

TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES PME FAMILIALES CONGOLAISES : essai d'analyse des facteurs de réussite dans le contexte du Kongo Central

par

Eleuthère MVUNDA PHOBA

Chef de Travaux

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Kinshasa

Résumé

La réussite de la transmission d'une entreprise familiale constitue un avantage indéniable aussi bien pour les membres de l'organisation que pour les familles dont est issu le Propriétaire-dirigeant.

Pour l'organisation, la survie de l'entreprise entre plusieurs générations apporte la sécurité sociale et professionnelle aux employés, et assure leur destin grâce aux acquis du savoir issu de l'organisation qui pourra les aider à bâtir leurs propres projets entrepreneuriaux. Pour la famille, la pérennité de l'exploitation assure la prise en charge des membres de famille nucléaire et élargie sur un long horizon temporel.

Cependant, en Afrique et particulièrement en RDC, la transmission du patrimoine économique est souvent entravée par des pesanteurs culturelles et familiales. Très peu des fondateurs planifient leur départ de la direction des entreprises. Souvent, ils ne quittent le fauteuil qu'à la suite des circonstances dramatiques dont une maladie soudaine ou la mort. L'union du fondateur avec plus d'une épouse est souvent source de malaise en cas de disparition de ce dernier, et surtout s'il n'a pas prévu un testament. Aussi, la négligence des membres de famille du fondateur-défunt par le successeur peut causer l'instabilité de l'héritage économique ou précipiter sa liquidation.

Mots-clés : *transfert intergénérationnel, entreprises familiales, fondateurs, successeurs, familles, plan de relève*

Abstract

The successful transfer of a family business is an undeniable advantage for both the members of the organization and the families from which the owner-manager comes.

For the organization, the survival of the company between several generations brings social and professional security to employees and ensures their destiny thanks to the knowledge acquired from the organization that can help them build their own entrepreneurial projects. For the family, the sustainability of the operation ensures the care of the members of the nuclear and extended family over a long time horizon.

However, in Africa, and particularly in the DRC, the transmission of economic heritage is often hampered by cultural and family constraints. Very few founders plan their departure from the management of companies. Often, they will only leave the chair following dramatic circumstances such as sudden illness or death. The union of the founder with more than one wife is often a source of discomfort in the event of the latter's death and especially if he or she has not made a will. Also, the neglect of the family members of the deceased founder by the successor can cause the instability of the economic inheritance or precipitate its liquidation.

Keywords : *intergenerational transfer, family businesses, founders, successors, families, succession plan*

INTRODUCTION

Le poids des PME dans les économies modernes n'est plus à démontrer. Leur capacité à s'adapter aux innovations, leur célérité d'interagir avec l'environnement et la flexibilité de leur management constituent des facteurs qui ont défié leur disparition prédite par les ténors de l'ère industrielle avec en toile de fonds, la présence des entreprises des capitaux.

En Afrique, cette catégorie d'entreprises représente plus de 60% d'entreprises actives et contribue à la hauteur de 40% au PIB. Elles procurent l'emploi à plus de 50% des personnes actives dont la majorité d'employés est constituée des jeunes.

Ces formes d'entreprises ont la particularité d'appartenir à des familles, souvent identifiées grâce au patronyme du type « Etablissement X, Etablissement Y et fils/frère ou Etablissement Z et compagnie/associés ». Elles sont l'œuvre de leurs fondateurs qui ont créé ces unités de production par nécessité, ou par opportunité avec pour finalité de prendre en charge les besoins vitaux de leur famille nucléaire ou élargie, avec la possibilité de les transmettre à leurs progénitures. Cependant, au cours de leur existence, ces entreprises sont souvent confrontées au problème de succession intergénérationnelle.

Il ressort de la littérature sur la transmission en entreprise que plus de 30% des entreprises familiales ne survivent pas au passage vers la deuxième génération, et moins de 10% poursuivent leur exploitation à la troisième génération.

Ce phénomène est particulièrement exacerbé en République Démocratique du Congo où la majorité des propriétaires-dirigeants dont les entreprises ont été lancées après l'accession du pays à la souveraineté nationale, se trouvent confrontés de nos jours à la succession de leurs business.

Il est impérieux de relever que la documentation sur le phénomène de succession des PME familiales en RDC est faiblement fournie. Aborder ce sujet revient à mener une étude exploratoire qui va mobiliser plusieurs disciplines, notamment l'économie, l'anthropologie, la sociologie et le droit.

Le paysage économique des PME familiales en RDC, en général, et au Kongo Central, en particulier requiert une attention particulière de tout chercheur sous trois angles d'observation :

- La disparition des fleurons commerciaux créés par l'élite entrepreneuriale du Kongo Central, en l'occurrence Kisombe, Mikalukidi, Lungwana, Puela Bindele, Nzimuaka, etc. et ayant contribué à la prospérité de la province ;
- La plupart des fondateurs desdites entreprises étaient en majorité des hommes sans niveau de scolarité mais ont réussi à maintenir l'exploitation de leurs business sur plusieurs décennies avant leur décès ;
- Ces entrepreneurs eurent des successeurs dont la plupart étaient leurs enfants formés dans des hautes écoles de commerce ou des universités de renom à l'échelle nationale ou internationale. Cependant, ces héritiers à la tête de la fortune familiale, n'ont pu pérenniser l'œuvre après le décès du patriarche.

