
N° de tel : 0554 686 396 Email : toumi.djamila.ensm@gmail.com

Résumé

La gouvernance définit le système selon lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées, elle est certes depuis toujours la responsabilité majeure des dirigeants. Ces derniers, au sein des PME familiales, doivent promouvoir une vision partagée, conciliant l'intérêt de l'entreprise et la dimension humaine, dans tous les domaines de gestion. Cette visée éthique n'a d'efficacité, et donc de valeur, que lorsqu'elle est étroitement associée à la sphère opérationnelle et qu'elle peut influencer non seulement les relations dirigeant-salarié, mais également l'exercice réel des métiers. Le management par les valeurs constitue un outil efficace de la formalisation de cette éthique. L'objectif de cette communication est de présenter un modèle de base qui servira les dirigeants des PME, souhaitant épouser un tel management, à l'intégrer efficacement au sein de leurs entreprises. Le processus défini a comme attributs pour chaque phase : l'Input, l'Output ainsi que les outils et techniques.

Mots clés : PME familiale, valeurs partagées, gouvernance, processus,

Abstract

Governance defines a system in which firms are led and controlled; certainly it remained leader's responsibility. Leaders have to promote a shared vision within family firms, in such a way that firm interests and family interests will both be fulfilled. This ethic vision would not be efficient until operationally set up, it must influence both managers and employees. Ethic management is regarded as an efficient tool to formalize values. This paper aims to present a model that may help SFF managers to set up moral values in their management, our model is presented as a process with inputs, outputs and tools.

Key words: Small Family Firms, shared values, governance, process

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Introduction

Le thème de l'éthique dans la gouvernance des entreprises a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs de différents champs disciplinaires. Aujourd'hui, le discours général des entreprises ou des spécialistes des sciences de gestion insiste de plus en plus sur la dimension éthique de l'entreprise, qui est faiblement prise en compte dans les pratiques managériales ; à cause de l'absence de modèle intégrant à la fois les concepts d'éthique, de morale et de déontologie, et la perception des acteurs de la profession. Aussi, intégrer les valeurs managériales spécifique de l'islam dans le management paraît d'ors et déjà irréaliste et utopique.

La gouvernance définit le système selon lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées, elle est certes depuis toujours la responsabilité majeure des dirigeants. Ces derniers, au sein des PME familiales, doivent promouvoir une vision partagée, conciliant l'intérêt de l'entreprise et la dimension humaine, dans tous les domaines de gestion. Cette visée éthique n'a d'efficacité, et donc de valeur, que lorsqu'elle est étroitement associée à la sphère opérationnelle et qu'elle peut influencer non seulement les relations dirigeant-salarié, mais également l'exercice réel des métiers. Le management par les valeurs constitue un outil efficace pour la formalisation de cette éthique.

L'objectif de cette communication est de tenter un modèle de base sous forme d'un processus (un processus qui définit comme attributs pour chaque phase : l'Input, l'Output ainsi que les outils et techniques) ; qui servira aux dirigeants des PME, souhaitant épouser un tel management, à l'intégrer efficacement au sein de leurs entreprises.

En se basant sur une approche conceptuelle, nous allons en premier lieu éclaircir les concepts liés aux PME familiales où la dimension éthique est très forte, en second lieu nous allons approcher la gouvernance des entreprises et son lien avec l'éthique, ce qui nous permettra ensuite, sur les principes de l'approche processus, de présenter un modèle de processus d'intégration des valeurs à la gouvernance des PME familiales.

1. Les PME familiales et le besoin d'éthique

L'entreprise familiale présente plusieurs singularités ; de ce fait, les chercheurs ont mobilisé plusieurs critères par la définir. L'épithète « familiale » est défini en fonction de la question de recherche traitée et du terrain empirique choisi (Arrègle et Mari 2010), parmi les critères retenus on peut citer: la présence des membres d'une même famille dans la structure de propriété, la présence d'une même famille au sein des organes de gouvernance et un salariat composé de membres d'une même famille. Allouche et Amann (2000) ont synthétisé les principales définitions basés sur les différents critères dans le tableau suivant :

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Tableau N° 1 : les définitions de l'entreprise familiales

Définitions mono critères	Auteurs	Contenu
Critère de la propriété	Barnes L.B., Hershon S.A. [1976], Alcorn, P. B. [1982], Lansberg I. et al. [1988]	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
	Barry B.[1975], Beckhard R. et al. [1983], Handler, W. C. [1989]	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle
2/ Définitions pluri-critères		
Propriété et contrôle	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Estapé M.J.[1994] ; Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. et al. [1995]	L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N., Hatten K.J. [1987] ; Ward J. L. [1987]	La transmission de l'entreprise de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. [1953]	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Généralisations d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley R. [1964]	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur..)

