UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Structure financière, compétencesfinancières du dirigeant, gouvernance managérialeet réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo

Dieusait MMENGE Adolphe

2023-12
UB
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/172

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

Ecole Doctorale

UNIVERSITE DU BURUNDI

Le grenier du savoir

THESE

Pour l'obtention du Grade de Docteur en Sciences Economiques et de Gestion

Orientation : Gestion

Spécialité : Finance et gouvernance d'entreprise

Dieusait MMENGE Adolphe

Structure financière, compétences financières du dirigeant, gouvernance managériale et réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo

Jury :

Professeur Bizimungu Alexis, Université du Burundi : Président

Dr Nsabimana René, Institut Supérieur des Cadres Militaires : Secrétaire

Professeur Gahungu Dieudonné, Université du Burundi : Co-promoteur

Professeur Colot Olivier, Université de Mons : Co-promoteur

Professeur Bauweraerts Jonathan, Université de Mons : Co-promoteur

Professeur Balemba Kanyurhi Eddy, Université Catholique de Bukavu : Co-promoteur

Professeur Niyuhire Prisca, Université du Burundi : Membre

Décembre 2023

Authenticité

Nous déclarons sur l'honneur que la thèse **« *Structure financière, Compétences financières du dirigeant, gouvernance managériale et réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo* »,** est originale. Sur le plan scientifique et éthique, nous attestons que les résultats contenus dans cette thèse, sont conformes, sincères et fiables.

Aucune citation reprise n'a été omise ni injustement référencée. En outre, cette recherche n'a jamais fait l'objet de présentation dans un autre établissement en dehors de l'Université du Burundi à laquelle elle est destinée pour fin de diplomation doctorale.

Bujumbura, le 20 Décembre 2023



Dieusait MMENGE Adolphe

Epigraphe

« Nous valorisons la continuité de notre objectif et de notre vision. Fondés sur une histoire jalonnée de succès et une attention forte à nos valeurs, nous sommes guidés par notre vision à long terme qui repose sur un esprit d'entreprise juste et une solide base financière ».

Olivier de Richoufftz

Dédicaces

A ma femme Espérance Eliza Mfariji

A mes enfants :

- ✓ Joseph Aloise Mmenge
- ✓ Blessing Nyamko Mmenge
- ✓ David Alembe Mmenge
- ✓ Jérémie Makene Mmenge
- ✓ Venant Mmbekalo Mmenge

Que cette thèse soit pour vous une consolation pour tous les sacrifices consentis.

Avant-propos

La rédaction d'une thèse est une démarche à vitesses variables. Tantôt, on accélère et on se perd facilement. Tantôt on est obligé de ralentir et/ou de s'arrêter pour se tailler des bons repères et retrouver le bon chemin à suivre. Elle nécessite donc une forte flexibilité et une ferme volonté de faire émerger des nouvelles idées. Ainsi, la réalisation de cette œuvre constitue le couronnement de ma passion envers les actions incitatives pouvant contribuer à la réduction des inégalités sociales et à l'émergence des nouvelles solutions au profit à la fois de l'homme et de la science.

Malgré cette ferme volonté de faire émerger les nouvelles solutions et de découvrir des idées originales, par mes propres efforts, je ne pourrais pas y arriver. En effet, la réalisation de cette thèse a été rendue possible grâce au concours de plusieurs personnes envers lesquelles je me dois d'exprimer une profonde gratitude.

J'exprime mes sentiments de gratitude envers les Professeurs GAHUNGU Dieudonné, COLOT Olivier, BAUWERAERTS Jonathan et BALEMBA Kanyurhi Eddy, Co-promoteurs de cette thèse. Respectueux Professeurs, vous avez été disponible, usé de votre large expérience et connaissance pour m'orienter et m'initier à l'art de l'écriture scientifique. J'ai beaucoup apprécié votre dévouement, votre bienveillance et votre souci de me voir réaliser un travail de qualité malgré vos multiples obligations professionnelles. Le succès de cette thèse est largement tributaire de vos ressources mobilisées. Je vous en suis très reconnaissant.

Mes sincères remerciements s'adressent également aux membres de mon comité d'accompagnement, en l'occurrence les Professeurs NIYUHIRE Prisca et BIZIMUNGU Alexis. Respectueux Professeurs vous avez été là pour moi à chaque instant et vous m'avez aidé à opérer des choix décisifs aux moments opportuns qui ont facilité l'atteinte de ce grand jour. Ce sentiment de reconnaissance est adressé également aux membres de jury.

Mes sentiments de gratitudes s'adressent aux responsables de l'école doctorale de l'université du Burundi et un vibrant honneur à tous les professeurs et chercheurs du centre universitaire de recherches en développement économique et social « CURDES » pour l'accompagnement durant tout notre cursus. Aux chercheurs, Professeur MUSHAGALUSA Jean-Marie et KALIMU Venant qui m'ont porté à cœurs et soutenu durant mon parcours.

Mes sentiments de gratitude s'adressent également aux autorités académiques et administratives de l'Université Officielle de Bukavu pour leur accompagnement et

compréhension dans les moments difficiles. Un cachet spécial est dédié à la faculté des sciences économiques et de gestion qui n'a ménagé aucun effort pour me soutenir et m'accompagner pour un bon cheminement.

Mes remerciements s'adressent à la grande famille Aloïse : MWABO Aloïse, ETUMBULA Aloïse ; ASSUKULU Noé, MBELECI, NYOTA, qui, depuis mon jeune âge a toujours été près de moi espérant me voir réaliser mes rêves. Un cachet spécial va à l'endroit de papa Aloise MAKYAMBE et mère WOBENGA Jotrine qui ont toujours ambitionné de me voir évoluer et réussir. Ma reconnaissance va tout droit à l'endroit de ma belle-famille, je cite respectueusement Papa Jérôme NGONGO, maman NYAMKO Jeannette et mon beau-frère KAKOZI Alfred qui m'a offert une belle créature qui ne cesse de me soutenir pour la réalisation de mes rêves.

Mes remerciements s'adressent également à mes amis et collègues, avec lesquels j'ai partagé peines et joies. J'ai reçu de vous les conseils et encouragements. Puissiez-vous trouver à travers cette thèse, l'expression de mes sentiments amicaux et mon attachement.

Concernant les lecteurs de cette thèse, il convient de préciser que la meilleure compréhension de son contour ne peut être obtenue qu'en lisant chaque chapitre et non en faisant l'extrapolation sur la base de son titre uniquement. Il s'agit des thématiques complémentaires, chacune mobilisant son cadre théorique, son approche méthodologique et ses résultats. En effet, chaque chapitre adopte la même démarche : format d'un article scientifique. Dans ce cas, après chaque chapitre, il sera aisé de faire comprendre qu'une nouvelle étude commence mais qu'elle est en relation avec la précédente.

Acronymes

ACP	:	Analyse en Composantes Principales
AFC	:	Analyse Factorielle Confirmatoire
AFE	:	Analyse Factorielle Exploratoire
AGFI	:	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	:	Analysis of Moment Structures
ANADEC	:	Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais
AVE	:	Average Variance Extracted
BDPME	:	Banque de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
BM	:	Banque Mondiale
CA	:	Chiffre d'Affaires
CFI	:	Comparative Fit Index
CR	:	Coefficient of Reliability
CURDES	:	Centre Universitaire de Recherches en Développement Economique et Social
CV	:	Coefficient de Variation
ddl	:	Degré de Liberté
DGI	:	Direction Générale des Impôts
EAC	:	East African Community
FEC	:	Fédération des Entreprises du Congo
GFI	:	Goodness of Fit Index
IFI	:	Increment Fit Index
INPP	:	Institut National de Préparation Professionnelle
IPMEA	:	Industrie Petites, Moyennes Entreprises et Artisanat
KMO	:	Kaiser-Mayer-Oklin
K-S	:	Kolmogorov-Smirnov
LISREL	:	Linear Structural Relation
LT	:	Long Terme
NFI	:	Normal Fit Index

OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PMEF	:	Petites et Moyennes Entreprises Familiales
PNB	:	Produit Intérieur Brut
RBV	:	Ressources Based View
RCCM	:	Registre de Commerce et de Crédit Mobilier
RDC	:	République Démocratique du Congo
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation
SEM	:	Structural Equation Modeling
S-K	:	Sud-Kivu
SME	:	Small and Business Enterprises
SPSS	:	Statical Package for Social Sciences
UCB	:	Université Catholique de Bukavu
UOB	:	Université Officielle de Bukavu
VIF	:	Facteur de Variance d'Inflation
WES	:	World Enterprises Survey
%	:	Pourcentage

Résumé

La compétence financière permet au dirigeant d'objectiver les choix financiers et d'affecter de manière optimale les ressources financières qui conduisent à la création de la richesse. La protection de la richesse ainsi créée, prédispose le dirigeant à adopter des pratiques formelles de gouvernance managériale et de détenir une structure financière qui ne met pas en péril la richesse socio-émotionnelle. Cette relation tripartite, amplifie alors la performance pré- et post-successorale et partant, la réussite successorale des PMEF. Malgré la pertinence que revêt la relation entre la compétence financière, la gouvernance managériale et la structure financière pour la réussite successorale des PMEF, rares sont les études qui analysent cette relation dans une logique intégrative. Cette thèse complète les études antérieures. L'objectif de la présente thèse est de clarifier le sens et la nature des relations qui existent entre la structure financière, la compétence financière, la gouvernance managériale et la réussite successorale des PMEF du Kivu en RDC.

Les données utilisées dans cette thèse ont été collectées dans trois villes du Kivu, en RDC, à savoir : Bukavu, Goma et Uvira sur la base d'enquêtes qualitatives (entretiens individuels) ainsi que d'enquêtes quantitatives. Le traitement des données a été obtenu en recourant successivement aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, au path model, aux régressions par moindres carrées ordinaires robustes et hiérarchiques ainsi qu'à la modélisation par équations structurelles.

Les résultats issus de cette thèse montrent que la solidarité familiale et l'harmonie familiale influent positivement et significativement le niveau de dette totale alors que la propriété psychologique exerce une influence négative sur le niveau de dette totale des PMEF.

Cette thèse confirme aussi que deux composantes de la compétence financière (suivie de trésorerie et gestion de relation) exercent une influence positive et significative sur la performance perçue des PME. Ensuite, elle indique que seules deux composantes de la gouvernance managériale (Altruisme et système de communication) impactent significativement et positivement la préparation de succession. Puis, elle révèle que la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale influencent significativement et positivement la réussite successorale dans les PMEF. Enfin, elle confirme que le succès entrepreneurial médiatise la relation entre la gouvernance managériale et la

préparation de succession alors que la gouvernance managériale médiatise les relations entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale. En s'appuyant sur le path model (le modèle de chemin), les résultats confirment également le rôle modérateur du caractère familial dans la relation entre les compétences financières et la performance. Enfin, les résultats du modèle de régression hiérarchique confirment le rôle médiateur de la solidarité familiale dans la relation entre l'harmonie familiale et le niveau d'endettement des PMEF. Pris globalement, les résultats de cette thèse contribuent à la clarification de décisions de financement dans les PMEF. Ils révèlent aussi que le succès de la succession est garanti par l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance managériale qui permettent de structurer et d'organiser les compétences financières des dirigeants mais aussi de préserver la sérénité des relations parmi les membres familiaux au travers des générations.

Abstract

Financial competences allow the manager to objectify financial choices and optimally allocate the financial resources in order to perpetuate the wealth creation. The protection of wealth which has been created predisposes the manager to adopt formal managerial governance practices. It also push to choose for a financial structure that does not jeopardize socio-emotional wealth, thereby amplifying pre- and post-succession performance and, consequently, the success of the succession of family SMEs. Despite the relevance of the relation between financial competence, managerial governance and financial structure for the family SMEs success in succession, few studies analyze the above relations in a more integrative logic. This present thesis fills that gap. Its objective is to clarify the meaning and nature of the relationships between financial structure, financial competence, managerial governance and success in succession of family SMEs in Kivu, DRC.

The data used in this thesis were collected in three towns of Kivu, DRC, namely : Bukavu, Goma and Uvira by resorting to both on the basis of qualitative and quantitative surveys. Data were processed using exploratory and confirmatory factor analyses, robust and hierarchical ordinary least squares regressions, path model and structural equation modelling.

The results of this thesis show that family solidarity and harmony have a positive and significant impact on total debt levels, while psychological ownership has a negative influence on the total debt levels of family SMEs.

On the basis of structural equations, this thesis shows that two components of financial competence (cash-flow monitoring and relations' management) positively and significantly influence on SMEs' perceived performance. It indicates also that only two components of managerial governance (Altruism and communication system) have a significant and positive impact on succession planning. Then, it reveals that financial competence, family relationships and managerial governance have a significant and positive influence on success in succession of family SMEs. Finally, it confirms that entrepreneurial success mediates the relationship between managerial governance and succession planning, while managerial governance mediates the relationships between financial competence, family relationships and success in succession. Based on the path model, the results also confirm the moderating role of family character in the relationship between financial competence and performance. Finally, the results of the hierarchical regression model confirm the mediating role of family

solidarity in the relationship between family harmony and the total debt levels of family SMEs. Taken together, the results of this thesis contribute to the clarification of financing decisions in family SMEs, and reveal that the success in succession is guaranteed by the adoption of good managerial governance practices that enable not only, to structure and organize the manager's financial competences, but also to preserve the serenity of relations among family members across generations.

Table des matières

Authenticité i

Epigraphe ii

Dédicaces iii

Avant-propos iv

Acronymes vi

Résumé viii

Abstract x

Table des matières xii

Liste des tableaux xvii

Liste des figures xviii

Introduction générale 1

Chapitre 1. Relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance perçue des PME : rôle modérateur du caractère familial 12

Résumé 12

Introduction 13

Section 1.1. Revue de la littérature et développement des hypothèses 15

1.1.1. Compétences financières du dirigeant : Définition et dimensions 15

1.1.2. Compétences financières du dirigeant et performance des PME 17

1.1.2.1. Relation entre le suivi de trésorerie et la performance 19

1.1.2.2. Relation entre la maîtrise des outils comptables et la performance 19

1.1.2.3. Relation entre la gestion des relations et la performance 20

1.1.2.4. Le rôle modérateur du caractère familial de la PME 20

Section 1.2. Méthodologie 23

1.2.1. Echantillon 23

1.2.2. Mesure des variables 24

1.2.3. Techniques de traitements des données 31

Section 1.3. Présentation et interprétation des résultats.....34

1.3.1. Caractéristiques sociodémographiques.....34

2.3.2. Relation entre les composantes de la compétence financière et la performance perçue.....37

2.3.3. Effet modérateur du caractère familial.....38

Chapitre 2. Relation entre les facteurs socio-affectifs et la structure financière des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo.....45

Résumé.....45

Introduction.....46

Section 2.1. Revue de la littérature.....48

2.1.1. Structure financière des PMEF.....48

2.1.2. Les facteurs socio-affectifs et le niveau d'endettement.....49

2.1.3. Modèle théorique et développement des hypothèses.....51

2.1.3.1. Relation entre la propriété psychologique et le niveau de dette totale.....52

2.1.3.2. Relation entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale.....53

2.1.3.3. Relation entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale et la solidarité familiale.....54

2.1.3.4. Relation entre la solidarité familiale et le niveau de dette totale.....55

2.1.3.5. Rôle médiateur de la solidarité familiale.....55

Section 2.2. Méthodologie de l'étude.....56

2.2.1. Echantillon et collecte des données.....56

2.2.2. La mesure des variables.....58

2.2.3. Les techniques de traitement des données.....60

Section 2.3. Présentation et interprétation des résultats.....61

2.3. 1. Statistiques descriptives.....62

2.3.2. Relation entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale, le niveau d'endettement total et la solidarité familiale.....63

2.3.3. Rôle médiateur de la solidarité familiale 65
Section 2.4. Discussion et conclusion 67
Chapitre 3. Succession et défaillance financière perçue par les dirigeants des petites et moyennes entreprises familiales en République Démocratique du Congo 73
Résumé 73
Introduction 74
Section 3.1. La défaillance financière 76
Section 3.2. La succession et la perception de la défaillance financière de l'entreprise familiale 78
Section 3.3. Technique de collecte de données et approche méthodologique 81
Section 3.4. Résultats 83
3.4.1. Traitement et analyse des données 83
3.4.2. Les caractéristiques sociodémographiques 85
3.4.2. Avis des dirigeants sur les attributs de la défaillance financière après succession .87
Section 3.5. Discussion et conclusion 88
Chapitre 4. Relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession dans les petites et moyennes entreprises familiales : rôle médiateur du succès entrepreneurial 91
Résumé 91
Introduction 92
Section 4.1. Conceptualisation et opérationnalisation des concepts clés 95
4.1.1. Définition et dimensions de la gouvernance managériale 95
4.1.2. Préparation de la succession 96
4.1.3. Le succès entrepreneurial 97
Section 4.2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses 98
4.2.1. Relation entre l'altruisme et la préparation de la succession 99
4.2.2. Relation entre le système de communication et la préparation de la succession ..100

4.2.3. Relation entre le système de gestion et la préparation de la succession 101
4.2.4. Relation entre la gouvernance managériale et le succès entrepreneurial 101
4.2.5. Relation entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession 103
4.2.6. Rôle médiateur du succès entrepreneurial.....103
Section 4.3. Méthodologie.....105
4.3.1. Echantillon 105
4.3.2. Mesure des variables et techniques de traitement des données.....106
Section 4.4. Présentation et interprétation des résultats.....110
4.4.1. Variables sociodémographiques 110
4.4.2. Relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession.....112
4.4.3. Relation entre la gouvernance managériale, la préparation de la succession et le succès entrepreneurial 113
4.4.4. Rôle médiateur du succès entrepreneurial.....115
Section 4.5. Discussion et conclusion.....117
Chapitre 5. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales : rôle médiateur de la gouvernance managériale......123
Résumé.....123
Introduction 124
Section 5.1. Revue de la littérature.....126
5.1.1. Conceptualisation et opérationnalisation des concepts clés.....126
5.1.1.1. Définition et dimensions de la réussite successorale.....126
5.1.1.2. Définition et dimensions de la compétence financière.....129
5.1.1.3. Définition et dimensions de la relation familiale 131
5.1.1.4. Conceptualisation et opérationnalisation de la gouvernance managériale 132
5.1.2. Modèle conceptuel et hypothèses.....132
5.1.2.1. Relation entre la compétence financière et la réussite successorale 134

5.1.2.2. Relation entre la relation familiale et la réussite successorale.....135

5.1.2.3. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale 135

5.1.2.4. Relation entre la gouvernance managériale et la réussite successorale.....136

5.1.2.5 Rôle médiateur de la gouvernance managériale 137

Section 5.2. Méthodologie.....138

5.2.1. Echantillon 138

5.2.2. Mesure des variables.....140

5.2.3. Techniques de traitement des données.....144

Section 5.3. Présentation et interprétation des résultats.....145

5.3.1. Facteurs sociodémographiques.....145

5.3.2. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale.....147

5.3.3. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale.....149

5.3.4. Rôle médiateur de la gouvernance managériale.....151

Section 5.4. Discussion et Conclusion.....154

Conclusion générale.....160

Références.....168

Annexes.....192

Liste des tableaux

Tableau 1.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=329) 28
Tableau 1.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables 29
Tableau 1.3. Matrice des corrélations des construits et des dimensions 29
Tableau 1.4. Test de corrélation entre les indicateurs 30
Tableau 1.5. Caractéristiques sociodémographiques 35
Tableau 1.6. Relations entre les composantes de la compétence financière et la performance 37
Tableau 1.7. Rapport de l'analyse de la modération 39
Tableau 2.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=522) 60
Tableau 2.2. Statistiques descriptives 62
Tableau 2.3. Résultat du modèle intégré 64
Tableau 2.4. Rapport de test des effets directs, totaux et indirects 66
Tableau 3.1. Fréquence d'apparition des critères retenus lors des interviews 82
Tableau 3.2. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=128) 84
Tableau 3.3. Statistiques descriptives 86
Tableau 3.4. Score moyen de la défaillance financière 87
Tableau 4.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=299) 107
Tableau 4.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables 108
Tableau 4.3. Matrice de corrélation entre des construits et des dimensions 109
Tableau 4.4. Statistiques descriptives de l'échantillon 111
Tableau 4.5. Relation dimension gouvernance managériale et préparation de la succession 112
Tableau 4.6. Relation entre préparation de succession, gouvernances et succès entrepreneurial 114
Tableau 4.7. Résultat de test des effets directs, totaux et indirects 116
Tableau 5.1 : Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=262) 141
Tableau 5.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables 143
Tableau 5.3. Matrice de corrélation entre des construits et des dimensions 143
Tableau 5.4. Statistiques descriptives de l'échantillon 146
Tableau 5.5. Facteurs explicatifs de la réussite successorale 148
Tableau 5.6. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale 150
Tableau 5.7. Rapport de test des effets directs, totaux et indirects 153

Liste des figures

Figure 1.1. Modèle conceptuel.....18

Figure 1.2. Mesure de la performance perçue.....25

Figure 1.3. Mesure de la compétence financière.....26

Figure 1.4. Covariance entre différentes variables.....34

Figure 1.5. Relation entre les dimensions de la compétence financière et la performance.....38

Figure 2.1. Modèle conceptuel.....52

Figure 2.2. Rôle médiateur de la solidarité familiale 65

Figure 3.1. Mesure de la défaillance financière 85

Figure 4.1. Modèle conceptuel.....105

Figure 4.2. Relation entre les gouvernances managériales et la préparation de succession ...113

Figure 4.3. Relation entre gouvernance, préparation de succession et succès entrepreneurial 115

Figure 5.1. Modèle conceptuel.....134

Figure 5.2. Relation entre la réussite successorale et ses déterminants.....149

Figure 5.3. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale 151

Figure 5.4. Rôle médiateur de la gouvernance managériale 152

Introduction générale

Le processus de transition intergénérationnelle est l'étape cruciale à laquelle doit faire face toute entreprise familiale dans ses efforts de maintien de sa pérennité (Cadieux et Morin, 2009). Le succès de ce processus est appelé « réussite successorale », considérée comme l'aptitude de l'entreprise à procurer continuellement du bien-être à ses différentes parties prenantes (Dewi et Dhewanto, 2012). Cette réussite successorale est tributaire des choix financiers optés par le propriétaire-dirigeant pour ne pas mettre en péril la perpétuation de la création de la richesse et le maintien des composantes socio-affectives (Baixauli-Soler *et al.*, 2021). Ces dernières obligent le propriétaire-dirigeant d'être paternaliste et de diffuser les informations financières de qualité aux autres membres familiaux afin d'amplifier leur identification au travers de l'entreprise (Sanjaya *et al.*, 2015). En effet, le sentiment partenaliste implique pour le propriétaire-dirigeant la pertinence de detenir un niveau de compétence financière élevé lui permettant à la fois de diffuser de bonnes informations sur la situation patrimoniale de l'entreprise et de protéger les composantes socio-affectives de la famille (Fuad *et al*., 2019 ; Arzubiaga *et al.*, 2020). De la sorte, la compétence financière lui faciliterait d'adopter les pratiques de gouvernance managériale formelle (Chirico et Kellermanns, 2022). Elle favoriserait aussi la fédération des efforts par les membres familiaux pour perpétuer la création de la richesse et assurer la continuité de l'entreprise au travers des générations (Thiele et Wendt, 2017 ; Nagwan, 2020). Cela accentue le niveau de la réussite successorale de la Petite et Moyenne Entreprise Familiale (PMEF), définie dans cette thèse comme celle dans laquelle la propriété et le management sont concentrés dans la main de la famille ou d'un groupe familial. Un tel raisonnement révèle qu'il existe une relation de causalité entre la compétence financière, la structure financière, la gouvernance managériale et la réussite successorale des PMEF.

➢ Revue de la littérature et originalité

L'analyse du lien entre la structure financière, la compétence financière, la gouvernance managériale et la réussite successorale des PMEF est une problématique relativement récente dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat et au financement de PMEF. En effet, certaines études antérieures analysent les effets de la gouvernance des PMEF sur leur performance pré- et post-successorale (Mendy et Diop, 2018 ; Bach *et al.*, 2018 ;

Mmenge *et al.*, 2020), ou encore leur structure financière (Thiele et Wendt, 2017 ; Swab *et al.*, 2020 ; Baixauli-Soler *et al.*, 2021). D'autres se focalisent sur les impacts de la compétence sur la performance (Reyes et Gautier, 2014 ; Ngongang, 2014 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020), ou encore sur les antécédents de la réussite successorale des PMEF (Pyromalis et Vozikis, 2009 ; Colla et Coville, 2017 ; Bouaziz, 2019). L'analyse des résultats de ces études renseigne que la performance pré-et post-successorale est à la fois tributaire de la compétence des dirigeants et des mécanismes de gouvernance adoptés. En outre, la structure financière des PMEF est hétérogène et tributaire des facteurs contingents comme la génération active dans la gestion de la PMEF, la volonté de perpétuer le contrôle familial, l'attachement émotionnel, etc. Cependant, ces études ne s'inscrivent pas dans une logique intégrative afin d'explorer la manière avec laquelle la compétence financière, la gouvernance managériale et la structure financière interagissent pour assurer la réussite successorale des PMEF. La présente thèse veut combler ce gap. Cette observation est étonnante car l'analyse de cette relation présente un intérêt managérial certain pour les dirigeants-propriétaires familiaux. Elle permet de les conscientiser à la diffusion d'informations financières de qualité qui permettrait d'objectiver les choix financiers des PMEF et de se doter des structures financières garantissant la protection de composantes socio-affectives de la famille. Elle permettrait également de rompre avec l'opacité informationnelle au travers la mise en place des structures de gouvernance managériale afin d'assurer la continuité des PMEF. Ces structures de gouvernances managériales faciliteraient aux dirigeants-propriétaires des PMEF de bien planifier la succession et de maîtriser les enjeux financiers et organisationnels liés au processus de transmission en limitant les effets néfastes des antécédents familiaux après le désengagement du fondateur. Ce qui réduirait considérablement leur taux de détresse et de défaillance financière après leur succession.

Les résultats de nombreuses études menées sur les entreprises familiales (Kherrazi et Ahsina, 2016 ; Eklund *et al.*, 2018 ; Baixauli-Soler *et al.*, 2021) soulignent, d'une part, l'influence de l'implication de la famille sur l'orientation d'action, la définition de la structure du capital, la vision stratégique et la création de richesses pour les différentes parties prenantes de PMEF ; et d'autre part, la défaillance financière des entreprises familiales au lendemain de leur succession (Merchant *et al.*, 2017). Ces études aboutissent aux résultats contrastés concernant l'influence de l'implication de la famille sur la pérennité et la structure du capital des entreprises familiales ainsi que sur la résistance organisationnelle qui subsiste après la succession (Sharma, 2004 ; Bauweraerts et Colot, 2015 ; Abdel-Aziz et Feudjo,

2019). Elles indiquent également que l'absence de communication régulière, la présence des conflits intrafamiliaux, le manque de la planification de succession ainsi que l'attitude opportuniste et conservatiste du dirigeant sont autant de facteurs qui fragilisent les PMEF après leur succession, et partant, impactent négativement sur leur réussite successorale (Sund *et al.,* 2015 ; De Hoe et Janssen, 2016 ; Mokhber *et al.,* 2017 ; Gagné *et al.,* 2021). En effet, certains prédécesseurs sont prédisposés à adopter des mécanismes de gestion qui découragent le processus de préparation de succession suite à l'attitude opportuniste et conservatiste. Cette attitude les conduit à percevoir leur désengagement comme la perte d'une composante essentielle à leur bien-être induisant une tristesse assimilable à un deuil (Ucbasaran *et al.,* 2013). Ce ressenti détériore toute communication et met en péril la relation entre le prédécesseur et les héritiers potentiels (Merchant *et al.,* 2017). Dans de telles circonstances, la fédération des efforts entre les membres familiaux devient complexifiée et la réussite de la phase de succession est mise en péril puisque chacun d'entre eux cherche à maximiser son utilité individuelle (Haddaj et d'Andria, 2001 ; Bouaziz, 2019). Dans un tel contexte, le dirigeant-propriétaire qui désire réussir la phase de succession, doit adopter les attitudes qui lui permettent de diffuser régulièrement les informations sur la situation patrimoniale et financière de la PMEF. Cela lui facilite de fédérer les efforts de tous les membres familiaux et d'inciter le goût de perpétuer le bien-être financier au travers des générations (Handler et Kram, 1988 ; Merchant *et al.,* 2017). Cette aptitude à manipuler les outils de gestion incitant le sentiment de diffuser et de rendre disponibles les informations sur la situation financière et patrimoniale est appelée compétence financière (Pettersen *et al.,* 2011 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020). De la sorte, le dirigeant-propriétaire doté d'un niveau élevé de compétence financière, objective les choix financiers et affecte de manière optimale les ressources financières qui entrainent la création de la richesse dont la protection le prédispose d'adopter les pratiques formelles de gouvernance managériale et de détenir une structure financière qui ne met pas en péril la richesse socio-émotionnelle (Swab *et al.,* 2020 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021). Cette compétence financière offre au dirigeant-propriétaire la facilité de mobiliser les autres membres familiaux à consolider les efforts pour assurer la continuité de l'entreprise et protéger leur bien-être collectif tout en maintenant l'harmonie au sein de la famille nucléaire, ce qui amplifie la performance pré- et post-successorale et partant, la réussite successorale (Ghee *et al.,* 2015). Gagné et al. (2021) corroborent ce point de vue en affirmant que la réussite successorale de PMEF est tributaire des pratiques de gestion adoptées par les

dirigeants grâce à ses compétences financières lui permettant de mieux concilier les objectifs de l'entreprise à ceux de la famille.

- **Contexte et problématique**

Les PMEF constituent actuellement l'un des leviers les plus significatifs de la création de richesse au niveau mondial (Michiels *et al.*, 2015). Elles représentent 80 % des entreprises à travers le monde (Molly *et al.*, 2019) ; elles emploient plus de 75% de la main d'œuvre et leur contribution au produit intérieur brut de pays développés se situe entre 50 et 90 % (Colot et Croquet, 2015). En Europe, les PMEF représentent plus de 70% de la population d'entreprises et assurent entre 40% et 65% du produit national brut et de l'emploi (Allouche et Amann, 2000 ; Baixauli-Soler *et al.*, 2021). Elles sont de l'ordre de 80% des entreprises en Espagne (Motylska-Kuzma, 2017), contribuent à plus de 57% au produit national et créent plus de 50% d'emplois au Singapour (Scholes *et al.*, 2016). De même, aux Etats-Unis, plus de 90% des entreprises sont de propriété familiale et emploient plus 60% de la main d'œuvre (Le Breton-Miller, 2011). Elles représentent le même pourcentage en Asie (Scholes *et al.*, 2016) et emploient entre 70 et 75% de la population active en Allemagne (Karim, 2016 ; Baixauli-Soler *et al.*, 2021).

Dans les pays Africains, les PMEF jouent un rôle d'autant plus important qu'elles apportent un remède aux grands problèmes économiques et sociétaux (Boubakary, 2018). En effet, elles sont disséminées à travers le territoire et favorisent le déploiement d'une économie de proximité visant à résorber le chômage et à procurer un revenu décent aux habitants en amplifiant l'harmonie au sein des familles (Mmenge *et al.*, 2020). En Afrique Subsaharienne, les PMEF représentent plus de 80% de la population d'entreprises et leur contribution au produit intérieur brut se situe entre 60 et 90% (Lefilleur, 2008 ; Boubakary, 2018). Elles emploient 49.7% de la population active et représentent plus de 89% du tissus économique Camerounais (Barouwa et Wanda, 2022). Elles représentent le même pourcentage en Afrique Maghrébine (Oudgou et Zeamari, 2018) et contribuent à plus de 90% du tissus économique Marocain, occupant entre 40% et 43% de la population active (Karim,2016).