Ainsi, notre démarche est d'analyser les facteurs de réussite ou d'échec dans la transmission de ces fleurons commerciaux et industriels qui ont fait la fierté de l'économie de la province.

1. Revue de la littérature

1.1. Fondement théorique

Selon Allouche et Amann ; définir l'entreprise familiale n'est pas chose facile. Cette entreprise ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques ni à travers des tailles spécifiques¹.

Sarah Griguer², dans une étude visant la modélisation théorique des entreprises familiales dans le contexte marocain, définit l'entreprise familiale comme « une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartient à au moins un membre de la famille, et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante.

Litz³ distingue une entreprise familiale par la concentration du pouvoir et de la propriété en des mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation.

La question de la transmission intergénérationnelle des entreprises familiales demeure un sujet d'actualité dont le processus de passage de relais requiert un regard particulier des scientifiques.

Dans le contexte de notre recherche, nous sommes intéressé à analyser les facteurs de succès du processus de transmission d'une entreprise familiale qui doit, non seulement, maintenir ou accroître la performance à l'issue de la succession, mais permettre à l'organisation de survivre dans une dimension inter temporelle et intergénérationnelle.

1.2. Facteurs influençant la réussite ou l'échec du transfert des entreprises familiales

1.2.1. Facteurs repris dans la littérature sur la succession

La littérature portant sur la succession des entreprises familiales révèle l'existence de quatre facteurs déterminants pour la réussite du transfert de direction et/ou de la propriété de ces entreprises du prédécesseur au successeur. Ces facteurs sont respectivement : *la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, l'acceptation du changement de rôle entre les parties, le bon déroulement du processus successoral, et enfin, le rôle du prédécesseur durant la succession et après son départ*⁴.

1.2.2. Facteurs complémentaires dans le transfert des entreprises familiales

Dans notre démarche, nous avons pensé à trois facteurs majeurs qui justifient la réussite ou l'échec de la transmission des entreprises dans le contexte familial :

¹ Allouche, J. et Amann, B., L'Entreprise familiale, Un état de l'art, Finance, Contrôle, Stratégie, – Volume 3, N° 1, 2000, 33 – 79

² Griguer, S., « Les entreprises familiales un modèle performant ? Une modélisation théorique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » 2023, 640 – 655.

³ Litz, R.A., The Family Business: Toward Definitional Clarity, Family Business Review, n°8,1995, 71-81.

⁴ Jaziri, R.(2018), La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien, Revue africaine de management- Volume 3, n°1,32-54.

- *les facteurs individuels* : ils concernent les deux acteurs majeurs de l'acte de transfert, le prédécesseur et le successeur.
- *les facteurs familiaux* : l'influence des membres de la fratrie ou du clan ainsi que les épouses du propriétaire-dirigeant peut contribuer à la stabilité ou précipiter la liquidation de l'investissement familial.
- *les facteurs organisationnels* : il s'agit de l'influence que peut exercer la transmission des partenaires internes et externes de l'entreprise et la gestion de la succession à travers l'outil appelé « Plan de transmission ou de la relève ».

1.3. Hypothèses de l'étude

L'hypothèse principale de cette recherche est formulée de la manière suivante : « *la réussite du transfert intergénérationnel des PME familiales au Kongo Central dépend de la combinaison et de l'influence directe des facteurs individuels, familiaux et organisationnels sur l'entreprise* ».

Au nombre des hypothèses spécifiques, nous retenons dans le cadre de ce travail celles-ci :

- *Hypothèse 1 : L'absence de la volonté du propriétaire-dirigeant de se désengager de la direction de l'entreprise constitue un facteur d'échec dans la transmission d'un investissement familial ;*
- *H2a : L'absence d'engagement dans le chef du successeur à reprendre les rênes de l'entreprise familiale constitue un facteur d'échec au processus de transmission des entreprises familiales ;*
- *H2b : La non-préparation à travers l'apprentissage depuis le jeune âge du successeur constitue un facteur d'échec au processus de transfert de l'entreprise familiale ;*
- *H3a : « la cohabitation du propriétaire-dirigeant avec plus d'une épouse a contribué à l'instabilité de l'héritage économique ou à sa liquidation précipitée »*
- *H3b : la non-prise en charge des membres de famille non employés au sein de l'entreprise constitue un facteur d'instabilité et de fragilité de l'entreprise familiale ;*
- *H4 : L'absence de la planification de la transmission managériale est un facteur d'échec dans la transmission des entreprises familiales.*

2. Méthodologie

En vue d'atteindre les résultats de notre étude et étant donné le caractère exploratoire du sujet sous-examen, nous avons opté pour une approche abductive en raison des allers-retours qu'elle impose au chercheur alliant la conceptualisation à l'observation de terrain et favorisant la compréhension des enchaînements de situations et d'actions qui s'inscrivent dans le parcours des acteurs de la succession de manière à identifier et à approfondir l'analyse des facteurs qui expliquent la réussite ou l'échec de la transmission des entreprises familiales.

La méthodologie d'échantillonnage par strates a été mobilisée dans la phase relative à la constitution de l'échantillon de notre étude.

Pour pouvoir analyser les facteurs significatifs susceptibles d'influencer le transfert intergénérationnel des PME familiales dans le contexte du Kongo Central, nous avons fait recours au questionnaire pour accéder aux données quantitatives. Cependant, la saisie des données qualitatives a été réalisée au moyen d'un guide d'entretien.