Source : Allouche et Amann 2000

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Les entreprises familiales ont souvent une taille moyenne, elles sont plus jeunes et moins formelles (Daily et Dollinger 1993). L'organigramme de ces PME familiales s'apparente à la structure familiale où on retrouve le père fondateur au sommet de la hiérarchie, les responsabilités de chacun est souvent clairement définie ; les femmes du groupe (épouse, filles, belles-filles...) sont chargées des tâches de gestion quotidienne et de secrétariat. Enfin, les frères cadets se voient confiés à des postes relatifs aux tâches opérationnelles de production et de vente (Bauer 1993). Le chef entrepreneur de l'entreprise familiale est soumis au code social et culturel de la famille qui conditionne ses pensées et ses actes (Madoui, Gillet 2004). De ce fait, ce type d'entreprise présente la particularité de se situer à l'intersection d'un «système familial» fonctionnant suivant une logique d'émotivité et d'un «système entreprise» géré selon une logique de rationalité (Bouyacoub 2004)

Aussi, la PME familiale intègre la dimension familiale dans sa conception et son management ; elle fixe des règles et stratégies pour que l'ensemble des intérêts en jeu s'articulent harmonieusement. Selon Gomez-Mejia et al. (2007), ces entreprises optent pour des choix stratégiques qui s'avèrent parfois être risqués ; ces stratégies risqués ne relèvent pas d'un objectif de maximisation des profits mais pour préserver certains avantages non financiers qu'elle procure à ses membres. Toujours selon Gomez-Mejia et al. Ces avantages recouvrent l'ensemble des bénéfices sociaux et émotionnels que la famille retire de son implication dans les affaires parmi lesquels : la satisfaction de besoins affectifs, d'appartenance et d'estime, le plaisir d'exercer une influence, la perpétuation des valeurs de la famille.

D'autres parts, les valeurs familiales imprègnent la prises de décision (Chua et al., 1999) ; L'attachement émotionnel des propriétaires familiaux à l'EF fonde la prise en compte de critères affectifs et altruistes dans les prises de décision quand elles concernent des membres de la famille (Schulze et al., 2003).

Tableau n° 2 : nature de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
La décision repose sur	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : Basley.S (2007)

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

En Algérie, la famille, l'histoire, la culture et l'environnement institutionnel, favorisent l'affichage d'un esprit d'indépendance qui pousse vers le recours aux anciennes pratiques en conservant les valeurs de la société Algérienne issues principalement de la religion musulmane (A Kerbazi 2009).

Selon les préceptes de la religion musulmane, l'entreprise doit profiter à la communauté et pas seulement au chef d'entreprise. En effet, la réussite d'un entrepreneur n'est réelle que si à travers, son entreprise, et ses activités il aide la famille ou la communauté. La plupart des études effectuées dans ce sens ont montré que les différentes figures de l'entrepreneur Algérien partagent une même réalité, le réseau social et familial dans la création d'abord et le fonctionnement de l'entreprise ensuite. En effet, la création et le développement d'entreprises en Algérie, sont souvent corrélés à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan, et la prégnance de la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux (Gillet et Madoui, 2003).

2. Gouvernance, Ethique et valeurs de l'Islam

La gouvernance d'entreprise, connue sous le terme générique de *Corporate Governance* (CG), est apparue au cours de la décennie 1980 pour se répandre, plus tard, dans la plupart des économies développées (Valin et al., 2006). Adrian Cadbury a expliqué dans le Rapport séminal de l'année 1992 sur les aspects financiers de gouvernement de corporation (populairement reconnu comme le « Rapport Cadbury ») : « *La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées.... Les conseils d'administration sont chargés d'assurer la gouvernance de leurs entreprises. Les actionnaires ont, en ce domaine, pour rôle de nommer les administrateurs et les auditeurs et de veiller à la mise en place d'une structure de gouvernance adéquate. Le conseil d'administration a notamment pour responsabilité de définir les buts stratégiques de la société, d'assurer le leadership requis pour les mettre en oeuvre, de superviser la gestion des affaires et de faire rapport aux actionnaires sur leur gestion. Le conseil d'administration doit prendre des mesures respectant la législation et le cadre réglementaire et les souhaits des actionnaires en assemblée générale.* »

Sur le plan éthique, cette définition ne positionne pas la gouvernance d'entreprise dans le champ des valeurs. Une vision pareille met en péril les rapports sociaux qui unissent les acteurs pour les remplacer par une utilité purement financière.

