



Gestion des risques de la reprise d'entreprise familiale en contexte Africain : cas du Groupe MIKALUKIDI, Province du BAS-CONGO en République Démocratique du Congo

¹Jean Papy MANIKA MANZONGANI

¹Faculté des Sciences Economiques et de Gestion/Université de Kikwit/Université Kongo R.D.C
Laboratoire ICI/Université de Bretagne Occidentale/France

Correspondant: Professeur Dr.Ndungu Adingite ,Laboratoire de Chimie analytique ,Université de KIKWIT RDCongo

Abstract: The objective of this study is to identify and understand the problems relating to the risks of taking over family SMEs in the context of crisis in the Democratic Republic of Congo (L. Cadieux and J. Lorrain, 2004:120-130). In these conditions, the transfer becomes an important economic issue because poorly organized successions are at the origin of the disappearance of many businesses and jobs; and, this phenomenon of transmission is not limited to the simple succession of generations. Indeed, transmitting is an act of strategic management which includes certain criteria which are legal, fiscal, social, economic, personal and family. It is therefore essential for the manager to instill a dynamic through a global approach which results in a transfer. Thus the circumstances surrounding the operation of takeover and transmission lead us to analyze the risks linked to the takeover of Small and Medium Enterprises (SMEs) family in the African context such as the case of the Democratic Republic of Congo

Key-words: Risk management; Takeover; Family business; African context;MIKALUKIDI Group, BAS-CONGO Province; Democratic Republic of Congo

Gestion des risques de la reprise d'entreprise familiale en contexte Africain :cas du Groupe MIKALUKIDI,Province du BAS-CONGO en République Démocratique du Congo

Résumé : L'objectif de cette étude consiste à identifier et à comprendre les problèmes relatifs aux risques de la reprise de PME familiale en contexte de crise en République Démocratique du Congo (L. Cadieux et J. Lorrain, 2004:120-130). Dans ces conditions, le transfert devient un enjeu économique important parce que les successions mal organisées sont à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois ; et, ce phénomène de transmission ne se limite pas à la simple relève des générations. En effet, transmettre est un acte de gestion stratégique qui inclut certains critères qui sont juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, personnels et familiaux. Il est donc primordial pour le dirigeant d'insuffler une dynamique à travers une démarche globale qui aboutit à une cession. Ainsi les circonstances qui entourent l'opération de reprise et de transmission nous amène à analyser les risques liés à la reprise de Petite et Moyenne Entreprise (PME) familiale en contexte Africain tel est le cas de la République Démocratique du Congo.

Mots- clés : Gestion des risques ; Reprise ; Entreprise Familiale ; Contexte Africain ;Groupe MIKALUKIDI, Province du BAS-CONGO; République Démocratique du Congo

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.16534129>

1. Introduction

En RDC, un bon nombre d'entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi commun, celui de transfert de la direction et de la propriété à au moins un membre de la nouvelle génération (L. Cadieux et J. Lorrain, 2004:120-130). S'intéresser à la succession n'est pas nouvelle; En fait, il s'agit même de la problématique ayant préoccupé les chercheurs spécialisés en matière d'entreprise depuis des années. Certains ss sont intéressés à la planification de la succession, tandis que d'autres au processus en lui-même et à toute dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise. (L Cadieux et J. Lorrain, 2002:115). Le phénomène de la reprise et de la transmission d'entreprise est peu connu sur le plan scientifique en République Démocratique du Congo..La lutte contre le chômage est un des objectifs majeur de la politique économique, or nul n'ignore que dans les pays en voie de développement, la création d'emplois par l'Etat et les grandes entreprises se rétrécit sensiblement à la suite de la crise économique et politique que traversent ces pays. A cet effet, en Afrique, la réponse au problème de l'emploi passe par la création et le développement des PME et par le soutien à l'économie informelle qui occupe plus de 60% de la population active en milieu urbain. Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue de l'initiative privée et ceci quels que soient les pays concernés(Keke Makunza ,2007:17-20). En plus la transmission est une phase très risquée de la vie des entreprises. La succession à la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît alors comme étant l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son organisation (Tchankam J.P.,2000:30).La succession se présente alors comme un phénomène complexe qui se situe à la convergence de multiples données d'ordre économique, sociologique, politique, psychologique, juridique et gestionnaire (J.P Mouline, 2000:197). Ce problème devient de plus en plus préoccupant quand on sait que la pérennité ou la survie d'une entreprise repose essentiellement sur une succession bien préparée, qui dépend des attitudes et aptitudes des dirigeants. En effet, un taux d'échec élevé des entreprises après leur transfert aura des répercussions graves sur l'emploi, la santé de l'économie et la création d'entreprise dans l'avenir.De nombreuses études ont démontré que plusieurs entreprises sont tombées en faillite juste après le transfert du pouvoir et de la propriété de l'entreprise (J.P. Mouline, 2000:197). Ce qui implique que la reprise d'une entreprise comporte des risques et ces risques sont encore plus élevés quand il s'agit de l'entreprise familiale.Ce constant nous a conduit à examiner les risques de la reprise de PME familiale en contexte africain en identifiant les facteurs d'échec ou de succès de la succession et les critères de choix de successeur.

2. Matériel et méthodes

2.1.Milieu

Le siège social du groupe MIKALUKIDI est établi à Matadi, au numéro 2 de l'avenue de la poste, au centre-ville de Matadi/Kongo central.Conformément à l'article 3 de ses statuts, CODIS est une entreprise commerciale ayant pour objet : l'achat, la vente en gros et en détail, l'importation, l'exportation des produits agricoles ou industrielles et marchandises de commerce général, particulièrement les produits de quincaillerie, de droguerie, de peinture ainsi que le tissu d'ameublement, les articles alimentaires et vestimentaires.