Dans le contexte de la République Démocratique du Congo (RDC), les PMEF représentent 70 à 80% des entreprises, emploient plus de deux tiers de la population active et génèrent plus de 65% du PNB (Mmenge *et al.*, 2020). Par leur présence massive, elles stimulent la croissance inclusive, le développement personnel, la réduction de la pauvreté et la

promotion des jeunes et des femmes (Balemba *et al.*, 2018). Les résultats de l'enquête publiés par la banque mondiale en 2015 intégrant 888 entreprises de quatre zones économiques de la RDC, révèlent que 91.8% des entreprises sont de petites et moyennes tailles parmi lesquelles 75% sont à caractère familial. De ces quatre zones économiques, la partie occidentale occupe près de la moitié soit 49.8%, suivie de la partie orientale (Kivu) qui reprend 23.3% des entreprises. La focalisation de cette thèse sur la région du Kivu est donc légitime.

L'enquête effectuée dans cette thèse confirme ce poids des entreprises familiales dans les petites et moyennes entreprises au Kivu. Sur un total de 625 PME contactées à Bukavu, à Goma et à Uvira, 522 présentent le caractère familial, soit 83.5%. Cependant, en dépit du rôle moteur que jouent les PMEF, elles restent fragilisées par les enjeux successoraux (Le Breton-Miller, 2011 ; Eklund *et al.*, 2018). 30% des PMEF survivent après leur transmission à la deuxième génération et moins de 12% parviennent à dépasser la troisième génération (Mokhber *et al.*, 2017 ; Gagné *et al.*, 2021). Les études effectuées par Leach et Bogod (1999) aboutissent aux résultats similaires en Angleterre et révèlent que moins de 4% des PMEF survivent après la quatrième génération. Une enquête effectuée en France dans une étude de la BDPME (1988) sur 1472 transmissions d'entreprises montre que 22% d'entre elles échouent dans les cinq premières années. Ces statistiques sont amplifiées dans le contexte de l'Afrique subsaharienne où la succession de la PMEF s'opère généralement au lendemain du décès du dirigeant-fondateur sans qu'aucune préparation du successeur ne soit assurée ou que des options de reprise externe ne soient envisagées (Bah *et al.*, 2017 ; Moulai et Boukrif, 2018). Entre 60 et 80% de dirigeants-propriétaires familiaux de cette région se heurtent à des difficultés de choix du successeur parmi les héritiers potentiels suite au contexte culturel, à la gouvernance managériale adoptée et à la culture familiale (Boubakary, 2018 ; Naoure, 2018 ; Mmenge *et al.*, 2020). Les résultats de l'enquête de cette thèse confirment cette difficulté et révèlent que parmi les dirigeants-propriétaires familiaux, 63% n'ont pas encore identifié les successeurs potentiels et que la majorité d'entre eux perçoivent le choix du successeur comme une activité délicate et très difficile à mener de leur vivant soit 30.2% contre 6.1% qui le conçoivent comme très facile.

Dans le contexte de la RDC, en dépit des efforts consentis par le gouvernement Congolais pour les accompagner, les PMEF affrontent unanimement des problèmes de financement, de gouvernance managériale et de compétence financière pour réussir leur transmission, ce qui est susceptible de mettre en péril leur pérennité et indirectement la

stabilité relative de l'économie locale. Le rapport de l'enquête de FinScope (2015) montre que 69% des dirigeants de PMEF en RDC ne font pas de planification financière adéquate et plus de 70% de leur financement proviennent du marché informel. 64.4% d'entre eux éprouvent des difficultés pour tenir des outils de gestion et divulguer les informations comptables selon les normes requises (Taka, 2016). Plus de 60% d'entre eux jouissent du monopole de pouvoir et assurent une gestion concentrée (Nagwan, 2020). C'est pourquoi cette thèse se propose d'investiguer comment la compétence financière, la gouvernance managériale et la structure du capital des PMEF interagissent afin de garantir la transmission harmonieuse de ces entreprises.

Au-delà de la contribution substantielle des PMEF au tissu économique Congolais, plusieurs arguments complémentaires permettent de justifier l'intérêt de conduire une telle recherche dans ce contexte. Tout d'abord, plus de 80.6% des dirigeants-propriétaires incarnent en eux la vision et le succès de la PMEF, ce qui les conduit à fournir une information financière lapidaire (Ngongang, 2014, Karim, 2016). Souhaitant limiter la diffusion de cette information, ces dirigeants assurent une gestion opaque et personnalisée. En conséquence, ils se montrent particulièrement réticents à l'idée de recourir à des financements externes formels qui pourraient imposer des contraintes de divulgation de l'information financière plus strictes (Balemba *et al*., 2013). Cette situation entrave la capacité des PMEF à exploiter leur plein potentiel puisqu'elles sont privées de ressources financières qui leur permettraient de réaliser des objectifs de croissance plus ambitieux qui bénéficieraient à l'économie locale en termes d'emplois et de création de richesse.

Ensuite, la RDC présente un environnement d'affaires difficile dont les caractéristiques entravent la prospection du marché de détail et la possibilité d'adaptation des produits bancaires au besoin des PMEF (Haguma *et al.,* 2019 ; Mmenge *et al.,* 2020). En effet, 70 à 90% des financements des PMEF actives en RDC proviennent du marché informel en dépit de son manque de fiabilité, de la modicité des sommes prêtées et de l'insécurité juridique entourant ces transactions financières, marquant la priorisation de certaines composantes de la richesse socio-affective (Simeti et Mbahweka, 2013). De la sorte, une meilleure compréhension de l'influence de facteurs socio-affectifs sur la structure financière de la PMEF serait dès lors très utile. Elle permettrait d'identifier comment ces composantes interagissent dans l'orientation des décisions de financement externe et d'appréhender les meilleures options financières offertes aux PMEF pour faire face à la succession qui est

l'étape cruciale de leur cycle de vie. De surcroît, de nombreux dirigeants des PMEF congolaises manquent de compétences financières permettant d'assurer la diffusion de l'information comptable parmi les héritiers potentiels (Mmenge *et al.,* 2020). Ces derniers prennent la relève de l'entreprise sans détenir préalablement l'historique comptable qui pourrait les aider à se forger une opinion sur sa situation patrimoniale et assurer sa continuité au travers des générations (Naoure, 2018 ; Moulai et Boukrif, 2018 ; Bouaziz, 2019).

Enfin, les dirigeants-propriétaires éprouvent des difficultés pour garantir la cohésion au sein de la famille nucléaire durant et après le processus de succession étant donné la complexification du choix des héritiers par le régime matrimonial polygamique caractérisant la RDC (Ntambaka, 2015). Cet aspect impacte négativement sur la légitimité et l'acceptation du successeur par les autres membres familiaux qui favorisent l'émergence de conflits au moment où le prédécesseur est amené à décider sur ses successeurs (El Manzani *et al.*, 2018 ; Fuad *et al*., 2019). Cette persistance des conflits familiaux fragilise les PMEF et entraine leur discontinuité au lendemain du désengagement du propriétaire-dirigeant. En effet, plus de 70 % des PMEF connaissent la défaillance financière après leur transmission à la seconde génération en RDC et nombreuses parmi elles, ne disposent pas d'un plan de succession formel. Ces aspects expliquent pourquoi certains dirigeants perçoivent la succession comme une voie vers la défaillance financière de leur PMEF. Cette attitude est justifiée par la forte probabilité de transmettre la PMEF aux héritiers non-préparés, ne maîtrisant pas les enjeux organisationnels et financiers de la succession. L'analyse du processus de succession dans le contexte de la RDC s'avère donc particulièrement pertinente afin de prendre en compte les structures familiales spécifiquement observées dans ce contexte.

- **Objectif et théories mobilisées**

L'objectif global de cette thèse est de clarifier le sens et la nature des relations qui existent entre la structure financière, la compétence financière, la gouvernance managériale et la réussite successorale des PMEF du Kivu en RDC. Elle poursuit spécifiquement cinq objectifs. Premièrement, elle adopte une approche désagrégée de la compétence financière avant de la lier à la performance perçue des PME en tenant compte du caractère hégémonique de la famille. Elle permet ainsi d'identifier comment les compétences financières peuvent influer sur la performance de PME. Deuxièmement, elle opte pour une approche multidimensionnelle des composantes socio-affectives et appréhende comment ces dernières interagissent dans l'explication de la structure financière des PMEF. Troisièmement, elle

intègre les ressentis des dirigeants-propriétaires sur la défaillance financière de leur PMEF après la succession. Quatrièmement, elle identifie parmi les composantes de la gouvernance managériale, celles qui impactent significativement sur la préparation de la succession au travers du succès entrepreneurial. Enfin, les influences de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale ont été analysées en prenant en compte la gouvernance managériale.

Les relations ci-dessus sont analysées à la fois à la lumière des théories de l'intendance, de parties prenantes, basée sur les ressources, du patrimoine socio-émotionnel, de l'orientation intergénérationnelle et celle du choix mixte. En effet, le rôle joué par le dirigeant-propriétaire de PMEF rappelle que ce dernier doit disposer d'un niveau de compétence financière élevé qui, selon les prédictions de la théorie basée sur les ressources, lui permet de continuer à gagner la confiance des autres membres familiaux et de maintenir la cohésion au sein de la famille nucléaire (Bazika, 2014 ; Fang *et al*., 2021). En conséquence, le dirigeant-propriétaire doit constituer l'historique comptable de l'entreprise et diffuser les informations financières de qualité afin de créer de la richesse tout en maintenant la réputation de la famille au travers des générations (Rizza et Ruggeri, 2018 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020). Cette diffusion d'informations prédispose les autres membres familiaux à s'approprier l'entreprise, ce qui favorise la maximisation de l'utilité collective (Caputo *et al.*, 2017). Dans la perspective de la théorie de l'intendance, il convient de reconnaître que le dirigeant de la PMEF est un intendant qui doit prioriser le bien-être collectif et faire montre d'un comportement altruiste (Chrisman, 2019; Azizi *et al.*, 2022). Cette attitude lui offre la possibilité de mettre en place une gouvernance managériale participative. Cette dernière est, selon les prescrits de la théorie de parties prenantes, la meilleure manière de préparer la succession et de garantir ainsi la continuité de l'entreprise familiale au travers des générations tout en maintenant la cohésion entre les membres familiaux, et partant, la réussite successorale (Naoure, 2018). En outre, dans l'optique de garantir la pérennité de la PMEF, le dirigeant-propriétaire doit définir, en référence à la théorie du patrimoine socio-émotionnel, la structure financière qui ne met pas en péril son autonomie et sa réputation de génération en gération (Ng et Hamilton, 2021) qui du reste, selon les prescrits de la téorie de l'orientation intergénérationnelle, fortifie les liens familiaux et perpétue l'influence de la famille sur l'entreprise (Razzak et Jassem, 2019). De la sorte, le dirigeant-propriétaire doit assurer une conciliation continuelle entre les prérogatives socio-émotionnelles et financières à la fois de la famille et de l'entreprise (Swab *et al.*, 2020). En conséquence, cette vision de long terme

constitue pour les dirigeants-propriétaires un choix stratégique qui, dans la perspective de la théorie de choix mixte, peut entrainer un trade-off entre financer la croissance et maintenir la richesse socio-affective (Bauweraerts, 2022).

- **Approche méthodologique**

Les données utilisées dans cette thèse ont été collectées auprès des dirigeants des PMEF localisées dans la région du Kivu en RDC. Le choix de la région du Kivu est justifié par trois arguments complémentaires. Premièrement, Kivu est l'un des quatre pôles économiques de la RDC qui comporte un nombre important de PMEF (Banque mondiale, 2018). Deuxièmement, la région du Kivu est caractérisée par les conflits armés qui ont fait d'elle une région très peu étudiée en matière de succession, de structure financière et de gouvernance. Troisièmement, la région du Kivu partage des frontières avec plusieurs pays voisins. En effet, l'activité économique de cette région est dominée par les PMEF considérées comme une voie pour conserver l'identité et perpétuer la réputation de la famille (Balemba, 2015). Les données ont été collectées dans trois villes du Kivu en RDC à savoir : Uvira, Bukavu et Goma sur la base des échantillons stratifiés non proportionnel et à choix raisonné obtenus après la pré-enquête. Les données ont été collectées sur la base des enquêtes à la fois qualitatives et quantitatives. La collecte des données a été effectuée de manière différenciée en fonction des objectifs définis dans chaque chapitre. En conséquence, la thèse mobilise cinq tailles d'échantillons différentes correspondant aussi aux cinq objectifs et à cinq chapitres. Dans cette perspective, les échantillons de 329 PME, 522 PMEF, 128 PMEF, 299 PMEF et 262 PMEF ont été tirés respectivement pour le premier, le deuxième, le troisième, le quatrième et le cinquième chapitre. Parmi les répondants, 61.7% admettent que l'autofinancement est la source principale de financement pouvant garantir la réussite successorale suivie de la dette financière à LT (16%) et de l'endettement informel (12%). 49.24% des dirigeants-fondateurs souhaiteraient jouer le rôle de conseiller principal de leurs entreprises après la succession. La majorité des dirigeants, soit 53.4%, n'ont jamais pensé à la transmission de leur PMEF et ne disposent pas d'un plan de transmission dont la majeure partie est limitée par le choix du successeur entre les héritiers (soit 39.3%), ainsi que la probabilité de l'acceptation du successeur par les autres membres familiaux (23.28%). Seuls 43.38% parmi eux, accordent 50% des chances à la réussite de leur PMEF après leur succession.

Le traitement des données a été obtenu en recourant respectivement aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, au modèle de chemin (path model), aux

régressions par moindres carrées ordinaires robustes et hiérarchiques ainsi qu'aux équations structurelles. La recherche a mobilisé plusieurs construits latents se rapportant aux variables d'intérêts (gouvernance managériale, compétence financière, etc.). Une approche désagrégée dans la mesure de ces construits a été privilégiée afin de mieux comprendre la nature des relations existant entre les variables prises deux à deux et de tenir compte des spécificités de PMEF. En conséquence, nous mesurerons la compétence financière, la solidarité familiale, la gouvernance managériale, la préparation de la succession, la défaillance financière et la réussite successorale au travers des échelles multidimensionnelles qui rendent compte de la perception des dirigeants-propriétaires des PMEF. Ces échelles sont utilisées comme antécédents ou conséquences des autres variables. Pareille approche diverge avec la majorité des études antérieures qui ont privilégié une démarche agrégée.

- **Plan sommaire de la thèse**

La présente thèse est subdivisée en cinq chapitres. Le premier chapitre teste le rôle modérateur du caractère familial de la PME sur la relation entre la compétence financière et la performance perçue. Ce chapitre adopte d'abord une approche désagrégée pour identifier les composantes de la compétence financière qui influencent significativement la performance perçue. Ensuite, il intègre le caractère familial de la PME pour mettre en exergue la nécessité de l'objectivation de décision à caractère financier dans les entreprises familiales. Le deuxième chapitre complète le premier et est consacré à la relation entre les facteurs socio-affectifs et la structure financière des PMEF. Il révèle l'hétérogénéité des PMEF sur la base de la priorisation de la richesse socio-affective par les dirigeants-propriétaires en quête de la sécurisation du bien-être collectif au travers des générations. Ce chapitre jette la base sur l'influence de facteurs socio-affectifs sur le niveau de dette totale et montre la nécessité de l'objectivation de choix financier sur la perpétuation de la performance perçue et partant la réussite successorale durant et après le processus de succession des PMEF. Le troisième chapitre assure le prolongement du chapitre précédent en analysant la défaillance financière selon la perception des dirigeants-propriétaires des PMEF après leur succession. Ce chapitre facilite l'identification des composantes valorisées par ces dirigeants en percevant la défaillance financière de leur PMEF. Ce chapitre constitue donc un préalable à l'analyse de mécanismes qui sous-tendent le succès du processus de succession dans les PMEF. Le quatrième chapitre constitue le prolongement de ce raisonnement en testant le rôle médiateur du succès entrepreneurial sur la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de

la succession des PMEF. Ce chapitre précise que les PMEF ont l'objectif de longévité qui est matérialisé par la réussite du processus de succession. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit adopter les pratiques de gouvernance managériale qui favorisent la préparation de la succession. Ce chapitre rappelle la nécessité du succès entrepreneurial sur la motivation à préparer la succession au sein des PMEF et révèle que la gouvernance managériale permet aux dirigeants de protéger le bien-être collectif qui amplifie l'identification des membres familiaux à l'entreprise. Le cinquième chapitre enfin, constitue la conséquence des chapitres précédents et teste le rôle médiateur de la gouvernance managériale dans les relations entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale des PMEF. Ce chapitre montre que les PMEF dans lesquelles les dirigeants sont dotés d'un niveau de compétence financière élevé et qui maintiennent des relations familiales harmonieuses diffusent de bonnes informations.

Chapitre 1. Relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance perçue des PME : rôle modérateur du caractère familial1

Résumé

Les compétences financières permettent d'orienter objectivement la prise de décision. Elles offrent aux dirigeants la possibilité de choisir les meilleures stratégies financières qui conduisent à la création de la valeur au sein de l'entreprise. Elles permettent également aux entreprises familiales d'atteindre une meilleure performance tout en assurant un arbitrage optimal entre les prérogatives financières et socio-émotionnelles de la famille. Dans cette catégorie d'entreprise, les dirigeants-propriétaires doivent muser sur leurs compétences financières pour créer et maintenir la cohésion familiale au sein de leur famille nucléaire et ainsi prétendre à une meilleure performance sur le long terme. Malgré la pertinence que revêt la compétence financière sur la perpétuation de la création de la richesse, rares sont les études qui proposent une approche contingente afin de comprendre comment la relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance de la firme évolue en fonction de facteurs contextuels. Ce chapitre complète les études antérieures et vise à tester la relation entre les compétences financières des dirigeants et la performance perçue ainsi que le rôle modérateur du caractère familial dans les PME. Les données ont été collectées auprès d'un échantillon de 329 PME de Bukavu en République Démocratique du Congo. S'appuyant sur la méthode des équations structurelles et le modèle de chemin (path model), les résultats de ce chapitre indiquent que seules deux composantes de la compétence financière du dirigeant (suivi de trésorerie et gestion de relation) exercent une influence positive sur la performance de la PME. Il apparaît aussi que l'influence des compétences financières sur la performance de la PME diffère selon que la PME présente un caractère familial ou non.

Mots clés : Compétence Financières, Performance Perçue, Gestion de Liquidité, PME familiale, RDC.

[1] Ce chapitre a été soumis à la revue Finance Contrôle et Stratégie en collaboration avec tous les Promoteurs. Les premières observations ont été reçues et en train d'être intégrées.

Introduction

La réalisation et le maintien d'une performance élevée sont au cœur des préoccupations de la majorité des entreprises (Haguma *et al.,* 2019). Certaines études confirment que la performance est largement tributaire des compétences financières des dirigeants (Bootz et *al*., 2017 ; Ng *et al.,* 2020). Une compétence financière est souvent définie comme un processus combinatoire qui offre aux dirigeants des aptitudes qui leur permettent de manipuler correctement les outils de gestion au travers d'un processus d'apprentissage qui influence positivement les comportements des dirigeants (Kershaw et Webber, 2004 ; Ndjambou et Sassine, 2014). En conséquence, la compétence financière résulte d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir qui facilitent la mobilisation et l'allocation optimale des ressources en vue de créer de la valeur (Mangena et Pike, 2005 ; Bootz *et al.,* 2017).

Les compétences financières permettent ainsi aux dirigeants de créer et de renforcer la convergence des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise autour des objectifs préalablement fixés. Elles permettent aussi de saisir les opportunités qu'offre l'environnement. Elles offrent aussi aux dirigeants la possibilité de choisir les meilleures stratégies financières qui conduisent à la création de la valeur au sein de l'entreprise (Pettersen *et al.,* 2011). En conséquence, les compétences financières du dirigeant pourraient influencer positivement la performance des PME (Bootz *et al.,* 2017 ; Orobia et Nakibuuka, 2020). Si certains travaux antérieurs (Salomo *et al.,* 2008 ; Ng *et al.,* 2020) ont analysé la relation ci-dessus, il semble cependant, qu'un nombre réduit d'entre eux propose de désaggréger la compétence financière des dirigeants et d'identifier l'effet de ses différentes composantes sur la performance des PME (Boughattas et Bayad, 2008). Les études qui proposent une approche contingente afin de comprendre comment la relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance de la firme évolue en fonction de facteurs contextuels sont également rares (Caron, 2006 ; Ngongang, 2014). Cette thèse tente au travers de ce chapitre de combler ces manquements en analysant la relation entre trois dimensions de la compétence financière et la performance perçue tout en considérant le rôle modérateur du caractère familial de la PME.

Si les compétences financières sont importantes pour toutes catégories de PME, elles seraient encore davantage primordiales pour les PME familiales. En effet, ces dernières doivent assurer une bonne adéquation du couple famille-entreprise pour créer de la valeur et

faire face aux besoins socio-affectifs des membres familiaux (Bughin et Colot, 2008). Dans cette perspective, les choix financiers des PME familiales deviennent plus complexes et nécessitent donc un niveau des compétences financières élevé. Ces compétences sont susceptibles d'orienter objectivement la prise de décision. Elles permettraient aussi d'atteindre une meilleure performance tout en tenant compte de l'arbitrage entre les prérogatives financières et socio-émotionnelles de la famille (Gomez-Mejia *et al.,* 2007). Dans cette optique, les propriétaires dirigeants des PME familiales doivent combiner à la fois leurs compétences financières et des capacités managériales afin de créer et de maintenir la cohésion familiale au sein de leur famille nucléaire et ainsi prétendre à une meilleure performance sur le long terme (Bernstein *et al.,* 2016).

La pertinence d'aborder ce chapitre dans cette thèse est justifiée par deux arguments complémentaires. Premièrement, le tissu économique de la République Démocratique du Congo (RDC) est essentiellement constitué de PME. Ces dernières représentent plus de 90% de la population d'entreprises locales dont une large majorité (72,7%) est familiale (Haguma *et al.,* 2019 ; Banque Mondiale, 2018). La prise en compte du caractère familial des PME dans notre analyse est donc légitime. Deuxièmement, un aperçu général du monde des affaires de Bukavu fait ressortir que très peu de dirigeants de PME disposent des compétences financières nécessaires à la gestion quotidienne de leur entreprise (Banque Mondiale, 2020 ; Mmenge *et al.,* 2020). En effet, l'expérience montre que la plupart des PME sont gérées de manière intuitive, très peu d'entre elles appliquent des pratiques modernes de gestion. On peut donc s'attendre à ce qu'une meilleure compétence financière de la part du dirigeant se traduise par un niveau de performance élevé au sein des PME de cette région.

Ce chapitre apporte plusieurs contributions à la littérature. Premièrement, il est, à notre connaissance, le premier à opter pour une analyse désagrégée des compétences financières dans leur relation avec la performance perçue dans le contexte des PME. Deuxièmement, en investiguant le rôle modérateur du caractère familial de l'entreprise sur la relation liant la compétence financière à la performance perçue, cette thèse souligne dans ce chapitre l'importance d'en contextualiser l'analyse (Mashavira *et al.,* 2019 ; Ng *et al.,* 2020). Plus précisément, elle offre une meilleure compréhension de la manière avec laquelle l'influence familiale affecte la capacité de l'organisation à tirer profit des compétences financières du dirigeant. Ce faisant, elle apporte une contribution complémentaire au corpus empirique

analysant les causes des différences de performance observées entre les PME familiales et non familiales.

Outre cette introduction, ce chapitre est subdivisé en quatre sections. La revue de la littérature est développée dans la première section. La deuxième présente la méthodologie alors que la troisième expose les résultats. Enfin, la quatrième section discute les principaux résultats, les implications théoriques et pratiques, les limites de l'étude ainsi que les perspectives pour les recherches futures.

Section 1.1. Revue de la littérature et développement des hypothèses

La conceptualisation et l'opérationnalisation de la compétence financière est faite. La relation entre les compétences financières et la performance perçue est ensuite discutée avant de présenter le modèle théorique et la définition des hypothèses.

1.1.1. Compétences financières du dirigeant : Définition et dimensions

La compétence financière a déjà fait l'objet de plusieurs définitions mais aucune ne fait l'unanimité dans la littérature (Le Boterf, 2005). Selon plusieurs auteurs (Khalifé et Montmorillon, 2018 ; Bootz *et al.,* 2017), la compétence financière revêt cinq caractéristiques complémentaires: (1) un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés, de perceptions et d'attitudes permettant d'atteindre la flexibilité financière de l'entreprise; (2) une capacité de se réinventer de manière permanente à travers l'apprentissage ; (3) une capacité à maîtriser la gestion de l'entreprise et à produire une information financière de qualité à travers la maîtrise des outils de gestion et de pilotage stratégique; (4) une faculté pour développer des capacités particulières afin d'atteindre la performance de l'entreprise; (5) un savoir-agir qui facilite la mobilisation et l'allocation optimale de ressources internes ou externes à des opportunités qui sont susceptibles de créer de la valeur.

Dans le présent chapitre, la compétence financière est analysée comme un tout cohérent composé d'un processus d'apprentissage et des connaissances qui sont susceptibles d'amélioer la gestion de la PME et de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes (Boughattas et Bayad, 2008 ; Durant, 2015). Les compétences financières se rapportent ainsi aux aptitudes et aux traits de personnalité qui sont acquis soit par apprentissage et/ou par l'expérience professionnelle (Jeanjean et Stolowy, 2006). Les compétences financières offrent donc aux dirigeants des PME la capacité de mobiliser et d'allouer efficacement de ressources

internes et externes en vue d'aboutir à une performance élevée (Mangena et Pike, 2005 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020). Selon cette approche, la compétence financière des dirigeants est mesurée au moyen d'attributs spécifiques reflétant leur capacité à maitriser les documents comptables, le contrôle des coûts ainsi que la gestion de la trésorerie et des relations avec les parties prenantes (Khalifé et Montmorillon, 2018).

Cette opérationnalisation relativement large est justifiée par le fait que plusieurs aspects de la compétence financière ont été mesurés dans la littérature sans qu'un consensus n'émerge (Hamadi *et al.,* 2011 ; Ndzie, 2019). En effet, certains travaux proposent une approche en silo et se focalisent dès lors sur certaines dimensions spécifiques de la compétence financière sans en fournir une vision exhaustive, alors que d'autres en proposent une mesure agrégée sans tenir compte de l'hétérogénéïté de ses composantes (Boughattas et Bayad, 2008). Dans ce chapitre, nous adoptons une approche multidimensionnelle de la compétence financière. Nous prenons appui sur les trois principales dimensions qui ont été précédemment identifiées dans la litérature, à savoir : la maîtrise des outils comptables, le suivi de la trésorerie et la gestion des relations. De la sorte, nous offrons une vision plus fine et complète de ce concept afin d'en investiguer les effets sur la performance des PME.

La maîtrise des outils comptables renvoie aux pratiques comptables mises en œuvre par le dirigeant. Elle se rapporte à l'habileté du dirigeant à lire, à comprendre et à interpréter le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie (Chapellier et Hamadi, 2012). Cette dimension traduit la capacité du dirigeant de l'entreprise à mettre régulièrement les données/informations comptables et financières à la disposition de tous les intervenants en vue d'une prise de décision éclairée (Ngongang, 2007 ; Orobia et Nakibuuka, 2020). Le suivi de trésorerie englobe les aptitudes des dirigeants à suivre de manière régulière et permanente les entrées et les sorties de liquidités ainsi que l'allocation optimale des excédents (Bisogno et Vaia, 2017)**.** Il permet au dirigeant de maîtriser les flux financiers de la PME et de disposer d'un outil de pilotage susceptible d'orienter les décisions financières de court terme (Mangena et Pike, 2005 ; Mashavira *et al.,* 2019). Le suivi de la trésorerie facilite l'allocation et la mobilisation d'un ensemble de ressources permettant de créer de la valeur (Jeanjean et Stolowy, 2006).

La gestion de relations renvoie aux interactions sociales entre les dirigeants et les autres parties prenantes qui influencent directement et/ou indirectement l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette dimension reflète donc le capital social que le dirigeant est capable de se

constituer à partir de son réseau (Arregle *et al.,* 2007). L'existence de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents partenaires permet à l'entreprise d'accéder aux ressources que possèdent ces partenaires à moindre coûts (Ngongang, 2007). L'argument sous-jacent est lié au fait que la combinaison de capacités et de ressources complémentaires provenant de plusieurs partenaires offre des effets de synergie et permet au dirigeant d'opérer des choix optimaux en maîtrisant les différents coûts (Caron, 2006 ; Abraham *et al.,* 2011).

1.1.2. Compétences financières du dirigeant et performance des PME

La relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance perçue ainsi que le rôle modérateur du caractère familial de la PME est analysé à la lumière de la théorie du patrimoine socio-émotionnel et celle du pari-mixte (Cambrea *et al.,* 2022 ; Chirico et Kellermanns, 2022). Selon la théorie du patrimoine socio-émotionnel, l'entreprise est une entité économique et sociale qui maximise à la fois la richesse financière et émotionnelle (Bauweraerts *et al.,* 2020). En conséquence, les PME sont mues par une forte volonté de perpétuer la dynastie familiale et prennent ainsi des décisions qui maximisent la création de la richesse socio-émotionnelle sans altérer la valeur financière de l'entreprise (Bauweraerts, 2022). La théorie du pari-mixte nuance un peu l'argument ci-dessus en soutenant qu'il n'est pas facile pour les dirigeants de la PME de maximiser à la fois la valeur financière et la valeur socio-émotionnelle au sein des entreprises familiales. En effet, les dirigeants pourraient quelque fois se focaliser fortement sur l'atteinte de la performance financière et provoquer ainsi une détérioration de la richesse socio-émotionnelle de l'entreprise familiale (Bauweraerts *et al*., 2020 ; Cambrea *et al.,* 2022). En conséquence, la recherche effrénée de la performance financière pourrait entraîner une faible focalisation sur la préservation de la richesse socioéconomique et détruire ainsi le socle sur lequel est fondée l'entreprise familiale (Villalonga et Amit, 2006 ; Chirico et Kellermanns, 2022). L'acquisition des compétences financières par les dirigeants et le caractère familial de la PME sont susceptibles de recentrer l'intérêt des dirigeants sur l'atteinte des objectifs financiers et non financiers et permettre ainsi de prendre des décisions objectives qui favorisent la pérennité des entreprises familiales.

De nombreux travaux suggèrent que les compétences financières du dirigeant constituent un déterminant majeur de la performance des PME (Bisogno et Vaia, 2017; Cambrea *et al.,* 2022). L'argument sous-jacent est lié au fait que les compétences financières permettraient de limiter la subjectivité dans la prise de décision et renforceraient ainsi la compétitivité de la firme grâce à des choix financiers plus efficients (Ngongang, 2014). Elles

amélioreraient aussi la qualité de l'information financière contenue dans les états comptables, ce qui réduirait l'asymétrie informationnelle vis-à-vis des bailleurs de fonds et limiterait donc le coût des fonds propres et de l'endettement (Cascino *et al.,* 2010).

Bien que ces études étayent notre compréhension de la relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance, peu de travaux approfondissent le débat en désagrégeant l'effet sur la performance de différentes dimensions de la compétence financière (Ndzie, 2019). Il apparaît aussi que la nature contingente de cette relation soit négligée par la plupart des recherches qui n'abordent que trop succinctement le rôle des caractéristiques organisationnelles sur la capacité des PME à tirer profit de la compétence financière du dirigeant (Hejaji, 2018). Afin de combler ce vide théorique, cette thèse propose de développer une approche intégrative qui analyse la relation entre les trois dimensions les plus saillantes de la compétence financière (la maîtrise des outils comptables, le suivi de trésorerie et la gestion des relations) et la performance des PME ainsi que le rôle modérateur de leur caractère familial. La focalisation sur cette contingence particulière se justifie par le fait que le particularisme de la PME familiale (coexistence des prérogatives financières et affectives des membres familiaux dans la prise de décision) entraîne un trade-off qui est susceptible de remettre en cause la réalisation des bénéfices pécuniaires associés aux différentes dimensions de la compétence financière du dirigeant (Gomez-Mejia *et al.,* 2018). Une description schématique de notre modèle conceptuel est reprise dans la Figure 1.1.