Chevalier (1996) précise que devant la complexité des problèmes et la diversité des acteurs en présence, la gouvernance d'entreprise propose, à tous les niveaux de la vie sociale, de substituer aux anciens modes de gestion devenus obsolètes des mécanismes plus souples de

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

coordination et d'intégration. Un tel système de gouvernance serait de nature à engendrer trois types de changements majeurs de la gestion, soit :

1. Un effort de rationalisation qui vise à réduire la part d'incertitude et d'aléas inhérents à toute action collective ;
2. Une meilleure prise en compte de la diversité des pôles multiples de pouvoirs permettant d'établir des procédures d'échanges, de concertation et de négociation entre ces pôles d'influence ;
3. Une volonté de créer des stratégies de participation pour impliquer les intéressés dans l'élaboration des décisions en les associant à la construction des choix collectifs.

Dans cette même ligné l'OCDE, définit la gouvernance d'entreprise comme un système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées. La structure de la gouvernance spécifie clairement la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants de l'entreprise, conseil d'administration, manager, actionnaires et autres, elle établit ainsi des règles et des procédures pour la prise des décisions, ce qui nous mène à dire que , la gouvernance de l'entreprise traite non seulement des relations de cette dernière mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire avec ses actionnaires mais également avec la société qui l'entoure

Avec la montée vertigineuses des scandales financiers et de la corruption, la gouvernance d'entreprise était visée du doigt ; et sa définition s'est vu s'étendre de plus en plus au-delà de la conception traditionnelle de droits et obligations juridiques. En 1999, dans le rapport de la Banque mondiale sur la gouvernance d'entreprise, Adrian Cadbury précise davantage sa définition «traditionnelle » citée ci-dessus : « *La gouvernance d'entreprise se préoccupe de la tenue de l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et communs... le but consiste à aligner autant que possible les intérêts des individus, des entreprises et de la société.* »

L'éthique et les normes morales se présentent désormais comme une nouvelle référence à choisir pour « bien gouverner »

La promotion de la justice et la transparence, sont considérées comme des références et sont utilisées pour gouverner et s'assurer que les actions entreprises ne s'opposent pas avec les intérêts des différentes parties prenantes (Anderson et Orsagh, 2004). Solomon et Hanson (1985) considèrent, dans *La morale en affaires, clé de la réussite*, que l'entreprise éthique apporte une contribution à la société en ce qu'elle tient compte des conséquences de son activité à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Toutefois, il est nécessaire, au préalable de faire la distinction au niveau conceptuel entre les valeurs morales d'une personne (individu), les valeurs morale d'une personne dans une fonction (management ethics) et les valeurs morales d'une organisation (governance ethics) avant de formaliser les différents concepts inhérents à l'éthique de la gouvernance tels que le code d'éthique, charte déontologie et autres mesures. Cette distinction est primordiale pour échapper à toute confusion entre les concepts (Bendiabdallah et Bouhanna) .

L'adoption d'un formalisme quelconque, un code d'éthique ou une série de documents édictant les bonnes pratiques de l'entreprise en matière de gouvernance, ne donnera aucun résultat et ne créera aucune valeur si le conseil d'administration et les employés ne sont pas sensibles à ce sujet.

A ce niveau, l'organisation doit fournir des efforts n'ont pas dans le but de se conformer aux règles et aux procédures mais pour aboutir à des réformes qui permettent d'instaurer la confiance et la justice. Les valeurs morales à adopter doivent être partagées par l'ensemble des parties prenantes. Ces valeurs ne doivent pas rester des données abstraites mais doivent reposer sur des pratiques sociales. Elles constituent le noyau dur de la formalisation éthique (Mercier 1997).

La morale et l'éthique sont deux mots qui ont presque la même étymologie. En effet, éthique vient du grec *ethos* (mœurs), *ethikos* (moral), du bas latin *ethicus* (morale). Il y a un débat permanent entre les mots "éthique" et "morale". Certains parle de "morale des affaires" ; d'autres parlent "d'éthique des affaires". Certains placent la morale au-dessus de l'éthique; pour d'autres l'éthique prime la morale. Si l'on s'en tient à l'étymologie des mots, il n'y a pas de différence entre Ethique et Morale. D'ailleurs les Anglo-saxons emploient indifféremment. Toutefois ; morale à une connotation religieuse l'éthique une connotation laïque. Dans un contexte islamique, le terme le plus étroitement lié à l'éthique et la morale dans le Coran est *khuluq*. « Le mot "akhlâq" est le pluriel du mot "khulq", qui signifie "disposition". La "disposition" est cette faculté (malakah) de l'âme qui constitue la source de toutes les activités que l'homme accomplit spontanément et sans y réfléchir. "Malakah" est une propriété de l'âme, qui vient à l'existence par des exercices et des pratiques répétitifs et qu'il est difficile de détruire (Al Narraqui).