2.2.Méthodes

Nous avons eu recours à la technique documentaire à travers la littérature disponible sur la reprise d'entreprise et sur l'entreprise familiale. En plus, la méthodologie appréhende l'approche qualitative pour la collecte des données axées sur l'utilisation d'une étude de cas basée sur des récits de vie propriétaires-dirigeants et sur les expériences des héritiers successeurs.

2.2.1. Succession et reprise de PME familiale

1.1. Causes d'échecs de la transmission familiale

Plusieurs, éléments expliquent l'échec de la succession dans cette PME familiale, notamment le manque de la préparation de la succession par le fondateur (entrepreneur). En effet le chef de cette entreprise n'a pas préparé la personne qui devrait prendre la relève pour pérenniser ladite entreprise, c'est-à-dire le propriétaire n'a pas initié le futur dirigeant à la gestion même des affaires familiales. Ainsi, c'est le manque de la préparation sérieuse de la succession qui serait à l'origine de l'échec de cette succession. Ces causes d'échecs sont aussi liées aux problèmes qui affectent les PME congolaises en général. Les PME congolaises sont confrontées à des multiples problèmes : les problèmes d'ordre juridique et administratif, les problèmes de planification, de programmation et de politique, institutionnels, Environnemental, politique et économiques, les contraintes d'ordre psychosocial qui peuvent affecter la réussite de la succession familiale. Les problèmes d'ordre juridique et administratif sont les suivants: L'absence d'un cadre juridique cohérent indicatif, l'existence des formes juridiques inappropriées telles que la société par Action à responsabilité limitée (SARL) convenant uniquement aux grandes entreprises et l'existence des établissements et des maisons, nombreux en R.D.C mais dépourvus d'une définition légale; le problème de succession du fait notamment que le principe de droit écrit étant parfois opposé à celui du Droit coutumier, il y a danger de voir disparaître les PME surtout en milieu rural en cas du décès de l'entrepreneur; l'exclusivité de la qualité du promoteur pour les seuls entrepreneurs congolais, sans préciser de quelles entreprises il s'agit (artisanales ou coopératives). Pour les problèmes de planification, de programmation et de politique : Il s'agit ici d'une absence de politiques d'incitation par l'institution de financement et les fédérations politiques de vulgarisation. En ce qui concerne les problèmes institutionnels, il est indispensable de créer les institutions suivantes: les organismes de promotion, d'encadrement et ou de financement des PME; les fédérations des PME; les organismes des services techniques, le bureau d'étude et le centre de recherche, les sociétés d'assistance et de conseil de gestion; Les organismes de formation. Les tracasseries policières et Administratives, les pillages dus à la mauvaise gouvernance dans le chef des dirigeants, le manque de politique d'affaires dans le chef des politiciens sont les problèmes de l'environnement politique. Et, les problèmes économiques sont principalement : des difficultés d'accéder au crédit bancaire en raison des garanties exigées, du seuil élevé d'intervention, de l'insuffisance de la gestion des PME ; du solde élevé devant être couvert par autofinancement ; de la difficulté de présenter des dossiers bancables; des difficultés d'accéder aux marchés tant en amont qu'en aval ; de la multiplicité des taxes; des difficultés de commercialisation en raison de l'insuffisance du fonds de roulement; des difficultés de gestion et de tenue d'une bonne comptabilité auxiliaire de cette gestion. Il faut ajouter les contraintes d'ordre psychosocial telles que: la famille étendue et la solidarité africaine qui ne peuvent favoriser l'accumulation du capital et contribuer ainsi au développement ; Les attitudes de mépris à l'égard du travail manuel; Les effets de démonstration en fonction des critères reconnus dans la société comme gages de la réussite; l'oisiveté liée au souci de bien vivre; la préférence du présent, des avantages immédiats à l'avenir, ce qui étouffe tout esprit d'entreprise et le goût du risque, c'est à dire de se lancer dans certains secteurs décisifs de l'économie qui érigent des capitaux pendant de longues années.

1.2. La succession d'une PME familiale

La succession peut désigner l'ensemble du patrimoine d'une personne décédée. Dans ce sens elle est constituée de l'actif et du passif de ce patrimoine. Elle peut aussi désigner l'ensemble des personnes appelées à succéder à une personne décédée (Haddadj S. et D'Andria A. 2001:11-22; Handler W.C. et Kram K.E 1988:361). La succession peut revêtir les formes suivantes : la forme légale ou la forme testamentaire selon que la succession s'opère en ne tenant pas compte de la volonté du défunt ou dans

