

LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES DIRIGÉES PAR DES FONDATEURS POLYGYNES :

cas de quatre entreprises au Kongo Central

par

Eleuthère MVUNDA PHOBA

Chef de travaux, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kinshasa

Résumé

Pendant et après l'indépendance de la République Démocratique du Congo (RDC), des initiatives locales en matière de création des Petites et Moyennes entreprises furent réalisées du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest du pays. Dans le contexte du Kongo Central, ces initiatives furent portées par des personnalités telles que Lusakivana, Mikalukidi, Tuluka (Chez Yaya), Kisombe Kiakumuisi, Puela Bindele, etc.

La plupart de ces entreprises furent lancées en tant qu'entreprises familiales et prospérèrent sous l'influence et le leadership de leurs fondateurs. Cependant, à mesure que ces entreprises connurent un développement dans la province et au-delà des frontières de celle-ci, un certain nombre de fondateurs épousèrent deux ou plus des conjoints avec pour objectif, soit de disposer de la main d'œuvre bon marché au regard des nouvelles extensions de l'empire commercial ou industriel du fondateur, soit pour des raisons de prestige social.

Un fait est indéniable est que les fondateurs Nekongo qui ont vécu dans un régime de la polygynie n'avaient pas préparé, de leur vivant, la succession de leurs entreprises au point qu'à leur décès, les successeurs désignés par les membres du conseil familial furent contestés par leurs frères et sœurs consanguins. Ces conflits familiaux furent tranchés par les tribunaux qui départagèrent les héritiers en liquidant le patrimoine économique familial et en répartissant le produit de la liquidation en parts égales entre les héritiers suivant les prescrits du Code de famille congolais.

Mots-clés : *entreprises familiales, planification de la relève successorale, polygamie, fondateurs, successeurs, familles.*

Abstract

During and after the independence of the Democratic Republic of Congo, local initiatives in the creation of Small and Medium-sized Enterprises were carried out from North to South, from East to West of the country. In the context of Kongo Central, these initiatives were carried out by personalities such as Lusakivana, Mikalukidi, Tuluka (Chez Yaya), Kisombe Kiakumuisi, Puela Bindele, etc.

Most of these companies were started as family businesses and thrived under the influence and leadership of their founders. However, as these enterprises developed in the province and beyond its borders, a number of founders married two or more spouses with the aim of either having cheap labour in view of the new extensions of the founder's commercial or industrial empire, or for reasons of social prestige.

One undeniable fact is that the Nekongo founders who lived in a regime of polygamy had not prepared, during their lifetime, the succession of their companies to the point that after their death, the successors designated by the members of the family council were contested by their consanguineous brothers and sisters. These family conflicts were settled by the courts, which divided the heirs by liquidating the family's economic assets and dividing the proceeds of the liquidation in equal parts among the heirs in accordance with the provisions of the Congolese Family Code.

Keywords : *family businesses, succession planning, polygamy, founders, successors, families.*

INTRODUCTION

Les études portant sur les entreprises familiales révèlent que ces dernières participent à la croissance économique et au développement durables des nations¹.

Il ressort d'une étude effectuée par Allouche et Amann que 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées par des familles et qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB ; en Europe Occidentale, entre 45 et 65% du PNB (et de l'emploi) est assuré par des entreprises familiales².

Toutefois, lors du passage d'une génération à l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement fragilisée. Elle est non seulement exposée aux menaces qui guettent tout type d'entreprise, mais elle doit encore affronter des dangers propres à sa nature familiale³.

¹ Abdullah, M. A., Hamid, Z. A., & Hashim, J.. Family owned businesses: Towards a model of succession planning in Malaysia. *International Review of Business Research Papers* Vol.7, n°1, 2011, 251-264.

² Fattoum, S. et Fayolle, A., L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, *Revue des Sciences de Gestion*, 2008, 1-23, <https://www.researchgate.net/publication/242765314>

³ Fattoum, S. et Fayolle, A., *Op.cit*, p.4.

En RDC, en général, et dans la province du Kongo Central, en particulier, les entreprises familiales de la première génération (de l'après indépendance) représentaient un nombre important d'activités commerciales et ont joué un rôle majeur à travers les emplois créés et leur contribution à la formation du revenu national.

Les personnalités telles que Lusakivana, Mikalukidi, Puela Bindele, Matombe Muanda, Lunguana Ndosiba, Kisombe Kiaku Muisi, Nzimuaka, Makaya Lezi, etc. ont mis au point des empires commerciaux ou industriels ayant fait la gloire de la province du Kongo Central, eurent à peine le niveau primaire ou furent sans instruction. Les statistiques réalisées à la suite des données de l'enquête menée par la Division Provinciale des PME de cette province, renseignent que près de 38% n'avaient pas fréquenté une école, plus de la moitié d'entre eux, soit 51%, avaient le niveau d'études primaires et 11% celui du cycle d'orientation⁴. Ils ont piloté ces entreprises durant des années et ont affirmé leur influence dans la province et au-delà des frontières de celle-ci.

Fort est de constater que la majorité de ces fondateurs ont vécu dans un régime matrimonial polygamique et furent confrontés au choix de successeurs pour assurer la continuité de l'investissement qu'ils ont construit durant plusieurs années. Cependant, les conflits nés à la suite de l'héritage laissé par eux étaient portés devant les juges des juridictions civiles et les verdicts étaient rendus en s'appuyant sur les prescrits de la loi (code de famille congolais de 1987). A l'issue de ces jugements, le patrimoine était liquidé et les produits issus de cette transaction partagés entre les héritiers légaux.