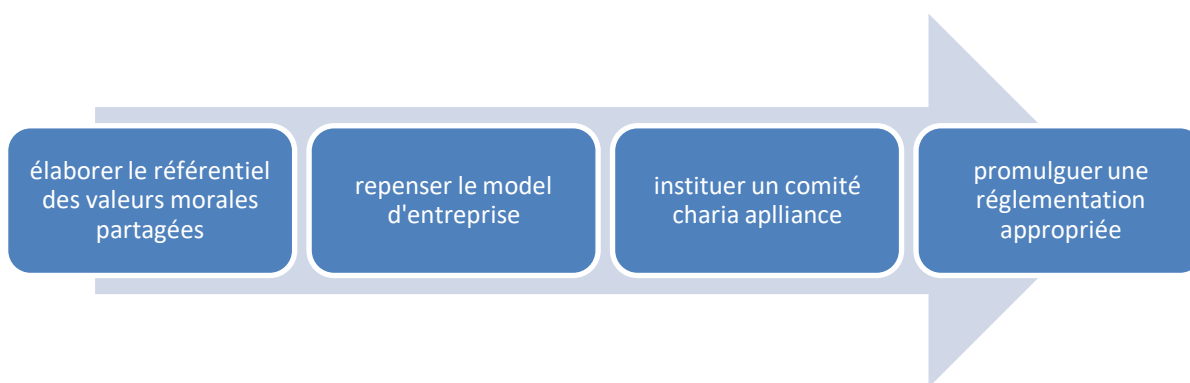
3. Processus d'intégration des valeurs morales islamique dans le management de l'entreprise

Notre modèle est basé sur une approche systémique ; toutes les parties sont inter reliées de façon séquentielle. La mise en œuvre de ce modèle (en tant que processus) peut influencer sur le gouvernement de l'entreprise. Il faut cependant noter que l'intégration ne peut s'accomplir au sein de la PME familiale que si elle est en mesure de s'incarner dans les choix et les

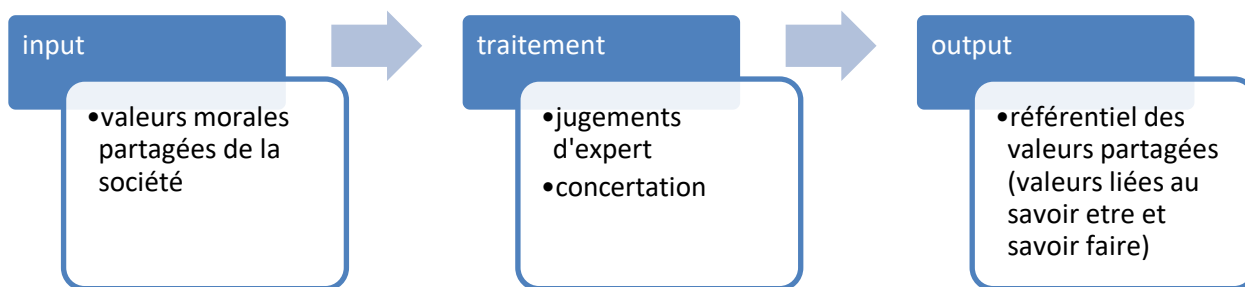
Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

comportements des divers acteurs et d'infuser ses exigences propres au sein même des logiques de décision et d'action.

L'engagement des cadres supérieurs est en effet une condition *sine qua non*. Quant à l'implication des cadres intermédiaires, elle ne sera certainement pas totale au départ. C'est pourquoi il sera nécessaire d'élaborer et d'implanter une stratégie spécifique relative à la formation en éthique des responsables à tous les échelons de la hiérarchie. Le processus d'intégration est composé de quatre phases :



Phase 1 : Elaborer le référentiel



Promouvoir l'écoute, l'altruisme, le partage et surtout le « **savoir- être** » et le «**savoir-faire**» ne doivent pas seulement être un effet de communication.