2.1. Opérationnalisation des variables

Tableau 1 : Variables de l'étude et leur opérationnalisation

Variable dépendante	Variables indépendante			
	Facteurs	Composantes	Variabes	Outils de collecte
La réussite du transfert intergénérationnel des PME familiales au Kongo Central	Individuels	Prédécesseurs	- Volonté du prédécesseur de céder la direction de l'entreprise - Choix du successeur de son vivant	- Guide d'entretien - Questionnaire (entretiens semi-directifs)
		Successeurs	- Engagement du successeur à reprendre la direction de l'EF - La préparation du successeur par l'apprentissage depuis son jeune âge au sein de l'EF	- Guide d'entretien - Questionnaire (entretiens semi-directifs)
	Familiaux	Prise en charge des membres de famille non employés	- La prise en charge des membres de la famille non salariés par le patriarche - La prise en charge des membres de la famille non-salariés par le successeur	- Guide d'entretien - Questionnaire (entretiens semi-directifs)

		Cohabitation avec plus d'une épouse	- Le nombre d'épouses qu'a eu le patriarche - L'instance qui a désigné le successeur - L'instabilité causée par les héritiers à la désignation du successeur - Instruments de préservation de l'exploitation	- Guide d'entretien - Questionnaire (entretiens semi-directifs)
	Organisationnels	Le plan de transmission de l'EF	- Existence du plan de relève	- Guide d'entretien - Questionnaire (entretiens semi-directifs)

Source : Auteur

2.2. Echantillonnage

La province du Kongo Central a été choisie comme la zone couverte par notre étude pour des raisons personnelles (de par notre origine) et pour sa proximité avec la ville de Kinshasa.

Au vu des difficultés de parcourir toute la province, nous avons ciblé les deux grandes villes (Boma et Matadi) ainsi que quelques grandes cités urbano-rurales situées sur la nationale numéro 1. Il s'agit notamment de territoires de Moanda, Lemba, Lukula, Tshela, Mbanza-Ngungu, Kimpese, Lukala, Kisantu et Kasangulu.

En raison du vide juridique concernant la classification des entreprises familiales, les structures ayant fait l'objet de notre étude ont été tirées de répertoires des PME fournis par la Fédération des Entreprises Congolaises et par la Division provinciale des PME du Kongo Central de 1960 jusqu'à l'an 2000.

Ainsi, nous avons fait recours à la méthode d'échantillonnage stratifiée où nous avons éliminé sur fonds des répertoires obtenus, les PME suivantes : (i) celles dont le siège social était localisé hors de la province du Kongo Central ; (ii) celles dont les propriétaires étaient des étrangers ; (iii) celles dont les propriétaires n'étaient pas originaires du Kongo ; (iv) celles dont les propriétaires étaient encore en vie ; (v) celles qui n'avaient pas encore vécu la succession.

Ce processus de sélection des entreprises ciblées par notre enquête a permis de générer le tableau ci-après :

Tableau 2 : Répartition par zone géographique des PME familiales

N°	Villes/Territoires	Effectif (ni)	Fi en %	N°	Villes/Territoires	Effectif (ni)	Fi en %
1	Boma	27	18,3	7	Kimpese	4	2,7
2	Muanda	15	10,1	8	Lukala	3	2,0
3	Lemba	12	8,1	9	Mbanza ngungu	13	8,8
4	Lukula	13	8,8	10	Inkisi/Kisantu	7	4,7
5	Tshela	14	9,5	11	Kasangulu	3	2,0
6	Matadi	37	25,0	TOTAL		148	100

Source : l'auteur, sur base des données obtenues de la FEC et du Bureau Provincial PME/Matadi

3. Présentation des résultats de la recherche

Les résultats de notre étude sont fonction des données recueillies, traitées et analysées grâce aux outils de la statistique descriptive et à SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Tableau 3 : Caractéristiques du successeur

Variables	Effectif	Fréquence (%)	Variables	Effectif	Fréquence (%)
Sexe	1	77,7	Désir de travailler avec le patriarche		
- Homme	1	23,3	- Oui		
- Femme	5		- Non	28	18,9
	3			120	81,1
	3				

Age			Age de départ du toit parental		
- 21 – 30 ans	8	5,4	- 6 – 15 ans	11	8,6
- 31 – 40 ans	16	10,8	- 16 – 25 ans	77	60,1
- 41 – 50 ans	36	24,3	- 26 – 35 ans	25	19,5
- 51 – 60 ans	68	45,9	- 36 – 45 ans	10	7,8
- > 60 ans	20	13,5	- > 45 ans	5	4,0
Statut matrimonial			Perception de l'entreprise créée par le patriarche		
- Célibataire	5	3,4	- Un patrimoine familial à préserver et à pérenniser	26	17,6
- Marie(e)	131	88,5	- Une affaire propre au fondateur	52	35,1
- Divorcé(e)	3	2,0	- Un bien appartenant à sa famille	40	27,0
- Union libre	7	4,7	- Non concerné (indifférent)	30	20,3
- Veuf (ve)	2	1,4			
Niveau d'instruction			Lien de parenté avec le prédécesseur		
- Primaire	5	3,4	- Fils		76
- Secondaire (Bac/Diplôme d'Etat)	33	22,3	- Fille	112	7
- Supérieur/universitaire	110	74,3	- Neveu/niece	11	9
			- Epouse	13	5
			- Frère/sœur	8	3
				4	

Source : Auteur, sur base des données de l'enquête

L'analyse des données issues de l'enquête révèle que la majorité des successeurs rencontrés sont des hommes (78%) contre 22% des femmes. Plus de la moitié d'entre eux ont plus de 50 ans et 89% sont mariés. 74% de successeurs ont un niveau universitaire contre 22% ayant obtenu un diplôme d'état (Bac) et 3% ont fini le cycle primaire. 83% des successeurs sont des enfants biologiques des propriétaires-dirigeants des PME familiales faisant l'objet de notre étude.