Pour un bon nombre de chercheurs en transfert des entreprises, la polygynie est un facteur qui a joué un rôle négatif lors de la transmission des entreprises familiales à la deuxième génération en Afrique subsaharienne, et s'est avérée être un tueur d'affaires en série lorsqu'il s'agit de la transmission familiale⁵.

Les relations polygames constituent un modèle culturel complexe qui ne peut pas être abordée par des modèles occidentaux où la famille demeure au centre des modèles de succession. Cela nécessite une étude et l'élaboration de modèles qui tiennent compte de facteurs culturels, sociologiques et familiaux. Ceci corrobore la conclusion d'une étude réalisée par Machingambi qui conclue « ... en cas de décès du propriétaire et si celui-ci avait plus d'une épouse et n'a pas laissé de testament, il y aura forcément des luttes intestines contre la personne qui prendrait le contrôle de l'entreprise familiale⁶.

De ce qui précède, notre démarche consiste à analyser les facteurs qui expliquent l'échec de la relève dans une famille polygéniques.

Cette étude s'articule en trois points : la revue de littérature ; la démarche méthodologique suivie et la présentation et discussion des résultats. Une brève conclusion en met un terme.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Entreprises familiales et la relève successorale

Les entreprises familiales constituent la forme d'entreprise la plus vieille dans le monde. Elles sont caractérisées par l'engagement de la famille sur plusieurs générations, aux commandes d'une entreprise avec pour finalité le contrôle du capital et la volonté de la pérenniser. Cet engagement familial conduit à la conjugaison d'objectifs non-économiques associés à la famille et ceux économiques classiquement connus⁷.

La prégnance des entreprises de type familial est particulièrement naturelle en Afrique où la réalité familiale (proximité parentale, solidarités ethnico-claniques, etc.) prend culturellement le pas sur les considérations purement économiques⁸.

Selon une étude menée par Thierno Bah et son équipe sur les spécificités culturelles qui influencent la transmission des entreprises familiales sénégalaises, il a été observé que dans le contexte négro-africain, le processus de succession est encore trop souvent enclenché dans l'improvisation et la précipitation alors même que sa conduite se révèle de longue haleine⁹.

Cependant, la même étude révèle que le choix de renoncer à mettre en œuvre sa succession apparaît donc encore plus épineux dans un ménage vivant dans un régime de la polygamie. Dans l'imaginaire traditionnel, il a été souvent admis que « l'augmentation du nombre d'épouses et d'enfants d'un entrepreneur accompagne

⁴Rapport d'enquêtes des dirigeants des PME au Bas-Zaïre, Division provinciale des PME, Matadi, 1989, 1-44.

⁵Njagi, A.D. (2014), cité par Tonderai Nyamwanza et al., Succession Planning In Polygamous Family Businesses : A Case of a Family Business in Zimbabwe, Journal of Business and Management, Volume 20, n°8 ; 2018, 32-39.

⁶Machingambi, J., The effects of Shona culture on management practices in SMEs in Zimbabwe. International Journal of Advanced Research in Management and Social Science. Vol.3, n°9, 2014, 269-281.

⁷Radu-Lefebvre Miruna, Barrédy Céline et Fayolle Alain. « Les nouveaux défis de la succession dans les familles entrepreneuriales », Entreprendre Innover, 2020, no 1, 5-7.

⁸Bah T., Boussaguet S., De Freyman J., et Ndione L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? Revue internationale, P.M.E., volume 30, n°3-4, 127-161.

⁹Thierno Bah et al., Op.ct., p.147.

souvent sa réussite professionnelle, et s'entend comme un moyen légitimement admis de la souligner et de l'accorder avec les préceptes du Coran, parfois de mettre à distance les défiances populaires envers la richesse »¹⁰. Par extension, si la question de la succession n'a pas été tranchée du vivant du fondateur, des rivalités d'une part entre les épouses, de l'autre entre la fratrie peuvent entraîner des conflits aigus susceptibles de menacer la continuité de l'entreprise dans les ménages polygames.

1.2. Les ménages polygynies et la relève successorale

La famille polygame est celle où une personne a contracté le mariage avec plusieurs conjoints. Elle est connue sous deux formes : la polyandrie quand c'est une femme qui a plusieurs hommes comme maris et la polygynie quand c'est un homme qui compte plusieurs épouses¹¹. À travers la polygynie, les familles pouvaient résoudre certains problèmes comme la pénurie de main-d'œuvre familiale pour les travaux champêtres, l'infertilité d'une femme en prenant en mariage une autre épouse susceptible de procréer, etc....

Cependant, les règles de la dévolution successorale se trouvent souvent ignorées dans les ménages où des fondateurs polygynies dirigent les entreprises sans entrevoir la possibilité de transmettre la direction et la propriété à l'un des fils par crainte de favoriser un ménage au détriment des autres ménages.

Dans ces conditions, la transmission de l'héritage économique du fondateur est souvent réglée après la disparition de ce dernier, soit à travers la sagesse des membres composant le conseil de famille ; soit, en l'absence du consensus familial, par des juridictions civiles relevant des ressorts où sont implantées les entreprises familiales confrontées à ce dilemme de transfert intergénérationnel.

La planification de la relève soulève des préoccupations dans le chef de plusieurs chercheurs en succession des entreprises. Elle pose les questions sur la qualité, mieux les critères de choix du successeur, l'adhésion des membres de famille au choix opéré par le propriétaire-dirigeant sur le potentiel successeur, la continuité des affaires familiales en limitant le risque d'expropriation de l'investissement familial par les non-élus, etc.