L'identification des valeurs spécifiques de l'entreprise est réalisable sur la base de la confrontation des idées de chacun, de débats, d'échanges, de discussions, de groupes de travail... cela devra en ressortir des valeurs communes qui tendront à devenir des valeurs de référence, les « best practices ».

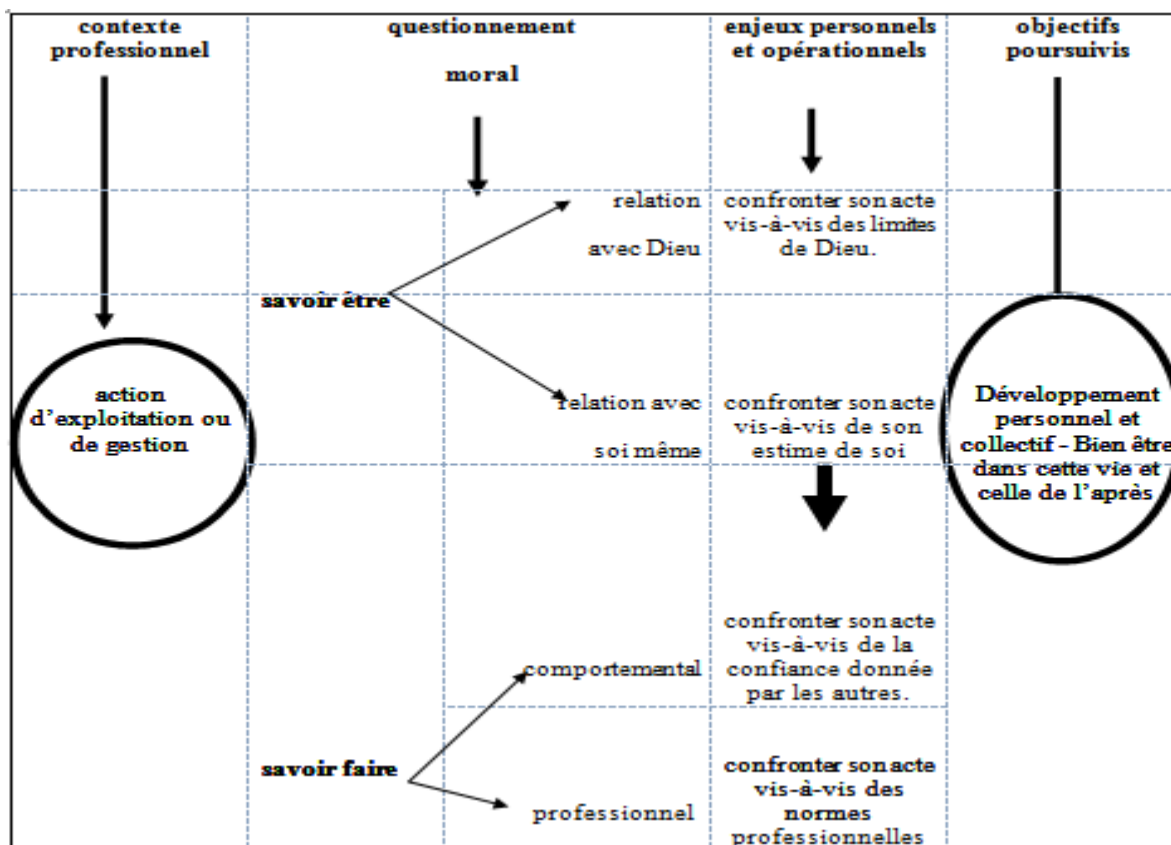
Cette démarche doit se faire dans le respect d'une condition fondamentale qui est la concertation. C'est la clé essentielle de l'identification et de l'élaboration du référentiel des valeurs. Il est en effet crucial que les valeurs soient partagées pour qu'une identification le

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

soit. L'élaboration concertée du référentiel de valeurs est donc primordiale en même temps qu'elle génère un effet de consensus et de cohésion d'un grand intérêt.

Après avoir identifié les valeurs, leur codification permet aux salariés de disposer d'un guide leur permettant de choisir quel comportement à adopter vis-à-vis d'une situation délicate. Cette codification prend forme dans une charte éthique ou un code de déontologie appelée encore code de bonne conduite. La mise en conformité des actes professionnelles avec le référentiel (avec les valeurs liés au savoir être et au savoir-faire) leur permettra de faire face au dilemme ; par exemple entre une valeur de respect de la confiance « *amana* » et la pratique courante de la « *commission illicite* » au milieu des affaires pour l'obtention d'un contrat.