Plus de 80% d'entre eux n'éprouvaient pas le désir de travailler dans l'entreprise dirigée par leurs parents. D'ailleurs, seuls 18% d'héritiers considéraient l'entreprise fondée par leurs parents comme un patrimoine familial à préserver et à pérenniser. Environ deux tiers de successeurs ont quitté la tutelle parentale entre 6 et 25 ans.

Tableau 4 : Caractéristiques du prédécesseur

Variables	Effectif	Fréquence (%)	Variables	Effectif	Fréquence (%)
Sexe			Nombre d'épouses		
- Homme	145	97,9	- Une épouse	31	21,4
- Femme	3	2,1	- Deux épouses	54	37,2
			- > 2 épouses	60	41,4
Niveau d'instruction			Âge de décès du patriarche		
- Aucun	44	29,7	- < 40 ans	6	4,1
- Primaire	80	54,1	- 40 – 50 ans	21	14,2
- Cycle d'orientation	12	8,1	- 50 – 60 ans	53	35,8
- Humanités (Bac/Diplôme d'Etat)	8	5,4	- > 60 ans	68	45,9
- Supérieur/universitaire	4	2,7			

Emploi exercé par le patriarche avant de devenir entrepreneur			Volonté de céder la direction de l'entreprise		
- Enseignant	15	10,1	- Oui		
- Personnel de santé	4	2,7	- Non	14	9,5
- Agriculture et élevage				134	90,5
- Commerce	11	7,4			
- Profession technique et manuelle	59	39,9	Choix du dauphin par le fondateur		
- Fonctionnaire	25	16,9	- Oui	18	12
- Employé (secteur privé)	6	4,1	- Non	130	88
	28	18,9			

Source : Auteur, sur base des données de l'enquête

Les données recueillies auprès des successeurs rencontrés montrent que 98% des propriétaires-dirigeants étaient des hommes contre 2% des femmes. Près de 84% de fondateurs des PME familiales étaient, soit sans instruction, ou avaient à peine franchi le cap du primaire. Tous les patriarches avaient exercé un métier ou étaient employés auprès des privés ou dans l'administration publique avant de se lancer dans leur propre commerce. 82% de ces propriétaires-dirigeants sont décédés à 50 ans au moins. Selon les informations collectées sur terrain, 69% d'entre eux sont décédés à la suite, soit de la tension artérielle ou d'une crise cardiaque. 91% des fondateurs n'avaient jamais pensé à céder la direction de leurs entreprises aux successeurs. Seuls 12% ont pu choisir leurs dauphins avant la mort.

Tableau 5 : Informations sur la famille

Variables	Effectif	Fréquence (%)	Variables	Effectif	Fréquence (%)
Prise en charge des membres de famille non employés du vivant du patriarche			Type d'instabilité institutionnelle après la mort du patriarche		
- Oui	25	16,9	- Intrusion dans la gestion des finances	24	16,2
- Non	123	83,1	- Poursuites judiciaires	73	49,3
			- Facture non réglée par l'Etat	22	14,9
			- Décisions politiques	20	13,5
			- Pillage	9	6,1
Prise en charge des membres de famille non employés après la mort du patriarche			Instruments utilisés pour protéger la famille après la mort du patriarche		
- Oui	65	43,9	- Code de conduite	27	18,2
- Non	83	56,1	- Règlement d'entreprise	23	15,5
			- Conseil de famille	92	62,2
			- Testament	6	4,1

Source : Auteur, sur base des données de l'enquête

Concernant les informations liées à la famille, on note que très peu de propriétaires-dirigeants (17%) se souciaient de l'appui à apporter aux membres de famille non-salariés. Cette proportion, bien qu'ayant doublé avec l'arrivée des successeurs à la tête des entreprises, elle est néanmoins restée en dessous de 50%.

Tableau 6 : Informations sur l'organisation

Variables	Effectif	Fréquence (%)	Variables	Effectif	Fréquence (%)
Existence d'un plan de relève			Instruments développés pour assurer le pilotage de l'entreprise familiale		
- Oui	23	15,5	- Conseil familial	11	47,8
- Non	125	84,5	- Charte familiale	3	13,0
			- Poste de conseil d'administration pour le fondateur	1	4,3

Source : Auteur, sur base des données de l'enquête

S'agissant des informations sur l'organisation, le tableau 6 révèle que 85% de successeurs rencontrés ont affirmé que leurs prédécesseurs n'avaient guère diligenter la mise en place d'un plan de relève.

Dans le souci d'assurer la continuité de l'exploitation, 48% des successeurs interrogés disent recourir au Conseil familial pour bénéficier de leur sagesse et de leurs avis sur des questions sensibles et stratégiques qui engagent l'entreprise sur le moyen et long terme, contre 13% d'entre eux qui font recours à la charte familiale. 4% de successeurs ont pris la décision de confier au patriarche le poste du Président du conseil d'administration dans les entreprises héritées.

4. Discussion des résultats

La discussion des résultats repose sur les trois facteurs explicatifs de la réussite du transfert intergénérationnel des PME familiales, à savoir : les facteurs individuels, familiaux et ceux liés à l'organisation.