l'hypothèse inverse(Code de la famille congolais ,1987:20-27). La succession légale est également appelée succession *ab intestat*, s'opère par le seul effet de la loi. Elle porte toujours sur l'ensemble du patrimoine, mais sera donc toujours un mode de transmission universel. Autrement dit, lorsque le testateur n'a pas manifesté sa volonté quant à la dévolution de l'ensemble de biens composant son patrimoine, les règles de la dévolution légales jouent pour les biens dont le testament n'a pas fixé le sort. Tandis que la succession testamentaire, elle opère la transmission des biens par l'effet d'une manifestation de volonté du défunt dans un acte solennel. Par celui-ci, le testateur dispose de tout ou partie de ses biens en faveur d'une ou de plusieurs personnes vivantes dites légataires. Dans le même ordre d'idées, nous pouvons dire que si le testament est porté sur l'ensemble des biens formant le patrimoine du testateur, on parlera dans ce cas de legs universel, si maintenant le testament est porté sur une quotité du patrimoine, il s'agira alors d'un legs à titre universel. Et enfin, s'il est porté sur un ou plusieurs biens déterminés, on parlera d'un legs particulier. D'une manière générale, dans le processus successoral, une place importante doit être réservée à l'analyse des processus de socialisation et d'apprentissage, au désir et à la volonté successorale de l'entrepreneur, au problème de la sélection et de la légitimité du successeur et à sa façon d'appréhender le devenir de l'entreprise. Le processus successoral consiste à une série d'étapes et de décision relativement cohérents, organisés de manière progressive, dans le but de réaliser une succession efficace. La première phase est celle de la volonté de prédécesseur de transmettre et de préparer au moins un membre de famille (c'est le désir de pérenniser et d'assurer de la survie de l'entreprise) via la socialisation et l'apprentissage. La deuxième est celle de la volonté ou le désir du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise familiale, ensuite disposer des compétences requises et aussi être un visionnaire. Selon S. Hershon in J.P mouline (2000:30), deux types de problèmes peuvent être rencontrés lors d'un processus successoral ; des problèmes d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit de transfert du pouvoir et des problèmes d'ordre organisationnel lorsqu'il s'agit de mode d'exercice du pouvoir. L'étude réalisée fait apparaître trois crises. La crise du laisser- aller, générée par la résistance de l'entrepreneur à abandonner l'entreprise dont il est le fondateur. Ensuite la crise de réorganisation ou crise de changement, induite par la transformation d'une entreprise dirigée par un homme seul en une entreprise organisée au niveau d'une direction générale. Enfin, la crise de succession avec trois scénarios possibles. Premièrement, Lorsqu'il n'y a qu'un candidat potentiel, la crise de la succession devient simplement un problème de temps nécessitant une préparation de quelques années. Deuxièmement, dans le cas où il y a plusieurs candidats, il s'agit de développer entre eux la coopération, qui est primordiale pour le succès de l'organisation, et la compétition nécessaire à leur évaluation. Troisièmement, en l'absence de candidat issu de la famille, le choix porte sur un candidat externe et, de ce fait, peut constituer une atteinte aux traditions familiales et générer une autre série de crises. Suivant la même logique, C. McGivern in JP Mouline (2000:30), souligne qu'il existe une combinaison complexe de cinq variables qui nécessitent d'être prises en compte dans la réalisation de tout diagnostic relatif à une situation de succession. Ces variables influentes sont la domination de la famille, le climat organisationnel, l'environnement, la motivation du gestionnaire et l'un des cinq stades de développement atteint par l'entreprise (initiation, développement, croissance, maturité et déclin). Le processus de succession comprendrait trois étapes (avant, pendant, après) et selon l'étape abordée, la succession serait affectée par les cinq variables identifiées. Les difficultés qui pourraient surgir au cours du processus de succession dépendent de cinq variables. L'important est que le successeur puisse s'adapter aux différents rôles que tout dirigeant doit assurer et assumer en fonction du stade de développement de l'entreprise. Dans une perspective proche, J.G. Longenecker et J.E Schoen, (1978), ont élaboré un modèle composé de sept étapes où l'on assiste à une croissance du rôle du successeur et au dégageant progressif du prédécesseur. Les différentes étapes convergent vers deux événements clés de la succession ; l'entrée effective du successeur au sein de l'entreprise et l'assignation de celui-ci au poste de dirigeant. Les trois premiers stades se situent avant que le successeur ne devienne employé à plein temps dans l'entreprise familiale. Ici, la formation est le

fait du système « famille » et du système « l'entreprise » . Les deux étapes suivantes se rapportent essentiellement à l'instruction reçue avant le transfert de la direction. Enfin les deux dernières correspondent à l'apprentissage réalisé par le successeur, après le transfert de la direction.

Les recherches sur le processus peuvent être répertoriées en quatre grandes catégories d'objectifs ; premièrement connaître, comprendre et expliquer le processus ; deuxièmement identifier les facteurs pouvant assurer le succès de la succession, troisièmement comprendre l'intérêt des enfants à prendre la relève, et finalement connaître et comprendre la dynamique psychologique existant parmi les principaux acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus. Dans une optique proche, Morris M.H et alii. 1997:381; Deschamps B. et Paturel R. 2001:10-15) considèrent la transmission d'une entreprise familiale comme un processus de décision dynamique revêtant un caractère unique. Ils précisent que « c'est justement parce qu'aucun plan de succession n'a été établi que la plupart des entreprises familiales de la première génération ne survivent pas à leurs fondateurs ». Dès lors, les informations sur l'entreprise, les personnes extérieures, le cadre législatif ainsi que celles sur les déterminants et variables socio-économiques devront être considérées comme une variable stratégique majeure pour la formulation d'objectifs relatifs au devenir de l'entreprise et du chef d'entreprise. Ces objectifs sont d'ailleurs souvent en contradiction. Ils apparaissent étroitement corrélés aux attentes des membres de la famille, des employés et des personnes extérieures, d'où l'importance de la préparation et de la planification. Néanmoins, à la suite de R.C Christensen (in JP Mouline, 2000:20-30), il est possible de mettre en évidence un manque de préparation sérieuse et une absence de prise en compte d'un calendrier réaliste du processus successoral. Les raisons essentielles trouvent leurs origines dans certaines formes de résistance.