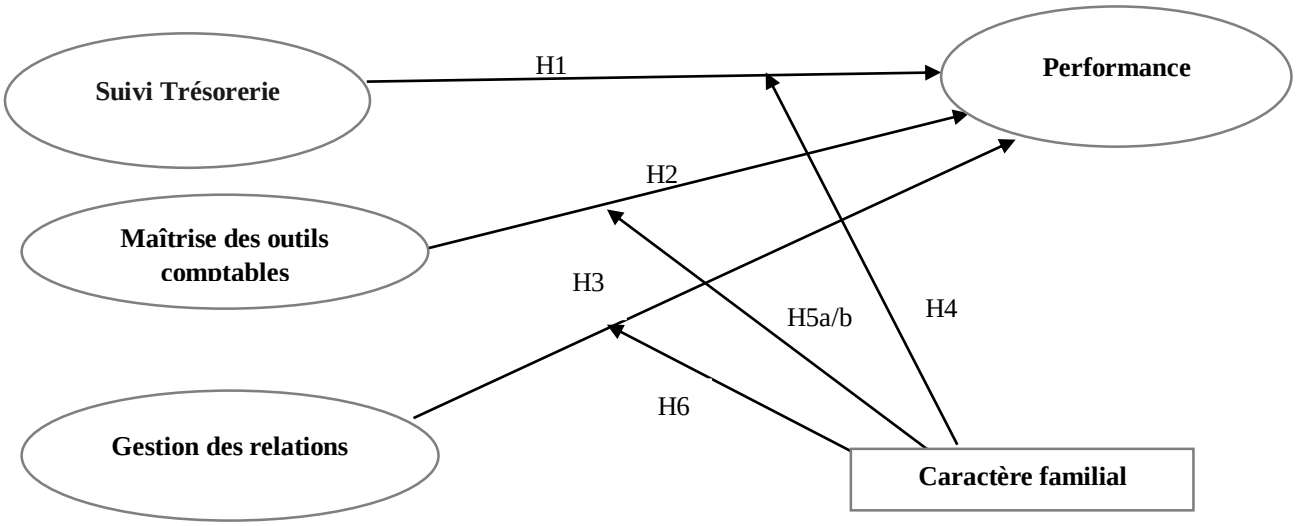


Figure 1.1. Modèle conceptuel

Source : Auteur

1.1.2.1. Relation entre le suivi de trésorerie et la performance

La relation entre le suivi de trésorerie et la performance des PME est soutenue par la théorie basée sur les ressources (RBV). Cette théorie stipule que la performance de l'entreprise est tributaire de l'aptitude des dirigeants à mobiliser et à allouer rationnellement des ressources internes en vue de l'atteinte des objectifs prévisionnels (Bootz *et al.*, 2017). L'entreprise est donc une constellation de ressources dont le caractère idiosyncratique explique sa performance (Renard et Soparnot, 2011). Ngongang (2007) corrobore cet argument en montrant que le suivi permanent de la trésorerie effectué par les dirigeants leur offre la possibilité d'acquérir et de disposer en temps réel des informations transparentes et régulières sur la trésorerie immédiate. Le suivi de la trésorerie permet donc aux dirigeants de créer la richesse en affectant la liquidité disponible à des projets d'investissements les plus rentables (Azudin *et al*., 2018). Mangena et Pike (2005) abondent dans le même sens et confirment que le suivi permanent de la trésorerie accroitrait la flexibilité financière de la PME et lui offrirait plus de facilité à couvrir aisément ses besoins en financement. L'argument sous-jacent est lié au fait que le suivi de trésorerie conduit à une gestion efficace des excédents et/ou de déficit de trésorerie et contribue donc à la réalisation d'une performance élevée. Les arguments ci-dessus nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Le suivi de trésorerie par le dirigeant exerce une influence positive sur la performance des PME

1.1.2.2. Relation entre la maîtrise des outils comptables et la performance

La relation entre la maîtrise des outils comptables et la performance est ancrée dans la théorie subjective. L'argument sous-jacent est lié au fait que les caractéristiques comportementales propres aux dirigeants et leurs aptitudes sont susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (Ngongang, 2007 ; Bisogno et Vaia, 2017). Chapellier et Hamadi (2012) corroborent cet argument en montrant que la maîtrise des outils comptables par les dirigeants permet à ces derniers de transmettre des informations financières de bonne qualité. Cette transparence réduirait l'asymétrie informationnelle, accroîtrait la crédibilité de la PME envers les diverses parties prenantes et faciliterait l'exploitation d'opportunités identifiées dans l'environnement (Khalifé et Montmorillon, 2018, Ng *et al.*, 2020). Abraham *et al*. (2011) abondent dans le même sens et affirment que les pratiques comptables constituent un

point d'ancrage obligatoire pour le dirigeant, leur maîtrise stimulant sa capacité à gagner la confiance des diverses parties prenantes et de se constituer un avantage concurrentiel (Bootz *et al.,* 2017). Par conséquent, la maîtrise des outils comptables permet aux dirigeants de PME de prendre des décisions susceptibles d'accroître la création de valeur, ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La maîtrise des outils comptables par les dirigeants exerce une influence positive sur la performance des PME

1.1.2.3. Relation entre la gestion des relations et la performance

La relation entre la gestion des relations et la performance des PME est enracinée dans la théorie des parties prenantes. Selon cette théorie, l'entreprise est un forum des relations impliquant plusieurs personnes aux intérêts divergents. Qu'à cela ne tienne, l'entreprise doit définir sa stratégie et ses actions en tenant compte des intérêts parfois contradictoires de ses diverses parties prenantes selon une approche collaborative et participative (Arregle *et al.,* 2007). La théorie des parties prenantes admet dans sa version instrumentale et descriptive que les aptitudes des dirigeants à gérer des relations avec les parties prenantes et à répondre aux attentes de ces derniers contribuent efficacement à l'explication de la performance de l'entreprise (Hernández-Perlines *et al.,* 2020). Ainsi, au plus les dirigeants de PME gèrent efficacement les relations avec leurs différentes parties prenantes, au plus ils peuvent se constituer un capital social significatif qui les assisterait dans la mise en place de stratégies susceptibles de générer des gains de performance (Hejaji, 2018 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020). En effet, la combinaison de capacités et de ressources complémentaires provenant de plusieurs partenaires induit des effets de synergie et contribue à la maîtrise de l'information et à l'identification des opportunités d'affaires, ce qui permettrait de créer de la valeur. Par conséquent, l'hypothèse suivante est posée :

Hypothèse 3 : La gestion des relations par les dirigeants exerce une influence positive sur la performance des PME.

1.1.2.4. Le rôle modérateur du caractère familial de la PME

L'entreprise familiale est souvent caractérisée par le chevauchement des systèmes de la famille et de l'entreprise (Arzubiaga *et al.,* 2020). La PME familiale constitue ainsi un contexte unique où les compétences financières du dirigeant peuvent jouer un rôle clé dans

l'objectivation des décisions qui sont généralement prises à la suite d'un arbitrage entre les prérogatives financières et familiales (Gomez-Mejia *et al.,* 2007). En effet, les PME familiales présentent la spécificité d'utiliser la préservation du patrimoine socio-émotionnel (le maintien du contrôle familial, l'établissement de liens sociaux, l'attachement émotionnel et la perpétuation de l'héritage familial) comme cadre de référence dans la prise de décision (Schepers *et al.,* 2014 ; Bauweraerts, 2022). Comparativement à leurs homologues non familiales, les PME familiales sont donc confrontées à davantage de complexité lors de l'élaboration de choix stratégiques puisqu'elles doivent assurer un équilibre subtil entre les objectifs socio-émotionnels et financiers. Le maintien de cet équilibre entraîne un pari-mixte qui complexifie la priorisation de l'utilité non-financière (Bauweraerts *et al.,* 2020; Chirico et Kellermanns, 2022). La possession des compétences financières par un dirigeant joue un rôle clé dans la conception de solutions qui permettent de préserver le patrimoine socio-émotionnel de la famille et la performance de l'entreprise.

L'influence des compétences financières liées au suivi de la trésorerie sur la performance peut être assez sensible au caractère familial de la PME (Cambrea *et al*., 2022). En effet, les membres familiaux, dont une part considérable de leur patrimoine financier et socio-émotionnel est investi dans l'entreprise, accordent une importance particulière à la gestion des flux de trésorerie. La gestion rationnelle de la trésorerie permettrait d'éviter une cessation de paiement qui pourrait engendrer la faillite de l'entreprise et donc la disparition de leur principale source de richesse financière et affective (Bernstein *et al.,* 2016 ; Chirico et Kellermanns, 2022). De ce fait, les compétences financières du dirigeant seront décisives aux yeux des membres familiaux qui les intégreront dans la prise de décision afin d'identifier des opportunités qui garantissent la soutenabilité des choix opérés en termes de trésorerie (Bauweraerts et Vandernoot, 2018). Le caractère familial de la PME contribuerait donc à la création d'un contexte favorable à l'exploitation des compétences de gestion de trésorerie, leurs effets bénéfiques se traduisant par une meilleure performance. Sur la base de ces arguments, l'hypothèse suivante est posée :

Hypothèse 4 : Le caractère familial de la PME modère positivement la relation entre le suivi de la trésorerie et la performance.

Le caractère familial peut aussi impacter l'intensité de la relation entre la maîtrise des outils comptables et la performance. D'un côté, la volonté des membres familiaux à préserver le patrimoine socio-émotionnel favorise l'hégémonie familiale dans les organes de décision

(Berrone *et al.,* 2012). Dans un tel contexte, la maîtrise de l'outil comptable par le dirigeant est susceptible de jouer un rôle prépondérant dans l'objectivation des choix opérés par les membres familiaux qui, sans une information comptable de qualité, fonderaient systématiquement leur décision sur la base de raisonnements heuristiques privilégiant les intérêts de la famille (Stockmans *et al.,* 2010). D'un autre côté, lorsque le dirigeant est un membre familial, sa maîtrise de l'outil comptable peut aussi engendrer des effets néfastes pour l'entreprise. En effet, certains membres familiaux ont tendance à favoriser les intérêts de leur famille nucléaire car leur attachement et leur degré d'identification à l'organisation tend à s'étioler au cours du temps (Sciascia *et al.,* 2014). Par conséquent, il est probable qu'un dirigeant familial issu de générations successives s'engagent dans des pratiques de manipulation comptable afin d'extraire des rentes à destination des membres de sa famille nucléaire. Pareil comportement opportuniste est susceptible d'altérer la pérennité de l'entreprise familiale et entraîner l'émergence de conflit entre les parties prenantes (Villalonga et Amit, 2006 ; Cruz et Justo, 2017). L'argument soutenue dans cette thèse est que plus le dirigeant maîtrise les outils comptables, plus il peut facilement diffuser des informations de qualités aux autres membres familiaux qui favoriseraient leur identification au travers de l'entreprise. En effet, un dirigeant doté d'un niveau élevé de maîtrise des outils comptables serait plus disposé à prendre des décisions concertées grâce aux informations de qualité qu'il est capable de diffuser (Ng *et al.,* 2020). Cette attitude facilite aux parties prenantes de prioriser la création de la richesse en intégrant les nouvelles opportunités, ce qui favorise la performance de la PME (Bootz *et al.,* 2017). Par conséquent, le caractère familial des PME induit des effets bénéfiques sur la capacité de l'organisation à capitaliser sur la maîtrise de l'outil comptable pour engendrer des gains de performance. Sur la base de ces arguments, nous proposons deux hypothèses concurrentes :

Hypothèse 5 : Le caractère familial de la PME modère positivement la relation entre la maîtrise des outils comptables et la performance.

Concernant l'effet de la gestion de la relation et la performance, il est démontré que le maintien de la richesse socio-émotionnelle favorise l'attachement et l'identification des membres familiaux à l'entreprise (Berrone *et al.,* 2012 ; Hernández-Perlines *et al.,* 2020). Percevant l'organisation comme une prolongation de la famille, ces derniers s'engagent généralement dans des relations de long terme avec leurs parties prenantes afin de développer la réputation familiale, créant un contexte favorable pour l'utilisation des compétences liées à

la gestion des relations (Zellweger et Astrachan, 2008 ; Cruz et Justo, 2017). En effet, cette volonté de créer une atmosphère collaborative au travers de comportements pro-organisationnels impliquant les parties prenantes permettrait aux PME familiales de tirer davantage profit de la gestion des relations par le dirigeant. Sur la base de ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6 : Le caractère familial de la PME modère positivement la relation entre la gestion des relations et la performance.

Section 1.2. Méthodologie

1.2.1. Echantillon

La population cible de cette étude est constituée des dirigeants des PME de Bukavu en RDC. Le choix de la ville de Bukavu est dicté par deux arguments complémentaires. Premièrement, la ville constitue la plus grande agglomération urbaine dans la zone Est de la RD Congo et constitue ainsi un pool économique important. Deuxièmement, l'activité économique de la ville est fortement dominée par les PMEF qui représentent plus de 72.7 % de la population d'entreprise en RDC (Mmenge *et al.*, 2020).

Selon le rapport de l'Inspection Provinciale des Petites et Moyennes Entreprises et Artisanats 2018 (IPMEA/S-K), la population des PME de Bukavu est estimée à 2.143 entreprises. Une enquête par questionnaire a été conduite auprès de 400 PME localisées dans la ville de Bukavu et sélectionnées sur base d'un tirage stratifié proportionnel. Le secteur d'activité et l'ancienneté du dirigeant ont servi de variables de stratification. Ainsi, les secteurs les plus prépondérants dans la population totale des PME étaient aussi fortement représentés dans l'échantillon et seules les PME dont les dirigeants disposaient d'une ancienneté d'au moins deux ans et faisant usage d'au moins un outil de gestion ont été retenues. Le pré-test du questionnaire a été opéré par 30 entrepreneurs issus de trois secteurs d'activités principaux de Bukavu et des professeurs d'université spécialisés dans la conception et l'administration du questionnaire afin d'en assurer la validité et la cohérence avec le contexte local de Bukavu.

Les dirigeants ont été contactés afin de convenir d'un rendez-vous permettant de compléter le questionnaire d'enquête. L'enquête a été conduite par 3 enquêteurs étudiants en deuxième année de licence de la faculté des sciences économiques de l'Université Officielle de Bukavu supervisés par l'auteur durant trois semaines au cours du mois d'août 2019. Les

enquêteurs ont été soumis à une séance de formation de trois jours sur l'administration du questionnaire et sur les erreurs à éviter durant le déroulement de l'enquête. La formation a été suivie immédiatement d'une simulation sous la supervision de l'auteur. Sur un ensemble de 400 questionnaires lancés, 329 questionnaires collectés étaient exploitables soit un taux de réponse satisfaisant de 82.25%. La représentativité de l'échantillon a été obtenue au moyen d'un test d'ajustement Chi-carré (χ^2= 19.9892 > 5.99 ; P≤ 0.001) et d'un test d'égalité de deux moyennes pour des échantillons indépendants sur base de quatre variables principales : l'ancienneté, le secteur d'activité, le caractère familial et le mode de financement de PME en RDC. Les données issues de l'échantillon ont été comparées à celles disponibles dans la base des données WES[2]. Les résultats obtenus sur les quatre variables : ancienneté (t = 0.78 ; p = 0.45), secteur d'activité (t = 0.88 ; p =0.56), caractère familial (t = 1.62 ; p= 0.105) et le mode de financement (t = 0.88; p = 0.38) confirment qu'il n'existe aucune différence significative entre les données issues de deux enquêtes pour ces variables. Pareils résultats confirment que les deux échantillons sont comparables et sont extraits de la même population (Laurencelle, 2012 ; Chirico et Kellermanns, 2022).

1.2.2. Mesure des variables

L'étude est construite au tour de trois variables : la performance perçue, la compétence financière (désagrégée en différentes composantes) et le caractère familial. Deux de ces trois variables sont latentes réflexives formatives (Jarvis et al., 2003 ; Tensaout et Guyon, 2012) à savoir la performance perçue et la compétence financière.

Le caractère familial de la PME constitue la variable modératrice des relations entre les compétences financières et la performance perçue. Le caractère familial est mesuré de manière dichotomique et prend la valeur 1 si la PME est à caractère familial et 0 si non. La PME était considérée comme familiale lorsque les membres d'une même famille détiennent au moins 50% du capital et au moins un membre de la famille est impliqué dans la direction de l'entreprise (Bauweraerts et Colot, 2015).

La performance perçue est mesurée par une échelle composée de 19 items et subdivisés en trois dimensions inspirées des études antérieures (Delaney et Huselid, 1996 ; Haguma *et al.*, 2019 ; Chirico et Kellermanns, 2022). Les enquêtés devraient apprécier la performance de leurs entreprises durant les trois dernières années en la comparant à celle de

[2] World Enterprises Survey, Base de données issue de l'enquête de la Banque Mondiale 2014 qui avait touché toutes les quatre zones économiques de la République Démocratique du Congo (Est, centre, Ouest et le Sud).

leurs concurrents directs sur base d'une échelle à 5 points allant de « performance très faible » (1) à « performance très élevée » (5). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (voir figure 1.2) ont permis de retenir douze items subdivisés en trois composantes et qui expliquent 60 pourcents de la variance totale de la performance perçue. Les résultats se rapportant à la fiabilité (α = 0.822) de cette échelle sont satisfaisants et confirment que l'échelle mesure bel et bien la performance perçue. L'échelle obtenue de l'analyse factorielle exploratoire a été soumise à une analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel 9.1 afin de confirmer son unidimensionnalité. Les résultats de cette analyse (voir tableau 1.1) confirment que chaque item se rapportant à la performance perçue présente un coéfficient structurel (λ) $\geq$ 0.50 (voir figure 1.2). Les resultats confirment aussi que le modèle estimé rencontre convenablement les données car il présente des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2/df = 2.8 ; CFI = 0.96 ; IFI = 0.96 ; RMSEA = 0.075 ; GFI = 0.93 ; AGFI = 0.9).

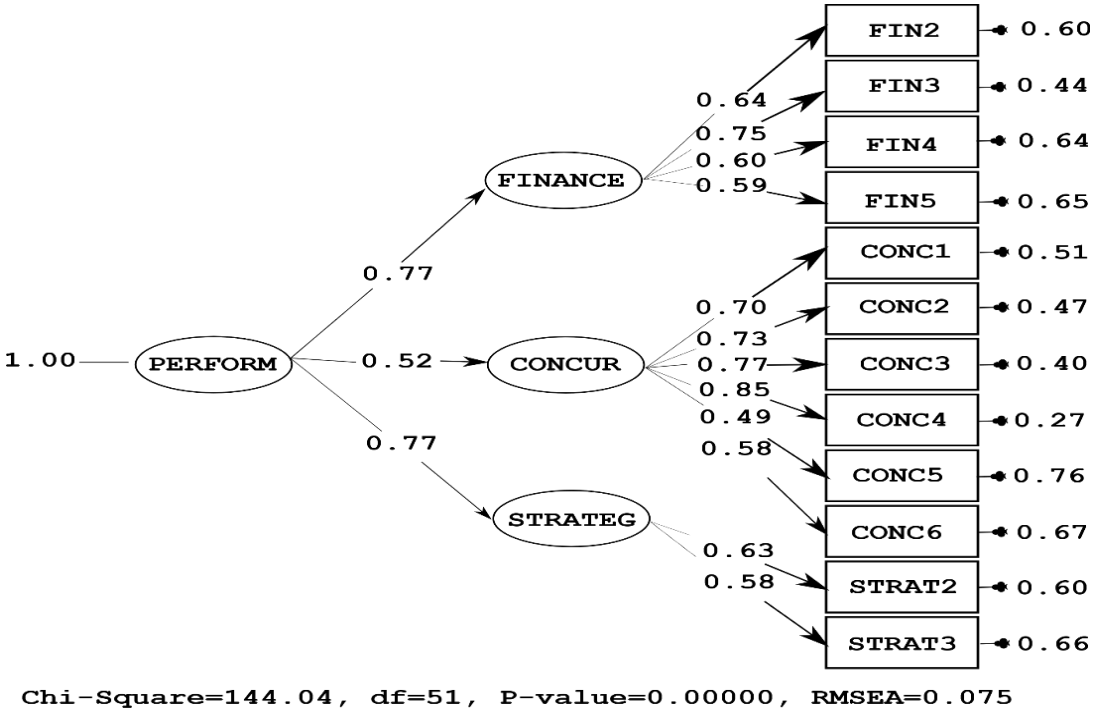


Figure 1.2. Mesure de la performance perçue

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Les compétences financières sont mesurées sur base d'une échelle de mesure composée de 12 items subdivisés en 4 dimensions inspirées des études antérieures (Boughattas et Bayad, 2008 ; Ngongang, 2014). Il était également demandé à chaque

répondant d'apprécier ses propres compétences financières sur base d'une échelle à 5 points allant de « Très faiblement maitrisée = 1 » à « Parfaitement maitrisée = 5 ». L'échelle a été soumise à une analyse factorielle exploratoire. Les résultats confirment que la compétence financière est un construit tridimensionnel composé de huit items et expliquant 61% de la variance totale (voir figure 1.3). L'échelle ainsi purifiée a été soumise à une analyse factorielle confirmatoire en vue de confirmer son unidimensionalité. Les resultas confirment (voir tableau 2.1) que chaque item relatif aux compétences financières présente un coéfficient structurel (λ) $\geq$ 0.50 (voir figure 1.3) et que le modèle estimé rencontre parfaitement les données avec des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2/df = 1.76 ; CFI = 0.97 ; IFI = 0.97 ; RMSEA = 0.048 ; GFI = 0.98 ; AGFI = 0.95).

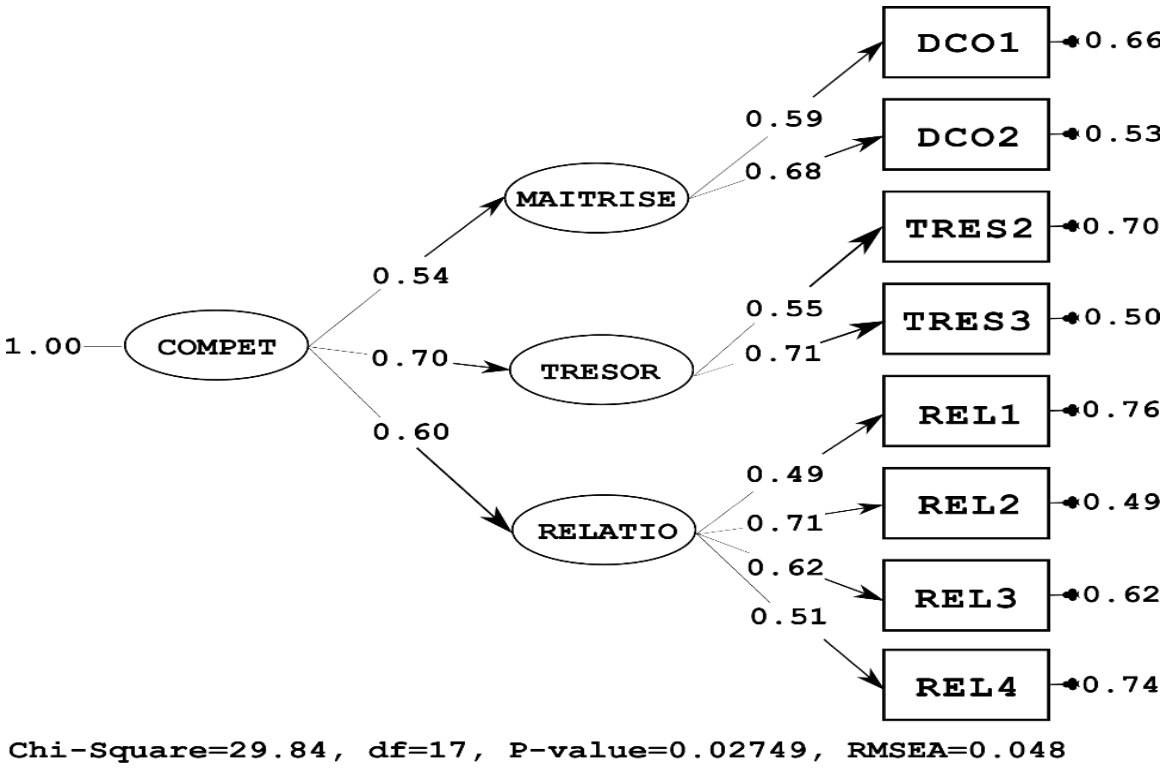


Figure 1.3. Mesure de la compétence financière

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (voir tableau 1.1) ont permis de retenir douze items sur l'ensemble de dix-neuf contenus dans le questionnaire et révèlent que la performance est un construit tridimensionnel qui expliquent 60 pourcents de la variance totale pour la performance perçue. Les mêmes résultats confirment que la compétence

financière est un construit tridimensionnel expliquant 61% de la variance totale, composé de huit items retenus sur l'ensemble de douze items. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire du tableau 1.1 confirment également que chaque item relatif à chaque construit présente un coéfficient structurel (λ) ≥ 0.50 et que tous les modèles estimés se rapportant aux construits sous analyse sont bien ajustés et présentent des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2/df = 2.8 ; 1.76 ; CFI = 0.96 ; 0.97 ; IFI = 0.96 ; 0.97 ; RMSEA = 0.075 ; 0.048 ; NFI = 0.93 ; 0.94 ; GFI = 0.93 ; 0.98 ; AGFI = 0.9 ; 0.95) respectivement pour la performance perçue et la compétence financière, confirmant ainsi l'unidimensionnalité des échelles utilisées.

Tableau 1.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=329)

Description des variables	**Coefficients structurels**		**CR**	**AVE**
	AFE	AFC		
Performance (α=0.822; KMO=0.838; CFI=0.96; IFI=0.96; RMSEA=0.075; NFI=0.93; GFI=0.93; AGFI=0.9)				
Performance financière			**0.824**	**0.542**
FIN2 rémunération des propriétaires	0.692	0.64		
FIN3 réalisation des investissements rentables	0.754	0.75		
FIN4 autofinancement des besoins d'exploitation de la PME	0.711	0.60		
FIN5 réponse aux attentes de la famille et des clients	0.729	0.59		
Performance concurrentielle			**0.69**	**0.61**
CONC1Anticipation de développement d'avantage concurrentiel	0.772	0.70		
CONC2 Anticipation de changement du jeu concurrentielle	0.773	0.73		
CONC3 Appropriation de la règle du jeu concurrentiel	0.783	0.77		
CONC4 Capacité à faire face à la lutte concurrentielle	0.852	0.85		
CONC5 Réalisation des investissements non liés à l'activité	0.547	0.49		
CONC6 Capacité à innover	0.608	0.58		
Performance stratégique			**0.65**	**0.5**
STRAT2 La possession d'une stratégie bien pensée	0.70	0.63		
STRAT3 La maitrise de son environnement	0.758	0.58		
Compétence financière (α=0.75 ; KMO=0.702 ; CFI=0.97 ; IFI=0.97 ; RMSEA=0.048 ; NFI=0.94 ; GFI=0.98 ; AGFI=0.95)				
Maîtrise des outils comptables			**0.69**	**0.53**
DCO1 Compréhension et maitrise du compte résultat	0.823	0.59		
CDCO2 Lecture, compréhension et maitrise des bilans	0.815	0.68		
Gestion des relations			**0.765**	**0.47**
REL1 Mise en place outils de contrôle adapté à l'activité	0.556	0.49		
REL2 Relation avec les partenaires financiers	0.81	0.71		
REL3 Couverture des besoins en financement via partenaires	0.767	0.62		
REL4 Négociation des facilités d'accès au crédit	0.62	0.51		
Suivi de trésorerie			**0.68**	**0.52**
TRES2 Maîtrise et contrôle les entrées de fonds	0.856	0.55		
TRES3 Maîtrise les délais de paiement clients et fournisseurs	0.763	0.71		

AVE= variance moyenne partagée; CR= fiabilité du construit; AFE= Analyse Factorielle Exploratoire; AFC= Analyse Factorielle Confirmatoire CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normal Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

La validité convergente de la performance perçue et de la compétence financière a été testée et confirmée en recourant aux valeurs de coefficients structurels, aux t-values ainsi qu'à celles des variances moyennes extraites (AVE). En effet, les coefficients structurels pour les

deux construits sont élevés et sont compris entre 0.49 et 0.85. Les résultats montrent aussi que chaque variable est statistiquement liée à son construit latent auquel elle était supposée être attachée et présente une t-valeur supérieure à 1.96. Le tableau ci-dessous présente l'analyse de fiabilité et de validité des construits.

Tableau 1.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables

Construits	**Dimensions**	**Items**	**Coefficient Alpha de Cronbach**	**Fiabilité (CR)**	**Variance Moyenne partagée (AVE)**
Performance	3	12	0.822	0.819	0.61
Compétence financière	3	8	0.75	0.745	0.50

Source : Auteur

Les résultats du tableau 1.2 révèlent que chaque construit présente des AVE comprises entre 0.4 et 0.7. Ces valeurs sont évaluées à 0.61 pour la performance perçue et à 0.50 pour la compétence financière, confirmant que les items liés à chaque dimension extraite expliquent mieux cette dernière qu'ils ne feraient pour toute autre dimension (Balemba et Bugandwa, 2016). Les résultats relatifs à la fiabilité sont aussi satisfaisants (CR ≥ 0.70) (Bagozzi et Yi, 2012). Tous ces résultats confirment que les mesures proposées pour les deux construits remplissent bien les conditions de la validité convergente (Haguma *et al*, 2019). La validité discriminante a été testée en comparant les carrés des corrélations entre les variables et la variance moyenne partagée (Bagozzi et Yi, 2012).

Tableau 1.3. Matrice des corrélations des construits et des dimensions

Construit	**PERFORM**		**COMPET**	**AVE**
PERFORM	1			0.61
COMPET	0.55*** (0.3)		1	0.50
Dimension PERFORM	FINANCE	CONCUR	STRATEG	AVE
FINANCE	1			0.542
CONCUR	0.29*** (0.08)	1		0.61
STRATEG	0.39*** (0.15)	0.31*** (0.1)	1	0.50
Dimension COMPET	MAITRISE	TRESOR	RELATIO	AVE
MAITRISE	1			0.53
TRESOR	0.23*** (0.053)	1		0.52
RELATIO	0.22*** (0.05)	0.3*** (0.1)	1	0.47

Source : Auteur. Avec (.) carré de la corrélation, *** p ≤ 0.01 ; ** p ≤ 0.05 ; * p ≤ 0.10

Les résultats du tableau 1.3 montrent que le carré des corrélations entre les variables est inférieur à l'AVE pour les variables prises deux à deux. Ces résultats démontrent que les

différentes échelles utilisées remplissent les critères de validité discriminante. La fiabilité de deux échelles a été confirmée en recourant à la fois aux valeurs de l'α de Cronbach et à celles de la fiabilité du construit. Les résultats confirment que l'α attaché à chaque construit est élevé et s'évalue respectivement à 0.88 et 0.75 pour la performance perçue et la compétence financière. Ces valeurs sont supérieures au seuil recommandé de 0.70 (Hair *et al.,* 2019). Les résultats se rapportant à la fiabilité de construits sont également satisfaisants et s'élèvent respectivement à 0.82 et 0.75 pour la performance perçue et la compétence financière. Ces valeurs sont largement supérieures au seuil minimum de 0.60 (Bagozzi et Yi, 2012). Tous les résultats ci-dessus confirment que les deux échelles sont fiables.

L'absence d'un biais d'autoévaluation des dirigeants dans l'appréciation de leur performance et de leurs compétences financières a été appréciée par deux techniques complémentaires. Premièrement, les deux mesures subjectives ont été confrontées à certains indicateurs objectifs de la performance et de la compétence qui se trouvaient dans la base des données via un test de corrélation de Pearson. Les résultats obtenus confirment que les corrélations qui existent entre ces mesures subjectives et objectives sont fortes et démontrent que les deux mesures se rapportent à la même réalité (voir tableau 1.4) (Jarvis *et al.*, 2003). Pareils résultats démontrent que les dirigeants qui ont été interrogés n'ont pas surévalué leur performance et leurs compétences et valident ainsi l'absence d'un biais lié à l'autoévaluation des dirigeants lors de l'appréciation de leur performance et leurs compétences financières.