• Facteurs individuels

Au cours de notre étude, le prédécesseur et le successeur ont été pointés du doigt comme acteurs majeurs qui interviennent dans le processus de transmission des entreprises familiales sans lesquels la succession est dénuée de sa subsistance.

Il ressort des analyses réalisées que 91% des propriétaires-dirigeants n'avaient jamais pensé à céder la direction de leurs entreprises à leurs successeurs. 88% d'entre eux n'avaient pas choisi leurs dauphins de leur vivant.

Ce résultat contredit les travaux de Brahim LABARI⁵ qui met en évidence le processus de transmission suivant l'approche occidentale où le fondateur « rationnel » choisit son dauphin le plus apte à lui succéder dans le sésail familial. Il le fait de son vivant au cours d'un conseil de famille où s'effectue la « passation de consigne », les héritiers acceptant docilement la partition ou le choix opéré par le fondateur.

Le résultat de notre étude correspond aux conclusions des études réalisées par Lwango R.A. sur le capital social dans les entreprises familiales de Bukavu, par Bah Thierno et al. sur le transfert des entreprises familiales au Sénégal, par Dorra Bougelben Khemiri et Salah Ben Hamad sur la contribution de l'individu et de l'orientation entrepreneuriale dans les EF tunisiennes et par Fabrice Keudjou sur la succession dans les entreprises familiales camerounaises. Ces travaux ont révélé que les propriétaires-dirigeants dans le contexte africain ne songent pas de leur vivant à la transmission de leurs investissements. Le successeur n'accède à la tête de la petite affaire familiale qu'en cas d'indisponibilité totale du prédécesseur, à la suite d'une maladie soudaine ou par un décès. Ce sont donc les circonstances dramatiques qui propulsent brutalement le successeur à la tête de l'entreprise. Le patriarche se pense irremplaçable et repousse le moment de passer le relais, quitte à disparaître sans laisser aucun testament, mais aussi et surtout sans avoir confié les responsabilités de l'entreprise à son remplaçant, si bien que la succession se déroule dans l'improvisation la plus complète, avec parfois des conséquences fatales pour l'entreprise familiale.

Ainsi, l'hypothèse (H1) qui stipule que « l'absence de la volonté du propriétaire-dirigeant de se désengager de la direction de l'entreprise constitue un facteur d'échec dans la transmission d'un investissement familial » est confirmée dans le cadre de notre étude.

⁵ Labari Brahim, Les Entreprises familiales dans le Souss, un objet d'étude à la lisière de la Sociologie et des Sciences de gestion, Revue Économie, Gestion et Société, Agadir, 2016, 1-13.

Au sujet du successeur, il a été démontré au regard des résultats obtenus au cours de l'analyse descriptive que 80% des héritiers étaient des enfants biologiques des initiateurs d'entreprises. Cependant, près de 70% d'héritiers ont quitté la maison familiale à l'adolescence pour les uns, et après l'obtention de leurs diplômes d'état pour les autres ; 17% d'entre eux sont sortis de la tutelle parentale après leur mariage. Cet éloignement du cadre de vie familial, et par ricochet, du cadre de vie professionnel pour des raisons d'études ou d'épanouissement en couple hors contrôle des parents constitue un facteur qui repousse la socialisation organisationnelle du successeur au sein de l'entreprise.

Ce résultat rencontre l'enquête menée par David Ambrose⁶ auprès des entreprises familiales canadiennes qui ont révélé que plus les enfants ont un niveau d'éducation élevé, moins ils sont intéressés à prendre la relève de l'entreprise familiale. Cette tendance fut confirmée dans une étude faite par Susan Birley⁷ qui mentionnait que 42 % des finissants d'université interrogés n'étaient pas intéressés à travailler dans les entreprises familiales en France.

Dans le cas de notre étude, il en ressort que la majorité de successeurs n'avaient pas évolué aux côtés de leurs parents pour acquérir des compétences techniques et managériales capables de les positionner comme des futurs dirigeants. De ce fait, ils étaient étrangers à l'environnement professionnel et n'avaient pas été en contact avec les acteurs internes (employés) et externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, banques, etc.).

Le résultat qui ressort de notre étude contredit la littérature sur la transmission des entreprises familiales dans le contexte occidental. En effet, Bourion Mathilde, dans une étude sur « la transmission Père-Fille dans les entreprises familiales belges, révèle que le succès de la transmission dépend du choix que fait l'héritier de s'engager et de travailler dans l'Entreprise Familiale, considérant celle-ci comme la sienne et désire prendre part à son développement. Ce successeur ne s'engage pas par obligation ou nécessité, mais par un choix personnel et motivé. L'analyse de Bourion Mathilde corrobore les résultats de l'étude menée par Mouline J.P pour qui la prédisposition du prédécesseur à céder le bâton dépend en grande partie du désir du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise familiale⁸.

Ceci vient conforter l'hypothèse H2a de notre étude qui révèle que la plupart des successeurs n'envisageaient pas reprendre les affaires familiales. Ils avaient une perception de l'EF en tant qu'un investissement de leur parent et non une fortune devant revenir à leurs mains pour la continuité de la survie familiale.

D'où, l'hypothèse (H_{2a}) selon laquelle « l'absence d'engagement du successeur à reprendre les rênes de l'entreprise familiale constitue un facteur d'échec dans la transmission d'un investissement familial » est confirmée.