2.2.2. Forme de résistances

Comme le souligne Caby J. et Gérard H. 2007:25-35), *La Gestion des Entreprises Familiales*, Ed. Economica, Paris., « l'abandon du pouvoir n'est jamais chose aisée. Quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien plus encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous ». Ainsi, même si consciemment, le prédécesseur désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il en veut aussi à ces derniers de prétendre gérer son bien le plus précieux. Il désire qu'ils réussissent, mais seulement en sa présence. Cette ambivalence apparaît le plus souvent dans les contradictions entre les paroles et les actes (Barbot M.C. et Richomme-Huet K. 2006:11-14). Les motifs évoqués sont divers : le déni de la mort ou le désir d'immortalité, le refus de se défaire de l'organisation qui représente une extension de lui-même, la perte de pouvoir, d'une stature héroïque, la perte d'une mission ou la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli. Ce qui explique que certains dirigeants ne manquent pas de mettre en œuvre une certaine forme de résistance à la succession qui peut se traduire par le « sabotage » de la succession afin de prouver son utilité ou par la jalousie et l'égoïsme. Elle peut se manifester également par la recherche d'un « clone » consistant pour le dirigeant à perpétuer un futur leader à son image, car pour l'inconscient de ces dirigeants, le successeur idéal c'est le moi idéal (Allouche J., Amann B. 1998:121-124). C'est ainsi que certains chefs d'entreprise se rendent coupables de « Corporenthanasia » en échouant de façon intentionnelle à trouver une organisation viable pour l'avenir en choisissant des successeurs condamnés à l'échec. En outre, si le système familial éprouve une certaine gêne à engager la conversation au sujet de la succession, il en est de même au sein du système entreprise. En effet, les cadres ont également de la difficulté à aborder ce sujet avec le dirigeant, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience qu'eux même vieillissent et que des changements surviendront au niveau de la gestion de l'organisation. De plus, si les propriétaires ne peuvent aborder la succession sans se sentir déloyaux, les fournisseurs et les clients ne veulent pas perdre la relation privilégiée qu'ils ont établie avec le dirigeant. De ce fait, tous les acteurs concernés (membres de la famille, cadres, fournisseurs et clients) peuvent mettre en œuvre une certaine résistance et une certaine « conspiration pour la succession » (I.S. Lansberg, 1988). Aussi, les habiletés de

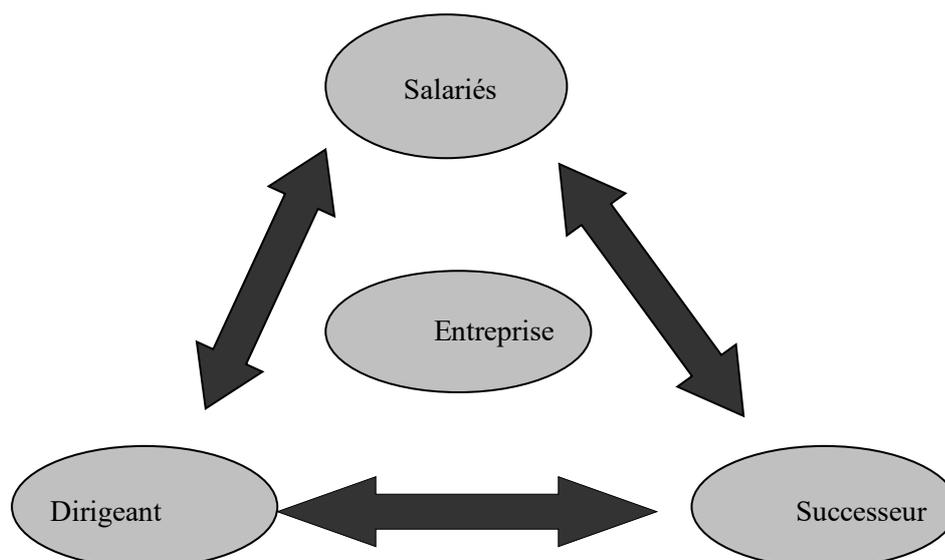
communication des acteurs en relation doivent être travaillées afin de permettre une meilleure planification de la succession tout en réduisant la « résistance » Allouche J., Amann B. 1998:121-124(). Réussir la succession est l'un des objectifs les plus cruciaux pour les entreprises familiales. La succession devient ainsi un processus stratégique fondamental qui implique la participation croisée de nombreux acteurs dont les intérêts, les attentes et les ambitions peuvent être en contradiction.

2.2.3. Pérennité de l'entreprise et risque successoral.

3.1. Pérennité de l'entreprise

Le maintien de l'organisation constitue une perception possible de la pérennité d'une entreprise ». L'auteur distingue deux grandes familles de pérennité que sont la pérennité du pouvoir et la pérennité du projet. D'une part, la pérennité du pouvoir (contrôle et direction) semble, dans le cadre de la succession, une condition *sine qua none* (Deschamps B. et Paturel R. 2001:20-30). Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. D'autre part, la pérennité du projet « se décompose en une pérennité des activités et une pérennité de l'organisation ». Au niveau de la continuité des activités, la pratique tend à démontrer la pertinence de la préparation de la succession. Cependant, cette préparation ne conditionne pas la réussite de la sauvegarde des activités. C'est pourquoi il est tout aussi fondamental de préserver les compétences propres de l'entreprise, notamment les savoir-faire, les actifs de connaissance, l'apprentissage organisationnel, la mémoire de l'entreprise, et de réussir cette transmission immatérielle afin de conserver l'identité de l'organisation. Finalement, la succession dans une entreprise repose sur la perception ou la représentation du dirigeant du risque encouru par sa firme. De ce fait, il en découle que le risque successoral est le risque lié à la propriété de l'entreprise et/ou d'un savoir-faire particulier. Cela signifie que le remplacement du dirigeant peut être problématique, mais aussi que l'entreprise dépend de certains « hommes clés uniques dans leur domaine de compétence ». Le risque successoral est donc déterminé à partir de deux éléments : la façon dont le problème de succession est pris en considération et le type de solution apportée ». Nous pouvons aussi privilégier une construction dans le temps où les critères pour la réussite et le risque successoral s'articulent autour de quatre axes (Berger P., Lataxgue J.A. 1986:15-25): le futur dirigeant, le dirigeant actuel, les salariés et l'entreprise suivant le schéma ci-dessous.