Tableau 1.4. Test de corrélation entre les indicateurs

	C.A	RFIN	MAITRISE	TRESOR	RELATIO	PERFIN	PERFCO	PERFOS
C.A	1							
RFIN	0.62 (0.265)	1						
MAITRISE	-0.036(0.52)	0.12**(0.03)	1					
TRESOR	-0.003(0.96)	0.07(0.20)	0.22***(0.0)	1				
RELATIO	0.17**(0.03)	0.12**(0.03)	0.22***(0.0)	0.29***(0.000)	1			
PERFIN	0.023(0.69)	0.041(0.46)	0.27***(0.0)	0.26***(0.000)	0.36***(0.000)	1		
PERFCO	-0.010(0.85)	0.11*(0.086)	0.21***(0.0)	0.51***(0.000)	0.35***(0.000)	0.29***(0.000)	1	
PERFOS	0.12**(0.04)	-0.041(0.47)	0.09(0.12)	0.23***(0.000)	0.25***(0.003)	0.39***(0.000)	0.31***(0.001)	1

Source : Auteur. Avec (.) carré de la corrélation, *** $p \leq 0.01$; ** $p \leq 0.05$; * $p \leq 0.10$

Deuxièmement, le biais relatif à la méthode commune a été testé en combinant les items issus des deux construits. Une analyse factorielle exploratoire unique a été conduite et les résultats aboutissent à six facteurs expliquant 59% de la variance. Le premier facteur explique 26.98% de la variance totale. Pareils résultats confirment qu'aucun facteur unique n'explique à lui seul 50% de la variance totale révélant que la base des données est exempte du biais de méthode commune (Podsakoff *et al.,* 2003).

1.2.3. Techniques de traitements des données

Les données ont été traitées en recourant à la fois à l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, au path model (modèle de chemin) ainsi qu'à la modélisation par des équations structurelles. Les analyses exploratoires en composantes principales et confirmatoires ont été utilisées pour identifier les items et la structure factorielle se rapportant à la fois à la performance perçue et à la compétence financière perçue (Balemba et Bugandwa, 2016). Ainsi, le test de KMO (KMO ≥ 0.50) et le test de Sphéricité de Bartlett (χ^2 significatif au seuil de 0,05) ont été utilisé pour confirmer l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2019). Toutes les deux échelles ont satisfait à ces deux conditions (voir tableau 1.1). L'analyse a permis ensuite d'extraire les facteurs (valeur propre >1) à travers une démarche itérative en supprimant les items qui ne contribuaient pas à expliquer les construits en utilisant la communalité (≥ 0.5) et les coefficients structurels (≥ 0.5) comme critères principaux (Haguma *et al.*, 2019). Le processus de purification a été arrêté chaque fois que le total de variance expliquée de 60% était atteint (Hair *et al.*, 2010).

Les deux échelles purifiées ont été soumises à l'analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel 9.1 pour confirmer leur unidimensionnalité et démontrer que les items et les dimensions identifiés par l'analyse exploratoire sont ceux qui caractérisent réellement ces construits latents (Balemba et Bugandwa, 2016). Elle a permis aussi de juger de la qualité d'ajustement des modèles de mesure et structurel en se référant aux seuils de validation des indices ($\chi^2/df \leq 3$; RMSEA ≤ 0.1 ; CFI ≥ 0.90 ; IFI ≥ 0.90 ; NFI ≥ 0.9 ; GFI ≥ 0.9 et AGFI ≥ 0.9) (Anderson et Vastag, 2004). L'analyse a permis aussi de confirmer que les échelles et leurs dimensions étaient fiables (α ≥ 0.70 et CR ≥ 0.70) et valides (AVE ≥ ,50 et $\rho vci \geq \max\left(r^2_{ni,nj}\right)$ (Anderson et Gerbing, 1988).

La modélisation par équations structurelles a permis de tester les relations entre les différentes dimensions de la compétence financière et la performance perçue. Les dimensions se rapportant à la performance perçue ont été transformées en scores moyens et ont servi d'indicateurs observables pour la performance perçue dans sa relation avec les différentes dimensions de la compétence financière. Cette transformation a été opérée afin de réduire la complexité du modèle estimé et obtenir ainsi des meilleurs indices d'ajustement (Haguma *et al.*, 2019). L'estimation effectuée par Lisrel 9.1 a permis d'attribuer des valeurs arbitraires aux paramètres λ et ϵ grâce à des matrices variances-covariances induites par les

relations spécifiques dans le modèle en passant par les équations suivantes : $\sigma^2 = \lambda_i^2 \sigma_\xi^2 + \sigma_{si}^2$ *et* $Covxjxj = \lambda_i \sigma_\xi^2 \lambda_j$ (Brown, 2006). En vue d'obtenir un bon ajustement du modèle, l'estimation a été effectuée en remplissant trois conditions. Premièrement, nous avons d'abord démontré que la taille d'échantillon de 329 était largement supérieure aux produits entre les indicateurs utilisés pour mesurer chaque construit et ceux utilisé dans le modèle structurel et le nombre minimum de 5 observations par paramètre (Anderson et Gerbing, 1988). Ensuite nous avons confirmé l'absence de la multi colinéarité grâce à une validité discriminante satisfaisante pour tous les deux construits utilisés. En effet, toutes les correlations étaient inférieures au seuil recommandé de 0.7(Hair *et al.,* 2010), ce qui permettait de réduire considérablement les erreurs d'inférence (Haguma *et al.,* 2019). Enfin, la multi normalité des données a été confirmé par les valeurs faibles du Skewness et de Kurtosis, respectivement inférieures à 2 et à 7 (Tensaout et Guyon, 2012), valeurs au tours desquelles le Jarque Berra est > à 5.99 et les problèmes de manque de normalité des données se posent (Jarvis *et al.,* 2003). Ces résultats ont également été confirmé par le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S < 1.36; α = 0.05) pour tous les indicateurs (Abouahmed, 2019). Deuxièmement, l'estimation a offert la possibilité de se prononcer sur la qualité du modèle estimé au travers de cinq indicateurs : le χ^2, le Khi-deux/df ; le RMSEA, le CFI, et le GFI (Bagozzi et Yi, 2012 ; Hair *et al.,* 2019). Le Khi-deux permettait de confirmer l'hypothèse d'égalité entre les matrices variance-covariance se rapportant à la fois à l'échantillon et au modèle soit $S - \varepsilon$ en recourant à sa statistique $\chi^2 - (n-1)F_{\min}$. En suivant une distribution de $\chi^2 - 1\frac{m(m+1)}{2}1-k$, le bon ajustement étant prouvé pour une valeur de χ^2 faible et une signification associée élevée (Bagozzi et Yi, 2012). Nous avons ainsi utilisé le ratio du Khi-deux/df pour lequel des valeurs inférieures à 3 témoignaient d'un bon ajustement (Hair *et al.*, 2019). Le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) a été utilisé pour démontrer qu'il n'existe pas des différences entre la matrice de variance-covariance du modèle et celle de la population (Hair *et al.,* 2019). Ainsi, une valeur de RMSEA ≤ 0.08 était considérée comme preuve d'un bon ajustement pourvu qu'elle se retrouvé dans l'intervalle de confiance de 90% (Hair *et al*, 2010). Le Comparative Fit Index (CFI) a été utilisé pour démontrer qu'il existait une différence statistique entre les matrices variances-covariances obtenues et la matrice variance-covariance du modèle de base. Nous avons accepté le modèle pour une valeur supérieure ou égale à 0.9 (Bagozzi et Yi, 2012). Le Goodness of Fit Index (GFI) a

servi d'identifier la proportion d'information expliquée par la matrice S. Nous avons opté pour une valeur de GFI supérieure ou égale à 0.9 pour une bonne qualité du modèle (Anderson et Gerbing, 1988). Troisièmement, la fiabilité et la validité de tous les construits latents ont été établies. La fiabilité a été testée en recourant à la fois aux coefficients α de Cronbach et au rho de Jöreskog (Anderson et Gerbing, 1988 ; Bagozi et Yi, 2012). Ainsi, l'α ≥0.7 et le rho de Jöreskog ≥0.7 nous ont permis de confirmer la fiabilité des construits latents auxquels cette thèse à fait recours dans ce chapitre (Hair *et al.,* 2019). La validité des construits sous analyse a été établie en testant à la fois les validités convergente et discriminante. Les valeurs des variances moyennes extraites (AVE) ≥ 0.50 pour chaque construit et dimension ont confirmé leur validité convergente (Hair *et al.*, 2010). Des valeurs des variances moyennes extraites supérieures aux carrés de corrélations individuelles ont également offert la preuve de la validité discriminante des construits sous analyse (Bugandwa *et al.,* 2016). L'intensité de la relation entre les différentes variables latentes a été testée par la *t*-valeur ≥ 1.96 au seuil de signification ≤ 0.05. Toutes les analyses factorielles confirmatoires et les équations structurelles ont été effectuées en recourant à des modèles réflexifs qui permettaient ainsi d'établir des relations de causalité partant des construits latents vers les indicateurs observables (items) **(**Jarvis *et al.,* 2003 ; Finn et Wang, 2014). Ce choix est dicté par le fait que les items extraits exhibaient une forte corrélation entre eux et étaient dès lors fortement liés aux construits latents auxquels ils étaient rattachés depuis l'analyse factorielle exploratoire (Bagozzi et Yi, 2012). Pareille stratégie permettait de confirmer l'unidimensionnalité de chaque échelle de mesure (Jarvis *et al.,* 2003; Tensaout et Guyon, 2012).

Le modèle de chemin sous AMOS 26 (*path model*) permettant de montrer les liens entre les variables indépendante, intermédiaire et dépendante (Collier, 2020) a été mobilisé pour tester l'effet de modération du caractère familial dans la relation entre les composantes de la compétence financière et la performance perçue. Pour éviter la multi colinéarité et se rassurer de la normalité des données, l'estimation a été effectuée en respectant deux conditions. D'abord, les variables ont été centrées (Hayes,2018). En suite la covariance entre les différentes variables a été testée (Memon *et al*., 2019). Les résultats indiquent que la covariance entre les différentes variables est significativement différente de 0 (Voir figure 1.4). En plus, toutes les corrélations entre les variables indépendantes et de modération sont

faibles et inférieures au seuil de 0.7 prouvant que le modèle est à l'abri du problème de la multi colinéarité (Hair *et al.*, 2019).

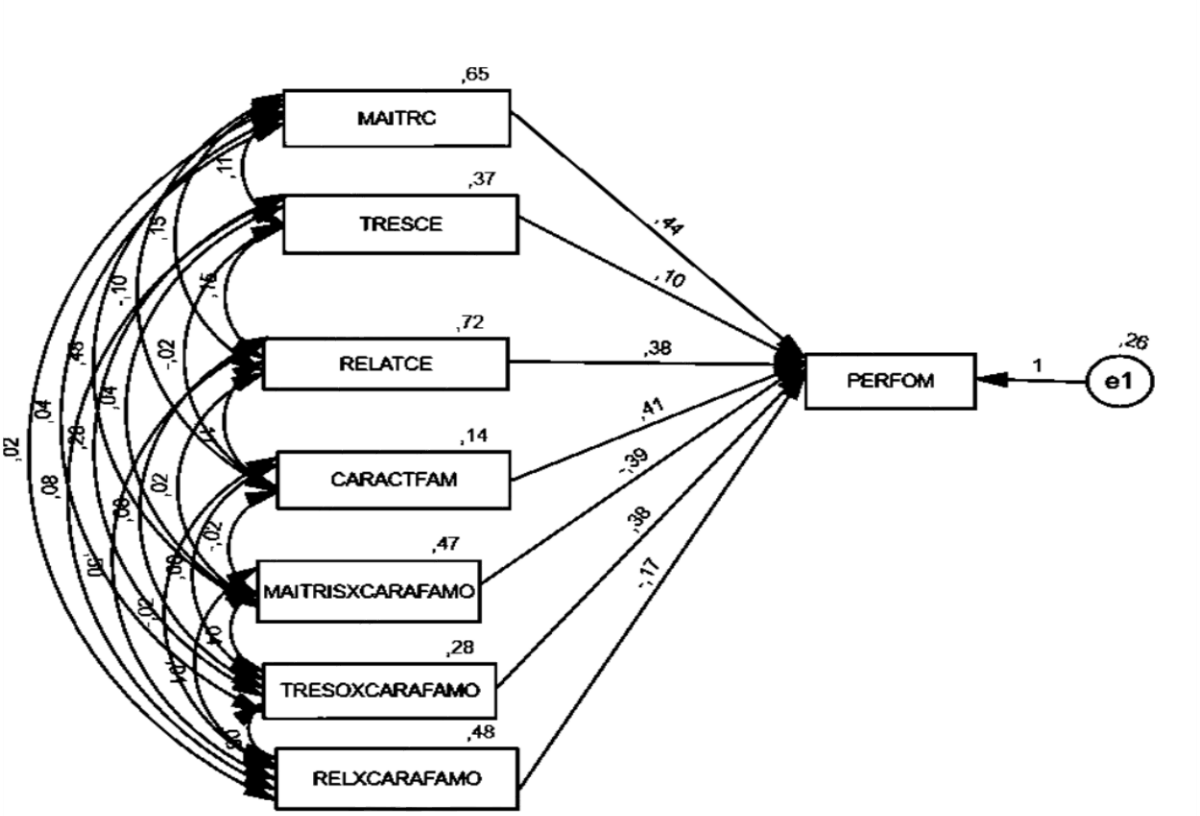


Figure 1.4. Covariance entre différentes variables

Source : Auteur - Résultats générés par AMOS 26

Section 1.3. Présentation et interprétation des résultats

1.3.1. Caractéristiques sociodémographiques

Cinq variables sont présentées : le genre, le mode de financement, le caractère familial de la PME, le secteur d'activité et l'ancienneté. Nous établissons une relation entre ces variables et les deux construits sous analyse (voir tableau 1.5).

Tableau 1.5. Caractéristiques sociodémographiques

Variables	**Modalités**	**Effectifs (Moyenne)**	**Fréquence (Ecart type)**	**Compet financière**		**Performance**	
				Score Moyen	F/T (Prob)	Score moyen	F/T (Prob)
Genre	0. Femmes	143	43.5	3.33	25.62	3.30	5.07
	1. Hommes	186	56.5	3.02	(0.000)***	3.14	(0.025)**
MODEFI	1. Fonds propres	231	70.2	2.98	47.2	3.09	28.37
	2. FP et D Cciale	24	7.30	3.42	(0.000)***	2.93	(0.000)***
	3. FP et Dettes	74	22.5	3.61		3.68	
CARAFA	0. PME non fam.	56	17	3.66	61.1	3.34	2.577
	1. PME fami.	273	83	3.05	(0.000)***	3.18	(0.109)
SECTA	1. Cce générale	215	65.35	3.04	31.57	2.94	71.699
	2. Production	23	6.99	3.95	(0.000)***	3.71	(0.000)***
	3. Service	91	27.66	3.21		3.717	
Ancienneté	-	(9.32)	(6.1)	3.152	1.55 (0.123)	3.21	4.498 (0.000)***
Score moyen global (écart type)	-	-	-	3.152 (0.58)		3.21 (0.67)	

*Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20,00 ; *** p ≤,01 ; ** p ≤,05 ; * p ≤,1*

Les résultats montrent que la majorité des dirigeants des PME sont des hommes soit 56.5% contre 43.5% pour les femmes. La majorité des PME financent leurs actifs par les fonds propres (autofinancement) soient 70.2% contre 22.5% qui financent leurs actifs par une structure mixte. Les PME enquêtées sont dans la plupart des cas du secteur commercial (65.35%) et de services (27.66%). Les PME du secteur production ne représentent que 6.99%. Les résultats se rapportant au caractère familial de la PME montrent que la plus grande proportion des PME revêt le caractère familial (83%). Les résultats de ce chapitre révèlent aussi que les entrepreneurs ont en moyenne 9 ans d'ancienneté. Les résultats indiquent que le score moyen est de 3.152 (53.8%) pour la compétence financière et de 3.21 (55.3%) pour la performance. Ces résultats révèlent que les dirigeants de PME de Bukavu se jugent moyennement compétent financièrement et considèrent leurs entreprises moyennement performantes par rapport à celles des concurrents.

La relation entre la performance et les variables sociodémographiques montre que la performance est fonction du mode de financement (F=28.37 ; P=0.000) ; du genre de dirigeant (F=5.07 ; P=0.025) ; du secteur d'activité de la PME (F=71.699 ; P=0.000) et de l'ancienneté (t=4.498 ; P= 0.000). Ces résultats indiquent que plus la PME se finance par une structure financière mixte plus elle exhibe un niveau de performance élevé. Les résultats indiquent

aussi que les PME évoluant dans le secteur exigeant de lourds investissements comme le secteur de la production présentent un score de performance élevé par rapport à leurs consœurs évoluant dans des secteurs moins exigeants, comme le secteur du commerce général. Le test de Duncan confirme ce résultat et révèle que les PME du secteur de production et du service exhibent un score moyen de performance perçue élevé (M= 3.71) par rapport à leurs consœurs du secteur commercial (M= 2.94). Les résultats montrent aussi que la PME dans laquelle le poste de dirigeant est occupé par un dirigeant ayant plus d'ancienneté dans le secteur exhibe un score de performance plus élevé. Ces résultats peuvent être en partie justifiés par le fait que, le dirigeant disposant l'ancienneté maîtrise les rouages de son secteur d'activité et dispose les aptitudes pour identifier les créneaux porteurs susceptibles d'accroitre la performance de la PME.

Les résultats issus du test de différence des moyennes révèlent que les PME dont le poste de dirigeant est occupé par une femme (M=3.30) exhibent un score moyen de performance élevé que leurs consœurs pour lesquelles ce poste est occupé par un homme (M=3.14). Ces résultats peuvent en partie être justifiés par le fait que les dirigeants femmes concentrent leurs efforts à l'exploitation de l'entreprise en considérant l'entreprise comme une partie de leur vie quotidienne en vue de se confirmer et de gagner la confiance des diverses parties prenantes, contrairement aux dirigeants hommes qui parfois dissipent leurs efforts en intégrants diverses activités simultanément.

Les résultats du test de Duncan révèlent que les PME finançant leurs actifs par la structure financière mixte exhibent un score moyen de performance élevé (M=3.68) par rapport à celles recourant uniquement à l'autofinancement (M=3.09). Pareils résultats se justifient par le fait que le financement par une structure mixte offre aux dirigeants de PME la possibilité de saisir les opportunités qu'offre l'environnement en accroissant son exploitation, ce qui permet de réaliser de grande performance.

Les résultats montrent que la compétence financière est fonction du genre (F=25.62 ; P=0.000) ; du mode de financement (F=47.2 ; P=0.000), du secteur d'activité (F= 31.57 ; P=0.0000) et du caractère familial (F=61.1 ; P=0.000). Ils indiquent que les dirigeants femmes disposent d'un score moyen de compétence financière élevé (M= 3.33) par rapport aux dirigeants hommes (M=3.02). Pareils résultats peuvent être, en partie, justifiés par le souci de mieux orienter les cashflows de la PME vers les objectifs liés directement à l'exploitation qui caractérisent les dirigeants femmes par rapport à leurs confrères hommes. Les résultats

révèlent que les dirigeants finançant les actifs par la structure financière mixte disposent d'un score moyen de compétence financière élevé (M=3.61) par rapport à ceux qui recourent uniquement aux fonds propres (M= 2.98). Ils montrent aussi que les dirigeants des PME à caractère non familial (M=3.66) exhibent un score moyen de la compétence financière élevé par rapport à ceux des PME à caractère familial (M=3.05). Ces résultats rappellent que les dirigeants des PME à caractère non familial s'intéressent plus aux objectifs financiers. Leur capacité à assurer une négociation financière, à définir une bonne stratégie financière et à entretenir de bonne relation avec les différentes parties prenantes constitue le gage de leur crédibilité et partant de la pérennité de leur PME.

2.3.2. Relation entre les composantes de la compétence financière et la performance perçue

Les résultats du modèle structurel entre les dimensions de la compétence financière et la performance perçue montrent que la qualité d'ajustement est bonne et que le modèle spécifié reflète les données (χ^2/df = 2.7 ; RMSEA = 0.073 ; CFI = 0.93 ; IFI = 0.93 ; NFI = 0.9 ; GFI = 0.95 ; AGFI = 0.91). Le tableau ci-après nous présente plus amples détails.

Tableau 1.6. Relations entre les composantes de la compétence financière et la performance

Paramètres			**Estimateur**	**Erreur standard**	**T-Valeur**	**R^2**
Performance financière	←	Performance	0.77	0.11	6.94	0.59
Performance concurrentielle	←	Performance	0.52	0.082	6.38	0.27
Performance stratégique	←	Performance	0.77	0.12	6.4	0.59
Maîtrise outil comptable	←	Compétence financière	0.54	0.14	3.71	0.29
Suivie de trésorerie	←	Compétence financière	0.70	0.18	3.92	0.49
Gestion de relation	←	Compétence financière	0.60	0.13	4.46	0.36
MAITRIE	→	PERFORMANCE	0.07	0.094	0.72	
TRESOR	→	PERFORMANCE	0.74	0.12	6.06	
RELATION	→	PERFORMANCE	0.34	0.096	3.54	
						0.93

Qualité d'ajustement : χ^2/df=2.7 ; RMSEA= 0.073 ; CFI=0.93 ; IF=0.93 ; NFI=0.90 ; GFI=0.95 ; AGFI=0.91

Source : Résultats de l'enquête issus de LISREL 9.1

Les résultats montrent que chaque dimension est rattachée à son construit latent. $R^2 >$ 0.2 se référant à la variance expliquée est modérée et indique que le modèle est significatif (Balemba et Bugandwa, 2016). Toutes les dimensions se rapportant à la compétence financière et à la performance perçue présentent des t-values supérieurs à 1.96. Ces résultats peuvent être visualisés dans la figure ci-après :

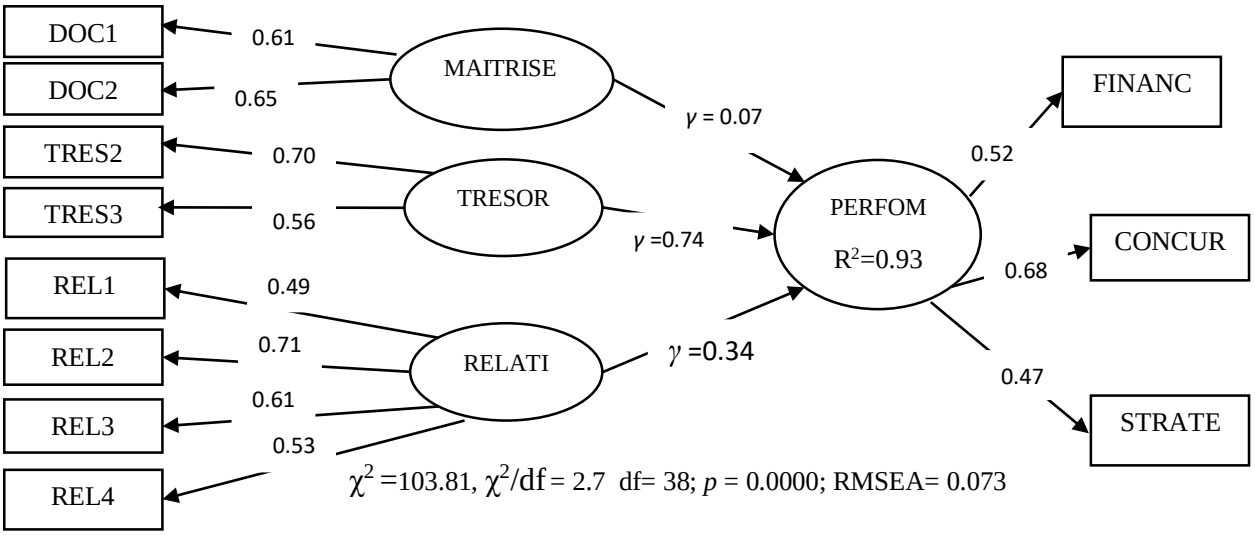


Figure 1.5. Relation entre les dimensions de la compétence financière et la performance

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Les résultants révèlent que deux dimensions de la compétence financière influencent positivement et significativement la performance perçue : le suivi de trésorerie ($\gamma = 0.74$; $t = 6.06$; $p = 0.000$) et la gestion des relations ($\gamma = 0.34$; $t = 3.54$; $p = 0.000$). Les hypothèses 1 et 3 selon lesquelles les compétences de suivi de trésorerie et de gestion des relations contribuent à générer des gains de performance sont confirmées. En revanche, l'hypothèse 2 postulant que la maîtrise des outils comptables par les dirigeants favorisent la création de valeur est rejetée puisque le paramètre y afférant n'est pas significatif ($\gamma = 0.07$; $t = 0.720$; $p = 0.360$).

2.3.3. Effet modérateur du caractère familial

Les résultats du tableau 1.7 indiquent que les PME non familiales sont moins performantes que leurs consœurs familiales ($\beta = 0.409$; $t = 4.215$; $p = 0.000$).

Tableau 1.7. Rapport de l'analyse de la modération

	Relation		*Estimateur*	*Erreur standard.*	*T-Value*	*P*
CARAFAM	→	PERFORM	0.409	0.097	4.215	***
RELATCE	→	PERFORM	0.379	0.086	4.411	***
TRESOCE	→	PERFORM	0.444	0.108	4.110	***
MAITRICE	→	PERFORM	0.100	0.127	0.781	0.435
MAITRISXCARAFAM	→	PERFORM	-0.395	0.116	-3.411	***
TRESOXCARAFAM	→	PERFORM	0.377	0.139	2.716	0.007
RELATXCARAFAM	→	PERFORM	-0.170	0.096	-1.785	0.074

Source : Résultats de l'enquête issus de AMOS 26 *** p ≤ ,01

Les résultats du modèle de chemin (path model) permettent de mettre en évidence l'effet modérateur du caractère familial sur la relation entre la compétence financière et la performance des PME. Ceux-ci révèlent que l'interaction du suivi de la trésorerie et du caractère familial affecte significativement et positivement la performance des PME (β = 0.377 ; t = 2.716 ; p = 0.007). Le caractère familial modère donc positivement l'impact du suivi de la trésorerie sur la performance, corroborant l'hypothèse 4. Par ailleurs, il ressort que l'interaction entre la maîtrise des outils comptables et le caractère familial influence significativement et négativement la performance des PME (β = -0.395 ; t = 3.411 ; p = 0.000). On observe donc un effet modérateur négatif, ce qui permet de rejeter l'hypothèse 5. Dans une logique similaire, il apparait que l'interaction de la gestion des relations et du caractère familial de la PME exerce un impact significativement négatif sur le niveau de performance (β = -0.170 ; t = 1.785 ; p = 0.074), contredisant l'hypothèse 6.

Section 1.4. Discussion et Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de tester la relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance perçue des PME de RDC en testant le rôle modérateur du caractère familial sur cette relation. En optant pour une approche désagrégée de la compétence financière, les résultats obtenus indiquent que seules deux dimensions de la compétence financière (suivi de trésorerie et gestion de relation) influencent significativement et positivement la performance perçue. Ce chapitre confirme aussi que le caractère familial de la PME exerce un rôle modérateur sur la relation entre les compétences financières du dirigeant et la performance des PME.

L'effet positif des compétences de suivi de trésorerie est en adéquation avec la théorie basée sur les ressources qui suggère que de telles compétences permettraient aux dirigeants de dégager un niveau de liquidité garantissant une certaine flexibilité financière en vue de réaliser les objectifs de l'organisation et de générer ainsi des gains de performance (Chapellier et Hamadi, 2012 ; Bootz *et al.,* 2017, Karadağ, 2018). En effet, une gestion efficace de la trésorerie par les dirigeants leur permet de couvrir les besoins de financement de l'entreprise et d'affecter les excédents de liquidité à des activités dont le potentiel de création de valeur est précautionneusement analysé (Balemba *et al.*, 2013 ; Haguma *et al.*, 2019). Ces resultats concordent avec la gestion patrimoniale et simplifiée qui est actuellement pratiquée dans la majorité des PME en RDC. En effet, en l'absence de certains outils modernes de gestion et d'une comptabilité en partie double, les PME ont recours à des outils simples (cahiers) qui leur permettent de capter les flux d'entrées et des sorties des fonds. Cette gestion simplifiée ne permet pas aux digireants de s'autoévaluer au quotidien et de se rassurer de l'existence d'un solde positif en fin de journée,symbole d'une gestion rationnelle. On est donc ici en présence des opérations de caisse qui permettent aussi aux dirigeants d'apprécier leur solvabilité à court terme. En effet, dans un environnement où les PME accèdent peu ou pas aux crédits bancaires, une trésorerie positive est synonyme d'une capacité d'autofinancement. Dans un tel contexte, la trésorerie positive permet à la PME de saisir facilement les oppotunités qui se présentent dans son environnement immédiat. Bref, une bonne gestion de la trésorie rime avec le serieux et la forte capacité de la PME à atteindre ses objectifs et donc à être performante.

L'effet positif de la gestion des relations sur la performance perçue des PME s'explique par la capacité du capital social à accroître leur probabilité d'accès aux ressources (financières, informationnelles, etc.) qui sont susceptibles d'améliorer leur performance (Bootz *et al.,* 2017). En effet, les PME qui jouissent d'un capital social dense sont celles qui sont aussi plus aptes à nouer des partenariats crédibles qui favorisent le développement de leur activité entrepreneuriale et améliorent ainsi leur performance (Audretsch *et al.*, 2013 ; Zelekha *et al*., 2014). En conséquence, l'accès des PME à un tel réseau leur permet d'identifier et d'exploiter des segments de marché rentables (Oriot *et al.*, 2017 ; Hejaji, 2018). Cela est d'autant plus d'application en RDC où la majorité des PME peinent à accéder aux ressources nécessaires à une bonne gestion puisque l'expérience montre que les PME performantes sont celles qui sont capables de mobiliser leurs réseaux communautaires et politiques (Balemba *et al.*, 2018). Par conséquent, le capital social permet aux PME

Congolaises de réduire l'incertitude et les coûts relatifs à l'acquisition des ressources essentielles, contribuant ainsi positivement à leur performance (Oliver, 1991 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020).

Dans ce chapitre, nous avons également noté que le caractère familial de la PME accentue l'effet positif des compétences de suivi de trésorerie sur la performance. Cela pourrait potentiellement s'expliquer par le fait que les PME manquent souvent d'expertise à cet égard puisqu'elles optent le plus généralement pour des systèmes informels de gestion qui favorisent des décisions suboptimales, voire irrationnelles (Bughin et Colot, 2008; Arzubiaga et al., 2020). Ce constat est d'autant plus pertinent dans cette recherche puisque la quasi-unanimité des PME familiales congolaises reste peu encline à adopter des mécanismes formalisés de gestion (Balemba et Bugandwa, 2016). De ce fait, les compétences de suivi de trésorerie du dirigeant joueraient un rôle crucial puisqu'elles permettraient de pallier le manque de formalisme caractérisant les PME congolaises, expliquant ainsi l'impact plus prononcé de ces compétences sur la performance.

Par ailleurs, alors que de précédentes études soutiennent que les PME familiales sont particulièrement efficaces dans l'utilisation de leur réseau relationnel (Caron, 2006 ; Arregle *et al.,* 2007), cette recherche indique que le caractère familial de la PME affaiblit l'influence de la gestion des relations sur la performance. Une explication à ce résultat serait que les dirigeants familiaux percevraient de telles relations comme une menace potentielle à leur hégémonie dans la prise de décision (Bernstein *et al.,* 2016 ; Farida, 2018). En effet, le maintien du contrôle familial dans le processus décisionnel est une prérogative essentielle afin de préserver le patrimoine socio-affectif de la famille (Arzubiaga *et al.,* 2020). Les dirigeants familiaux pourraient donc manifester une certaine réticence quant à l'intégration des différentes ressources apportées par les parties prenantes (Hernández-Perlines *et al.,* 2020 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021), ce qui atténuerait l'effet positif de la gestion des relations sur la performance. Cela est d'autant plus plausible dans le contexte congolais où les PME familiales demeurent relativement conservatrices concernant leur ouverture aux parties prenantes, les actionnaires familiaux privilégiant le recours au conseil de famille dont l'implication dans la prise de décision tempère l'utilisation des ressources apportées par le réseau relationnel.