Au sujet de la préparation à travers l'apprentissage depuis le jeune âge du successeur, le résultat nous révèle que près de 77% des héritiers n'ont pas évolué aux côtés du patriarche et n'ont pas appris les rouages de l'entreprise sous leur encadrement ; ce qui handicape la transmission de l'entreprise familiale et fragilise la continuité des activités des entreprises héritées après le décès du propriétaire-dirigeant dans le contexte du Kongo Central.

Ce résultat ne cadre pas avec une étude réalisée par Koffi et Lorrain. Ces auteurs mentionnent un fait non moins important dans le processus de transfert des entreprises dans le contexte familial. Selon eux, la préparation de l'intégration du successeur par le prédécesseur afin de le former et lui faire gravir les échelons constitue la première étape importante dans le processus d'acceptation⁹.

En définitive, l'hypothèse (H_{2b}) qui stipule que « la non-préparation à travers l'apprentissage depuis le jeune âge du successeur constitue un facteur d'échec au processus du transfert de l'entreprise » est confirmée.

- **Facteurs liés à la famille**

- **Soutien aux membres de famille non-salariés**

Les résultats de notre étude renseignent que 44% des successeurs apportaient une assistance aux membres de famille du fondateur-défunt contre 56% qui ne le faisaient pas.

⁶ Ambrose, D., Transfer of the family, owned business, Journal of small business management, Vol.21, 1988, 49-56

⁷ Birley, S., Succession in the family firm : the inheritor's view, Journal of small business management, Vol.24, n°3, 1986, 36 – 43.

⁸ Bourion Mathilde, La succession d'entreprise familiale : la transmission père-fille, Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université de Liège, 2018, 167p.

⁹ Koffi, V. et Lorrain, J., Prendre les rênes de la PME familiale et se faire accepter. Revue internationale P.M.E., Vol.24, n°2, 2011, 81–110.

Plusieurs héritiers du Kongo Central rencontrés ont reconnu que le fait de n'avoir pas intégré les besoins des membres de la fratrie du dirigeant-défunt dans leur plan de dépense, a attiré des ennuis dans la gestion des entreprises transmises au point de fragiliser les activités et de provoquer des pertes d'exploitation dont les causes sont parfois complexes, si non difficiles à expliquer car, il s'agit de faits qui relèvent de la sorcellerie ou de forces occultes.

Le résultat de notre étude ne cadre pas avec les analyses menées par LWANGO R. Albert qui révèle que le capital social est lié positivement à la solidarité en faveur de la famille élargie. Selon cet auteur, la solidarité en faveur de la famille élargie concerne les contributions aux soins médicaux des membres de la famille élargie qui, faute des moyens, recourent à l'aide de l'entreprise ; les frais de scolarité ou d'alimentation des enfants de la famille élargie dont les mères et pères ne parviennent pas à couvrir les charges¹⁰.

D'où l'hypothèse (H_{3a}) selon laquelle la non-prise en charge des membres de famille non-employés au sein de l'entreprise influe négativement sur la stabilité et la pérennité de l'entreprise est confirmée.

➤ **Cohabitation du fondateur avec plus d'une épouse**

Le résultat de notre étude révèle que lorsque le propriétaire-dirigeant a vécu avec plusieurs épouses, et n'a pas pris des dispositions de son vivant de répartir ses avoirs aux héritiers, la succession génère souvent des conflits alimentés par l'intrusion de certains membres de la fratrie du De cujus ou ses neveux/nièces dans le contexte du Kongo Central qui brandissent le droit d'usufruit, par les rivalités entre épouses qui se comportent en conseillères clandestines de leurs enfants pour contester la légitimité de l'héritier choisi par le Conseil de famille ou même désigné comme liquidateur des biens du défunt. Dans la plupart des situations où les héritiers consanguins s'opposent à la désignation d'un successeur né de l'une des coépouses du défunt, la liquidation de l'héritage a souvent été prise comme une solution aux revendications des aigris.

Ce résultat corrobore une étude menée par Pascal Labazée sur la succession des patrimoines dans les entreprises familiales africaines. Evoquant le cas d'un opérateur économique nigérien qui avait une fortune estimée à plus d'un million et demi des dollars US, ayant vécu avec quatre femmes, la fortune a été liquidée après sa mort par les héritiers en raison des conflits qui ont miné l'unité familiale¹¹.

Cela conforte notre étude que dans les ménages où le patriarce vit avec plus d'une femme et dans des résidences éloignées les unes des autres, les épouses dont les enfants n'étaient pas désignés à succéder au défunt, se liguent avec les autres enfants lésés pour réclamer l'héritage en optant pour sa liquidation.

Ainsi, l'hypothèse (H_{3b}) selon laquelle « la cohabitation du propriétaire-dirigeant avec plus d'une épouse a contribué à l'instabilité de l'héritage économique ou à sa liquidation précipitée » est confirmée.

• **Facteurs liés à l'organisation**

Le résultat de l'étude a révélé que 85% de successeurs reconnaissent que leurs prédécesseurs n'ont pas préparé des plans de succession.

Le résultat de notre étude corrobore les résultats d'une enquête réalisée par Hugron en 1982 qui révélait que « les chefs d'entreprises dans le contexte américain consacrent 80 000 heures à leurs affaires et 6 heures à leur succession). Ainsi, un manque de planification écrite et formelle est risqué surtout dans les cas où surviendrait un événement subit et non souhaité, par exemple, le décès du prédécesseur.