Nous avons essayé de représenter cette idée dans le schéma suivant :



La charte est un document écrit qui résume les principes d'actions et les valeurs à partager dans l'entreprise. Ces valeurs que l'on retrouve dans les chartes des grandes entreprises telles que Motorola, IBM, Renault sont axées sur le respect du client, la mobilisation et l'intégration du personnel.

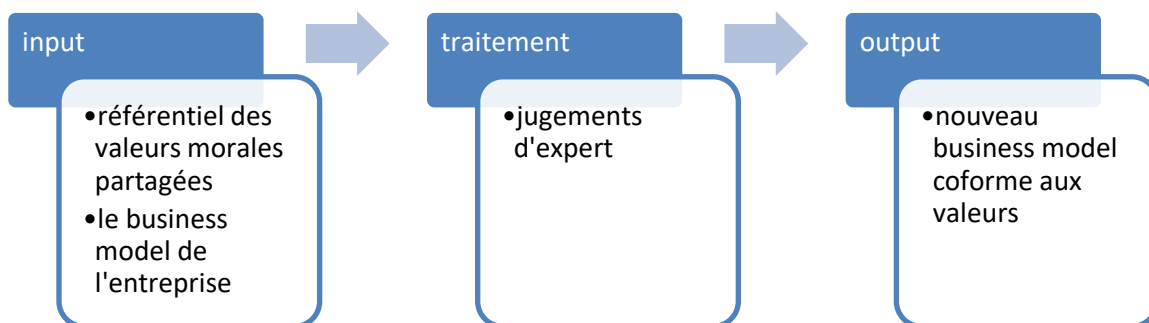
Dans une charte ou un code éthique les préceptes et les sentences doivent être précis. Il est nécessaire que le code s'articule avec le règlement intérieur dont la valeur légale est reconnue.

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

Les meilleurs codes éthiques sont élaborés en concertation avec l'ensemble du personnel et largement publiés.

On peut ajouter qu'une charte des valeurs ou un code déontologique, une fois diffusé, devrait engager légalement l'entreprise qui l'a établi, tout comme certains documents publicitaires que la jurisprudence intègre dans « *l'ensemble contractuel* » l'objectif est d'amorcer un comportement moral général.

Phase 2 : Repenser le model de l'entreprise



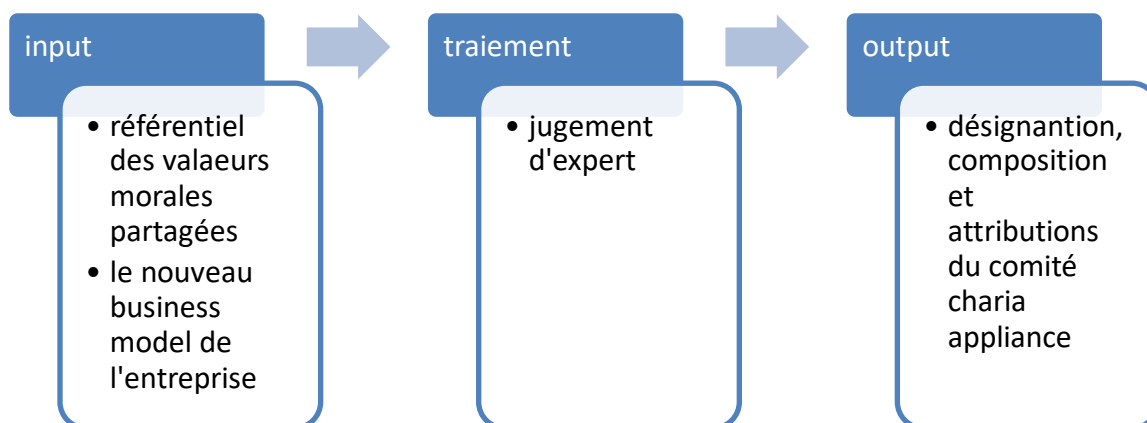
La notion de *business model* est très utilisée par les médias mais aussi par les praticiens d'entreprise pour exprimer l'ensemble des variables économiques et stratégiques d'une entreprise. Ce terme très générique permet de représenter tout ce qui est important pour une entreprise et générateur de valeur ; choix du segment cible, les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés. En somme, le business model peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire (Autissier et al, 2010).