La présente thèse confirme également, à travers ce chapitre, que le caractère familial affaiblit l'influence de la maîtrise des outils comptables sur la performance de PME. Ce

résultat paradoxal est en lien direct avec l'opacité informationnelle qui caractérise souvent la gestion financière dans les PME familiales en RDC. En effet, certaines PME familiales recourent faiblement à la comptabilité moderne et divulguent peu ou pas leurs informations comptables et financières. Dans cette perspective, la maîtrise des outils comptables est dès lors perçue comme une menace potentielle sur l'hégémonie familiale dans la prise de décision en raison de la sensibilité des informations qui seraient divulguées lors de l'utilisation de ces outils (Baixauli-Soler *et al.,* 2021). Cette réticence naturelle à la maîtrise et à l'usage des outils comptables peut nuire à la traçabilité, encourager le détournement et la falsification des états financiers et nuire grandement à la performance de l'entreprise, générant ainsi des effets néfastes sur la performance.

Ce chapitre apporte trois contributions à la littérature. Premièrement, la relation entre les compétences financières et la performance de PME est analysée dans une approche désagrégée permettant de relier chacune des trois dimensions des compétences financières avec la performance. Pareille approche dresse une vision plus fine de l'efficacité des compétences financières du dirigeant. Plus spécifiquement, elle démontre que les PME ont besoin de développer un savoir et un savoir-faire multiple fondés sur la maîtrise de la trésorerie, de la comptabilité et d'une meilleure gestion des relations sociales pour générer des gains de performance. Pareils résultats rejoignent les prédictions de Kershaw et Webber (2004) qui stipulent que les différentes dimensions des compétences financières peuvent être utilisées de manière séparée quand elles sont analysées en relation avec d'autres variables organisationnelles. En adoptant pour une approche désagrégée, le présent chapitre va au-delà de la majorité des études antérieures qui ont analysé de manière séparée comment la maîtrise des outils comptables (Azudin et Mansor, 2018 ; Ng *et al*., 2020) ; le suivi de la trésorerie (Kamukama *et al*., 2017 ; Orobia et Nakibuuka, 2020 ; Cambrea *et al*., 2022) et la gestion de relation (Martin et Staines, 1994 ; Jeanjean et Stolowy, 2006 ; Mashavira *et al.,* 2019) exercent de l'influence sur la performance. En conséquence, cette thèse offre donc à travers ce chapitre une vision globale de l'impact des compétences financières sur la performance des PME. Deuxièmement, en restituant l'existence d'une relation de cause à effet entre les compétences financières des dirigeants des PME et la performance, la présente thèse confirme empiriquement, grâce à ce chapitre, l'existence d'une relation que plusieurs études antérieures ont jusqu'ici peiné à démontrer dans les pays en développement (Bruton *et al*., 2013 ; Karadağ, 2018 ; Seraj *et al.,* 2022)**.** Troisièmement, l'étude confirme que le caractère familial de la PME joue un rôle modérateur différencié selon la dimension des compétences

financières mise en relation avec la performance. De la sorte, ce chapitre souligne la nécessité d'intégrer les spécificités contextuelles dans la réflexion entourant le degré d'efficacité des compétences financières pour la performance des PME. Il met également en exergue la complexité entourant la dimension familiale de l'organisation qui favorise la capacité de la PME à tirer bénéfice de la gestion de trésorerie mais entrave sa capacité à utiliser efficacement les outils comptables et le capital social. Pareils résultats sont en relation avec les conseils de Karadağ (2018**)** et Seraj *et al*., (2022) selon lesquels la relation entre les compétences financières et la performance devrait intégrer certaines variables intermédiaires pouvant justifier le comment et le pourquoi de la relation ainsi créée.

Les résultats obtenus dans ce chapitre permettent de formuler trois implications pratiques. Premièrement, l'importance accordée au suivi de la trésorerie et à la maîtrise des outils comptables sensibilise les PME à recourir à une gestion financière et comptable rationnelle. En effet, la maîtrise des outils comptables permettra de produire des états financiers lisibles et facilitera ainsi un pilotage régulier de la performance des PME. Le suivi de trésorerie va permettre aux PME d'évaluer leur liquidité et de compter sur cette dernière pour répondre à leurs besoins immédiats de financement à court terme et faire face ainsi au rationnement de crédit dont elles font souvent objet de la part des banques et institutions de microfinance. La meilleure gestion des relations va permettre aux PME de développer et de pérenniser les relations avec plusieurs parties prenantes qui peuvent permettre aux PME d'accéder facilement à certaines ressources importantes qui conditionnent aussi leur pérennité. Deuxièmement, les résultats plaident pour une professionnalisation de l'entreprise familiale en RDC. En effet, le renforcement des compétences financières des dirigeants familiaux va leur permettre de maîtriser la gestion quotidienne de leurs entreprises et de diffuser des informations crédibles aux autres parties prenantes qui en ont besoin et de garantir ainsi la transparence de gestion. Une telle approche permettra de diffuser les informations de qualité et d'impliquer ainsi toutes les parties prenantes dans la gestion de l'entreprise et mettre fin ainsi à l'opacité informationnelle qui handicape actuellement leur performance. Troisièmement, cette recherche plaide pour un soutien des pouvoirs publics au renforcement des compétences financières des PME. En effet, certaines PME n'ont pas à la fois des moyens humains et financiers pour renforcer les compétences financières de leurs dirigeants et des employés. Dans ce contexte caractérisé par une absence des ressources auprès de PME, des

instances étatiques commises au développement des PME[3] peuvent voler au secours de PME en vue de renforcer leurs compétences financières. L'appui pourrait prendre la forme des formations modulaires administrées directement par ces instances. Il pourrait aussi prendre la forme des subventions indirectes accordées aux incubateurs qui s'adonnent au renforcement des capacités des PME. Un tel appui aidera à réduire le coût de la formation, amplifier la gestion orthodoxe des PMEF et partant, renforcer leur compétitivité.

Bien que ce chapitre aboutisse à des résultats probants sur le plan scientifique, il comporte toutefois trois limites principales. Premièrement, l'échelle utilisée est explorée sur un échantillon des PME familiales et non familiales. Une étude future mesurant la compétence financière de dirigeant des PME en tenant compte des spécificités des PME familiales permettrait de comparer les résultats. Deuxièmement, la recherche n'a porté que sur un seul site ayant une caractéristique particulière : la ville. Ce qui pourrait limiter la portée et la généralisation de résultats. Une recherche ciblant à la fois les dirigeants des PME de milieux ruraux et urbains permettrait de compléter les résultats de cette recherche. Troisièmement, ce chapitre analyse les compétences financières pour tous les dirigeants des PME échantillons sans pour autant classer les entrepreneurs selon leur profil de compétences spécifiques. En outre, ce chapitre n'intègre pas les facteurs socioaffectifs qui pourtant jouent un rôle indispensable dans l'orientation des décisions au sein des PMEF. La prise en compte de ces facteurs permettrait de mieux élucider la criticité de la compétence financière sur la performance perçue des PME à caractère familial, ce qui constitue pourtant l'objet du deuxième chapitre de cette thèse. Toutes ces limites sont autant de pistes pouvant alimenter des recherches futures. Une étude rétrospective portant sur la compétence financière des dirigeants des PME familiales est aussi envisagée. Elle permettrait d'étudier les obstacles à la gestion de connaissances, l'apprentissage organisationnelle et d'identifier les compétences valorisées par les dirigeants des PME familiales.

[3] Notamment : Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais (ANADEC) et Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)

Chapitre 2. Relation entre les facteurs socio-affectifs et la structure financière des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo4

Résumé

Les travaux antérieurs expliquent l'hétérogénéité de la structure financière des PEMF par la priorisation des objectifs non-financiers par leur leurs dirigeants. Ce chapitre complète les travaux antérieurs et vise à analyser l'influence des facteurs socio-affectifs comme la propriété psychologique, l'harmonie familiale et la solidarité familiale sur la structure financière des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo. Sur la base d'un échantillon de 522 PMEF, les résultats de la régression par moindres carrés robustes indiquent que la solidarité familiale et l'harmonie familiale impactent positivement et significativement le niveau d'endettement alors que la propriété psychologique exerce une influence négative. Les résultats de test de médiation montrent également que la solidarité familiale médiatise le lien entre l'harmonie familiale et le niveau d'endettement total. Pris globalement, ces résultats contribuent à la clarification de décisions de financement dans les PMEF et rappellent la nécessité pour les dirigeants-propriétaires de garantir des relations familiales harmonieuses au travers des générations.

Mots clés : Patrimoine socio-émotionnel, Solidarité familiale, Propriété psychologique, Conservatisme, PMEF, RDC, Kivu.

[4] Une partie de ce chapitre a été publié sous référence : Mmenge et al. (2022). Family solidarity and financial structure of family SMES : Evidence from eastern Democratic Republic of Congo. *International Journal of Science, Engineering and Management.* 10(3), 7-10.

Introduction

La littérature abordant la question de la structure financière des PME suggère que les PME familiales (PMEF) se distinguent souvent de leurs homologues non-familiales par une approche plus conservatrice vis-à-vis du recours aux capitaux externes (Boulahrir, 2017 ; Rassoul, 2018). Cependant, les études antérieures soutiennent que la structure financière des PMEF est loin d'être homogène. Certaines optent principalement pour l'autofinancement et de nouveaux apports des actionnaires familiaux, alors que d'autres recourent à une structure financière mixant les fonds propres familiaux et les fonds empruntés (Hamid *et al.*, 2015 ; Abdel-Aziz et Feudjo, 2019). Cette divergence dans le mode de financement s'expliquerait principalement par le niveau et la forme de l'implication de la famille dans la gestion de la PMEF (Sacristán-Navarro et Gómez-Ansón, 2007 ; Ltaief et Henchiri, 2016).

Les études antérieures analysant l'apport des facteurs socio-affectifs dans le mode de financement de PMEF ont presque toutes recouru au degré de participation des membres familiaux dans l'actionnariat ou la direction (Bacci *et al.*, 2018 ; Bauweraerts, 2022 ; Molly *et al.*, 2019). L'analyse des résultats de ces études révèle que les choix stratégiques des PMEF sont opérés en évitant le conflit potentiel (Baixauli-Soler et al., 2021). En conséquence, la structure financière est dictée par la priorisation des objectifs non-financiers par les dirigeants des PMEF (Torchia *et al.*, 2018 ; Harasheh *et al*., 2022). Bien que ces études aient abouti à des résultats probants, elles ne permettent toutefois pas de saisir l'impact global des facteurs socio-affectifs définis comme un ensemble des composantes émotionnelles qui incitent les parties prenantes à s'identifier au travers de l'entreprise (Gomez-Mejia *et al.*, 2018), dans les décisions de financement de PMEF. Le présent chapitre adopte une approche holistique et vise donc à élucider la pertinence des prérogatives socio-affectives des membres familiaux dans l'explication des décisions financières opérées par les PMEF (Ng et Hamilton, 2021 ; Swab *et al.*, 2020). Il s'agit d'analyser l'influence de l'harmonie familiale, de la propriété psychologique et de la solidarité familiale sur la structure financière des PMEF.

La focalisation sur ces facteurs socio-affectifs se justifie par le fait que le degré d'attachement des membres familiaux ainsi que la cohésion au sein de la famille nucléaire contribuent à l'intensification du soutien mutuel entre les membres familiaux qui favoriserait une relation de confiance et orienterait les choix stratégiques et financiers de la PMEF afin de

sécuriser et perpétuer leur bien-être collectif (Henssen *et al.,* 2014 ; Ng et Hamilton, 2021). En effet, les PMEF au sein desquelles les membres familiaux s'identifient à l'entreprise et préservent l'harmonie familiale ont une forte probabilité de développer des comportements solidaires qui les épargnent des problèmes de diffusion d'informations financières et facilitent la décision de recourir aux sources de financement externe (Kounetsron, 2018 ; Barouwa et Wanda, 2022). Cet argument révèle que les composantes socio-affectives sont inter-reliées et que la solidarité familiale médiatise les liens entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale et le niveau de dette totale des PMEF.

La présente recherche, conduite dans le contexte des PMEF du Kivu en RDC, est dictée par trois motivations complémentaires. Tout d'abord, les PMEF représentent 70 à 80% des entreprises en RDC. Elles emploient plus de deux tiers de la population active et génèrent plus de 65% du PNB (Mmenge *et al*., 2020). Ensuite, les dirigeants-propriétaires Congolais sont en majorité réticents à l'idée de recourir au financement formel externe (Balemba *et al.,* 2013). Cette situation entrave la capacité des PMEF à réaliser leur plein potentiel puisqu'elles sont privées de ressources financières qui leur permettraient de réaliser leurs objectifs de croissance. Enfin, malgré l'augmentation du nombre de banques commerciales et d'institutions de microfinance (IMF) depuis ces dix dernières années qui a entrainé l'accès à certaines PMEF au financement externe formel, de nombreuses PMEF recourent toujours au financement informel. En effet, 70 à 90% des financements des PMEF actives en RDC proviennent du marché informel (Balemba *et al.,* 2013) en dépit de son manque de fiabilité, de la modicité des sommes prêtées et de l'insécurité juridique entourant ces transactions financières dans ce contexte.

Ce chapitre apporte trois contributions à la littérature. Premièrement, il adopte une approche multidimensionnelle des composantes socio-affectives. De la sorte, il complète les études antérieures qui se sont focalisées sur le patrimoine socio-émotionnel comme construit unidimensionnel pour analyser la structure financière des PMEF (Thiele et Wendt, 2017 ; Ng et Hamilton, 2021). Il répond donc à l'appel des travaux antérieurs qui encouragent les recherches abordant la structure financière des PMEF de se focaliser sur les différentes composantes socio-affectives de la famille (Molly *et al.,* 2019; Swab *et al*., 2020 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021). Deuxièmement, cette recherche démontre que les composantes socio-affectives sont décisives dans l'explication de la structure financière des PMEF. Plus particulièrement, elle révèle que l'hétérogénéité de structures financières des PMEF est

tributaire de la manière dont les dirigeants priorisent les facteurs socio-affectifs (Torchia *et al*., 2018 ; Harasheh *et al.,* 2022). En conséquence, cette thèse à travers ce chapitre va au-delà des travaux antérieurs qui ont longuement soutenu que seuls les facteurs financiers sont décisifs dans l'explication de niveau d'endettement des PMEF (Feudjo et Tchankam, 2012 ; Songul, 2015 ; Ltaief et Henchiri, 2016). Troisièmement, il en ressort également que ce chapitre est le premier à confirmer le rôle médiateur de la solidarité familiale sur la relation entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale. Grâce à ce chapitre, cette thèse confirme donc le conservatisme financier des PMEF et révèle que ces dernières recourent aux sources de financement externes qui ne mettent pas en péril la richesse socio-émotionnelle de la famille (Bacci *et al.*, 2018). Ainsi, cette thèse révèle la pertinence de l'interaction de facteurs socio-affectifs dans l'explication de la structure financière des PMEF (Martin *et al.,* 2016). Elle prouve que l'harmonie au sein de la famille nucléaire favorise les comportements solidaires qui facilitent la décision de recourir aux ressources externes de financement.

Hormis l'introduction, ce chapitre est subdivisé en quatre sections. La revue de la littérature est développée dans la première section. La seconde section présente la méthodologie alors que la troisième illustre les résultats. Enfin, la quatrième section discute les résultats et souligne les implications théoriques et pratiques, les limites de l'étude ainsi que les perspectives pour les recherches futures.

Section 2.1. Revue de la littérature

Nous présentons un aperçu général sur la structure financière au sein des PMEF et sur le lien entre les facteurs socio-affectifs et le niveau de dette totale des PMEF avant de présenter le modèle théorique et le développement des hypothèses.

2.1.1. Structure financière des PMEF

La structure de financement d'une PMEF se singularise par le fait qu'elle dispose d'une vision de long terme et n'est redevable que de seuls résultats de court terme (Rassoul, 2018). Cette forte orientation vers le futur traduit une forte appropriation de la PMEF par ses dirigeants et un désir ardent de sauvegarder le pouvoir de contrôle de l'entreprise au travers des générations (Martin *et al.*, 2016). Cet attachement à l'entreprise explique, en partie, pourquoi certaines PMEF privilégieraient le recours aux sources de financement internes (Motylska-Kuzma, 2017) au détrument du financement externe afin d'éviter le risque de détresse financière et le contrôle par des partenaires financiers externes (Bauweraerts et

Vandernoot, 2018). En effet, le dirigeant-propriétaire très attaché à son entreprise éviterait de recourir aux fonds de tiers pour ne pas mettre en péril son pouvoir de contrôle et son autonomie (Swab *et al.,* 2020). De tels dirigeants militent pour garder l'indépendance de la firme et aspirent ainsi à une croissance modérée et contrôlée (Basly, 2007 ; Thiele et Wendt, 2017). Il est dès lors évident que les quelques PMEF qui recourent à l'endettement ne le font que de manière exceptionnelle afin de pénétrer les créneaux de marché rentables (Marion et Faverjon, 2016 ; Cadiou *et al.,* 2017). Dans cette perspective, les études antérieures soutiennent que les entreprises familiales recourent à des stratégies de défense pour éviter de perdre la richesse socio-affective de la famille au travers des générations (Martin *et al.,* 2016 ; Oudgou et Zeamari, 2018 ; Gottardo et Moisello, 2019). Bauweraerts et Vandernoot (2018) corroborent ces raisonnements en précisant que certains dirigeants-propriétaires des PMEF garantissent le pouvoir de contrôle de la famille en recourant à l'autofinancement ou, à défaut, à des emprunts auprès de la famille nucléaire pour couvrir leur besoin en financement (Schmid, 2013 ; Kounetsron, 2018). Les arguments ci-dessus démontrent que la particularité de la structure financière des entreprises familiales réside dans la priorisation des facteurs socio-affectifs et confirment par conséquent leur primauté dans l'explication de la structure financière des PMEF (Rassoul, 2018 ; Baixauli-Soler *et al.*, 2021). Ainsi, la prise en compte de la propriété psychologique, de l'harmonie familiale et de la solidarité familiale dans l'explication du niveau d'endettement est légitime.

2.1.2. Les facteurs socio-affectifs et le niveau d'endettement

Les facteurs socio-affectifs se rapportent à la priorisation par le propriétaire-dirigeant des prérogatives non-financières conçues comme les points d'encrage de décision financière idiosyncratique dans les PMEF qui permettent de bien élucider l'hétérogénéité de leur structure financière (Swab *et al.,* 2020 ; Motylska-Kuzma, 2017 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021 ; Bacci *et al.,* 2018). Ces facteurs expliquent les choix stratégiques opérés par des PMEF en privilégiant l'atteinte des objectifs non-économiques (Gomez-Mejia *et al.,* 2007). Ces facteurs expliquent aussi pourquoi certains dirigeants-propriétaires assimulent le recours au financement externe formel à la perte de leur autonomie et du pouvoir familial. En conséquence, le recours au financement externe formel est perçu comme l'incapacité du propriétaire-dirigeant à protéger les valeurs privilégiées par la famille et ruinerait ainsi à l'image de la PMEF à travers des générations (Anderson et Reeb, 2000 ; Swab *et al.,* 2020 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021). Dans cette perspective, le désir de perpétuer le pouvoir familial,

la réputation et l'indépendance de la famille l'emportent sur les considérations financières et expliquent, en partie, une vision conservatrice en matière de financement au sein des PMEF (Zellweger et Astrachan, 2008 ; Brigham et Payne, 2019 ; Molly *et al.,* 2019). De la sorte, la priorisation de la richesse socio-affective explique pertinemment pourquoi le comportement de financement est hétérogène parmi les PMEF (Baixauli-Soler *et al.,* 2021). En effet, un dirigeant-propriétaire qui priorise la richesse socio-affective opte pour le mode de financement qui ne met pas en péril le pouvoir hégémonique de la famille au travers des générations (Molly *et al.,*2019). Pour des tels dirigeants, le recours à l'endettement et sa proportion sont fonction de la priorisation qu'ils accordent à l'une ou l'autre composante de la richesse socio-affective (Motylska-Kuzma, 2017). L'argument ci-dessus révèle qu'il est absurde de considérer les composantes socio-affectives comme homogènes et prouve la pertinence d'opter pour une approche désagrégée des composantes socio-affectives dans l'explication de la structure financière des PMEF (Brigham et Payne, 2019).

L'importance d'une approche désagrégée est aussi justifiée que la majorité des études qui analysent l'influence des composantes socio-affectives sur le niveau d'endettement aboutissent souvent à conclusions contrastées (Schulze et Kelllermanns, 2015 ; Molly *et al.,*2019 ; Swab *et al.,* 2020). Certains travaux empiriques soutiennent que les composantes socio-affectives entrainent l'accroissement du niveau de dette (Schulze et Kelllermanns, 2015 ; Bacci *et al.,* 2018 ; Gottardo et Moisello, 2019). Ces travaux révèlent que le dirigeant-propriétaire qui priorise la richesse socio-affective développe un sentiment d'amélioration du bien-être financier collectif qui l'incite à intégrer des nouveaux créneaux de marché nécessitant un supplément de financement (Motylska-Kuzma, 2017). D'autres soutiennent que les composantes socio-affectives poussent les dirigeants-propriétaires à développer un comportement d'aversion envers le risque financier et un sentiment de préservation de l'étendue de pouvoir de contrôle qui ont pour effet de réduire le niveau de dette de la PMEF (Schmid, 2013 ; Brigham et Payne, 2019 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021 ; Harasheh et al., 2022). Cette controverse révèle qu'il existerait un potentiel de recherche en étudiant de manière désagrégée les composantes socio-affectives dont les effets sur le niveau d'endettement s'avèrent contradictoires en raison de leur diversité. Telle justifie la focalisation de ce chapitre sur la solidarité familiale, la propriété psychologique et l'harmonie familiale.

2.1.3. Modèle théorique et développement des hypothèses

La relation entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale et la structure financière ainsi que le rôle médiateur de la solidarité familiale est analysée à la lumière de la théorie du patrimoine socio-émotionnel et celle du pari-mixte (Bauweraerts *et al.,* 2020 ; Cambrea *et al.,* 2022). La théorie du patrimoine socio-émotionnel postule que l'entreprise est une entité dont la pérennité est garantie par l'adoption des stratégies prudentes qui facilitent une adéquation entre les objectifs financiers et socio-affectifs (Gomez-Mejia *et al.,* 2018 ; Harasheh *et al.,* 2022). Selon cette théorie, les dirigeants-propriétaires sont caractérisés par un fort désir de perpétuer le bien-être financier collectif qui les pousse à prendre des décisions qui maximisent la richesse financière de l'entreprise sans mettre en péril la richesse socio-affective des membres familiaux (Martin *et al.,* 2016 ; Bauweraerts, 2022). En conséquence, les dirigeants-propriétaires mus par un sentiment du bien-être financier intergénérationnel, prioriseraient les actions qui amplifient l'harmonie familiale et la propriété psychologique pour mutualiser les efforts et se constituer une garantie solidaire qui faciliterait la décision de recourir au financement externe afin de financer la croissance de la PMEF (Oudgou et Zeamari, 2018 ; Gottardo et Moisello, 2019). Selon la théorie du pari-mixte, la décision d'endettement constitue un choix stratégique qui entraine un trade-off entre financer la croissance et maintenir la richesse socio-affective (Bauweraert, 2022). En conséquence, la recherche plus poussée de la croissance peut entrainer une résistance organisationnelle entre les membres enclins à la maximisation de la richesse socio-affective et ceux priorisant la performance de l'entreprise qui pourrait ainsi, constituer une source de conflit et de la détresse financière de l'entreprise (Bernstein *et al.,* 2016; Bauweraerts et Vandernoot, 2018 ; Cambrea *et al.,* 2022). Dans une telle circonstance, l'harmonie familiale, la propriété psychologique et la solidarité familiale sont susceptibles d'assurer la convergence des intérêts des parties prenantes et de maintenir l'adéquation entre les objectifs financiers et non-financiers en optant pour la structure financière qui ne nuit pas à la perpétuation du bien-être financier et à la pérennité de l'entreprise familiale.

Des précédents travaux soutiennent par ailleurs que l'harmonie familiale et la propriété psychologique sont les facteurs explicatifs du niveau d'endettement des PMEF (Martin *et al.,* 2016 ; Molly *et al.,*2019 ; Ng et Hamilton, 2021). L'argument est que l'harmonie familiale et la propriété psychologique facilitent aux membres familiaux et au dirigeant-propriétaire de fédérer leurs efforts pour garantir la création de la richesse au travers des générations qui les

oblige à définir une structure du capital qui met leur entreprise à l'abri de la défaillance financière (Schulze et Kelllermanns, 2015 ; Bacci *et al.*, 2018). Elles limitent également les risques de la diffusion d'information financière lapidaire et favorisent le conservatisme financier de PMEF qui protège le pouvoir de contrôle familial au travers des générations (Hamid *et al.*, 2015 ; Mokhber *et al*., 2017 ; Abdel-Aziz et Feudjo, 2019).

Bien que la littérature théorique étaye notre connaissance sur ces relations, elle reste silencieuse quant à l'interaction des facteurs socio-affectifs sur l'explication de niveau de dette totale des PMEF (Swab *et al.*, 2020). Dans cette perspective, cette thèse suggère à travers ce chapitre que la solidarité familiale joue un rôle médiateur sur ces relations. Elle constitue un mécanisme sous-jacent permettant d'expliquer pourquoi la propriété psychologique et l'harmonie familiale influencent le niveau de dette totale. Le modèle conceptuel proposé dans le cadre de ce chapitre est repris dans la figure 2.1.

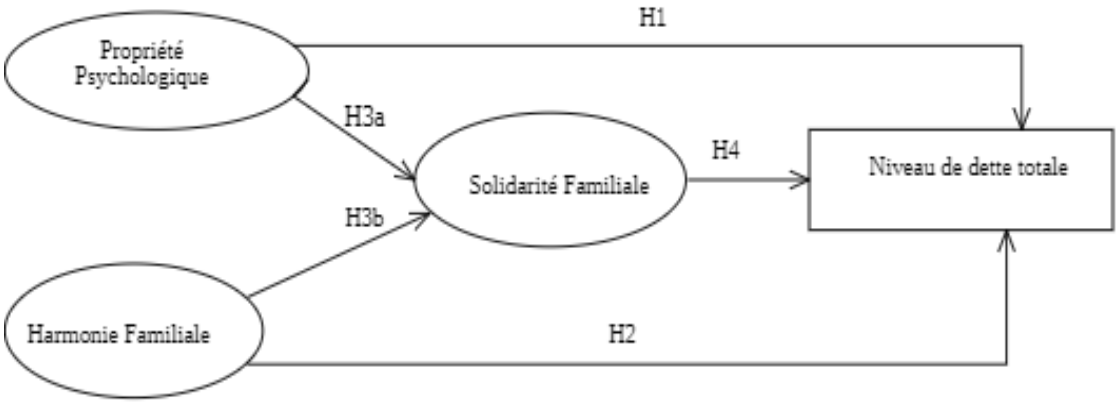


Figure 2.1. Modèle conceptuel

Source : Auteur

2.1.3.1. Relation entre la propriété psychologique et le niveau de dette totale

La propriété psychologique renvoie à l'attachement cognitif et émotionnel du propriétaire-dirigeant à son entreprise (Atalay et Ozler, 2013). Elle se traduit par l'état mental et affectif qui pousse le propriétaire-dirigeant à se sentir très concerné par son entreprise et à s'identifier fortement à elle (Henssen *et al.*, 2014). Cette forte identification à l'entreprise familiale est susceptible de créer une sorte de réticence naturelle envers les fonds externes (Bernstein *et al.*, 2016). En effet, une forte identification du propriétaire-dirigeant à son entreprise pourrait réduire sensiblement le recours aux fonds externes qui pourraient créer une

sorte de perte de l'intimité familiale (Jaskiewicz et Pieper, 2008 ; Hamid *et al.*, 2015). L'argument sous-jacent est lié au fait que le dirigeant-propriétaire jouissant d'une forte propriété psychologique aurait une forte aversion envers le risque financier et recourrait peu et/ou pas au financement externe (Martin *et al.,* 2016 ; Molly *et al.*,2019). Ce comportement conservateur le pousserait à se méfier des partenaires financiers externes tout en privilégiant indépendance et la réputation de la famille (Abdel-Aziz et Feudjo, 2019). En conséquence, une forte propriété psychologique pousserait le dirigeant-propriétaire à privilégier une structure financière avec un niveau bas de dette totale. Cet argument nous amène à postuler que :

H1 : La propriété psychologique exerce une influence négative sur le niveau de dette totale des PMEF

2.1.3.2. Relation entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale

L'harmonie familiale est souvent définie comme étant le maintien de la cohésion au sein de la famille nucléaire (Naoure, 2018). Elle permet de déterminer à quel point les membres de la famille entretiennent des rapports interpersonnels qui encouragent la coopération et la cohésion entre eux (Berrone *et al.,* 2012 ; Ghee *et al.*, 2015). Les études antérieures soutiennent l'existence d'une relation positive entre l'harmonie familiale et le niveaux d'endettement des PMEF (Molly *et al.,* 2019 ; Swab *et al.,* 2020). En effet, l'harmonie familiale cimenterait l'amour et la solidarité entre les membres familiaux qui doivent se mobiliser pour sauvegarder la réputation de la famille et se mobiliser comme un seul homme pour prendre des actions stratégiques bénéfiques à l'entreprise et à la famille (Brigham et Payne, 2019). En conséquence, l'harmonie familiale prédispose le propriétaire-dirigeant et les autres membres familiaux à prioriser le bien-être financier collectif au travers des générations (Schulze et Kelllermanns, 2015). Cette forte cohesion qui se developpe entre les membres familiaux constitue une source de crédibilité aux yeux de partenaires financiers externes et facilite en cas de nécessité l'accès aux sources externes de financement (Gottardo et Moisello, 2019). D'où l'hypothèse suivante :

H2 : *L'harmonie familiale exerce une influence positive sur le niveau de dette totale des PMEF*

2.1.3.3. Relation entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale et la solidarité familiale

La propriété psychologique est susceptible d'influencer la solidarité familiale en ce sens que la propriété psychologique favorise un comportement altruiste qui facilite la maximisation de l'utilité collective (Shukla et Singh, 2015). En effet, la propriété psychologique permet au propriétaire-dirigeant de s'identifier à l'entreprise en évitant tout comportement opportuniste (Henssen *et al.*, 2014). La propriété pyschologique permet ainsi de développer des initiatives qui visent à protéger et à perpétuer le bien-être collectif (Atalay et Ozler, 2013 ; Barouwa et Wanda, 2022). En conséquence, plus le dirigeant-propriétaire est caractérisé par une forte propriété psychologique, plus il serait encré dans les mécanismes qui encouragent l'entraide ou le soutien mutuel entre les membres familiaux afin de perpétuer la création de la valeur socio-affective. D'où l'hypothèse suivante :

H3a : La propriété psychologique exerce une influence positive sur la solidarité familiale au sein des PMEF

Pour plusieurs auteurs, l'harmonie familiale impose au dirigeant-propriétaire d'adopter une attitude paternaliste qui encourage la coopération et le soutien mutuel au travers des générations (Cadiou *et al.*, 2017; Naoure, 2018 ; Roamba *et al.*, 2022). En effet, l'existence de l'harmonie au sein de la famille permet au dirigeant-propriétaire et aux autres membres familiaux de se mobiliser pour perpétuer le bien-être collectif (Nagwan, 2020). Cette perpétuation du bien-être collectif nécessite la mise en place d'un système de solidarité familiale garantissant les actions d'entraide à la fois pour l'entreprise et pour la famille (Ndongo-Dimé, 2007 ; Droz, 2017). L'argument sous-jacent est lié au fait que l'harmonie familiale favorise un climat de confiance entre le dirigeant-propriétaire et les autres membres familiaux, ce qui encourage le partage d'information et maximise ainsi l'utilité collective et partant le sentiment de soutien mutuel entre eux (Cadiou *et al.*, 2017 ; Barouwa et Wanda, 2022). En conséquence, plus le niveau d'harmonie familiale est élevé plus le prorpiétaire-dirigeant développe les attitudes positives qui amplifient la solidarité familiale. Sur la base de cet argument, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3b : L'harmonie familiale exerce une influence positive sur la solidarité familiale au sein des PMEF

2.1.3.4. Relation entre la solidarité familiale et le niveau de dette totale

La solidarité familiale représente un sentiment de devoir moral qui pousse les membres familiaux à couvrir leurs besoins vitaux et financiers (Barouwa et Wanda, 2022). Elle traduit donc l'intensité des liens sociaux qui existent entre les membres familiaux les poussant ainsi à se soutenir mutuellement afin de sécuriser leur bien-être collectif (Ndongo-Dimé, 2007). De la sorte, l'attitude solidaire de la famille fait que ses membres soient très concernés par la perpétuation du bien-être financier de chacun (Cadiou *et al.,* 2017). Les résultats de certaines études antérieures confirment que les membres familiaux peuvent accepter de sacrifier une partie de leur richesse pour perpétuer les activités de l'entreprise lorsque celles-ci sont potentiellement menacées (Zellweger et Astrachan, 2008 ; Fatoki et Smit, 2011). Pareil argument démontre que les membres familiaux peuvent accepter de recourir à l'endettement et donc prendre un risque élevé lorsque ce dernier permet de financer la croissance de la PMEF (Gottardo et Moisello, 2019). La solidarité familiale constituerait ainsi une garantie solidaire qui pousserait les membres de la famille à s'autocontrôler et à rembourser à temps l'emprunt contracté et éviter ainsi le risque de détresse financière (Bauweraerts et Colot, 2015 ; Bauweraerts et Vandernoot, 2018). D'où l'hypothèse suivante :

H4 : La solidarité familiale exerce une influence positive sur le niveau de dette totale des PMEF

2.1.3.5. Rôle médiateur de la solidarité familiale

Certaines études empiriques soutiennent que la propriété psychologique accroît le sentiment d'attachement et d'identification à l'entreprise et prédispose ainsi le dirigeant-propriétaire à militer pour le bien-être financier collectif (Atalay et Ozler, 2013 ; Chrisman, 2019). La propriété psychologique renforce et crée la solidarité entre les membres familiaux et constitue ainsi une sorte de garantie solidaire qui permet de financer la croissance de l'entreprise par le biais des ressources financières externes (Berrone *et al.,* 2012 ; Barouwa et Wanda, 2022). Ce comportement constitue une marque de crédibilité aux yeux de partenaires financiers externes et favorise ainsi l'accès de la PMEF aux sources externes de financement sans toutefois mettre en péril le patrimoine socio-émotionnel de la famille (Henssen *et al.,* 2014 ; Martin *et al.,* 2016 ; Gottardo et Moisello, 2019). Cet argument nous permet de postuler que :

H5a : La solidarité familiale médiatise la relation entre la propriété psychologique et le niveau de dette totale des PMEF

L'effet de l'harmonie familiale sur le niveau de dette totale de PMEF peut également être médiatisé par la solidarité familiale (Ndongo-Dimé, 2007 ; Shukla et Singh, 2015). En effet, l'existence de l'harmonie au sein de la famille est un acquis pour la perpétuation de la création de la richesse (Handler et Kram, 1988 ; Naoure, 2018). Ce sentiment incite le besoin de croissance de l'entreprise qui impose l'accès à des nouvelles sources de financement qui nécessite un niveau élevé de solidarité familiale (Cadiou *et al.,* 2017 ; Kounetsron, 2018 ; Ng et Hamilton, 2021). En effet, l'harmonie familiale favorise la confiance mutuelle qui incite les parties prenantes à développer les actions d'entraide pour le bien-être collectif (Chrisman, 2019, Roamba *et al.,* 2022). Cette attitude véhicule un signal positif aux partenaires financiers externes qui se sentent disposer à collaborer avec l'entreprise et partant, à financer sa croissance (Ltaief et Henchiri, 2016 ; Motylska-Kuzma, 2017). Le raisonnement est que le maintien de la relation harmonieuse au sein de la famille nucléaire influencerait l'adoption des comportements solidaires qui prioriserait le bien-être financier collectif et qui faciliterait aux membres familiaux de se mobiliser et de mutualiser les efforts pour financer la croissance qui impacterait indirectement sur le niveau de dette totale des PMEF (Chrisman, 2019 ; Harasheh *et al.,* 2022). D'où l'hypothèse suivante :

H5b : La solidarité familiale médiatise la relation entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale des PMEF

Section 2.2. Méthodologie de l'étude

La procédure d'échantillonnage est d'abord présentée. Les variables incluses dans la modélisation sont ensuite décrites. Enfin, les techniques pour l'analyse des données sont clarifiées.