1.3. La dévolution successorale dans le contexte congolais

Dans le contexte de la RDC, la succession ne tire pas seulement ses racines pour sa compréhension dans les faits culturels, sociologiques ou anthropologiques, mais aussi dans l'arsenal juridique qui lui consacre une large partie de détails.

Selon l'article 755 du code de la famille, la succession apparaît comme un fait consécutif au décès d'une personne à l'issue duquel la voie est ouverte aux héritiers et légataires de prendre possession des biens laissés par le de cujus en vertu des dispositions testamentaires¹².

De manière pratique, le législateur congolais a mis en évidence deux modes de succession : testamentaires et ab intestat ou sans testament.

Avec les successions testamentaires, il est demandé aux héritiers de respecter la volonté du de cujus exprimée dans un testament. Ce dernier doit respecter la part réservée aux héritiers de la 1^{ère} catégorie (les enfants).

Dans les successions ab intestat, trois catégories d'héritiers interviennent : (i) *Catégorie 1 : les enfants du défunt (De Cujus) nés dans le mariage, ceux nés hors mariage mais reconnus par ce dernier de son vivant ainsi que les enfants qu'il a adoptés ; Catégorie 2 : le conjoint survivant, les pères, mères et sœurs consanguins ou utérins (demi-frères, demi-sœurs) ; Catégorie 3 : Les oncles et les tantes paternels ou maternels qui ne viennent en héritage que lorsque le défunt (de cujus) ne laisse pas d'héritiers de la première et deuxième catégories, c'est - à - dire lorsque le défunt ne laisse ni enfant, ni conjoint, s'il n'a ni père ni mère ni frère ni sœur.*

La loi précise qu'au cas où le défunt n'a pas d'héritiers de la troisième catégorie, tout autre parent ou allié peut venir à la succession pour autant que son lien de parenté soit régulièrement constaté par le tribunal de paix.

Lorsque le défunt ne laisse aucune famille, la succession est attribuée à l'Etat suivant les conditions fixées par la loi. Quant au conjoint survivant, en plus de son droit à la succession dans la deuxième catégorie, il a l'usufruit de la maison habitée par les époux, des meubles meublants, la moitié de l'usufruit des terres attenantes à la maison que l'occupant exploitait personnellement pour son propre compte ainsi que du fonds de commerce y afférent, l'autre moitié revenant aux héritiers de la première catégorie (les enfants).

De ce qui précède, il ressort que le législateur congolais fixe, certes les dispositions légales de la succession mais accuse certaines faiblesses sur un certain nombre de points, notamment :

¹⁰ Pascal Labazee, Op.cit., p.107.

¹¹ Nguimfak Léonard, Conflits dans les familles polygames et souffrance familiale, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux, 2014, 49-66.

¹² http://www.memoireonline.com/08/09/2649/m_Les-actes-de-letat-civil-et-leur-impact-sur-les-successions-en-Droit-Civil-Congolais.html

- au sujet du successeur sur lequel repose le poids de l'héritage dont une entreprise créée par le défunt, il est généralement choisi par le conseil de famille, organe adapté pour trancher sur cette question. Souvent, le choix se fait souvent en tenant compte de l'ordre de primogéniture parmi les enfants biologiques du De Cujus.
- s'agissant de la succession en entreprise familiale, le livre IV du code de famille congolais ne mentionne pas de manière explicite le mot « Entreprise » ; il parle plutôt des « biens », « patrimoine » ou « héritage » laissé par le défunt¹³.

Il ressort de la lecture de la loi sur la succession en RDC de l'existence des indices de conflit qui risquent de miner l'héritage de la famille pour des raisons ci-après : (i) le fait que les héritiers viennent à la succession de manière égalitaire exclut la possibilité pour un enfant de se voir attribuer à lui seul l'héritage laissé par de cujus, fût-il le fils ou la fille aîné(e) de la fratrie revêtant le statut de successeur au propriétaire-dirigeant défunt ; (ii) le fait que l'entreprise soit incluse dans le patrimoine successoral à l'instar des autres biens mobiliers ou immobiliers, enlève sa nature d'héritage devant bénéficier d'un traitement différentiel et particulier en raison de son caractère d'actif reproducteur des richesses dont la famille a besoin pour son existence et sa survie intergénérationnelle ;

De ce qui précède, la présente étude s'interroge sur ce qui suit :

- Pourquoi les fondateurs Nekongo n'envisagent-ils pas de plans de relève de leurs entreprises pendant qu'ils sont encore en vie ?
- Quels critères utilisent les conseils de famille Nekongo en l'absence du testament laissé par le de cujus pour désigner le successeur ;
- Dans quel état se trouvent les entreprises laissées par les fondateurs polygynies Nekongo après leur décès ?

Telles sont les questions auxquelles cette recherche a tenté d'apporter des réponses satisfaisantes et édifiantes.

II. METHODOLOGIE

L'objectif poursuivi par cette recherche étant de mieux comprendre les raisons qui justifient la réticence affichée par les fondateurs d'entreprises familiales Nekongo vivant en régime de la polygynie de mettre en place des plans de relève, outil susceptible de faciliter la transition intergénérationnelle des patrimoines économiques des familles et d'assurer la continuité dans la durée des exploitations, l'approche qualitative nous a semblé la plus appropriée pour cette étude à caractère exploratoire. L'étude des cas a été retenue dans notre démarche en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Selon Yin, les études des cas permettent tout d'abord d'étudier un phénomène dans son contexte, et en particulier lorsque la frontière entre le phénomène étudié et son environnement contextuel ne sont pas clairement délimités. D'un point de vue technique, il s'agit de situations dans lesquelles les points d'intérêts pour le chercheur seront nombreux et le conduisent à s'appuyer sur un faisceau d'évidences, et pour lesquels la collecte de données et leur analyse sont guidés par le cadre théorique établi¹⁴. Nous avons recouru à des entretiens semi-directifs pour recueillir les informations auprès des successeurs en fonction.