Figure 1 : Modèle multidimensionnel de la succession dans les PME familiales.



Source : M.C Barbot et K. Richomme-Huet (2007).

Ce modèle permet de mieux appréhender les différentes interactions entre les divers acteurs en présence dans un objectif commun de survie de l'entreprise, avec une volonté de pérennité de projet – quelle que soit l'option de transmission.

3. Résultats et discussion

3.1.1. Figures

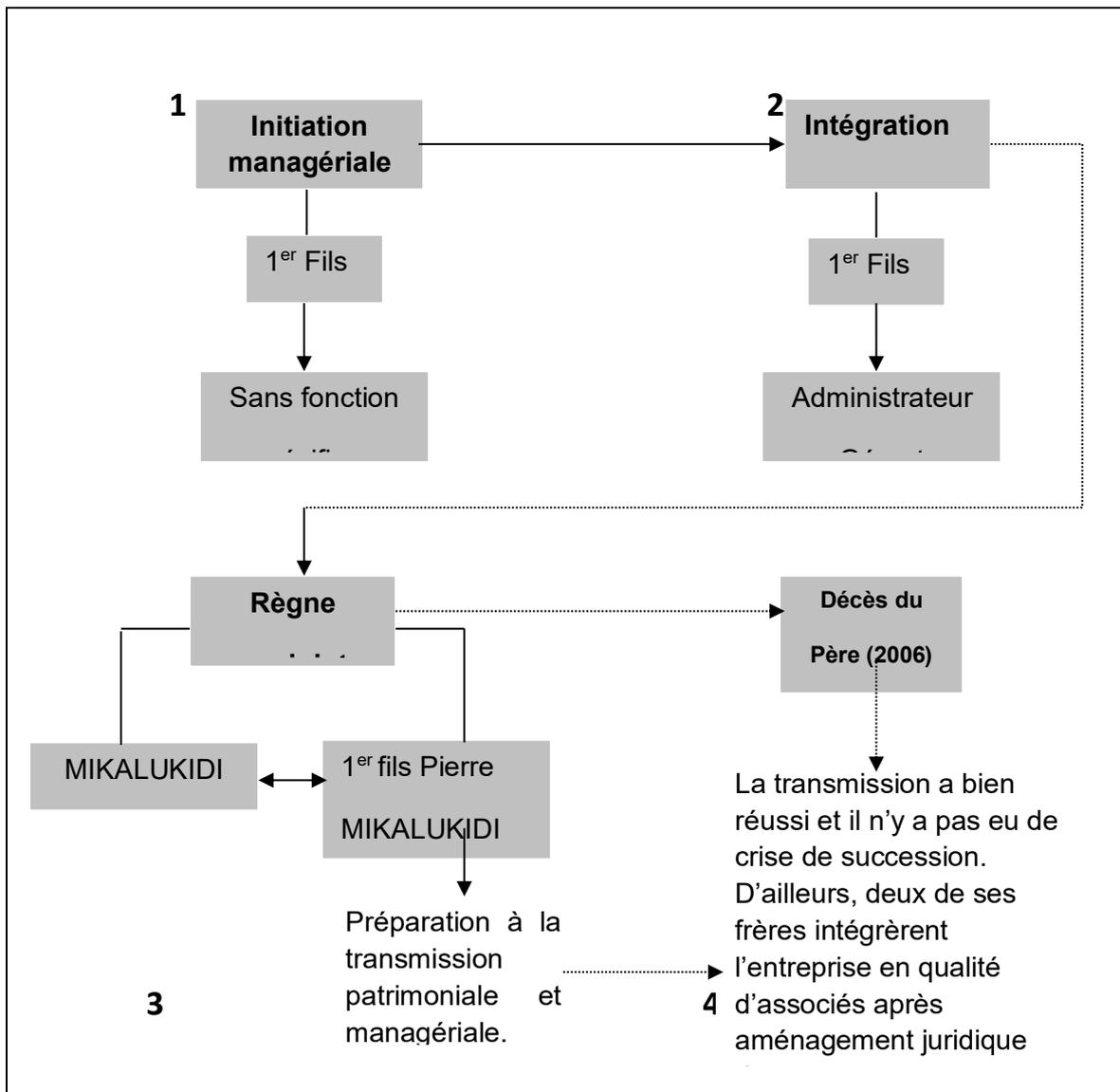
3.1.1. Analyse du processus de succession dans le groupe Mikalukidi

Le successeur a commencé à se rendre dans l'entreprise de son père que lorsque ce dernier sentit le besoin de se faire entourer de quelqu'un de confiance et aussi par le fait que les collaborateurs de son père n'étaient que des frères et neveux de celui-ci. Dans ces conditions, le processus de succession fut déclenché que dès la première phase qui est celui de la prise de conscience. Après l'entrée du fils aîné dans l'entreprise, on pouvait déjà commencer à parler d'intention de continuité et de successeur « potentiel ». Mais celui-ci n'était pas nommé officiellement ou présenté en tant que tel. Finalement, c'est vers la quatrième phase qui est celle de la passation du pouvoir que l'intention de continuité se confirme. Le fondateur du groupe se trouvant à cette phase commence à attribuer progressivement la gérance de l'entreprise à son fils aîné car il tenait absolument à préserver la hiérarchie familiale et à la transposer au niveau de la structure de l'entreprise. Notons que, tant que le fondateur était encore présent dans l'entreprise, le successeur se verra transmettre progressivement des responsabilités et un savoir-faire mais pas le pouvoir. Le cadre de la gestion du risque décrit ci-dessus à la succession dans les PME familiales du point de vue d'un successeur. La typologie des risques se décrit comme suit (K. KAMEI 2006 : 11-13) essaie ici d'appliquer le cadre de la gestion du risque décrit ci-dessus à la succession dans les PME familiales du point de vue d'un successeur. La typologie des risques se décrit comme suit : Risque interne du manager de la deuxième génération ; Risque externe par rapport aux clients ; Risque interne par rapport aux employés ; Risque financier de la succession patrimoniale ; Risque directement lié à la succession ; Risque du conflit après la mort du fondateur ; Risque selon le processus de succession. Il décrit ensuite la typologie des modalités de gestion des risques chez le successeur de la manière .