2.2.1. Echantillon et collecte des données.

La population cible est constituée des 10813 PME formellement enregistrées auprès de la division provinciale de l'Industrie, Petites et Moyennes Entreprises et Artisanats (IPMEA) du Nord et Sud Kivu en 2018. L'enquête par questionnaire a été conduite auprès de 625 propriétaires et dirigeants des PME localisées dans la région du Kivu en RDC précisément dans les villes de Bukavu, de Goma et d'Uvira. Cet échantillon a été obtenu après une pré-

enquête réalisée auprès de 53 dirigeants des PMEF de Bukavu (voir annexe 5). Le choix de ces trois villes a été justifié par deux arguments complémentaires. Premièrement, l'accessibilité de ces trois villes par rapport aux autres agglomérations de la région du Kivu due à la situation sécuritaire qui reste volatile dans ce contexte. Deuxièmement, les activités économiques de villes précitées se concentrent sur les PMEF, perçues comme un moyen de conserver l'identité et la réputation de la famille au travers des générations (Balemba, 2015). Les PMEF représentent plus de 75% de la population d'entreprise en RDC et constituent le poumon économique pour ce pays (Mmenge *et al.*, 2020).

Les données ont été collectées en recourant à la fois à des tirages à choix raisonné et stratifié non proportionnel. Les PME sélectionnées devraient remplir le caractère familial basé sur trois critères : (1) la famille contrôle au moins 50% du capital de l'entreprise ; (2) la famille occupe au moins 50% des postes de gestion de l'entreprise et (3) les membres de la famille du propriétaire représentent plus de 50% des salariés (Allouche et Amann, 2000). Les PME sélectionnées devraient aussi évoluer dans l'un des secteurs d'activités suivants : commerce, industrie et service, représentant l'essentiel des activités économiques réalisées par les PME en RDC. Un pré-test du questionnaire a été opéré par 45 entrepreneurs issus de trois villes et des professeurs d'universités afin de se rassurer de la validité et de la cohérence avec le contexte du Kivu.

La collecte de données a été réalisée directement en face à face au siège social des PME ou au domicile des dirigeants-propriétaires via un questionnaire d'enquête durant six semaines au cours des mois de novembre et décembre 2021. De ces 625 PME, 575 questionnaires ont été complétés et restitués, soit un taux de réponse de 92%. L'examen des réponses obtenues au travers de ces questionnaires, a permis de relever que 53 PME ne remplissaient pas les critères pour appartenir à la catégorie des PMEF. Après leur suppression, l'échantillon final est constitué de 522 PMEF.

La représentativité de l'échantillon a été vérifiée grâce au test d'ajustement de Chi-carré et au test de comparaison des proportions pour des échantillons indépendants sur base de trois variables : le secteur d'activité, le mode de financement et les contraintes d'accès au financement formel des PME en RDC. Les données issues de l'échantillon de ce chapitre ont été comparées à celles disponibles dans la base des données WES. Les résultats obtenus sur les trois variables : secteur d'activité ($t=1.2517$; $p=0.2107$) ; mode de financement ($t=0.6644$; $p=0.5064$) et les contraintes d'accès au financement formel ($t=0.311$; $p=0.755$) confirment qu'il

n'existe aucune différence significative entre les données issues de deux enquêtes pour ces variables. De tels résultats révèlent que les deux échantillons sont extraits sur la même population et que l'échantillon utilisé représente valablement la population de PME ci-dessus libellée (Bauweraerts et Colot, 2015). Parmi les répondants, 79.3% évoluent dans le secteur commercial. 63.5% de répondants reconnaissent avoir fait recours au financement informel pour financer leur exploitation au cours de l'exercice. Parmi eux 61.7% admettent que l'autofinancement est la source principale de financement pouvant garantir la réussite successorale suivie de dette financière à LT (16%) et de l'endettement informel (12%).

2.2.2. La mesure des variables

Ce chapitre est construit autour de 4 variables. Le niveau d'endettement, l'harmonie familiale, la propriété psychologique et la solidarité familiale. Le niveau de dette totale constitue la variable dépendante (RDET). Le RDET est une variable quantitative qui reprend le rapport entre les fonds de tiers et le total passif de la PMEF au cours de la période d'investigation. Le pourcentage des parts détenues par les membres de la famille (PPDMF), le fait que le fondateur de la PMEF soit actif dans le management (FAME) et le fait d'avoir fait face aux contraintes pour accéder au financement externe formel (CACFOR) sont les variables de contrôle. Le PPDMF est une variable quantitative reprenant le % de participation des membres familiaux au capital de l'entreprise. Le FAME est une variable qualitative dichotomique prenant 1 lorsque le fondateur de la PMEF est actif dans le management de l'entreprise et 0 dans le cas contraire. Le CACFOR est également une variable qualitative binaire qui reprend 1 si la PMEF a fait face aux contraintes pour accéder au financement externe formel et 0 si non.

L'harmonie familiale est mesurée par une échelle composée de 7 items regroupés en deux dimensions inspirées des études antérieures (Venter *et al.,* 2005 ; Pyromalis et Vozikis, 2009). Les enquêtés devraient apprécier le degré d'harmonie avec les membres familiaux sur la base d'une échelle à 5 points allant de « Pas d'accord » (1) à « Totalement d'accord » (5). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire ont permis de retenir 7 items regroupés en une dimension et qui explique 60.38% de la variance totale de l'harmonie familiale. Les résultats de la fiabilité ($\alpha = 0.889$) de cette échelle sont satisfaisants et confirment que l'échelle mesure l'harmonie familiale est fiable. Le score moyen de ces 7 items a été alors calculé pour obtenir un index de l'harmonie familiale (Haguma *et al.,* 2019).

La propriété psychologie est mesurée sur base d'une échelle de mesure composée de 12 items subdivisés en trois dimensions inspirées des études antérieures (Jaskiewicz et Pieper, 2008 ; Shukla et Singh, 2015). Les enquêtés devraient apprécier leur niveau de propriété psychologique sur la base d'une échelle à 5 points allant de « Pas d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Les résultats de l'analyse exploratoire (voir tableau 1.1) ont permis de retenir 7 items regroupés en deux dimensions qui expliquent 63.93% de la variance totale de la propriété psychologique. Ils indiquent également que la fiabilité de l'echelle est satisfaisante (α = 0.821). L'échelle ainsi obtenue a été soumise à l'analyse factorielle confirmatoire sous LISREL 9.1 pour confirmer son unidimensionnalité (Bagozzi et Yi, 2012). Les résultats du tableau 2.1 confirment également que chaque item a un coefficient structurel (λ) $\geq$ 0.50 et que le modèle estimé se rapportant à la propriété psychologique est bien ajusté et présente des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2= 69.19 P=0.000 ; CFI= 0.97 ; IFI= 0.97 ; RMSEA= 0.09 ; NFI= 0.96 ; GFI= 0.96 ; AVE= 0.656 ; CR= 0.87). Le score moyen des items retenus a été calculé pour obtenir l'index moyen de la propriété psychologique.

La solidarité familiale est mesurée sur la base d'une échelle composée de 18 items subdivisés en trois composantes inspirées des études antérieures (Barouwa et Wanda, 2022). Il a été demandé aux enquêtés d'apprécier le degré de la solidarité au sein de leurs entreprises familiale en se référant à une échelle à 5 points allant de « Pas d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Après l'analyse factorielle exploratoire, les résultas montrent que la solidarité familiale est un construit tridimensionnel composé de 9 items expliquant 71.3% de la variance totale. L'échelle ainsi purifiée a été soumise à une analyse factorielle confirmatoire afin de confirmer son unidimensionnalité (Balemba et Bugandwa, 2016). Les résultats révèlent (voir tableau 2.1) que chaque item de la solidarité familiale exhibe un coefficient structurel (λ) $\geq$ 0.50 et que le modèle estimé rencontre parfaitement les données avec des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2=167.00 ; P=0.000 ; CFI=0.96 ; IFI=0.96 ; RMSEA=0.1 ; NFI =0.95 ; GFI=0.93 ; AVE= 0.68 ; CR=0.88). Le score moyen des items retenus a été calculé pour obtenir l'index moyen de solidarité familiale.

Tableau 2.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=522)

Description des variables		**Coefficients structurels**		***CR***	***AVE***
Solidarité familiale (α=0.862 ; KMO=0.818 ; χ^2= 167.00 ; p=0.000 ; CFI=0.96 ; IFI=0.96 ; RMSEA=0.1; NFI=0.95 ; GFI=0.93)		*AFE*	*AFC*		
Entraide				**0.865**	**0.62**
SOLID7	Soutient mutuel entre les membres familiaux	0.727	0.70		
SOLID8	Entraide entre les membres familiaux au travail	0.766	0.75		
SOLID11	Cotisation des membres familiaux aux événements	0.752	0.65		
SOLID13	Participation des membres familiaux aux évènements	0.716	0.69		
Affection entre les membres familiaux				**0.89**	**0.63**
SOLID4	Affection de membres familiaux à l'entreprise	0.858	0.82		
SOLID5	Conservation du pouvoir au travers des générations	0.851	0.89		
SOLID6	Occupations de postes stratégiques par les familiaux	0.707	0.66		
Protection de valeur familiale				**0.87**	**0.68**
SOLID17	Protection de pouvoir au travers des générations	0.857	0.85		
SOLID18	Protection de valeur familiale au travers des générations	0.879	0.81		
Propriété psychologique (α=0.804 ; KMO=0.82 ; χ^2= 69.19 ; p=0.000 ; CFI=0.97 ; NFI=0.96 ; IFI = 0.97 ; GFI=0.93)					
Appropriation				**0.732**	**0.42**
PROP1	Sentiment élevé d'appartenance à l'entreprise	0.697	0.67		
PROP2	Identification au travers de l'entreprise	0.753	0.66		
PROP8	Soulagement par la réputation positive de l'entreprise	0.779	0.56		
PROP12	Priorisation de valeur affective	0.764	0.42		
Protection de la réputation				**0.74**	**0.51**
PROP4	Conception de l'entreprise comme seconde habitation	0.760	0.74		
PROP5	Conciliation du bien-être à la réputation de l'entreprise	0.855	0.64		
PROP6	Priorisation de la réputation au travers des générations	0.678	0.43		

AVE = variance moyenne partagée ; CR = fiabilité du construit ; AFE = Analyse Factorielle Exploratoire ; AFC= Analyse Factorielle Confirmatoire ; CFI = Comparative Fit Index ; IFI = Incremental Fit Index ; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normal Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

2.2.3. Les techniques de traitement des données

Le traitement des données a été obtenu en recourant aux analyses factorielles exploratoires en composantes principales et confirmatoires ainsi qu'à la régression multiple en faisant appel au processus macro de SPSS. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été utilisées pour identifier les items et la structure factorielle se rapportant à la propriété psychologique, à l'harmonie familiale et à la solidarité familiale (Balemba et Bugandwa, 2016). Ainsi, le test de KMO (KMO ≥ 0,50) et le test de Sphéricité de Bartlett (χ^2

significatif au seuil de 0,05) et l'alpha de Cronbach ($\alpha \geq 0,6$) ont été utilisés pour confirmer l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire et la cohérence interne des différents items des construits sous analyse (Mmenge *et al.,* 2020). Toutes les trois échelles ont satisfait à ces trois conditions. La démarche itérative a permis de purifier ces échelles en recourant respectivement à la communalité (≥ 0.50), au coefficient structurel (≥ 0.50) sur une des composantes et à une valeur propre (Eigen values > 1) comme critères à la fois pour choisir les items et les composantes pour chacun de trois construits latents (Lings et Greenley, 2005). La rotation varimax a été utilisée pour maximiser la chance que chaque variable soit corrélée à une seule composante (Balemba et Bugandwa, 2016). Les échelles de la solidarité familiale et de la propriété psychologique ont été soumises à l'analyse factorielle confirmatoire afin de confirmer leur unidimensionnalité et démontrer que les dimensions et les items issus des analyses factorielles exploratoires sont ceux qui caractérisaient réellement les construits latents (voir tableau 2.1) (Haguma *et al.,* 2019). Elle a permis aussi de juger de la qualité d'ajustement des modèles de mesure en se référant aux seuils de validation des indices (χ^2 significatif ; RMSEA ≤ 0.1 ; CFI ≥ 0.90 ; IFI ≥ 0.90 ; NFI ≥ 0.9 ; GFI ≥ 0.9 et AGFI ≥ 0.9) (Bagozzi, 1977).

La régression multiple par la méthode de moindre carré ordinaire a été utilisée pour tester les effets principaux de facteurs socio-affectifs sur le niveau de dette totale. L'estimation des erreurs standard robustes a été utilisée pour contourner le problème de l'hétéroscédasticité des résidus et faciliter l'inférence statistique. Pour apprécier la multi colinéarité potentielle, le facteur de variance d'inflation (VIF) a été déterminé et était toujours inférieur à 10 avec une valeur maximale de 1.965 (Hayes et Scharkow, 2013). Le macro process en SPSS reposant sur le bootstrap a été utilisé pour tester les effets de la médiation sur la base d'un intervalle de confiance de 95% (Hayes et Scharkow, 2013 ; Umans *et al*., 2020).

Section 2.3. Présentation et interprétation des résultats

Nous présentations d'abord les statistiques descriptives, puis les relations entre le niveau de dette totale et les facteurs socio-affectifs. Le rôle médiateur de la solidarité familiale et les tests de médiation sont ensuite présentés.

2.3. 1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives relatives aux variables genre, fondateur actif dans le management de l'entreprise, génération active à la commande de l'entreprise et contrainte d'accès au financement formel sont présentées. Ces caractéristiques sont croisées à la fois avec le niveau de dette totale et la structure financière de la PMEF qui reprend le mode de financement opté par la PMEF au cours de la période d'investigation. Les résultats du tableau 2.2 indiquent que la plupart des PMEF sont sous la direction de dirigeants-hommes quel que soit leur structure de financement et se financent par le fonds propres, 356 sur le total de 522 PMEF (soit 68.2%). Dans la majorité des PMEF, les fondateurs sont actifs dans le management de l'entreprise, 483 sur le total de 522 PMEF enquêtées (soit 92.5%) dont 31.8% (soit 166 sur 522 PMEF) se financent par une structure de financement mixte. Les PMEF sont en majorité sous la direction de la première génération (80.1%). Parmi les répondants, la majorité affirme avoir fait face aux contraintes pour accéder au financement formel externe (63.98%) dont les plus citées sont le taux d'intérêt (36.5%) suivie de l'absence de garantie (24.5%) et de la lourdeur de formalité administratives (19.6%).

Tableau 2.2. Statistiques descriptives

variable	**Modalité**	**Global**		**Structure financière**		χ^2 **Prob**	**Niveau de dette**	
				FP	Mixte		**Score**	**F(prob)**
		Effectif	%	Effectif	Effectif		**moyen**	
Genre	0. Femmes	142	27.2	99	43	0.193	8.15	0.020 (0.89)
	1. Hommes	380	72.8	257	123	(0.37)	8.37	
FAME	0. Non	39	7.5	31	8	8.50***	2.33	6.27**
	1. Oui	483	92.5	325	158	(0.002)	8.79	(0.0013)
GECE	1. Première	395	80.1	282	113	6.41**	6.90	7.30***
	2. Deuxième	84	17.04	54	30	(0.018)	11.52	(0.001)
	3.Troisième et autres	14	2.85	6	8		19.29	
CACFOR	0. Non	188	36.02	154	34	33.5***	4.42	19.09***
	1. Oui	334	63.98	201	133	(0.000)	10.42	(0.000)

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20. Avec () = p value ; *** significative au seuil α=1% ; ** α=5% et * α=10%

Le tableau 2.2 montre également que la structure financière de PMEF est fonction de la génération active à la commande de l'entreprise (χ^2= 6.41** p=0.018) ; le fait que le fondateur soit actif dans le management de l'entreprise (χ^2= 8.50*** p=0.000) ; le fait d'avoir fait face aux contraintes en cherchant à accéder au financement formel externe (χ^2= 33.5*** p=0.000). Ces résultats prouvent la nécessité de l'adaptation de l'offre de financement formel et de l'organisation du financement informel dans le contexte de la RDC. Les résultats

indiquent également que ces facteurs influencent significativement le niveau d'endettement de PMEF (F= 6.27*** ; 7.30*** et 19.09*** ; p=0.0013 ; 0.001 et 0.000) respectivement pour les variables : le fondateur actif dans le management de la PMEF, la génération active à la commande de la PMEF et le fait d'avoir fait face aux contraintes d'accès au financement formel externe. Les résultats montrent que les PMEF dans lesquelles les fondateurs sont actifs dans le management ont un niveau moyen de dette plus élevé (M=8.79) que leurs consœurs dans lesquelles les fondateurs ne sont plus actifs dans le management (M=2.33). Les résultats révèlent également que les PMEF faisant face aux contraintes d'accès au financement externe formel ont un niveau de dette totale élevé (M=10.42) que leurs consœurs ne connaissant pas de contraintes d'accès au financement externe formel (M= 4.42).

2.3.2. Relation entre la propriété psychologique, l'harmonie familiale, le niveau d'endettement total et la solidarité familiale

Les résultats indiquent qu'à chaque étape de la régression, le modèle du niveau de dette totale est significatif et présente une capacité prédictive de la variable d'intérêt. En s'appuyant sur le coefficient de détermination R^2 celui-ci atteint 11.22% lorsque le modèle est testé en intégrant la variable intermédiaire, la solidarité familiale. Les résultats se rapportant au test de Fisher (F=13.29 ; p=0.000) permettent de confirmer que le modèle estimé est globalement bon. Les résultats indiquent que toutes les variables expliquent significativement le niveau d'endettement si le modèle est testé sans la variable intermédiaire. En intégrant cette dernière, l'harmonie familiale devient non significative (voir tableau 2.3). Les résultats révèlent également l'existence d'une relation significative négative entre le niveau de dette totale et le pourcentage de part détenue par les membres familiaux (β= -0.16 ; t = 3.93 ; p= 0.000). Ces résultats indiquent qu'à chaque augmentation de 1% de part détenue par les membres familiaux correspond une diminution de 0.16% du niveau de dette totale.

Les résultats montrent également que le fait que le fondateur soit actif influence significativement et positivement le niveau d'endettement (β= 5.44 ; t = 3.23 ; p= 0.001). Ces résultats prouvent que les PMEF dans lesquelles les fondateurs sont actifs dans le management ont 5.44 fois plus des chances de se retrouver avec un niveau de dette totale élevé que leurs consœurs dont les fondateurs ne sont plus actifs dans le management.

Les résultats révèlent également l'existence d'une relation positive significative entre le fait de faire face aux contraintes d'accès au financement externe formel et le niveau de

dette totale (β= 6.74 ; t = 4.69 ; p= 0.000). Pris globalement ces résultats révèlent que les PMEF sont hétérogènes et leurs structures financières divergent sur la base de certains facteurs contingents.

Tableau 2.3. Résultat du modèle intégré

Variables	**Niveau de dette totale**		**Solidarité familiale**		**Niveau dette totale**	
	Coefficient (T value)	E.S Robuste	Coefficient (T value)	E.S Robuste	Coefficient (T value)	E.S Robuste
Constante	2.11 (0.31)	6.77	1.34 (5.73) ***	0.23	-5.00 (0.72)	6.92
CACFOR	6.74 (4.69) ***	1.44	0.11 (2.21) **	0.51	6.15 (4.35) ***	1.41
FAME	5.44 (3.23) ***	1.69	0.05 (0.5)	0.09	5.19 (3.23) ***	1.61
PPDMF	-0.16 (3.93) ***	0.040	0.0031 (4.97) ***	0.0006	-0.18 (4.38) ***	0.039
HARM	2.39 (2.21) **	1.08	0.56 (12.11) ***	0.46	-0.572 (0.47)	1.21
PROP	-2.67 (1.91)*	1.39	-0.012 (0.31)	0.04	-2.604 (1.90) *	1.37
SOLF					5.29 (4.43)***	1.19
F stat	16.43***		66.62***		13.29 ***	
Prob> F	0.000		0.000		0.0000	
R^2	0.0814		0.35		0.1122	

Source : Résultats de l'enquête issus de STATA 15. () = T value ; *** significative au seuil α=1% ; ** α=5% et * α=10%

Les résultats révèlent que la propriété psychologique influence significativement et négativement le niveau de dette totale des PMEF (β= -2.67 ; t =1.91 ; p= 0.056), ce qui nous permet de confirmer la première hypothèse (H1). Ils indiquent qu'à chaque augmentation d'une unité de score moyen de la propriété psychologique est associée une diminution de 2.67 unités du niveau d'endettement total.

Les résultats indiquent également que l'harmonie familiale (β= 2.39 ; t =2.21 ; p= 0.028) et la solidarité familiale (β= 5.29 ; t =4.43 ; p= 0.000) influencent significativement et positivement le niveau de dette totale des PMEF du Kivu en RDC. Ces résultats corroborent l'hypothèse 2 (H2) et l'hypothèse 4 (H4). Ces résultats révèlent que le niveau d'endettement accroit de 2.39 et/ou de 5.29 à chaque accroissement d'une unité de score moyen de l'harmonie familiale et/ou de la solidarité familiale.

Les résultats indiquent aussi l'existence d'une relation significative positive entre la solidarité familiale et l'harmonie familiale (β= 0.56 ; t =12.11 ; p= 0.000) et une relation non significative entre la solidarité familiale et la propriété psychologique (β= 0.012 ; t =0.31 ; p= 0.755). Ces résultats affirment l'hypothèse 3b (H3b) et rejettent l'hypothèse 3a (H3a).

2.3.3. Rôle médiateur de la solidarité familiale

Les résultats de test de médiation montrent que les effets totaux et partiels sont significatifs. Ils indiquent que la solidarité familiale couplée de la propriété psychologique et de l'harmonie familiale explique 34.55% de variance du niveau d'endettement total des PMEF. Ils montrent également que la qualité du modèle est bonne (Chi deux : 233.129*** >5, P> Chi deux = 0.000) confirmant l'hypothèse d'égalité entre la matrice de variance-covariance se rapportant à la fois à l'échantillon et au modèle soit $S - \varepsilon$ (Bagozzi et Yi, 2012). Les résultats indiquent également que la solidarité familiale est un médiateur total sur la relation entre le niveau de dette totale et l'harmonie familiale. Ces résultats révèlent la pertinence du cercle familial sur la définition de la structure du capital des PMEF afin de sauvegarder le bien-être collectif au travers des générations. Ces résultats peuvent être visualisés dans la figure 2.2.

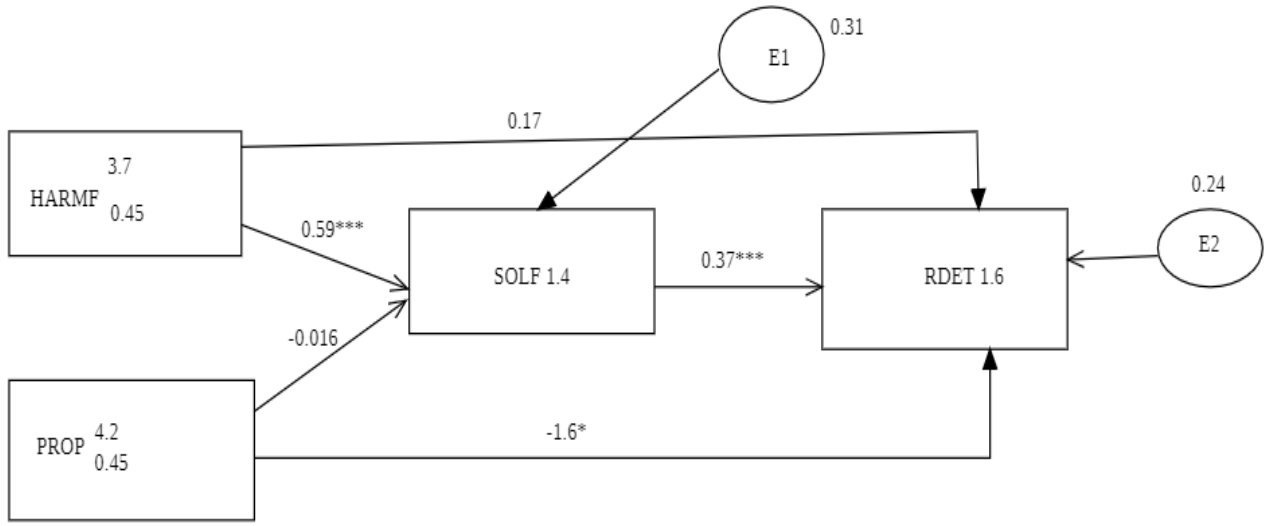


Figure 2.2. Rôle médiateur de la solidarité familiale

Source : Auteur - Résultats générés par Macro SPSS

Les effets directs et indirects de la propriété psychologique et de l'harmonie familiale sur le niveau de dette totale ont été testés via le process macro en SPSS reposant sur le bootstrap sur la base d'un intervalle de confiance de 95% (Hayes et Scharkow, 2013) (voir tableau 2.4).

Tableau 2.4. Rapport de test des effets directs, totaux et indirects

Effets directs de la propriété psychologique, de l'harmonie familiale et de le solidarité familiale				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
PROP -> SOLIF	-0.016 (0.51)	0.032	-0.078	0.046
HARM-> SOLIF	0.59(13.2)***	0.045	0.51	0.682
PROP -> RDET	-1.62(1.65)*	1.71	-4.98	1.73
HARM-> RDET	0.172 (0.13)	1.35	-2.47	2.81
SOLIF-> RDET	3.68 (3.57)***	1.03	1.66	5.687
Effets totaux des déterminants et de la solidarité familiale				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
PROP -> SOLIF	-0.016 (0.51)	0.032	-0.078	0.046
HARM-> SOLIF	0.59(13.2) ***	0.045	0.51	0.682
PROP -> RDET	-1.68 (1.66) *	1.021	-5.04	1.67
HARM-> RDET	2.36(2.04) **	1.16	0.92	4.62
SOLIF-> RDET	3.68 (3.57) ***	1.03	1.67	5.697
Effet médiateur de la solidarité familiale sur la relation RDET, PROP et HARM				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
PROP-> SOLIF-> RDET	-0.059 (0.51)	0.117	-0.61	0.169
HARM-> SOLIF-> RDET	2.18(3.51)***	0.62	0.97	3.402

Source : Résultats de l'enquête issus de Macro SPSS. *** statistiquement significatif au seuil =1% **= 5% *=10%.

Les résultats indiquent qu'il existe une relation négative significative entre la propriété psychologique et le niveau de dette totale (c = -1.62* ; p= 0.095) et une relation non significative entre l'harmonie familiale et le niveau d'endettement (c = 0.172 ; p= 0.89) en présence de la solidarité familiale. Les résultats indiquent également qu'il existe une relation positive significative entre l'harmonie familiale et la solidarité familiale (c = 0.59*** ; p= 0.000) et une relation non significative entre la propriété psychologique et la solidarité familiale (c= -0.016 ; p= 0.608). L'effet indirect de l'harmonie familiale (c=2.18*** ; p=0.000) sur le niveau de dette totale au travers de la solidarité familiale est confirmé. Il en est de même des résultats du bootstrap pour lesquels l'intervalle de confiance de 95% de l'effet indirect ne contient pas un zéro IC :]0.97 ; 3.402[. Tandis que l'effet indirect de la propriété psychologique (c= -0.059 ; p=0.609) sur le niveau de dette totale au travers de la solidarité familiale n'est pas confirmé. Il en est de même des résultats du bootstrap pour lesquels l'intervalle de confiance de 95% contient un zéro :] -0.61 ; 0.169[. Pareils résultats confirment donc l'effet médiateur de la solidarité familiale sur la relation entre l'harmonie familiale et le niveau d'endettement total.