La méthode d'échantillonnage discrétionnaire a été exploitée pour sélectionner les unités à enquêter de l'échantillon, ciblant ainsi les membres qui répondaient aux critères suivants :

- l'entreprise concernée par l'enquête appartient au fondateur de la première génération ;
- l'entreprise est gérée par un successeur dont l'initiateur n'est plus en vie ;
- l'entreprise rentre dans la catégorie des petites entreprises suivant la charte des PME de 2009 du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat de la RDC ;
- l'enquêté devait être le successeur en fonction et membre de la famille directe.

Nous avons élaboré un guide d'entretien qui a été utilisé et administré aux quatre successeurs rencontrés en raison d'un successeur par entreprise. L'enquête a été réalisée auprès des entreprises implantées dans la ville de Boma, province du Kongo Central.

En RD. Congo, il n'existe pas de statut juridique reconnu à l'entreprise familiale. De surcroît, il n'existe pas de statistiques officielles sur la proportion des Entreprises familiales dans le tissu économique national. Pour cette raison, nous avons eu recours aux critères suivants pour constituer l'échantillon des entreprises faisant

¹³ Code de famille congolais, livre IV : articles 766, 777 et 781

¹⁴ Yin R., Case Study Research design and methods, Sage Publications, USA, 2009.

l'objet de cette étude : (i) Définition des PME suivant les critères édictés dans la charte des PME de 2009 du Ministère des PME et Artisanat de la RDC ; (2) Sélection des PME dont la raison sociale est constituée du patronyme de l'initiateur, en l'occurrence « Ets Nom entier ou en forme d'acronyme du propriétaire » ; « Nom du propriétaire et fils/frère », « Nom du propriétaire et Associé/Compagnie » ou « Nom du propriétaire » ; (iii) Suppression de toutes les entreprises privées dont la mention de leur raison sociale ne cadre pas avec les critères fixés ci-haut ; (iv) Prise en compte des entreprises familiales évoluant dans le système formalisé ; (v) Construction de l'échantillon seulement avec les entreprises familiales dont les dirigeants initiateurs ne sont plus en vie et dont les successeur (fils ou frères du défunt) ont été choisi parmi les membres de la famille pour assurer la continuité de l'œuvre du patriarche.

Tableau I. Présentation des entreprises participantes à la recherche

	E1 (P.M)	E2 (P.B)	E3 (S.L)	E4 (N.M.C)
Stade de transmission	1 ^{ère} transmission	1 ^{ère} transmission	1 ^{ère} transmission	1 ^{ère} transmission
Poste occupé par le successeur	Directeur général	Administrateur Directeur général	Directeur général	Directeur général
Age de décès du fondateur	60	64	56	60
Nombre de conjoints	2	4	3	2
Nombre d'enfants	8	17	11	5
Cause de décès du fondateur	Crise cardiaque	Tension artérielle	Diabète	Crise cardiaque
Secteur d'activités	Hôtellerie	Commerce Général	Garage	Hôtellerie
Type d'entreprises	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Petite entreprise	Petite entreprise
Nombre d'employés	7	27	6	10

Source : élaboré par nous-mêmes sur base des données de l'enquête

Légende :

- P.M = Phambu Masiala
- P.B = Puela Bindele
- S.L = Sombo Lofembe
- N.M.C = Nzita Muaka Constant (Nzimuaka)

La collecte d'informations s'est effectuée auprès de l'un des principaux acteurs de la succession à savoir « le successeur » grâce à la technique d'entretien semi-directif. Cette technique a été exploitée pour des raisons suivantes : (i) elle permet à l'interviewé de parler ouvertement, spontanément, avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient ; (ii) elle aide le chercheur à recentrer l'entretien sur les objectifs et de poser les questions à l'interviewé qui réagit de manière aussi naturelle que spontanée.

Nous avons utilisé l'analyse de contenu pour le traitement des données. En effet, cette méthode repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs et, elle a pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication¹⁵.

Tableau II : Profil des successeurs

Successeur	Genre	Age	Niveau d'études	Filières d'études	Résidence permanente
E1 (P.M)	M	58	Licence	Droit	Boma
E2 (P.B)	M	61	Licence	Economie	Boma
E3 (S.L)	M	52	Graduat	Mécanique	Boma
E4 (N.M.C)	M	55	Graduat	Informatique de gestion	Boma

Source : Auteur sur base des données d'enquête

¹⁵ Thiéart R. A., (1999), cité par Fabrice KEUDJOU TAWA, Succession dans les entreprises familiales camerounaises : quelle influence des résistances psychologiques et émotionnelles ? Revue africaine de management, volume 8, n°2, 2022, 42-62.

III. PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

3.1. Présentation des résultats

3.1.1. Quelques éléments d'identification des acteurs

Dans le cadre de cette recherche, les entreprises faisant partie de l'étude ont chacune son propre parcours avec quelques éléments communs sur la planification successorale et sur la gestion des entreprises après la mort des fondateurs ayant vécu dans un régime polygynique.