Dans ces conditions, l'hypothèse (H₄) selon laquelle « l'absence de la planification de la transmission managériale constitue un facteur d'échec dans la transmission des entreprises familiales » est confirmée.

CONCLUSION

A. Conclusion de l'étude

A l'issue des enquêtes réalisées sur un échantillon de 148 successeurs, les résultats de notre étude nous ont révélé ce qui suit :

- La majorité de fondateurs (91%) qui ont créé et dirigé les entreprises au Kongo Central n'avaient pas la volonté de céder leurs entreprises à leurs successeurs ;
- Près de 80% de successeurs ont repris la direction des entreprises de leurs parents après le décès de ces derniers soit sur décision des membres du conseil familial ou après une bataille judiciaire. Cette situation a prouvé que les dauphins propulsés à la tête des entreprises familiales n'ont pas été préparés à la relève, ce

¹⁰ LWANGO Birashirwa R.A., (2009), L'entreprise familiale et son capital social, fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession, *Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain*, 231p

¹¹ Pascal LABAZÉE, Entrepreneurs africains. Successions et transmission des patrimoines, in « Journal des anthropologues », n°66- 67, Anthropologie, entreprise, entrepreneurs, Nanterre, 1996, 97-114.

qui a eu pour conséquence la disparition de certaines entreprises au lendemain du décès du patriarche du fait de l'inexpérience et de l'incompétence des héritiers ;

- La majorité des successeurs avaient une perception assez particulière des entreprises de leurs parents. Ils considéraient l'entreprise familiale comme un bien appartenant au prédécesseur, et à sa famille et non un actif pour lequel ils étaient engagés à conserver, à développer et à pérenniser ;

L'étude a révélé aussi que plus de 80% d'héritiers n'avaient aucun désir de travailler dans l'entreprise familiale du vivant du patriarche. Leurs ambitions étaient de s'épanouir loin de leurs parents en allant faire leurs preuves dans des organisations en dehors de la sphère familiale. Dans ces conditions, il est difficile, voire impossible d'obtenir l'engagement du successeur à reprendre la direction de l'entreprise laissée par son prédécesseur. ;

- L'étude a révélé que les successeurs qui ont négligé de poursuivre l'œuvre de solidarité en apportant de l'assistance matérielle et financière aux membres de famille non-salariés avaient plus de 1,29% de risque de voir les entreprises héritées fonctionner dans un environnement d'instabilité que ceux qui s'en préoccupaient. ;

Albert Lwango B.R révèle que l'entreprise familiale s'intègre en Afrique dans un réseau de solidarité et d'échange entre les membres familiaux et l'entreprise. Cette solidarité s'exprime par les contributions aux soins médicaux, aux frais de scolarité ou d'alimentation des enfants des membres non-salariés dont les mères et pères ne parviennent pas à couvrir les besoins essentiels de la famille ;

Ces types de solidarité s'inscrivent dans la coutume en Afrique et reflètent les attentes de la communauté familiale vis-à-vis de l'entreprise considérée comme patrimoine commun.

- Concernant la cohabitation du patriarche avec plus d'un conjoint, l'étude a révélé que près de la moitié des successeurs interrogés reconnaissent avoir repris la direction de l'entreprise laissée par le patriarche à la suite d'un verdict judiciaire. En l'absence d'un consensus sur le choix opéré par la famille au lendemain du décès du propriétaire-dirigeant, les héritiers, surtout dans les ménages à caractère polygamique, se sont livrés à la bataille sur le partage du patrimoine laissé par le De Cujus. Ces conflits entre héritiers sont souvent alimentés par chacune des épouses qui se range derrière ses enfants et les pousse à revendiquer leur part d'héritage par crainte d'être marginalisé.
- Au sujet de la planification de la relève, les résultats de l'analyse descriptive de notre étude ont révélé que près de 85% de successeurs ont reconnu que leurs parents, propriétaires des entreprises, n'avaient pas préparé des plans de succession. L'absence de cet outil constitue, selon les recherches sur le transfert des entreprises familiales, un facteur déclencheur des malaises au sein des entreprises créées par les patriarches-défunts. Autrement dit, ils n'avaient jamais pensé à céder la commande des entreprises qu'ils ont créées et développées au cours de leur existence. Ils ont justifié cette attitude par la crainte que nourrissaient les patriarches de perdre leur estime sociale en cédant l'entreprise à un membre de famille, fut-il son fils ou sa fille biologique.

B. Apports et limites de l'étude

B.1. Apports de l'étude

Au terme de notre étude, nous avons mis en exergue les aspects ci-dessous qui constituent pour nous un apport non négligeable à la science.

a. Sur le plan scientifique

- Le sujet traité a permis de mettre en lumière les facteurs qui contribuent à expliquer la réussite ou l'échec de l'acte de transmission des PME familiales au Kongo Central ; et c'est pour la première fois dans les études sur la succession des entreprises familiales en République Démocratique du Congo ;
- L'utilisation d'un échantillon plus grand (n=148 entreprises) que celui exploité par beaucoup de chercheurs sur la transmission des entreprises familiales qui se limitent aux études des cas (≤ 15 entreprises).

b. Sur le plan managérial

- L'étude réalisée va aider les entrepreneurs familiaux à songer à leur départ de leurs entreprises et donc, à planifier leur relève ;
- Le sujet traité montre la nécessité pour les entrepreneurs familiaux de choisir les successeurs de leur vivant, de les intégrer dans leurs entreprises tôt, à les former au rôle de dirigeant et à faire légitimer leur leadership auprès de leurs familles et de leurs partenaires internes et externes.

c. Sur le plan méthodologique

L'étude a permis de mobiliser l'approche méthodologique dite « régression logistique ».