Section 2.4. Discussion et conclusion

Cette thèse visait à travers ce chapitre à identifier les influences de la propriété psychologique, de l'harmonie familiale et de la solidarité familiale sur la structure financière des PMEF du Kivu en République Démocratique du Congo. Les résultats confirment l'existence d'une relation significative et négative entre le niveau de dette totale et la propriété psychologique. Un tel résultat suggère que le dirigeant-propriétaire qui porte à cœur son entreprise ne peut recourir aux fonds de tiers que lorsque ces derniers ne mettent pas en péril son indépendance et la valeur socio-affective de sa famille (Atalay et Ozler, 2013 ; Martin *et al.*, 2016). Ces résultats sont en phase avec ceux des études antérieures (Molly *et al.*,2019 ; Ng et Hamilton, 2021) qui soutiennent que le dirigeant-propriétaire très attaché à son entreprise mobilise tous les moyens pour sauvegarder son pouvoir de contrôle et sa réputation (Motylska-Kuzma, 2017). Cette attitude le pousse à prendre, avec toute précaution possible, la décision relative à l'endettement ce qui réduit la propension d'endettement de la PMEF (Swab *et al.,* 20220). Ces résultats rejoignent un des postulats de la théorie du patrimoine socio-émotionnel (Berrone *et al.,* 2012 ; Martin *et al*., 2016) qui suggère que la propension des propriétaires familiaux à préserver les objectifs non-financiers conduit à des décisions financières idiosyncrasiques qui émergent de sentiment de réticence vis-à-vis des fonds de tiers. Dans un tel cas, l'appropriation de l'entreprise favorise l'aversion envers le risque financier qui prédispose le dirigeant-propriétaire à limiter la participation de partenaire financier externe au capital de la PMEF (Basly, 2007 ; Gomez-Mejia *et al.,* 2007). Ces résultats sont davantage justifiés dans le contexte de la RDC puisque la majorité des entrepreneurs familiaux sont réticents à la décision d'endettement formel qui exige la difusion plus stricte de l'information financière (Simeti et Mbahweka, 2013 ; Taka, 2016). En effet, la plupart de dirigeants-propriétaires Congolais n'ont pas de garantie et produisent rarement les états financiers qui pourraient contribuer à accroitre leur niveau de crédibilité aux yeux de partenaires financiers externes (Simeti et Mbahweka, 2013). Dans pareille circonstance, le recours au financement externe formel est limité, les PMEF privilégiant donc le recours au financement informel peu ou pas organisé (Fatoki et Smit, 2011 ; Boulahrir, 2017 ; Kounetsron, 2018).

Les résultats indiquent également l'existence d'une relation significative et positive entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale des PMEF. Ces résultats corroborent ceux de (Bacci *et al*., 2018 ; Gottardo et Moisello, 2019) qui soutiennent qu'à travers les

relations harmonieuses au sein de la famille nucléaire, le dirigeant-propriétaire mobilise tous les membres familiaux au tour d'un objectif commun qui les incite à sécuriser leur utilité collective et à intégrer les reseaux de relation qui facilitent leur accès aux ressources externes de financement (Thiele et Wendt, 2017 ; Sanchez-Ruiz *et al.,* 2019). Ces résultats se justifient dans le contexte du Kivu par la quête du bien-être collectif qui caractérise les dirigeants-propriétaires paternalistes (Balemba *et al.,* 2018). Ces derniers soucieux de la perpétuation de la réputation de leurs familles et de la rentabilité de leurs PMEF diffusent des informations de qualité aux autres membres familiaux (Gomez-Mejia *et al.,* 2018). Cette attitude facilite aux autres membres familiaux de se mettre au parfum de la situation financière et patrimoniale des PMEF qui les permettent de s'approprier l'entreprise et de mutualiser les efforts pour perpétuer la création de la richesse (Cadiou *et al.,* 2017) en intégrant les créneaux de marché rentable (Hamid *et al.,* 2015). De la sorte, dans un contexte comme celui du Kivu, le bien-être financier collectif ne peut être garantie que lorsque le dirigeant-propriétaire et les membres familiaux fédèrent leurs efforts (Balemba *et al.,* 2018). Ce comportement les permet de protéger leur crédibilité envers les différents réseaux de partenaires financiers qui faciliterait leur accès aux ressources externes de financement afin de stabiliser leur performance au travers des générations (Balemba *et al.,* 2013 ; Gottardo et Moisello, 2019).

En plus, les résultats révèlent qu'il existe une relation significative et positive entre la solidarité familiale et le niveau de dette totale. Ces résultats corroborent ceux de Barouwa et Wanda (2022) qui montrent qu'au travers de la solidarité familiale, les membres familiaux se sentent soudés et mobilisés pour sécuriser leur bien-être intergénérationnel qui les motive de constituer les réseaux de relations facilitant la couverture du besoin en financement de leur organisation (Sanchez-Ruiz *et al.,* 2019). Ces résultats rejoignent un des postulats de la théorie du patrimoine socio-émotionnel qui considère qu'en protégiant les valeurs socio-affectives, les membres familiaux acceptent de sacrifier une partie de leur richesse pour sauvegarder le patrimoine commun au travers des générations (Bauweraerts et Vandernoot, 2018), ce qui facilite l'accès aux sources externes de financement (Thiele et Wendt, 2017). Cela se traduit dans ce chapitre, par la solidarité familiale qui favorise le cercle familial à prioriser la perpétuation du bien-être financier collectif qui fait émerger le sentiment de perpetuer une entreprise avec des meilleures perspectives de performanse. Dans le contexte de la RDC, ces résultats sont plus justifiés puisque la majorité des dirigents sont réticents aux dettes externes formelles et comblent leur besoin en financement en recourant au cercle familial (Balemba *et al.,* 2013). Dans un tel contexte la solidarité familiale permet au dirigeant

et aux autres membres familiaux de sacrifier une partie de leur richesse pour garantir leur bien-être collectif au travers des générations (Martin *et al.,* 2016). Ce sentiment de priorisation du bien-être collectif incite la fédération des efforts pour former une caution solidaire qui constituerait une garantie aux yeux des partenaires financiers et partant, faciliterait l'accès des PMEF aux ressources financières externes (Sanchez-Ruiz *et al.*, 2019). De la sorte, la solidarité familiale encourage de développer davantage des réseaux de relation et impose les membres familiaux et le dirigeant-propriétaire de se constituer en bloc pour identifier les opportunités rentables et les moyens financiers pour les saisir qui facilitent la décision de recourir aux sources externes de financement (Cadiou *et al.,* 2017 ; Chrisman, 2019.

Les résultats de cette thèse prouvent que le regard des propriétaires-dirigeants des PMEF de la RDC sur le recours aux ressources financières est divergent. Si certains parmi eux considèrent l'accès aux sources formelles de financement externes comme une voie de sortie pour la réalisation de leur plein potentiel et la couverture de leur besoin en financement. D'autres préfèrent à défaut de fonds propres, les sources informelles de financement en concevant le recours aux sources financières externes formelles de financement comme une voie directe vers la perte de l'autonomie et de l'image de la famille (Simeti et Mbahweka, 2013 ; Abdel-Aziz et Feudjo, 2019). Ce comportement rejoint le postulat de la convention de financement (Kounetsron, 2018) qui peut, dans le contexte de la RDC, être qualifiée de la convention de financement soutenue par les liens familiaux. En effet, en RDC, l'accès aux ressources externes formelles est soumis à des contraintes qui amplifient le niveau d'aversion de certaines PMEF envers le risque de detresse financière (Bauweraerts et Vandernoot, 2018). Cette catégorie des PMEF se resolve de recourir aux sources informelles de financement suite à leur souplesse et les relations de fraternités (Balemba *et al.,* 2013). Ce mode de financement est cependant peu fiable suite au problème d'organisation qui dans certaines circonstances nuit à la richesse scio-émotionnelle des membres familiaux (Haguma *et al.,* 2019). De tels résultats rappellent que l'organisation du secteur informel de financement et l'adaptation de l'offre de financement externe formel sont une nécessité pour la croissance et la pérennité des PMEF dans ce contexte.

Les résultats indiquent également que la solidarité familiale médiatise la relation entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale. Pareils résultats révèlent que l'harmonie familiale favorise l'adoption des comportements de solidarité qui incite une bonne organisation du cercle familial et la priorisation du bien-être financier collectif qui imposent

l'intégration dans les nouveaux créneaux de marché. Ces comportements prédisposent les entrepreneurs et les autres membres familiaux à se souder les coudes pour constituer une garantie solidaire qui faciliterait le financement de la croissance de la PMEF et la couverture de leur besoin en financement d'exploitation (Taka, 2016 ; Barouwa et Wanda, 2022). Ce comportement solidaire les obligent donc à diffuser les bonnes informations aux membres familiaux qui se sentiront plus concerner par la continuité de l'entreprise (Colla et Coville, 2017) sans mettre en péril l'étendue de pouvoir de contrôle familial sur celle-ci (Martin *et al.,* 2016). Le constat empirique révèle qu'en RDC, les entrepreneurs familiaux qui accèdent facilement aux ressources financières externes sont ceux qui ont su constituer le réseau de relation fondé sur les liens familiaux et prioriser les actions de solidarité pour le bien-être financier collectif (Balemba *et al.,* 2018 ; Haguma *et al.,* 2019).

La présente thèse apporte à travers ce chapitre, trois contributions à la litérature. Premièrement, il contribue à l'explication de la structure financière des PMEF en se focalisant sur les composantes socio-affectives de la famille (Boulahrir, 2017). En effet, la plupart des travaux précédents expliquent la structure financière des PMEF en se focalisant sur le patrimoine socio-émotionnel comme construit unidimensionnel (Bacci *et al.,* 2018 ; Molly *et al.*, 2019). Dans ce cas, en étudiant de manière désagrégée les composantes socio-affectives, cette thèse offre une meilleure possibilité de mieux cerner la structure financière des PMEF en incorporant les prérogatives non-financières qui gouvernent leurs orientations stratégiques (Fatoki et Smit, 2011 ; Nagwan, 2020). Deuxièmement, ce travail est le premier à montrer que les composantes socio-affectives exercent de façon différenciée l'influence sur le niveau de dette totale des PMEF. De la sorte, il offre une meilleure compréhension sur les facteurs qui permettent d'expliquer la rationalité des PMEF en matière de financement qui pourrait être qualifiée de la convention de financement autour du cercle familial. Troisièmement, il révèle que les facteurs socio-affectifs doivent interagir pour expliquer le niveau de dette totale des PMEF ainsi que leur hétérogénéité (Abdel-Aziz et Feudjo, 2019). Cette interaction permettrait d'opérer une combinaison des prérogatives non-financières qui ne mettent pas en péril l'autonomie de la PMEF et le pouvoir de contrôle familial au travers des générations (Bauweraerts et Colot, 2015 ; Baixauli-Soler *et al.,* 2021).

Trois implications ressortent de cette analyse. Premièrement, les résultats confirment l'importance de la solidarité familiale et de l'harmonie familiale sur la structure financière des PMEF. En effet, plusieurs entreprises familiales assurent une gestion concentrée au tour de la

personne du dirigeant-propriétaire et développent une relation peu harmonieuse avec les familiaux pour protéger leur étendue de pouvoir de contrôle. Cette situation entraine une gestion opaque qui démotive les autres membres familiaux de s'identifier à l'entreprise. Il rappelle que les dirigeants- propriétaires doivent développer les attitudes incitant les relations harmonieuses pour favoriser les comportements solidaires qui facilitent la décision de faire appel aux ressources financières externes. Ils doivent donc profiter de la solidarité familiale pour organiser le cercle familial afin de faciliter leur croissance et maintenir leur bien-être collectif au travers des générations. Deuxièmement, les influences de la propriété psychologique et de la solidarité familiale sur le niveau d'endettement rappellent la nécessité d'organiser le système financier informel sans sécurité juridique en RDC. En effet, le système financier informel prend de l'ampleur en RDC avec des formes plus diversifiées pour faciliter l'accès au financement des entrepreneurs locaux (Simeti et Mbahweka, 2013). Ce système reste cependant, moins organisé et sans garantie de sécurité des fonds en circulation. Cette situation entraine actuellement la réticence des certains entrepreneurs malgré leur besoin en financement d'exploitation. Cette thèse interpelle également aux institutions financières d'adapter leur offre de financement en focalisant leur politique de crédit sur la flexibilité financière des PMEF et d'aider le système financier informel à s'organiser pour couvrir le besoin supplémentaire des agents à besoin de financement en RDC. Troisièmement, cette thèse rappelle l'importance stratégique de la structure financière sur la pérennité des PMEF en RDC. En effet, la majorité des PMEF de la RDC deviennent vulnérables suite à la mise en place de mauvaises stratégies financières et à l'inadéquation entre les prérogatives financières et socio-affectives qui entrainent la discontinuité de leur profitabilité et leur défaillance financière (Gottardo et Moisello, 2019). Dans un tel contexte, il devient indispensable d'appréhender la perception des entrepreneurs familiaux sur la continuité de leurs entreprises après la phase de la succession. D'où la pertinence d'aborder le troisième chapitre de cette thèse analysant la succession et la défaillance perçue par les dirigeants des PMEF.

Ce travail présente trois limites. Premièrement, il n'a porté que sur les données transversales des PMEF. Une étude intégrant les données longitudinales serait aussi nécessaire pour permettre d'appréhender le comportement de financement de PMEF au fil du temps (Hamid et al., 2015). Deuxièmement, il n'intègre pas les facteurs liés à la succession pour la pérennité des PMEF, une étude qui analyse la structure de financement susceptible de faciliter la réussite de la succession des PMEF serait d'un apport de taille pour appréhender le

comportement de financement de PMEF selon leur cycle de vie (Gottardo et Moisello, 2019). Troisièmement, ce travail se focalise sur l'échantillon des PMEF du Kivu en RDC, les études futures se focalisant sur les PMEF de plusieurs contextes seraient d'un apport de taille pour généraliser les portées de cette recherche.

Chapitre 3. Succession et défaillance financière perçue par les dirigeants des petites et moyennes entreprises familiales en République Démocratique du Congo5

Résumé

La littérature existante montre que la succession constitue une des principales raisons du taux élevé de défaillance des PMEF à la deuxième génération. Elle reste toutefois silencieuse quant à l'analyse de la perception des dirigeants de la défaillance financière de leurs entreprises après leur succession. Ce chapitre complète les études antérieures et vise à analyser la défaillance financière perçue par les dirigeants des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) de la RDC après leur succession. Les données qualitatives ont été collectées par des entrevues réalisées auprès de 8 dirigeants de PMEF alors que les données quantitatives l'ont été auprès d'un échantillon de 128 PMEF situées à Bukavu. S'appuyant sur les analyses de contenu ainsi que les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, les résultats montrent que les difficultés d'adaptation du successeur, la conciliation des objectifs de la famille et de l'entreprise, et la mobilisation des ressources financières sont autant d'attributs de défaillance financière signalés par les dirigeants-fondateurs. Les résultats indiquent également que la défaillance financière perçue est un construit tridimensionnel expliquant 69,17% de la variance. Ces résultats impliquent que les dirigeants-fondateurs doivent miser sur le système de gouvernance afin de préparer les successeurs et ainsi contribuer à la pérennité de leur PMEF.

Mots clés : Défaillance, Echec, Gouvernance, Succession, Transmission, Entreprise familiale.

[5] Ce chapitre est sous-évaluation pour un livre collectif de la presse Canadienne. Il a été aussi présenté à l'occasion du colloque Internationale sur la Défaillance d'Entreprises 2022 (CIDE 2022).

Introduction

Le processus de transition intergénérationnelle est l'étape cruciale à laquelle doit faire face toute entreprise familiale dans ses efforts de maintien de sa pérennité (Koffi, 2008). Ce processus exerce une influence directe ou indirecte sur la défaillance financière des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) (Sharma, 2004) définie comme étant une situation où le niveau de trésorerie de l'entreprise est insuffisant pour couvrir ses besoins courants de l'exploitation (Bauweraerts et Vandernoot, 2018). La défaillance financière entraine donc la discontinuité de l'activité entrepreneuriale générée par la mise en commun d'un ensemble unique de ressources rares (El Manzani *et al,* 2018). La littérature existante montre que la succession constitue une des principales raisons du taux élevé de défaillance des PMEF à la deuxième génération (Eklund *et al.,* 2018 ; Bouaziz, 2019). Elle reste toutefois silencieuse quant à l'analyse de la perception des dirigeants de la défaillance financière de leurs entreprises après leur succession. Les études existantes analysent principalement l'impact de l'utilisation des outils de gestion sur la prévention de la défaillance des entreprises (Brédart et Levratto, 2018 ; Bonnardel *et al.,* 2018) ou les causes de la défaillance des entreprises (Altman et Sabato, 2007 ; Kherrazi et Ahsina, 2016), seules quelques études appréhendant les conséquences de la succession sur la discontinuité des PMEF (El Manzani *et al.,* 2018 ; Boussaguet et De Freyman, 2018). Ce constat est étonnant puisque le développement d'une meilleure compréhension des facteurs intervenant dans le processus de succession et de leur impact sur la défaillance financière pourrait permettre d'identifier des éléments susceptibles d'affecter la pérennité des entreprises familiales (Ben-Jabeur et Fahmi, 2013 ; Magasi, 2016 ; Mmenge *et al.,* 2020). Dans cette perspective, l'analyse de la perception de la défaillance financière des PMEF après succession présente un intérêt managérial certain pour les dirigeants-propriétaires supposés être altruistes et paternalistes, puisqu'elle permettrait de les conscientiser quant à l'adoption des pratiques de gouvernance managériale qui favorisent la préparation et l'intégration du successeur (Brédart, 2014). Cette attitude permettrait aux successeurs de s'identifier au travers de l'entreprise et de maîtriser les défis liés à la succession pour les aider à mieux concilier les objectifs de l'entreprise et de la famille afin de perpétuer le bien-être collectif (Eklund *et al.,* 2018).

La présente thèse analyse la défaillance financière selon la perception des dirigeants-fondateurs des PMEF après leur succession afin d'identifier ses différentes composantes et antécédents. En effet, le dirigeant-fondateur de PMEF se caractérise souvent par une forte

personnalité et s'investit à titre personnel dans son entreprise (Beaver, 2003 ; Sund *et al.,* 2015). Il perçoit son départ à la tête de l'entreprise comme un gage de la disparition de l'entité économique à laquelle il a consacré la majeure partie de son existence (Bouaziz, 2019). Cela s'explique par le fait que le dirigeant-propriétaire estime qu'après son désengagement, le successeur pourrait dilapider les ressources financières de la PMEF, ce qui pourrait amplifier les conflits intrafamiliaux et entrainer l'échec de l'activité entrepreneuriale (Smida et Khelil, 2010 ; Cope, 2011). En conséquence, le dirigeant-fondateur paternaliste soucieux du bien-être de sa famille et de la continuité de son entreprise doit préparer ses successeurs en vue de les aider à intégrer le management et à s'assurer de léguer le pouvoir de contrôle aux successeurs initiés (Colot, 2009; Bourion, 2018). Cette préparation de la succession réduira considérablement le risque d'inadaptation du successeur, maintiendra l'harmonie familiale et permettra aux membres de la famille de coaliser leurs efforts, ce qui assurera la réussite de la PMEF après transmission (El Manzani *et al.,* 2018).

L'importance d'aborder ce chapitre dans cette thèse est dictée par plusieurs arguments complémentaires. Premièrement, les PMEF représentent la majorité de la population d'entreprises en RDC (Mmenge *et al.,* 2020). Elles constituent le socle de la relance de l'économie du pays du fait qu'elles sont disséminées à travers le territoire, n'exigent pas d'investissements coûteux (Kamala, 2014), stimulent le taux d'emploi et augmentent les recettes fiscales (Kamba-Kibatshi, 2016). Malgré leur pertinence, la majorité d'entre elles restent vulnérables et disparaissent l'année suivant le désengagement du fondateur (Kherrazi et Ahsina, 2016). Deuxièmement, les dirigeants-propriétaires n'ont que trop rarement un plan de relève et ne préparent pas leur successeur. En effet, ceux-ci jouissent du monopole du pouvoir et perçoivent l'intégration des autres membres familiaux comme une menace à leur contrôle (Nagwan, 2020). Cette attitude amplifie les conflits intrafamiliaux après le départ du fondateur et l'incapacité du successeur à assurer l'alignement des intérêts des membres de la famille vers les objectifs de la PMEF (El Manzani *et al.,* 2018), ce qui favorise la dilapidation des ressources financières de la PMEF (Eklund *et al.,* 2018). De plus, de précédents travaux indiquent que le niveau de réussite successorale dans le contexte de la RDC reste plus élevé lorsque les dirigeants-propriétaires préparent les héritiers potentiels à la succession (Mmenge *et al.*, 2020), justifiant l'intérêt d'analyser les écueils potentiels que ceux-ci peuvent expérimenter durant le processus successoral, afin de prévenir la défaillance financière. Troisièmement, les successeurs éprouvent des difficultés pour affirmer leur crédibilité, leur légitimité et leur leadership en RDC. En effet, la plupart des héritiers reprennent la direction

des entreprises dont ils ne connaissent pas la situation financière et patrimoniale (Ngongang, 2014). Cet aspect les prédispose à prendre la relève sans en maîtriser les défis, ce qui amplifie leur incapacité de concilier les objectifs de l'entreprise et de la famille (Nagwan, 2020). En effet, moins de 30% des PMEF subsistent à la deuxième génération (Mmenge *et al.*, 2020). Ces constats rappellent que l'étude de la défaillance financière des PMEF dans ce contexte reste pertinente afin de limiter autant que possible la défaillance financière des PMEF après leur succession.

Ce chapitre apporte deux contributions à la littérature. Tout d'abord, il montre la pertinence d'adopter une approche subjective dans l'analyse de la défaillance financière de PMEF après leur succession (Bah *et al.,* 2017). Le recours à une telle approche permet de considérer la défaillance financière comme un construit multidimensionnelle et présente l'avantage de clarifier les causes menant les dirigeants-fondateurs à limiter la préparation de la succession, base de la réussite successorale dans les PMEF (Bouaziz, 2019). Ensuite, en étudiant la défaillance financière des PMEF après succession, l'étude aborde une thématique qui a attiré l'attention de très peu de recherches antérieures (Filser *et al.*, 2013; El Manzani *et al.*, 2018). Si certaines études empiriques se sont focalisées sur l'échec entrepreneurial et la modélisation de la défaillance, peu se sont intéressés sur les attributs de la défaillance financière des PMEF après succession (Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Brédart et Levratto, 2018). Le présent chapitre repond ainsi aux recommandations de Bonnardel *et al.* (2018) qui plaident pour une focalisation sur les conséquences que peuvent induire des composantes spécifiques aux PMEF à l'issue du processus successoral sur leur degré d'exposition à une situation de détresse financière (Bah *et al*., 2017; Smida et Khelil, 2010).

Section 3.1. La défaillance financière

La défaillance financière est définie comme étant une situation où le niveau de trésorerie est insuffisant pour couvrir les besoins courants de l'exploitation (Bauweraerts et Vandernoot, 2018) et renvoie à l'incapacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers (Ben-Jabeur et Fahmi, 2013). Elle plongerait ainsi les organisations dans l'impossibilité d'assurer la continuité de leur exploitation et de répondre aux exigences de leurs créanciers (Smida et Khelil, 2010 ; Brédart et Levratto, 2018). Au-delà de son impact sur la stabilité des économies locales (El Manzani *et al.*, 2018), la défaillance financière affecte significativement sur l'état psychologique et les liens affectifs de l'entrepreneur (Ucbasaran *et al.*, 2013; Bonnardel *et al.*, 2018). Elle se rapporte donc également à l'échec entrepreneurial qui résulte de l'incapacité du

dirigeant à assurer une allocation optimale des ressources stratégiques afin de garantir la solvabilité de l'entreprise et l'atteinte d'un avantage concurrentiel (Singh *et al.,* 2007 ; Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Cope, 2011). Pour d'autres auteurs, la défaillance financière comporte une connotation plus positive puisqu'elle constituerait une opportunité d'apprentissage qui s'offre au dirigeant-fondateur souhaitant préserver le capital émotionnel des membres de sa famille et assurer la pérennité intergénérationnelle de l'entreprise (De Hoe et Janssen, 2016).

La défaillance financière peut être appréhendée selon deux approches différentes. La première se base sur des indicateurs comptables et financiers afin de mesurer le niveau d'exposition à une situation de détresse financière (Altman et Sabato, 2007 ; Kherrazi et Ahsina, 2016). Sur cette base, de nombreux travaux ont investigué les antécédents financiers (Brédart, 2014), organisationnels (Ciampi et Gordini, 2009), cognitifs (Bauweraert et Vandernoot, 2018) ou sectoriels (Brédart et Levratto, 2018) de la défaillance financière. En d'autres termes, les variables propres à l'environnement interne et externe de l'entreprise permettraient d'appréhender la probabilité de défaillance financière de l'entreprise (Van Caillie, 2000 ; Beaver, 2003). La seconde approche conçoit la défaillance financière comme un processus dynamique dont la perception fluctue en fonction du dirigeant-propriétaire (El Manzani *et al.*, 2018). Suivant cette approche, Crutzen et Van Caillie (2009) mesurent la défaillance financière par sept composantes principales : la difficulté de prévenir le choc, la performance médiocre, l'inaptitude de gestion de la croissance, le manque de motivation, la difficulté d'aligner les intérêts et la mauvaise gestion de la succession. Les auteurs indiquent que la défaillance financière diffère d'une entreprise à l'autre et que chaque dirigeant la perçoit différemment selon les raisons qui lui sont spécifiques. Smida et Khelil (2010) optent pour une approche similaire et mesurent la défaillance financière à travers quatre dimensions : la discontinuité de l'activité entrepreneuriale, la destruction de ressources, la satisfaction et la démotivation de l'entrepreneur. Ces auteurs mettent en évidences les conflits susceptibles de naître lors de la succession comme un facteur concourant à un risque accru de défaillance financière. Cette approche a l'avantage d'être explicite et de donner un aperçu complet des attributs annonciateurs de la défaillance financière en se référant à la perception des acteurs clés dans la gestion de l'organisation.

La présente thèse s'inscrit dans cette mouvance et adopte une approche subjective de la défaillance financière. Cela se justifie par la focalisation sur les PMEF expérimentant un

processus successoral dont la composante émotionnelle conditionne fortement la perception que les membres familiaux se font de la défaillance financière (Mmenge *et al.*, 2020). L'adoption de cette approche est justifiée également par la difficulté d'apprécier la défaillance financière des PMEF sur base de facteurs économiques et financiers, étant donné la quasi-absence des états financiers et de la mise à disposition d'un historique financier dans certain cas.

Section 3.2. La succession et la perception de la défaillance financière de l'entreprise familiale

La réussite de la succession de l'entreprise familiale constitue un objectif primordial du dirigeant-fondateur (Bélanger, 2011). Elle renforce la logique transgénérationnelle de la PMEF mais comporte toutefois des spécificités pouvant remettre en cause sa continuité. Le dirigeant-fondateur est donc susceptible de percevoir un risque de défaillance financière en se projetant au terme du processus successoral (Colot et Croquet, 2015). Cependant, peu de travaux tentent de déterminer les facteurs jugés pertinents par le dirigeant-fondateur dans sa conception de la détresse financière post-succession. Cette question sera traitée dans la suite de cette recherche.

La littérature montre que de nombreuses entreprises familiales disparaissent ou déposent leur bilan à la suite de leur transmission (Colot, 2009; Colla et Coville, 2017). En effet, seules 30% des entreprises familiales poursuivent leurs activités après la succession à la deuxième génération et 10% survivent après la troisième génération (Colla et Coville, 2017; Gagné *et al.*, 2021). Ces statistiques sont amplifiées dans le contexte de l'Afrique subsaharienne où la succession de la PMEF s'opère généralement au lendemain du décès du dirigeant-fondateur sans qu'aucune préparation du successeur ne soit assurée ou que des options de reprise externe ne soient envisagées (Bah *et al.,* 2017). Certaines études empiriques indiquent que l'échec de la succession est expliqué par les conflits intrafamiliaux résultant de l'insatisfaction concernant l'aboutissement du processus, la non-préparation du successeur, la volonté de lâcher prise ou l'agressivité du dirigeant-fondateur (Bélanger, 2011 ; De Hoe et Janssen, 2016; Bah *et al.,* 2017). Leur analyse révèle que l'échec successoral, et indirectement la défaillance financière, est une fonction décroissante du degré d'implication du prédécesseur dans la préparation de la succession et de l'acceptation du successeur (Koffi, 2008; Droz, 2017). A contrario, d'autres recherches indiquent que l'harmonie familiale caractérisant la PMEF amplifierait la volonté des membres familiaux à perpétuer les activités de

l'organisation au travers des générations. Cela induirait un alignement des intérêts des membres familiaux et limiteraient les comportements opportunistes susceptibles de provoquer une allocation déficiente des ressources et indirectement une situation de défaillance financière (Bauweraerts et Vandernoot, 2018).

Bien que ces études étayent notre connaissance des causes de la défaillance financière à l'issue du processus successoral, peu de travaux tentent d'analyser cette problématique sous l'angle de la perception du dirigeant-fondateur (Eklund *et al.*, 2018 ; Boussaguet et De Freyman, 2018). Cela reste un point crucial puisque son ressenti durant la phase de succession conditionnera son appréhension de la santé financière future de l'organisation. Dans ce chapitre, il est dès lors suggéré que les dirigeants-fondateurs des PMEF perçoivent de manière différenciée la défaillance financière de leur entreprise après la succession selon des facteurs de contingence comme la préparation de succession, l'harmonie familiale et la gouvernance managériale.

Elbahjaouni *et al*. (2021) indiquent que les dirigeants paternalistes initient régulièrement leurs héritiers potentiels au processus de management de la PMEF afin de renforcer leur degré d'identification à la firme et de les sensibiliser sur l'importance de perpétuer l'héritage familial au travers des générations. Cette attitude permet aux prédécesseurs de se rassurer quant au futur de l'organisation à la suite de leur désengagement, réduisant ainsi leur perception d'un risque de défaillance financière (Bah *et al.,* 2017). En d'autres termes, la perception de la défaillance financière pourrait constituer un incitant à la préparation de la succession en vue d'assurer la pérennité intergénérationnelle de la PMEF. Elle permettrait de choisir un héritier incontesté et fédérateur, capable de combiner les objectifs de la famille et de l'entreprise tout en réduisant les conflits intrafamiliaux probables (Filser *et al.*, 2013**).**

Les arguments ci-dessus soutiennent que pour prévenir la défaillance financière des PMEF après leur succession, le dirigeant fondateur doit adopter un système de gouvernance managériale qui favorise la préparation de la succession (Bélanger, 2011). Une telle démarche lui permettra de s'assurer que les successeurs disposent des connaissances et des habilités nécessaires pour gérer efficacement la PMEF. De plus, la préparation de la succession permettra au successeur d'assoir sa légitimité en établissant une relation de confiance avec le personnel au travers de son implication progressive dans l'organisation (Le Breton-Miller, 2011). Cette approche du processus successoral permet donc de renforcer les capacités du

leadership du successeur et de favoriser son acceptation lors de la prise de contrôle de la PMEF après le désengagement effectif du dirigeant-fondateur (Cadieux et Morin, 2009).

Dans le contexte de la RDC, les dirigeants-fondateurs préparent rarement leur réleve. Ils assurent une gestion non orthodoxe et ne préparent pas les états financiers auxquels pourraient se référer les successeurs (Mmenge *et al.*, 2020). Ils sont ainsi les seuls à maîtriser les circuits financiers de la PMEF (Ngongang, 2006). De plus, la RDC se caractérise par la difficulté d'effectuer un choix de successeur parmi les héritiers potentiels puisque les enfants du fondateur proviennent très fréquemment de plusieurs mariages. La construction de la légitimité du successeur et son implication progressive dans l'organisation seraient donc particulèrement compliquées à mettre en œuvre, même avec une préparation du procesus successoral. Dans un tel contexte, le degré de résistance au changement est accru (Barry et Jacobs, 2006), induisant des difficultés d'adaptation du successeur et favorisant une affectation sous-optimale des ressources financières (Bélanger, 2011 ; Merchant *et al*, 2017). Il est dès lors opportun de considérer l'inadaptation du successeur et la dilapidation financière comme des composantes valorisables par le dirigeant-fondateur dans la construction de sa perception de la défaillance financière post-succession.