Certaines organisations peuvent opérer dans la commercialisation ou dans la production de produits prohibés par la religion islamiques. Ici la conduite de l'ensemble de l'organisation est contraire à l'éthique islamique. Le même raisonnement doit être suivi pour les autres briques

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

constituants le model de l'entreprise à savoir les partenaires clés, les sources de financement, les canaux de distribution ...

Phase 3 : Instituer un comité *charia* *Appliance*



Aujourd'hui dans le monde islamique et surtout en finance, beaucoup d'entreprises sont dotés de tels comités. Il s'agit d'un groupe d'employés internes ou externes ayant une double connaissance approuvée en matière de *charia* et de *fiqh* islamique et également en matière d'exploitation. L'objectif de ce groupe est d'assister le staff managérial dans ces décisions et de proposer toute réglementation en cohérence avec l'éthique islamique dans les affaires ainsi que la certification des nouveaux produits.

Le processus de certification d'un produit passera par un certain nombre de questions qui guideront le comité dans cet exercice, principalement :

Les termes de la transaction (la forme de vente ou de l'achat, les moyens de paiement, les délais...) sont-ils conformes à la *Sharia* ?

Le produit (sa forme générale et ses composants) est-il conforme à l'éthique islamique ?

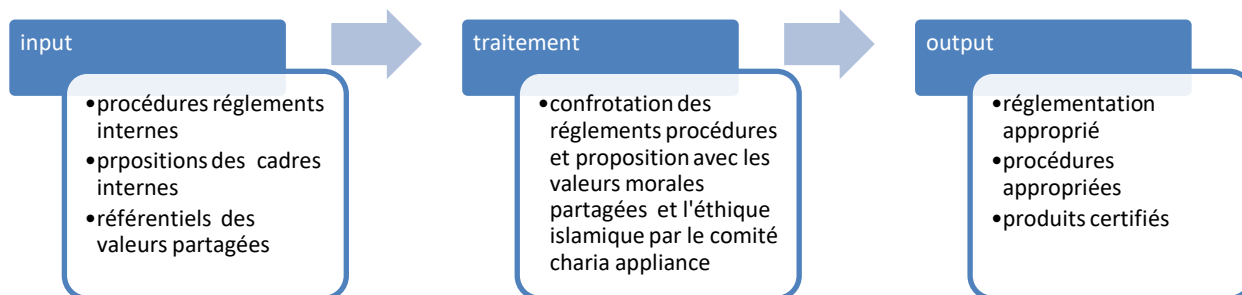
La communication (canaux, message objectifs..) est-elle conformes à l'éthique islamique ?

Le produit est-il bénéfique pour le client, ce dernier n'est-il pas lésé ?

Dans une optique de gouvernance par les valeurs islamique le rôle du comité *charia* ne se limitera pas à la certification des produits ou des transactions commerciales ; mais il s'étend également à la conformité des stratégies et des méthodes de gestion.

Phase 4 : Promulguer une réglementation appropriée :

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa



Dans les sociétés laïques, les interprétations juridiques et la promulgation des réglementations sont fondées sur les aléas de la conjoncture et souvent biaisées aux grés des personnes. Ces codes éthiques ou déontologiques véhiculent des normes et des valeurs transitoires.

Dans un contexte de gouvernance par les valeurs islamiques, ces valeurs et normes sont guidées par la charia et le *fiqh*. Ceci dit que l'entreprise doit rédiger son règlement intérieur ainsi que tout autres réglementation (sanctions, avancements au mérite, ...etc) relations avec les partenaires (clients, fournisseurs administration..), processus de production et procédure de gestion suivant l'éthique islamique.

Conclusion

La situation actuelle dans le monde arabo musulman ne fait pas exception du contexte mondial. En « situation actuelle » nous entendons dire ; la dégradation des valeurs, les taux élevé de corruption, pauvreté...etc. Le remède à notre avis est simple : restaurer un climat éthique fondé sur les valeurs islamiques.

L'éthique de l'Islam régit tous les aspects de la vie. Les conditions de réussite éternelle sont les mêmes pour tous les musulmans, et dans tous les domaines, que ce soit dans la conduite de leurs affaires ou dans l'exercice de leurs activités quotidiennes.

L'éthique et la gouvernance peuvent coexister en symbiose, le challenge est de les mettre en perspective opérationnelle par leur instrumentalisation sous une forme tangible. L'objectif de notre modèle est mettre en œuvre un cadre et des outils pour implémenter ces valeurs morales dans la sphère opérationnelle de l'entreprise.