3.1.2. Application du modèle de Hugron dans le groupe Mikalukidi

La continuité de ses affaires a été avant tout l'unique préoccupation de Monsieur MIKALUKIDI NSANA. Les naissances de ses dispositions à la succession sont intervenues en quatre périodes différentes : dans la première étape, la démarche a consisté d'abord à initier son fils aîné à l'esprit d'entreprise, c'est donc la période d'initiation ; Dans la deuxième étape, qui est celle de l'intégration, le fils aîné fut intégré dans la gestion des affaires de son père ; pour la troisième étape fut alors le règne-conjoint, c'est-à-dire, père et fils travaillaient ensemble ; la quatrième étape arriva le décès du père, une mort brusque mais qui n'a pas menacé la survie de l'entreprise. De tout ce qui précède, l'application de ces quatre périodes peut être représentée par la figure 2 suivante :

Figure 2 . Application du modèle de Hugron dans le contexte du groupe MIKALUKIDI



Source : Résultats de l'auteur(2025)

Il ressort de ce modèle que la succession suit un processus en quatre étapes linéairement continues. Il commence par l'étape de l'initiation managériale et s'arrête au retrait du fondateur (ici, c'est le décès du Père). Dans le cas présent, la transmission a bien réussi car elle est passée par toutes les étapes et de façon continue. La concrétisation du processus linéaire de transmission de Hugron est considérée ici comme la base de la réussite de la transmission et de continuité de l'entreprise CODIS.

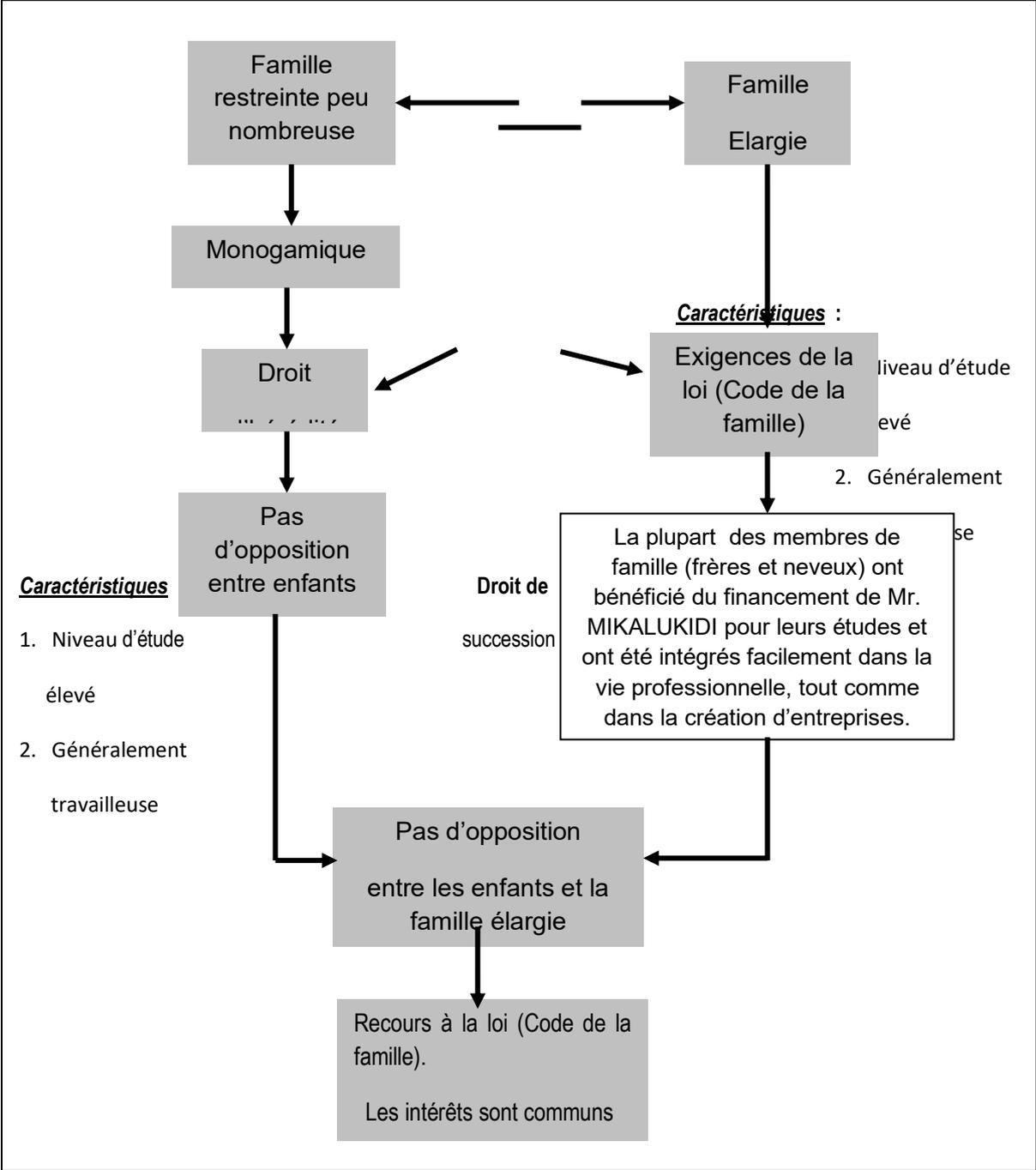
3.1.3. Facteurs de succès dans la transmission du groupe Mikalukidi