Le tableau I révèle ce qui suit :

- toutes les entreprises faisant l'objet de l'étude sont dans leur première phase de transmission. En d'autres termes, les successeurs rencontrés ont repris les affaires familiales laissées par les fondateurs de la première génération ;
- deux (2) entreprises rencontrées évoluent dans le secteur de l'hôtellerie, une (1) dans la réparation des véhicules toutes marques (garage) et la dernière évolue dans le commerce général ;
- trois (3) entreprises sont dans la catégorie des Petites entreprises et une (1) relève de la Moyenne entreprise ;
- les fondateurs avaient en moyenne trois (3) épouses et dix (10) chacun ;
- l'âge moyen de décès des fondateurs fut de 60 ans ;
- les causes de décès des fondateurs sont principalement la crise cardiaque, la tension artérielle et le diabète.

Les informations tirées du tableau II sont :

- l'âge des successeurs rencontrés varie entre 52 et 61 ans, avec une moyenne d'âge de 56 ans ;
- tous les successeurs rencontrés étaient des hommes. Cela reflète la tradition dans la province du Kongo Central où le garçon est considéré comme le successeur naturel de son père ;
- deux successeurs ont le niveau de licence en droit et en Economie et deux autres sont des diplômés respectivement en Mécanique et en Informatique de gestion ;
- tous les successeurs rencontrés résident dans la ville de Boma, Province du Kongo Central, siège des entreprises héritées.

3.1.2. Description des cas

Les fiches de synthèse des quatre entreprises nous ont permis de restituer l'ensemble des éléments nécessaires à la relève successorale des entreprises appartenant aux fondateurs ayant vécu avec plus d'une épouse.

Cas 1 : Entreprise P.M

Créée en 1976, l'entreprise est une initiative personnelle de son fondateur (Phambu Masiala) qui a apporté l'entièreté du capital au démarrage de l'exploitation. Il l'a démarrée à Boma à l'âge de 25 ans et a connu une ascension fulgurante en 1980 avec des extensions à Lukula, Moanda et Kinzau-Mvueté.

Ma mère fut la première épouse du fondateur qu'il rencontra à Boma. Il fit avec elle cinq (5) enfants dont je suis l'aîné de la fratrie. Lorsque l'entreprise prit des ailes, mon père a contracté une seconde épouse pour des raisons de trouver une main d'œuvre gratuite pour son entreprise. Ce fut le début d'une guéguerre entre ma mère et son époux à la suite de la nouvelle dulcinée trouvée par mon père. Avec elle, il a fait 3 enfants dont 2 filles et 1 garçon. La situation socio-familiale fut équilibrée du fait du pouvoir dont jouissait mon père dans sa famille et à la maison, ce qui permit à ma mère d'accepter la cohabitation avec une rivale malgré elle. De son vivant, mon père n'avait jamais songé à préparer la relève car, disait-il, l'entreprise était le prolongement de son existence.

Dans cette vie à double résidence, mon père ne voulait pas évoquer le sujet sur la succession afin de ne pas créer des rivalités et de jalousie entre les enfants. Il tenait à la cohésion familiale bien que mes demi-frères et ma demi-sœur vivaient à Lukula, à plus ou moins quarante-cinq (45) kilomètres de Boma où nous résidions.

A la mort de mon père, c'est le conseil de famille constitué de son oncle maternel, de ses deux frères et de sa tante qui a décidé de me confier la nouvelle direction de l'entreprise.

Cette décision ne plut pas à mon frère et mes sœurs nés de la deuxième union de mon père. Ils portèrent l'affaire devant les juridictions civiles de Boma qui décidèrent de nous confronter afin de tirer l'affaire au clair. Après les plaidoyers sur fonds de la décision du conseil de famille, le tribunal décida de nous départager en appliquant le code de famille. Je fus désigné liquidateur par le tribunal, les biens du défunt furent comptabilisés et liquidés en remettant à chaque héritier son dû suivant les règles de dévolution du patrimoine en vigueur dans

le code de famille. J'ai reconstitué l'entreprise grâce à la pactole remise à moi, à mes frères et sœurs nés de l'union de mes deux parents.

A ce jour, l'entreprise laissée par mon père n'existe plus mais, pour pérenniser son image et son nom, j'ai repris la patronymie que portait l'entreprise du vivant du fondateur.

Cas 2 : Entreprise P.B

Mon père (Puela Bindele) fut un ancien aide-magasinier d'un commerçant portugais basé à Tshela. Ce dernier retourna au Portugal à la suite des troubles qui eurent lieu à Kinshasa le 4 janvier 1959 où certains congolais tombèrent sous les tirs de l'armée du Congo Belge. Fort de quelques années d'expérience dans le commerce sous la direction de son ancien patron portugais, il relança avec ses moyens, les affaires à Tshela et douze ans plus tard, il s'installa dans la ville de Boma pour y implanter son commerce général et profiter de la proximité avec le port en donnant en location ses véhicules qui transportaient pour le compte de certains commerçants de Tshela, les tonnes de cacao et de café destinés à l'exportation vers la Belgique via le port de Boma.

Mon père eut 4 femmes et 17 enfants. Je suis de sa seconde union avec ma mère, deuxième de la fratrie et premier fils parmi les garçons de tous les ménages.

Il a implanté ses affaires à Boma et à Tshela. Il était assisté de ses deux neveux qui l'épaulaient dans certaines transactions en cas d'empêchement. Ses soucis de santé débutèrent après le pillage de 1991 où il perdit près 90% de ses biens. Il a souffert de la tension artérielle qui a fini par l'emporter en 1992. La famille de mon père se réunit en conseil de famille et décida de me confier la gestion des entreprises laissées par mon père.