Nous ne pouvons nier qu'instaurer une gouvernance fondée sur la morale de l'Islam est un projet qui requière la participation et la ferme volonté non seulement de la part des acteurs au sein de l'entreprise, mais également de toute la société allant du système éducatif jusqu'aux médias. Au sein dans l'entreprise, tout le monde est responsable, allant du plus haut au plus bas échelon de la hiérarchie. Pour les propriétaires comme pour les managers cela ne signifie

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

pas se limiter à faire la da'awa aux salariés, mais leur montrer et leur donner les moyens de s'approprier ce qui fonde le désir de travailler et de progresser ensemble vers un but partagé.

Référence :

- Allouche J. et Amann B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars, pp. 33-79.
- Al-Narâqî M.A.T "l'éthique musulmane" abrégé de bihar al anwar Traduit de l'anglais et édité par Abbas AHMAD al-Bostani publication de la cité du savoir CANADA (sans indication de l'année)
- Amara M (1995) « Le conception islamique de l'homme en tant que "lieutenant de Dieu" sur la terre » Revue l'islam aujourd'hui N° 13-1416H
- Anderson G. and M. Orsagh (2004) "The Corporate Governance Risk: Electric Perspectives" 29(1), 68
- Arjoon, S. and J. Gopaul: 2003, "Ethical Orientation of Future Managers: The Case of Trinidad", Social and Economic Studies 52(1)
- Arrègle J-L. et Mari I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales» Principaux résultats des recherches et perspectives, Revue française de gestion, /1 n° 200
- Autissier. D, Bensbaa. F et Boudier. F (2010), « L'atlas du management » Eyrolles
- Basly, S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », dans XVe Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Basly, S. (2007), « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », Article présenté au congrès de l'AFFI, Bordeaux, juin.
- Basly, S. (2007), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale une analyse théorique », Papier de recherche, Bordeaux.
- Bauer M. (1993). Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris, Collection L'Entreprise, Inter-Editions.
- Bennabi M, (1990), « problèmes des idées dans le monde musulman », édition el bay'yinate Alger
- Bouhanna.A Et A. Bendiabdellah « L'Éthique de la gouvernance » Université de Tlemcen
- Bouyacoub A, (2004). «Entrepreneurs et PME approches algéro françaises », l'Harmattan, Paris.
- Bouyacoub, M. (2004), « Les PME en Algérie, quelles réalités », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan.

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

- Chevalier J. (1996). « La gouvernabilité », Paris, CURAPP-Presses de l'Université française.
- Chua J, J. Chrisman et P. Sharma (2003), « Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm », The 2003 Coleman White Paper series.
- Chua, J.H, Chrisman J.J et Sharma, P, (1999) “defining The family business by behavior” , entrepreneurship theory and practice 23
- D'Iribarne P, (2007), « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », Revue française de gestion, n°171
- Daily, C.M et Dollinger M.J 1993 “Alternative methodologies for identifying family versus non family managed business”, journal of small business management 31
- Gillet A et Madoui M,(2004). «Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique», Cahier du Griot, p 125-140.
- Gomez mejia, L.R, Haynes K Nunez, (2007) “socio emotional wealth and business risks in family controlled firms”; evidence from Spanish olive oil mills”, administrative science quarterly 52
- Kerbazi, A (2009), « L'entreprise familiale en Algérie :de l'indépendance au conservatisme », 11^{eme} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada
- Mercier .S (1997), « Une contribution à la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine,
- Mercier. S (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pour l'entreprise? », Finance Contrôle Stratégie, vol.3, n°3, p. 101-123.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques, OCDE. (1995), «Participatory development and good governance cooperation guidelines series », 34 pp. 40
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques, OCDE. (2004), «Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », 47 pp.
- Pras B « Management et islam Vers une convergence de valeurs » Revue française de gestion 2/2007
- Qaradawi. Y (2001), « le prophète et le savoir » traduit de l'arabe par Claude dabbaq édition ar rissala paris
- Schulze ,WS, Lubatkin, M.H et Dino R.N, (2003) “toward a theory of agency and altruism in family firms” , journal of business venturing 18
- Solomon H. et Hanson G. (1985), *La morale en affaires*, clé de ré-ussite, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Tabet Aoul Lachachi, W. (2006), « L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien étude exploratoire », Thèse de doctorat en Gestion, faculté des sciences économiques de Tlemcen.

Colloque international : «Gouvernance et Performance des PME, entre contextes national et international» 16/10/2016 EHEC Koléa

- Valin, G., Gavanou, J., Guttman, C. et Le Vourc'h, J. (2006), « Control & auditor », Dunod, Paris,.