La littérature disponible sur les facteurs de succès de la succession nous renseigne que certains auteurs font allusion à la planification et la relation prédécesseur/successeur, d'autres évoquent la confiance, la communication et le partage des valeurs et bien d'autres facteurs encore. Pour le successeur du groupe Mikalukidi : « la réussite de la succession dépend d'une culture à développer, culture caractérisée par l'esprit d'équipe, la préparation, la confiance, la souplesse et l'efficacité qui doit être transmise à tous les membres de l'entreprise, autant à ceux qui appartiennent à la famille qu'à ceux qui n'en font pas partie ». Cette culture est indépendante de la valeur financière, sociale et commerciale de l'entreprise. Outre, le fondateur doit développer certains principes qu'il transmettra que ce soit à ses enfants ou à des

personnes étrangères. Il ajoute encore qu'il accorde une grande importance au fait de contribuer réellement à la réussite de leur entreprise et d'assurer à leur famille le bien-être. Sur le schéma qui suit donne les facteurs socio-économiques des acteurs en présence qui ont conduit à la réussite de la transmission.

Figure 3 : Facteurs de la réussite de transmission du groupe Mikalukidi

Source . Résultats de l'auteur (janvier 2025).



Les facteurs qui ont conduit à la réussite de la transmission du groupe Mikalukidi peuvent se résumer comme suit : la préparation de la transmission, la vision du fondateur et le manque de conflits entre les membres de famille (restreinte et élargie). En dépit de toutes contraintes successorales notamment celles liées à la communauté à laquelle appartient le fondateur et dont la filiation réglant la transmission de la parenté est matrilineaire, le comportement du fondateur dans le choix du candidat à la succession n'a pas été influencé par cette donne qui l'expose parfois à l'embarras quant à la priorité à accorder entre le fils et le neveu. Dans la gestion des risques, comme dit précédemment, il existe plusieurs risques liés à

la succession dans les PME familiales. Dans le cadre de cette recherche, nous avons pu déceler quelques risques liés à cette succession. Il s'agit notamment du risque sur la transmission du pouvoir, financier de succession, sur la relation humaine entre frères et du risque sur la relation humaine avec les employés et les clients. A la mort de son père, monsieur MIKALUKIDI NSANA en 2006, il était facile pour Pierre MIKALUKIDI LUSILAWO de succéder officiellement à la présidence de l'entreprise. Toutefois, il fallait aussi se contenter de la force de la loi en ce qui concerne la matière successorale régie par le Code de la Famille Congolais. Dans ces conditions, la forme juridique de l'entreprise fût modifiée en plaçant le fils aîné (Pierre MIKALUKIDI LUSILAWO) comme associé majoritaire, propriétaire de 700 parts et représentant la succession en qualité de liquidateur. A ce moment là, on ne pouvait plus parler des autres sociétés comme la SOPAN et l'AETRA mais d'une seule société, la CODIS avec des filiales comme IMMO Matadi, Ferme Songololo, IMMO KIN et MIMBALU. Bien après, c'est un collaborateur extérieur, un conseil en comptabilité et fiduciaire en la personne de monsieur Adolphe MFUEMONO VINOZAM, qui viendra réorganiser l'entreprise en assemblée générale pour qu'il soit nommé officiellement Administrateur Directeur Gérant. Concernant la succession patrimoniale de son père, Pierre MIKALUKIDI L. héritait en principe de la liquidité et des biens immobiliers de ce dernier. Il n'avait payé aucune somme comme taxe de succession bien entendu que l'entreprise est une affaire familiale. Au regard de la relation humaine avec ses frères, il n'y a pas de problème. Tous étaient d'accord et d'ailleurs deux de ses frères le rejoignirent dans la nouvelle forme juridique comme associés en apportant chacun 150 parts. En plus, chaque frère, y compris ceux qui sont associés, reçoivent des émoluments chaque mois pour éviter tout mécontentement pouvant générer un climat malsain dans la famille et ainsi fragiliser l'entreprise. De même pour les autres membres de la famille, notamment les frères du feu papa et leur mère biologique, reçoivent des émoluments mais chacun selon le rôle qu'il joue au sein de la famille. Monsieur Pierre MIKALUKIDI L., le successeur, à son entrée tout comme maintenant, entretient de bonnes relations avec ses employés. C'est un climat de famille qui y règne malgré certaines permutations opérées aux postes de travail pour quelques collaborateurs alors avancés en âge et qui étaient trop proche du fondateur. Il s'agit notamment du Comptable remplacé avec un autre très actif et de niveau universitaire, pour une autre fonction dont celle du Responsable de la Ferme à Songololo et du Chargé des Immobilisations et logistique pour être remplacé par son frère Willy MIKALUKIDI, associé de son état. En ce qui concerne les relations entre les clients, il n'y avait pas eu des problèmes malgré qu'on dénote son caractère trop timide dans la gestion de l'entreprise. Ce qui a d'ailleurs poussé ses employés de le pousser à postuler à la présidence de la Fédération des Entreprises du Congo (FEC)/Matadi, élection qu'il a remporté en 2008, en vue d'une plus grande ouverture dans le monde des affaires.