Six mois plus tard, la première épouse de mon père excita les autres mères (la 3^{ème} et la 4^{ème}) d'entreprendre une action collective pour réclamer la part de leurs enfants dans les biens de notre géniteur. L'action fut portée à la connaissance des sages de la famille de mon père qui convoquèrent une réunion pour entendre la partie plaignante. A l'issue de l'audition, les sages confirmèrent mon rôle d'héritier et m'obligèrent de soutenir chaque ménage avec les frais de scolarité des enfants et l'allocation de la pension mensuelle pour les besoins essentiels pour chaque ménage.

Cela ne plut pas à mes demi-frères qui se coalisèrent et portèrent l'affaire devant les juges à Boma. Le verdict tomba et l'héritage fut partagé. Les enfants du premier conjoint du défunt avaient hérité de l'une des maisons résidentielles de Boma ; moi et ma fratrie issus de mêmes parents avons hérité de la maison commerciale de Boma et d'une parcelle dont la maison était inachevée. A ce jour, le magasin de Tshela a fait faillite faute du profil du gestionnaire dépourvu des compétences managériales et techniques. Notre maison commerciale de Boma tient le coup malgré les moments difficiles que traversent les entreprises dans cette ville dû à la baisse des activités portuaires de Boma.

Cas 3 : Entreprise S.L

Le fondateur (Sombo Lofembe) a démarré son garage vers les années 1980 avec ses propres ressources qu'il a accumulées durant près d'une dizaine d'années en tant qu'enseignant dans une école technique de la ville de Boma.

Il a eu trois (3) femmes ; ma mère fut la première épouse qui a travaillé aux côtés de mon père pour développer le business familial. Il a fait 4 enfants avec ma mère dont je suis l'aîné des garçons mais occupant la seconde position dans la lignée biologique. Il a eu deux enfants avec la deuxième épouse, un garçon et une fille et enfin, un garçon avec la troisième épouse. Dans ses interventions au cours des rencontres familiales, il lui arrivait d'exprimer clairement ses intentions de rester aux commandes de son entreprise tant que Dieu lui prêterait vie.

A sa mort et en l'absence d'un testament écrit, le conseil familial constitué de l'oncle paternel de mon père, de sa fratrie (3 parents) et de ses cousins (ils étaient à deux), a décidé de me désigner successeur de l'entreprise de mon père du fait de ma position d'aîné de tous les garçons de la lignée du fondateur. Les trois enfants issus de la seconde et 3^{ème} épouse s'opposèrent à ce choix et portèrent l'affaire au tribunal. Le verdict du tribunal a consisté à départager en parts égales l'héritage entre les enfants. La décision judiciaire a tranché en confiant le patrimoine garage aux enfants nés de la lignée de ma mère. Je suis resté à la tête de ce garage jusqu'à ce jour.

Cas 4 : Entreprise N.M.C

Je m'appelle Roka, le benjamin de la fratrie chez ma mère. Mon père (Nzita Muaka Constant, dit Nzimuaka) fut un grand opérateur économique dans la ville de Boma dans le secteur de l'hôtellerie. Il a vécu avec deux femmes dont ma mère fut la seconde.

La gestion de l'hôtel était partagée entre mon père et ma mère. Cette dernière s'occupait de l'accueil, l'installation des visiteurs ou pensionnaires et de la trésorerie de l'hôtel. Mon père, quant à lui, était versé dans la prospection des clients et de la matérialisation des conventions avec des entreprises et autorités politico-

administratives de la ville, s'occupait du développement du cadre hôtelier à étendre ses activités dans la ville et hors de celle-ci. L'entreprise employait dix salariés dont un cousin et un neveu du fondateur.

Cependant, le fondateur n'avait guère l'intention de céder son entreprise à un successeur. Il géra l'hôtel jusqu'à sa mort sans entrevoir un testament pouvant départager les héritiers.

Décédé à la suite d'une crise cardiaque, la direction me fut confiée sur décision des membres de la fratrie de mon père. Ces derniers fondèrent leurs critères de désignation sur fond du niveau d'études (j'étais le seul dans tous les ménages à avoir franchi le cap universitaire), l'implication dans les affaires du défunt (j'aidais mon père dans certaines transactions telles que les achats, le règlement des opérations fiscales, la comptabilité de l'hôtel), la confiance auprès des membres de famille et des employés, la rigueur dans la gestion et l'honnêteté.

Deux de mes frères qui naquirent de la première union de mon père, non satisfaits du choix porté à ma personne, s'insurgèrent contre ce choix et influencèrent les sages de la famille (composés de l'Oncle paternel du défunt, de sa fratrie et de deux membres de famille qui étaient employés dans l'entreprise du fondateur). Ces derniers, après délibération, conclurent que l'entreprise reste sous ma direction et de répartir le reste du patrimoine entre les héritiers.

Actuellement, l'entreprise est en faillite à la suite de non-paiement des factures par l'Etat congolais qui doit à l'entreprise plus de 100.000 \$ USD dont seulement 10.000\$ USD ont été versé en 2022. Cette situation a, non seulement, amenuisé les fonds destinés aux travaux de rénovation de l'hôtel, mais aussi pénalisé le versement régulier des salaires aux employés qui accusent plusieurs mois d'arriérés.