Cette approche méthodologique a été mobilisée en raison de sa rigueur dans le traitement et l'analyse des données qui se rapportent aux variables qualitatives et par sa capacité à tester la relation existant entre les variables indépendantes et la variable réponse ; approche rarement exploitée en Sciences de Gestion, en général, et par les chercheurs qui abordent la thématique sur la transmission des entreprises en particulier.

B.2. Limites de l'étude

Les limites de notre recherche résident en dans les aspects ci-après :

- L'étude s'est limitée aux entreprises dont les prédécesseurs étaient décédés avant la période de l'enquête. Ce qui ne nous permet pas de généraliser les résultats dans le domaine de la transmission des entreprises familiales. Les recherches à venir peuvent être orientées vers les entreprises dont le transfert est réalisé du vivant des fondateurs ;
- La dissertation s'est focalisée sur les entreprises qualifiées de première génération, c'est-à-dire, les entreprises qui ont existé avec les fondateurs (apparues après l'indépendance du pays) jusqu'à leur mort et reprises directement par les enfants biologiques de ces derniers ou par les membres de sa fratrie. Ainsi, la transmission des entreprises familiales de la deuxième génération n'a pas fait l'objet de notre étude. Voilà une brèche qui s'ouvre pour les futurs chercheurs de travailler sur la réussite de la transmission des entreprises familiales de cette catégorie générationnelle d'entrepreneurs.

C. Les perspectives pour le développement des recherches futures

Les limites susmentionnées donnent lieu aux perspectives pour les recherches futures que voici :

- Dans les recherches futures, il serait intéressant de mobiliser des études comparatives en matière de succession des entreprises familiales avec les autres provinces de la RDC ainsi qu'avec les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Nord ayant les structures familiales similaires à celles du Kongo Central.
- Une autre étude à envisager est celle qui devra s'articuler autour de la place du genre dans le processus de transmission des entreprises familiales en privilégiant les filles dans la reprise de la direction des entreprises familiales.
- Des études sont encouragées pour analyser les transmissions des entreprises familiales réalisées du vivant de leurs fondateurs.
- Il est aussi intéressant que les chercheurs se penchent sur les transmissions réalisées par les entrepreneurs de la deuxième génération.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), L'entreprise familiale, un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, Toulouse, p. 33 - 79.
- 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.*, Québec, Volume 30, n° 3-4, pp.127-161
- CADIEUX, L. et BROUARD, F. (2009), La transmission des PME : perspectives et enjeux, Québec, *Presses de l'Université du Québec*, 259p.
- GRIGUER, S. (2023), « Les entreprises familiales un modèle performant ? Une modélisation théorique », *African Scientific Journal* « Volume 03, Numéro 19 » pp. 640 - 655.
- <https://desknature.com/rdc-bientot-une-nouvelle-drague-doccasion-pour-lentretien-du-bief-maritime-du-fleuve-congo>
- <https://fac.umc.edu.dz/vet/documents/Cours%20et%20Td/statistiquedescriptiveunivariée.pdf>
- <https://fr.exchangerates.org.uk/convertir/USD-XOF.html>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Famille_nucl%C3%A9aire#cite_note-1
- <https://www.bcf.ca/fr/intelligence-d-affaires/2024/bonne-nouvelle-pour-les-transferts-dentreprises-familiales-de-nouvelles-mesures-fiscales-en-vigueur>
- <https://www.fiteco.com/actualites/focus-sur-la-loi-de-finances-2024-la-transmission-entreprise/>
- <https://www.oec-paris.fr/actualites/transfair-2023-faciliter-la-transmission-et-la-reprise-dentreprise-en-france/>
- LABARI Brahim (2016), Les Entreprises familiales dans le Souss, un objet d'étude à la lisière de la Sociologie et des Sciences de gestion, *Revue Économie, Gestion et Société*, Agadir, pp.1-13.

- LABAZEE Pascal (1995), Entrepreneurs africains, Successions et transmission des patrimoines, In Journal des anthropologues, n°66- 67, Anthropologie, entreprise, entrepreneurs. pp. 97-114.
- LITZ, R.A., (1995), The Family Business: Toward Definitional Clarity, Family Business Review, n°8, pp.71-81.
- LWANGO BIRASHIRWA R.A., (2009), L'entreprise familiale et son capital social, fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession, *Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain*, 231p.
- MOUSSA, R.et al. (2022), Transmissions intergénérationnelles des PME familiales au Burkina Faso : une analyse des facteurs d'échec et de succès, *La Revue des Sciences de Gestion, Vol.5, n°317-318*, pp.129 - 139.
- RAOUF JAZIRI (2018), La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien, *Revue africaine de management, Vol.3 (1)*, pp.32-54.
- SAKOLA DJIKA Alia et Sako Siembou (2022), le Statut matrimonial et la performance des entreprises familiales au Burkina Faso, *Revue Africaine de Management, Ouagadougou, Volume 8, n°2*, pp.23 - 41.
- TOMI MVEMBA, P.B,(2012), Entrepreneuriat familial en République Démocratique du Congo, Processus d'émergence d'une TPE dans la Province du Bas-Congo, *Thèse de doctorat, Université de Limoges, Centre de Recherche sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine, Limoges*, 311p.