4. Conclusion

L'objectif de cette étude a consisté à identifier et à comprendre les problèmes relatifs aux risques de la reprise de PME familiale en contexte de crise en République Démocratique du Congo (L. Cadieux et J. Lorrain, 2000:115-130;2004:20-30). Dans ces conditions, le transfert devient un enjeu économique important parce que les successions mal organisées sont à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois ; et, ce phénomène de transmission ne se limite pas à la simple relève des générations. Transmettre est un acte de gestion éminemment stratégique incluant des critères juridiques, fiscaux, sociaux, économiques, personnels et familiaux. Il est donc primordial pour le dirigeant d'insuffler une dynamique à travers une démarche globale aboutissant à une succession ou cession. La transmission ne devrait donc pas être un événement, mais un processus lent et graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une continuité de l'entreprise. Nous pouvons relever les principales conclusions suivantes : La plupart des propriétaires des entreprises familiales accordent moins d'importance dans la préparation de leurs successeurs pour plusieurs raisons notamment, l'intention du successeur de vendre l'entreprise après transfert, le bas âge des enfants du propriétaire, peur de la mort, réticence à céder le pouvoir et le contrôle, etc. Le manque de préparation sérieuse et l'absence de prise en compte d'un calendrier du processus successoral auprès de nos dirigeants, entraînant souvent une disparition rapide des entreprises après le transfert de leur direction. La socialisation, l'apprentissage, la volonté du propriétaire sont autant des facteurs qui interviennent pour la réussite d'une succession; La confiance est considérée comme un critère de sélection du successeur. Il ressort de la présente étude que la succession tant managériale que patrimoniale a bien réussi dans le

groupe MIKALUKIDI et que plusieurs facteurs économiques et socioculturels ont favorisé cette réussite notamment : la préparation à la transmission, la transmission de l'esprit d'entreprise, le mariage monogamique et la famille peu nombreuse, la vision du successeur, le manque des conflits entre les différents membres de famille et le respect de la loi. L'analyse a finalement approché le modèle de processus de transmission à quatre étapes de Hugron pour illustrer ces différentes étapes que sont : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le retrait du fondateur, qui dans notre cas est le décès. Ce modèle nous a démontré la concrétisation du processus sur base des étapes linéairement continues ; ce qui explique même la réussite de la transmission et la continuité de l'entreprise et la bonne gestion des risques liés à la transmission familiale. Par rapport à la reprise et la vente au tiers, les risques de la succession familiale sont plus compliqués en terme d'inséparabilité des aspects financiers et humains avec la forte possibilité d'un conflit fratricide sur la succession, et de nécessité de préparation à long terme. Les risques potentiels du facteur humain sont difficiles à « identifier ». Quant à « l'évaluation », la possibilité de disparition du prédécesseur étant absolue et l'impact financier énorme, la préparation tend à tarder avec le tabou de la succession familiale : l'impossibilité de formuler, le dialogue implicite et la discrétion. A la suite de Cassanet (2004) in K. KIMEI (2006:11-13), tant qu'une succession parent/enfant est poursuivie, il n'est pas possible de l' « éviter » et il faut « prendre » ces risques. En termes de « réduction » et de « transfert » des risques, pour l'aspect financier, il existe des aides institutionnelles et professionnelles certes, mais pas pour l'aspect psychologique et humain, pour lequel les accompagnateurs tels que consultants, avocats et experts comptables sont réticents. Enfin, la « communication » relative aux risques dans chaque processus et l'accompagnement psychologique du dialogue entre générations est importante.

REFERENCES

- [1]Allouche J., Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et Sociétés*, [1998], *Confiance et Gestion*, Numéro spécial 20^{ème} anniversaire, Série Sciences de Gestion, n° 8-9, août-septembre, Presses Universitaires de Grenoble, p. 121-154.
- [2]Barbot M.C. et Richomme-Huet K. (2006), *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME*, Actes du Colloque « La métamorphose des organisations », GREFIGE, pp.11-14.
- [3]Berger P., Lataxgue J.A. (1986), *La Transmission des entreprises*, Nouvelles Éditions Fiduciaires
- [4]Caby J. et Gérard H. (2007), *La Gestion des Entreprises Familiales*, Ed. Economica, Paris.
- [5]Cadieux L., Lorrain J. et Hugron P.(2000), *La succession dans les entreprises familiales*, Revue Internationale P.M.E, 15 (1), pp.115-130
- [6]Cadieux L et Lorrain J. (2004), « La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur », 7^o Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, octobre 2004, Montpellier.
- [7]Deschamps B. et Paturel R. (2001), *Reprendre une entreprise ... saine ou en difficulté*, Dunod, Paris.
- [8]Haddadj S. et D'Andria A. (2001), *Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales*, Revue Française de Gestion, pp. 11-22.
- [9]Handler W.C. et Kram K.E (1988), *Succession in Family Firms : The problem of Resistance*, Family Business Review, 1, pp.361
- [10]Katsuyuki KAMEI (2006), *La Gestion des risques liés au management par la deuxième génération, Cadre théorique et cas du Japon*, 1ères Journées George Doriot, Deauville, Paris, pp. 11-13.
- [11]Keke Makunza (2007), *Les entreprises de survie et le développement de certains pays africains : le cas de la République Démocratique du Congo*, in Management, éthique et développement durable n°95-06, pp 17-20.

[12]Morris M.H et alii. (1997), *Correlates of Success in Family Business in Transition*, Journal of Business Venturing, 12, 5, p.381.

[13]Mouline J.P. (2000), *Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée*, Finance Contrôle Stratégie-Volume 3, n°1, p.197.

[14]Tchankam J.P., (2000), *L'Entreprise familiale au Cameroun*, Cahier du CREF, n° 20000-05, Université de Bordeaux IV, p.30.