3.2. Discussions des résultats

3.2.1. La place des plans de relève dans les entreprises familiales

Il ressort clairement de l'exposé des situations de quatre entreprises recherche qu'aucun des fondateurs n'a planifié ou n'avait inscrit dans son agenda l'option de transmettre son entreprise à un membre de sa famille, fût-il son fils/sa fille ou un membre de sa fratrie. Cela corrobore les études menées par Handler et Kram qui ont révélé que les fondateurs d'entreprises n'accordent pas assez de temps pour réfléchir à la relève et à sa planification¹⁶. Les résultats de notre étude montrent que les fondateurs Nekongo ayant vécu avec plus d'une épouse ne semblaient pas se préoccuper de la transmission de son patrimoine économique à un successeur pour plusieurs raisons dont la peur de voir naître des rivalités entre les enfants avec le soutien inconditionnel de leurs différentes mères, la peur de voir disparaître la fortune familiale au cas où le choix du successeur a été fait sur fond des émotions.

La situation vécue dans le Kongo Central a tout son sens pour justifier l'échec du transfert intergénérationnel des PME familiales en raison de la résistance du fondateur à céder la direction de son entreprise à la génération suivante. C'est dans ce contexte que Morris et son équipe ont affirmé que l'absence de la planification entrepreneuriale pouvait conduire à des difficultés, des conflits entre les héritiers et à l'échec de la transmission¹⁷.

Les entreprises dirigées par les propriétaires dirigeants polygynes du Kongo Central ont été fragilisées à la disparition de ces derniers. Ce modèle comportemental des entrepreneurs Nekongo rejoint la conclusion des travaux réalisés par Machingambi Jeremiah qui fait la déclaration suivante dans le contexte de la transmission des entreprises familiales au Zimbabwe : « ...En cas de décès du propriétaire et si ce dernier avait plus d'une épouse et n'a pas laissé un testament, l'entreprise serait forcément exposée à des luttes intestines pour savoir celui ou celle qui prendrait le contrôle de l'entreprise ». Ces luttes intestines et querelles internes finissent par affecter négativement l'entreprise¹⁸.

3.2.2. Critères de choix du successeur par les membres du conseil familial

L'exposé précédent nous apprend que dans les quatre entreprises enquêtées, tous les successeurs ont été désignés après la mort de leurs prédécesseurs. C'est le conseil de famille qui a opéré ce choix dans les trois premières entreprises enquêtées, toutefois, dans le cas de l'entreprise N.M.C, la désignation des successeurs a été faite par les membres de la fratrie du fondateur-défunt.

Cette méthode de choix du successeur est corroborée par une étude menée par Bernard HAMAN. Selon cet enseignant, lorsque le successeur n'a pas été choisi par le fondateur, le conseil de famille peut se substituer au défunt et désigner le dauphin. Sous cette optique, le choix du successeur peut se faire de plusieurs manières

¹⁶Handler W.-C. et Kram K.-E., Succession in Family Firms : The Problem of Resistance, Family Business Review, 1, 4, 1988, 361-381.

¹⁷ Morris, M.H. Williams R.O., Allen J.A. and Avila R.A., Correlates of success in family business transitions, Journal of Business Venturing, Vol.12, n°5, 1997, 385-401

¹⁸ Machingambi, J., Op.cit., p. 276.

: (i) oralement à travers des confidentiels (chefs, notables ou grands amis) ; (ii) par la remise d'un objet symbolique ou sacré au présumé héritier, qui le présentera après le décès ; (iii) en associant régulièrement le futur successeur à certaines activités sociales ; (iv) en se faisant représenter par ce dernier à certaines manifestations importantes ou à certains rituels¹⁹.

Cependant, il est souhaité que le choix du successeur se fasse du vivant du fondateur et par lui. Dans ce cas, les critères qui peuvent être privilégiés peuvent être : (i) le niveau d'études du successeur, (ii) le degré d'implication du successeur dans la vie de l'entreprise ; (iii) la compatibilité de la filière d'études suivie et le métier de l'entreprise ; (iv) la loyauté, (v) l'honnêteté, (vi) l'altruisme, (vii) la rigueur dans la gestion, (viii) la disponibilité et (ix) le leadership et (x) la culture entrepreneuriale.

Force est de constater que pour les entreprises faisant l'objet de cette étude, les critères de désignation des successeurs ne répondaient à aucun standard. Certains furent choisis par leur position dans la fratrie (primogéniture), d'autres l'ont été par leur sexe (privilège accordé aux garçons) ou par leur implication dans la vie de l'entreprise. Dans ces conditions, le futur dirigeant n'ayant pas suivi un parcours d'immersion socio-professionnelle justifié par son passage au sein de l'entreprise en gravant les échelons du plus bas jusqu'au sommet de la direction, il est difficile d'assurer la continuité de l'exploitation et la survie intergénérationnelle de l'actif économique familial.

Il ressort de cette étude que le mode de désignation semble s'éloigner du modèle classique et présente des germes d'échec de la transition entrepreneuriale entre les fondateurs et leurs dauphins.

3.2.3. Etat des lieux actuel des entreprises héritées

Il ressort de cette étude que trois entreprises sont encore opérationnelles, mais dans un état précaire. En d'autres termes, elles se trouvent dans un stade de déclin, cherchant à se relever contre vents et marrées. La quatrième entreprise nommée N.M.C est carrément en faillite.

Il apparaît clairement, à la suite de l'analyse que nous venons de réaliser, que lorsque le propriétaire-dirigeant a vécu avec plusieurs épouses et n'a pas pris des dispositions de son vivant sur la répartition de ses avoirs aux héritiers, la succession génère souvent des conflits alimentés par l'intrusion de certains membres de la fratrie du de cujus.

CONCLUSION

- Eléments issus de l'analyse

A l'issue des analyses, il est clairement ressorti que les fondateurs polygynes Nekongo dont les entreprises faisant l'objet de cette recherche, n'ont jamais pensé à la transmission de leurs entreprises aux successeurs potentiels par peur de susciter la jalousie et les troubles entre les ayants-droits.

Les successeurs accédaient au trône sans une réelle impréparation en matière de gestion et de la direction des entreprises.

Ils ont tous été choisis après la mort des fondateurs. Ce sont les conseils de famille qui ont désigné des successeurs contesté plus tard par les héritiers nés des autres mères. Enfin, ce sont les tribunaux qui tranchaient en tablant sur la règle de la liquidation du patrimoine en cas de bras de fer contre le successeur choisi.

La continuité des entreprises familiales fut vivement menacée après la mort des fondateurs polygynes, en particulier, car les conflits affectent négativement la durabilité de l'entreprise. Les entreprises rencontrées dans le cadre de cette investigation ont été rouvertes par les successeurs après la décision judiciaire de liquidation.

- Apports de l'étude

L'étude a permis de relever les facteurs qui empêchent les fondateurs polygynes de mettre en place l'outil de planification de la relève successorale dont notamment la peur d'être perçu comme partial dans la prise de décision en matière de succession, la peur de susciter la jalousie des autres enfants envers le virtuel successeur, l'amateurisme du futur successeur qui risque de conduire à la ruine l'affaire familiale, l'attachement viscéral à son entreprise qui a construit son prestige social et son ascension professionnelle au point que, l'abandonner, serait synonyme de précipiter sa mort physique.

- Limites de l'étude

L'étude ainsi réalisée accuse des limites parmi lesquelles :

- Sur le plan scientifique

¹⁹ Bernard HAMAN, « Le mode de désignation d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale comme facteur de légitimité du point de vue des salariés », Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management, Volume 6, n°1, 2020, 81-97.

- la recherche a été réalisée avec les entrepreneurs de la première génération. Ce qui laisse un vide sur les entrepreneurs de la deuxième ou troisième génération ;
- la recherche a porté sur un échantillon constitué des entreprises évoluant dans le secteur des services. Ce qui laisse un vide pour les entreprises des secteurs primaire et secondaire ;
- l'étude n'a mobilisé quatre entreprises alors qu'il y avait lieu d'élargir la base de l'échantillon pour un nombre plus grand des unités à enquêter
 - *Sur le plan de la pratique entrepreneuriale*
- l'étude s'est penché sur des fondateurs décédés au lieu de ceux encore en vie. Ce contact aurait rapporté au chercheur des informations plus riches, car puisées directement de la source qu'est le fondateur lui-même ;
- le régime matrimonial des fondateurs enquêtés étant la polygynie, il est utile d'analyser une autre étude pour les fondateurs monogames.

- **Perspectives pour des recherches futures**

Cette étude étant exploratoire, il est intéressant de réfléchir sur d'autres recherches qui pourront apporter plus d'informations en matière de transmission entrepreneuriale, par exemple :

- conduire des recherches sur des entreprises familiales dans lesquelles les fondateurs sont encore en vie ;
- mener des recherches sur les propriétaires-dirigeants des entreprises familiales de la deuxième, voire de la troisième génération ;

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- CADIEUX L. et BROUARD F., *La transmission des PME, perspectives et enjeux*. Presse de l'Université du Québec, 2009.
- YIN R., *CASE Study Research design and methods*, Sage Publications, USA, 2009.

2. Articles scientifiques

- BAH T., BOUSSAGUET S., De FREYMAN J., et NDIONE L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale, P.M.E.*, volume 30, n°3-4, 127-161.
- HAMAN, B., « Le mode de désignation d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale comme facteur de légitimité du point de vue des salariés », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, Volume 6, n°1, 2020, 81-97.
- KEUDJOU TAWA, F., Succession dans les entreprises familiales camerounaises : quelle influence des résistances psychologiques et émotionnelles ? *Revue africaine de management*, volume 8, n°2, 2022, 42-62.
- LABAZÉE, P., Entrepreneurs africains. Successions et transmission des patrimoines, in « *Journal des anthropologues* », n°66- 67, Anthropologie, entreprise, entrepreneurs, Nanterre, 1996, 97-114.
- MACHINGAMBI, J., The effects of Shona culture on management practices in SMEs in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Science*. Vol.3, n°9, 2014, 269-281.
- MOUSSA Roamba & al., Transmissions intergénérationnelles des PME familiales au Burkina Faso Une analyse des facteurs d'échec et de succès, *Revue des Sciences de Gestion*, volume 5, n°317-318, 2022, 129-139.
- NGUIMFAK L., Conflits dans les familles polygames et souffrance familiale, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 2014, 49-66.
- NJAGI, A.D. (2014), cité par TONDERAI Nyamwanza et al., Succession Planning In Polygamous Family Businesses : A Case of a Family Business in Zimbabwe, *Journal of Business and Management*, Volume 20, n°8 ; 2018, 32-39.

3. Rapports et autres documents

Code de famille congolais, livre IV : articles 766, 777 et 781

Rapport d'enquêtes des dirigeants des PME au Bas-Zaïre, Division provinciale des PME, Matadi, 1989, 1-44.

4. Webographie

<https://www.researchgate.net/publication/242765314>

<http://www.memoireonline.com/08/09/2649/m/Les-actes-de-letat-civil-et-leur-impact-sur-les-successions-en-Droit-Civil-Congolais.html>

<https://www.radiokapi.net/2018/08/07/emissions/droits-et-devoirs/rdc-la-problematique-de-succession-en-droit-congolais-se>

<https://www.creerentreprise.fr/entreprise-familiale-successeur/>