Les études empiriques montrent aussi que l'attachement émotionnel de certains prédécesseurs à l'entreprise les prédispose à adopter des mécanismes de gestion qui découragent le processus de préparation de succession (Mokhber *et al.*, 2017 ; Sund *et al.*, 2015). Cet attachement émotionnel les conduirait à percevoir leur désengagement comme la perte d'une composante essentielle à leur bien-être induisant une tristesse assimilable à un deuil (Ucbasaran *et al.*, 2013). Ce ressenti peut dégrader la relation entre le prédécesseur et les héritiers potentiels, réduisant considérablement la confiance entre les intervenants au processus successoral (Merchant *et al.*, 2017). Dans ces circonstances, il est particulièrement compliqué d'assurer la fédération des efforts entre les membres familiaux pour assurer la réussite de la phase de succession puisque chacun d'entre-deux tente de maximiser son utilité individuelle (Bouaziz, 2019). De surcroît, une détérioration de la relation entre le prédécesseur et ses héritiers entraverait le transfert intergénérationnel des connaissances requises pour garantir la pérennisation des activités de l'entreprise (Gagné *et al.*, 2021). En d'autres termes, la qualité relationnelle entre les membres familiaux pourraient conditionner l'avenir financier de l'organisation. Par conséquent, il n'est pas illusoire de considérér la

dégradation de la qualité des relations intrafamiliales comme une des composantes intervenant dans la perception de la défaillance financière par le dirigeant-fondateur des PMEF.

Sur la base de cet argumentaire, l'approche empirique de cette thèse propose de déterminer si l'inadaptation du successeur, la dilapidation des ressources financières et la qualité des relations intrafamiliales sont considérées comme des facteurs décisifs dans la perception de la détresse financière par les dirigeants-fondateurs des PMEF.

Section 3.3. Technique de collecte de données et approche méthodologique

Nous présentons respectivement les techniques employées pour collecter et traiter les données ainsi que les outils de mesure utilisés pour opérationnaliser les variables mobilisées dans ce chapitre.

La population cible est constituée de 2.341 PME formellement enregistrées par division provinciale de l'Industrie, Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat de Bukavu (IPMEA/Bukavu). L'accent placé sur les dirigeants de Bukavu est dicté par l'accessibilité et la concentration des PME à Bukavu. Les PME sélectionnées dans cette thèse remplissent les trois conditions définissant la PME en RDC : (1) avoir au plus 200 employés permanents ; (2) avoir un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 400.000 dollars américains ; (3) avoir un total de bilan ne dépassant pas 224.000 dollars américains. Les données ont ensuite été collectées au travers d'enquêtes qualitatives et quantitatives. Les participants à cette enquête ont été choisis sur base d'un tirage à choix raisonné proportionnel selon les trois critères permettant d'identifier les PMEF : (1) la famille contrôle au moins 50% du capital de l'entreprise ; (2) la famille occupe au moins 50% des postes de gestion de l'entreprise et (3) les membres de la famille du propriétaire représentent plus de 50% des salariés (Bauweraerts et Colot 2015).

L'enquête qualitative a été conduite auprès de huit dirigeants de PMEF de la ville de Bukavu, après la saturation sémantique. L'appartenance à la Fédération des Entreprises du Congo (FEC) ainsi que l'enregistrement auprès du Ministère de tutelle constituaient les critères de sélection. Cette enquête visait à identifier les causes conduisant les dirigeants-fondateurs à percevoir la défaillance financière de leur PME après leur succession. Elle a été conduite, par l'auteur, sur base d'un guide d'entretien composé de quatre questions principales : *Comment percevez-vous la survie de votre PME après votre désengagement* ? *Attribuez-vous la défaillance ou le succès post-succession de votre entreprise à votre absence*

? En cas de défaillance, quelles sont les causes pouvant justifier votre perception ? Selon vous, quels sont les mécanismes à adopter pour éviter la défaillance financière de votre entreprise ?

Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu. Conformément au critère de saturation sémantique, la sélection des entrepreneurs à interviewer s'est arrêtée à la 8ème personne. En effet, à partir du 9ème enquêté, l'information obtenue n'ajoutait plus rien à celle obtenue précédemment. Les entretiens, d'une durée moyenne de 50 minutes, se sont déroulés au domicile de l'entrepreneur ou à son bureau. La prise de notes a été réalisée sans résumer, abréger et interpréter les informations fournies par les répondants suivant les recommandations d'Andreani et Conchon (2005). Au travers de cette étude qualitative, nous avons pu identifier six items que nous avons associés aux dimensions d'inadaptation du successeur, de dilapidation financière et de dégradation de la qualité de relation. Cela nous a permis de compléter l'outil de collecte de données quantitatives en identifiant des attributs de la défaillance financière correspondant à la spécificité de l'environnement de PMEF de Bukavu. Le tableau 3.1 présente le détail des items recensés et leur récurrence.

Tableau 3.1. Fréquence d'apparition des critères retenus lors des interviews

Items	**Nombre d'apparitions**
Utilisation abusive de l'argent	7
Difficulté de poursuivre les stratégies du prédécesseur	11
Non maîtrise du secteur d'activité	10
Mauvaise affectation des ressources	7
Non maîtrise du circuit d'information	6
Incapacité de convaincre tous les membres de la famille	13

Source : Auteur

L'enquête quantitative a été menée auprès de 167 PME de Bukavu sélectionnées par échantillonnage stratifié non proportionnel. Le secteur d'activité servait de critère de stratification en distinguant le commerce général, le service, l'industrie et l'artisanat. Les données à analyser ne concernaient que les PMEF sélectionnées sur base de la définition retenue pour l'entreprise familiale (Bauweraerts et Colot, 2015). L'enquête a été conduite par deux enquêteurs supervisés par l'auteur durant deux semaines. Les enquêtes se sont déroulées essentiellement à l'intérieur de chaque PME. Au début de chaque enquête, les enquêteurs informaient le répondant des objectifs de la recherche et sollicitaient immédiatement la participation à l'enquête. En cas de non-disponibilité du dirigeant, le questionnaire était laissé

au siège de l'entreprise conditionnellement à une promesse de restitution dans les deux jours. Sur l'ensemble des 167 questionnaires administrés aux dirigeants de PME, 145 ont été récupérés et bien complétés, soit un taux de réponses de 86.8%. De ces 145 questionnaires, 17 PME ne remplissant pas les critères de la PMEF ont été supprimées, ramenant l'échantillon à 128 PMEF.

Section 3.4. Résultats

La première partie de l'analyse permet d'identifier les dimensions retenues par les dirigeants-propriétaires dans la construction de leur perception de la défaillance financière à l'issue du processus successoral. Ensuite, une approche exploratoire est mobilisée pour déterminer dans quelle mesure les caractéristiques sociodémographiques de ces dirigeants-fondateurs conditionnent leur conception de la défaillance financière après la succession.

3.4.1. Traitement et analyse des données

La défaillance financière constitue notre variable d'analyse dans ce chapitre. Elle est un construit latent non observable (Haguma *et al.,* 2019) et est mesurée par dix items regroupés en trois dimensions (dilapidation financière ; inadaptation du successeur et dégradation de la qualité des relations). Ces items sont inspirés de la littérature et de l'analyse qualitative menée en amont (El Manzani *et al.*, 2018). Ils sont mesurés à l'aide d'échelle de Likert captant leur degré d'importance selon une gradation allant de 1 (pas du tout important) à 6 (très important).

L'analyse factorielle exploratoire a permis de vérifier que les données relatives au construit sous analyse admettaient une telle méthode (KMO $\geq$ 0.50 et le test de sphéricité de Bartlett avec chi-carré significatif $\leq$ 0.05) (Mmenge *et al.*, 2020). Les facteurs ont été extraits via une démarche itérative incorporant les items dont la valeur propre était supérieure à 1, tout en supprimant ceux dont la communalité et les coefficients structurels étaient inférieurs à 0.50 (Balemba et Bugandwa, 2016). La rotation varimax a été utilisée pour augmenter la probabilité que chaque variable soit corrélée à une seule composante (Hanana et Houfaidi, 2016). Le processus de purification a été arrêté lorsqu'un total de variance expliquée supérieur à 60% a été atteint (Haguma *et al.*, 2019). Sur cette base, l'analyse factorielle exploratoire révèle que la défaillance financière est un construit tridimensionnel expliquant 69.17% de la variance. L'alpha de Cronbach (α = 0.832) présente une valeur acceptable et indique que l'échelle est fiable (Balemba et Bugandwa, 2016). Les résultats de l'analyse

factorielle confirmatoire démontrent aussi des bonnes propriétés psychométriques pour cette échelle (voir tableau 3.2).

Tableau 3.2. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=128)

Description des variables	**Coefficients structurels**		**CR**	**AVE**
	AFE	**AFC**		
Défaillance financière (α = 0.832 ; KMO = 0.753 ; X^2 = 52.08 p = 0.011 ; X^2/df = 1.6275 ; CFI = 0.96 ; IFI = 0.97 ; RMSEA = 0.072 ; NFI = 0.93 ; GFI = 0.92)				
Dilapidation financière			**0.90**	**0.70**
DILF1 Affectation de liquidité à des fins privées	0.916	0.83		
DILF2 Inaptitude à investir les excédents dans les activités rentables	0.905	0.87		
Inadaptation du successeur			**0.90**	**0.645**
DAS1 Difficulté de poursuivre les stratégies du prédécesseur	0.836	0.79		
DAS2 Incapacité à disposer d'informations nécessaires à temps	0.845	0.90		
DAS3 Incapacité de poursuivre les objectifs dans le temps	0.714	0.63		
DAS4 Manque d'esprit de créativité	0.587	0.57		
DAS5 Incapacité d'effectuer les suivis et contrôles	0.793	0.70		
Dégradation de la qualité de relation			**0.84**	**0.66**
DQR1 Incapacité de maintenir l'harmonie au sein de la famille	0.756	0.84		
DQR2 Dégradation des relations avec les partenaires économiques	0.853	0.82		
DQR3 Incapacité de répondre aux attentes des clients	0.756	0.51		

AVE = variance moyenne partagée ; CR = fiabilité du construit ; AFE = Analyse Factorielle Exploratoire ; AFC = Analyse Factorielle Confirmatoire ; CFI = Comparative Fit Index ; IFI : Incremental Fit Index ; RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation ; NFI : Normal Fit Index ; GFI : Goodness of Fit Index.

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

L'analyse factorielle confirmatoire a ensuite été utilisée pour confirmer l'unidimensionnalité de chaque échelle en démontrant que les items et les dimensions identifiées par l'analyse exploratoire caractérisent réellement le construit latent (Balemba et Bugandwa, 2016). L'analyse a permis de vérifier que tous les items identifiés présentaient des coefficients structurels supérieurs à 0.50 (Bagozzi et Yi, 2012). Le tableau 3.2 révèle que les construits disposent d'une AVE comprise entre 0.4 et 0.7 conformément aux prescrits de la littérature (Hanana et Houfaidi, 2016). Leur fiabilité composite présente aussi une valeur satisfaisante (CR ≥ 0,70) (Bagozzi et Yi, 2012). Les résultats repris dans la figure 3.1 montrent que chaque variable est statistiquement liée au construit latent sous étude. Toutes les dimensions se rapportant au construit présentent un t-value supérieur à 1.96. L'analyse

factorielle confirmatoire a également permis de juger de la qualité d'ajustement du modèle de mesure (X^2 = 52.08 ; p = 0.011 ; X^2/df = 1.6275 ; CFI = 0.96 ; IFI = 0.97 ; RMSEA = 0.072 ; NFI = 0.93 ; GFI = 0.92) (Hanana et Houfaidi, 2016).

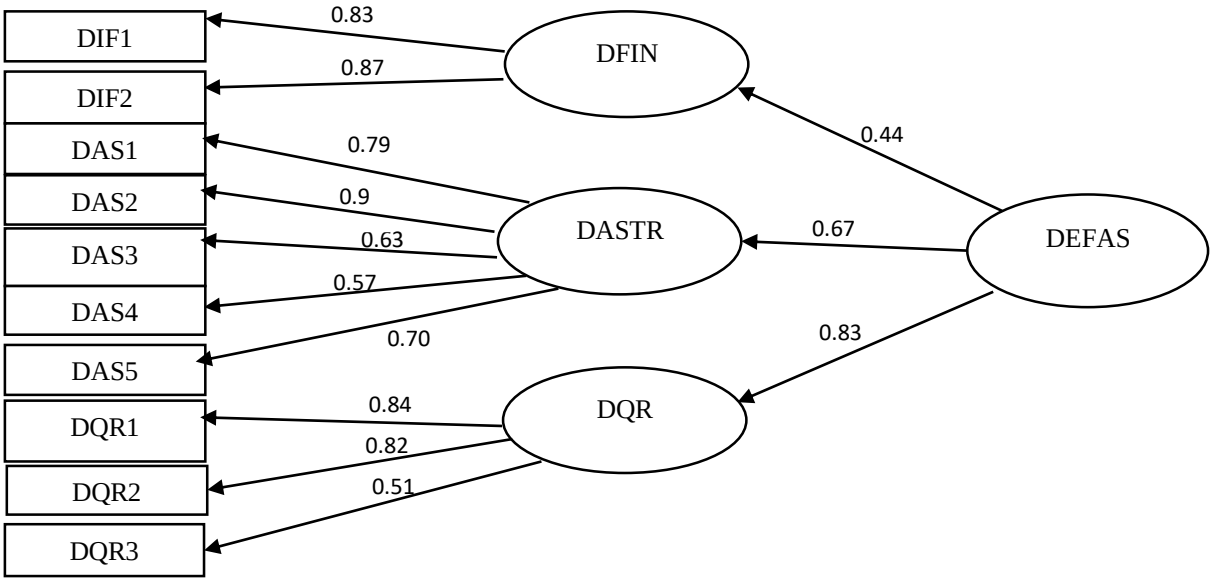


Figure 3.1. Mesure de la défaillance financière

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

3.4.2. Les caractéristiques sociodémographiques

Cinq caractéristiques sociodémographiques ont été recensées dans le cadre de notre enquête quantitative : le genre, le niveau d'éducation, la propriété par le dirigeant, la génération active dans le management et la phase du cycle de vie de l'entreprise. Ces caractéristiques sont croisées avec le score moyen de défaillance financière calculé sur une échelle de 1 à 6.

Les résultats du tableau 3.3 indiquent que les PMEF de notre échantillon sont en majorité dirigées par des hommes, soit 60.2%. Une large proportion des dirigeants dispose d'un niveau d'étude secondaire (50%) ou universitaire (37.5%). On constate également que 51.6% des PMEF se trouvent dans leur phase de développement, seulement 3.1% d'entre elles se situant dans la phase de maturité. Ces résultats se justifient en partie par le jeune âge des PMEF actives de Bukavu. Il apparaît également que 79.1% des PMEF sont sous la direction du dirigeant-fondateur. La prédominance de PMEF de première génération s'explique potentiellement par les difficultés inhérentes au processus de succession rencontrées par les entreprises de RDC dont la continuité n'est que trop rarement assurée une fois le retrait du

fondateur familial acté (Mmenge *et al.*, 2020). Les résultats indiquent également que le score moyen de défaillance financière est de 2.97 (49.25%).

Tableau 3.3. Statistiques descriptives

Variables	**Modalités**	**Effectifs (Moyenne)**	**Fréquence (Ecart type)**	**DEFAS (Défaillance)**	
				Score moyen	F/T(Prob)
Genre	0. Femmes	51	39.8	3.19	**7.370*****
	1. Hommes	77	60.2	2.83	(0.008)
NIVED	1. Aucun	4	3.13	3.35	1.195
	2. Primaire	12	9.37	3.28	(0.316)
	3. Secondaire	64	50	2.93	
	4. Universitaire et plus	48	37.5	2.52	
STATD	0. Non Propriétaire	26	20.3	2.37	**25.85*****
	1. Propriétaire	102	79.7	3.12	(0.000)
GENACT	1. Première	91	79.1	3.28	**3.701*****
	2. Deuxième	29	22.7	2.95	(0.014)
	3. Troisième et plus	8	6.20	2.71	
ACTP	1. Démarrage	58	45.3	3.09	**2.752***
	2. Développement	66	51.6	2.83	(0.068)
	3. Maturité	4	03.1	3.30	
	4. Déclin	0	00.0	-	
Score moyen global (écart type)	-	-	-	2.97 (0.74)	

Source : Auteur, *** $p \leq 0.01$; ** $p \leq 0.05$; * $p \leq 0.10$

Le tableau 3.3 montre également que la défaillance financière perçue après la succession est fonction du genre ($F = 7.37$; $p = 0.008$), de la phase du cycle de vie de l'entreprise ($F = 2.75$; $p = 0.068$), du fait que le dirigeant soit propriétaire ou non ($F = 25.85$; $p = 0.000$) et de la génération active ($F = 3.70$; $p = 0.014$). Les résultats indiquent que les PMEF qui travaillent sous la direction de femmes présentent un score de défaillance financière post-succession élevé ($M = 3.19$) par rapport à leurs consœurs évoluant sous la direction des hommes ($M = 2.83$). Il ressort aussi que les PMEF se trouvant dans la phase de maturité présentent un score de défaillance financière après succession plus élevé ($M = 3.30$) par rapport à leurs consœurs dont l'activité se trouverait dans la phase de développement ($M = 2.83$). Les résultats révèlent aussi que les PMEF dont la direction est assurée par le dirigeant-fondateur disposent d'un niveau de perception plus élevé de la défaillance financière après succession ($M=3.28$) en comparaison avec leurs consœurs dirigées par la troisième génération ($M = 2.71$).

3.4.2. Avis des dirigeants sur les attributs de la défaillance financière après succession

Les statistiques descriptives des attributs de la défaillance financière sont présentées dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4. Score moyen de la défaillance financière

Items	*N*	*Moyenne*	*Ecart-type*	*CV*	*Score moyen en %*	*Skewness*	*Kurtosis*
DIF1	128	2.94	1.18	0.40	48.5	0,09	-0.745
DIF2	128	3.21	1.29	0.40	55.25	-0.12	-1.082
DAS1	128	2.81	1.09	0.39	45.25	0.034	-1.104
DAS2	128	2.87	1.31	0.47	46.75	0,035	-1.210
DAS3	128	2.68	1.19	0.44	42.00	0.275	-0.902
DAS4	128	2.86	1,08	0.38	46.50	-0.175	-0.886
DAS5	128	2,59	1,17	0.45	39.75	0.424	-0.605
DQR1	128	3.09	1,03	0.33	52.25	0.180	-0.756
DQR2	128	3.17	1.12	0.35	54.25	-0.208	-0.698
DQR3	128	3,47	1.05	0.30	61.75	-0.622	0.044
DEFAS	128	2.97	0.74	0.25	49.25	0.103	-0.469

Source : Auteur

Les résultats montrent que le coefficient de concentration (Kurtosis) de la défaillance financière est négatif (-0.469), impliquant que les avis des dirigeants de PMEF de Bukavu sont relativement divergents par rapport à leur perception de la défaillance financière post-succession. Par ailleurs, il est important de souligner que les dirigeants des PMEF de Bukavu accordent une importance variable aux différentes composantes de la défaillance financière puisque les scores moyens recueillis pour les différents items sont relativement disparates. De plus, la plupart d'entre eux se situent sous la moyenne sauf pour les items correspondant à la dimension « Dégradation de la qualité des relations » dont les scores moyens sont supérieurs à 3. Ainsi, pour l'item « Incapacité de répondre aux attentes des clients », le score moyen est le plus élevé (3.47). Les résultats montrent également que les coefficients de concentration (Kurtosis) sont négatifs pour l'ensemble des autres items, ce qui indique que les avis des dirigeants concernant l'importance de chaque composante individuelle de la défaillance financière post-succession sont convergents.

Section 3.5. Discussion et conclusion

Les résultats de cette thèse indiquent que la dilapidation financière, l'inadaptation du successeur aux stratégies et la dégradation de la qualité des relations sont des composantes de la défaillance financière perçue par les dirigeants des PMEF après leur succession. Ce constat rejoint celui dressé par des études antérieures (Bah *et al.,* 2017 ; Mokhber *et al.,* 2017 ; Gagné *et al.,* 2021 ; Elbahjaouni *et al.,* 2021) qui soutiennent que l'échec de la succession est une fonction décroissante de plusieurs facteurs comme le degré d'implication dans la préparation de la succession, l'adoption d'un système de gouvernance efficace, le maintien de la cohésion familiale ou la motivation entrepreneuriale du prédécesseur. De surcroît, les résultats apportent une preuve supplémentaire que le manque de ressources financières, l'absence de réflexion sur le choix du successeur et la détérioration de l'harmonie familiale peuvent induire des conséquences néfastes pour la continuité de l'organisation (Colot et Croquet, 2015). L'élément de différenciation par rapport aux travaux précédents est que ces éléments sont effectivement perçus comme des attributs de la défaillance financière par les dirigeants de PMEF qui semblent donc pleinement conscients de la criticité de ces facteurs pour la survie de l'entreprise.

Les résultats indiquent également que les dirigeants-propriétaires des PMEF accordent une importance variable aux différentes composantes de la détresse financière post-succession, la dégradation de la qualité de la relation constituant l'attribut le plus plébiscité par ces derniers. L'importance de cette dimension se justifie d'autant plus dans le contexte de Bukavu où l'absence de mécanismes formels de gouvernance ou de préparation de la succession rend la transitition d'autant plus difficile en cas de tensions intrafamiliales. En effet, de tels mécanismes permettent généralement la mise en place de dispositifs de résolution voire de prévention de conflits en établissant des règles claires quant aux rôles de chaque intervenant dans le processus de succession (Haguma *et al.,* 2019 ; Bouaziz, 2019 ; Elbahjaouni *et al.,* 2021). Lorsqu'ils ne sont pas ou peu développés, il devient difficile de faire face à une dégradation de la qualité des relations telle que celle fréquemment observée dans la région de Bukavu où la sélection du successeur au sein d'une progéniture issue de plusieurs mariages est souvent source de conflits entre le dirigeant-propriétaire et ses descendants (Mmenge *et al.*, 2020). Ces facteurs contextuels permettraient donc d'expliquer l'importance attribuée à cette composante spécifique de la détresse financière post-succession.

Ce chapitre aboutit à deux contributions théoriques. Premièrement la défaillance financière est mesurée selon une approche multidimensionnelle basée sur la perception du dirigeant-propriétaire. Une telle approche permet de développer une vision alternative de ce concept qui est fréquemment appréhendé comme un construit unidimensionnel établi à l'aide d'une mesure comptable ou financière (Kherrazi et Ahsina, 2016 ; Boussaguet et De Freyman, 2018). De la sorte, cette recherche prend également en compte le contexte peu formalisé de la RDC où l'absence d'une divulgation systématique des états financiers rend le développement d'outils alternatifs nécessaire afin d'appréhender la défaillance financière des entreprises. Deuxièmement, l'étude montre que la dilapidation financière, la dégradation de la qualité des relations et l'inadaptation aux stratégies sont les composantes clés de la défaillance financière post-succession. Au travers de ces résultats, cette recherche nourrit la réflexion sur l'importance des caractéristiques propres aux PMEF afin d'expliquer leur degré d'exposition à la défaillance financière au terme de la phase de succession (Smida et Khelil, 2010 ; Bonnardel *et al.,* 2018).

Le présent travail comporte aussi certaines implications pratiques. Premièrement, il montre que le niveau de défaillance financière perçu par le prédécesseur est fonction de sa propension à dilapider des ressources, l'inadaptation du successeur aux stratégies en vigueur ainsi que la détérioration des relations. Il serait dès lors important de conscientiser les dirigeants-propriétaires à ces problèmes majeurs pour la continuité de l'organisation afin de les pousser à mobiliser des dispositifs et mécanismes susceptibles d'en limiter l'occurrence. On pourrait ainsi recommander de favoriser les comportements altruistes privilégiant le bien-être collectif et le maintien de l'harmonie familiale afin d'assurer le succès du processus successoral. Á cette fin, il est conseillé de formaliser ce processus afin de mieux planifier la phase de succession. Cela est d'autant plus important dans le contexte de Bukavu où la problématique du choix du successeur demeure particulièrement complexe en raison du régime polygamique caractérisant cette région. Une profonde réflexion doit dès lors être conduite à cet égard afin d'impliquer progressivement l'héritier idéal dans la gouvernance. Une telle démarche permettrait ainsi au prédécesseur de se retirer en ayant la garantie que le successeur disposera des connaissances requises pour pérenniser les activités de l'entreprise, facilitant ainsi son détachement progressif. Pareilles contributions indiquent la pertinence d'aborder une étude permettant de comprendre la relation qui existerait entre les composantes de la gouvernance managériale et la préparation de la succession en interrogeant le rôle du succès entrepreneurial. Tel constitue l'objet du quatrième chapitre de cette thèse.

Bien que ce chapitre aboutisse à des résultats probants sur le plan scientifique, elle présente quelques limites. Premièrement, les données sont collectées sur un échantillon de PMEF d'une seule ville de RDC. Des recherches futures intégrant plusieurs villes ou s'étendant à d'autres pays en voie de développement seraient dès lors nécessaires pour assurer la généralisation des résultats. Deuxièmement, le présent chapitre ne porte que sur les données observées en coupe instantanée. Il serait dès lors opportun de construire une base de données en coupe longitudinale afin de mieux cerner le caractère dynamique des relations envisagées dans cette recherche. Enfin, ce chapitre ne porte que sur les PMEF, qui sont souvent caractérisées par un faible niveau de formalisme dans leur processus successoral et la gouvernance (Mmenge *et al.*, 2020). Une possibilité serait dès lors de répliquer l'analyse proposée dans cette thèse à travers ce chapitre sur un autre échantillon des entreprises familiales afin de déterminer l'influence des composantes de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession pour limiter la détresse financière des PMEF après la phase de la succession.

Chapitre 4. Relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession dans les petites et moyennes entreprises familiales : rôle médiateur du succès entrepreneurial6

Résumé

La préparation de la succession constitue une étape clé que toute entreprise familiale doit franchir pour garantir la pérennisation de ses activités. La réussite de cette étape nécessite un niveau élevé de gouvernance managériale en vue de perpétuer la création de la richesse. Dans cette perspective, les entreprises familiales qui présentent une orientation intergénérationnelle prononcée doivent d'abord investir dans la gouvernance afin d'assurer la protection du patrimoine commun. Elles doivent également et surtout identifier des successeurs qui sont capables de réaliser les objectifs financiers et non-financiers auxquels le prédécesseur aspirait même après son départ. Ce chapitre vise à comprendre la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession dans les petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) ainsi que le rôle médiateur du succès entrepreneurial. Les données sont collectées auprès d'un échantillon de 299 dirigeants de PMEF de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo (RDC). Les résultats obtenus par la méthode des équations structurelles montrent que seules deux dimensions de la gouvernance managériale, à savoir l'altruisme et le système de communication, exercent une influence positive sur la préparation de la succession. Les résultats confirment aussi que l'effet des dimensions de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession passe par le succès entrepreneurial.

Mots clés : Gouvernance Managériale, Altruisme, Succession, Harmonie familiale, Entreprise familiale, RDC.

[6] Ce chapitre est sous-évaluation dans Journal of Small Business and Entrepreneurship avec tous les Promoteurs. Le deuxième round des observations est en pleine intégration.
En plus une partie a été publié sous référence : Mmenge et al. (2020). Analyse de la gouvernance des petites et moyennes entreprises familiales de la ville de Bukavu en RDC. *African Crop Science Journal*, 28(1), 271-287.
Ce chapitre a fait aussi l'objet d'une présentation lors de la 20ème Conférence Internationale de Gouvernance 2021 (CIG 2021).

Introduction

La préparation de la succession est souvent définie comme le processus à travers lequel l'entreprise familiale planifie le transfert intergénérationnel de la propriété et de la direction (Sawers et Whiting, 2010). Elle constitue une étape clé que toute entreprise familiale doit franchir pour garantir la pérennisation de ses activités (Cadieux et Lorrain, 2004). La réussite de cette étape nécessite un niveau élevé de gouvernance managériale (Suprianto *et al.*, 2019), qui est souvent définie comme l'ensemble des pratiques internes de gestion qui facilitent l'alignement entre les objectifs financiers et les prérogatives socio-affectives de la famille (Hernández-Perlines *et al*., 2020). La gouvernance managériale permet de réduire le comportement opportuniste des dirigeants, pousse les membres familiaux à s'identifier davantage à leur entreprise, les prédispose à mieux préparer la relève et à faire perdurer la performance à laquelle ils aspirent (Cerrada et Janssen, 2006 ; Hall et Chandler, 2005).

Pareils arguments laissent entrevoir l'existence d'une relation de cause à effet entre la gouvernance managériale, le succès entrepreneurial et la préparation de la succession (Suprianto *et al.,* 2019). L'intérêt d'analyser cette relation tripartite se justifie par trois arguments complémentaires. Premièrement, la proportion d'entreprises familiales dépassant la seconde génération est très faible (Chenhall et Morris, 1994), ce qui rappelle la nécessité de préparer la succession à travers une gouvernance participative fondée sur une communication permanente entre le prédécesseur et le successeur (Guilding *et al*., 2015). Deuxièmement, la gouvernance participative est susceptible d'influencer le succès des entreprises familiales (Dyer, 2006). En effet, les mécanismes spécifiques de gouvernance dans ces entreprises (altruisme, communication, etc.) réduisent les coûts d'agence (Madison *et al.,* 2017 ; Kidwell *et al.,* 2012). Ils leur permettent également de développer un avantage concurrentiel via la mobilisation de ressources intangibles (capital social, réputation, etc.) difficilement imitables par les concurrents, résultant en un impact positif sur leur performance (Staniewski and Awruk, 2021). Troisièmement, le fait que la survie de l'entreprise familiale soit interprétée comme un indicateur de succès de l'entreprise confère au succès entrepreneurial un rôle stratégique et explique son rôle médiateur dans la relation entre la gouvernance et la préparation de la succession (Fisher *et al,* 2014). En effet, le succès entrepreneurial est vu comme un levier qui permet aux entreprises familiales de perpétuer leurs activités au fil des générations. De ce fait, elles sont prédisposées à investir dans des projets dont la rentabilité se matérialise tardivement (Fendri et Nguyen, 2019). En conséquence, il apparait que la relation

entre la gouvernance et la préparation de la succession passerait obligatoirement par le succès entrepreneurial. En effet, les entreprises familiales qui présentent une orientation intergénérationnelle prononcée doivent d'abord investir dans la gouvernance familiale mais surtout identifier des successeurs qui sont capables de réaliser les objectifs financiers et non financiers auxquels le prédécesseur aspirait même après son départ (McMullen et Warnick, 2015).

Le présent chapitre répond à deux questions complémentaires : la gouvernance managériale influence-t-elle la préparation de la succession ? Le succès entrepreneurial exerce-t-il un rôle médiateur dans la relation existant entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession ? L'étude, conduite dans le contexte des PMEF en République Démocratique du Congo (RDC), est dictée par trois motivations supplémentaires. Premièrement, les PMEF représentent entre 70 à 80% des entreprises congolaises. Elles emploient plus de deux tiers de la population active et génèrent plus de 65% du PNB (Mmenge *et al.,* 2020). Deuxièmement, certaines PMEF de la RDC disposent de plans de relève qui donnent une vision plus ou moins claire de ce que l'entreprise deviendra après le départ du propriétaire/fondateur. Même si la majorité de ces plans sont peu formalisés et peu ou pas communiqués aux parties prenantes, ils donnent toutefois l'impression que les prédécesseurs ont déjà identifié le ou les successeurs dans leur lignée directe (Bah *et al*., 2017). Cette quasi-préparation de la succession explique, en partie, pourquoi certaines PMEF congolaises qui ont été récemment transmises aux nouvelles générations prospèrent davantage que celles transmises sans aucune préparation (Kamala, 2014). Troisièmement, un nombre croissant de PMEF de RDC ont commencé à recourir aux outils contemporains de gestion. Ces entreprises font usage de la comptabilité moderne et adoptent une gestion automatisée pour éviter les erreurs manuelles (Mendy et Diop, 2018). Pareille attitude traduit une prédisposition à gérer l'entreprise dans la transparence et constitue donc le socle d'une gouvernance managériale pour les PMEF congolaises.

La contribution de ce chapitre est double. Premièrement, il adopte une approche désagrégée dans l'analyse de la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession. Plus spécifiquement, il permet de tester l'influence spécifique de chaque dimension de la gouvernance managériale, à savoir l'altruisme, la communication et le système de gestion, sur la préparation de la succession. Il complémente donc la majorité des travaux antérieurs qui proposent une démarche parcellaire analysant de manière dissociée

comment l'altruisme (Azizi *et al.*, 2022 ; Gnan *et al.*, 2015 ; Fattoum et Fayolle, 2008 ; Venter *et al.*, 2005), la communication (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Kidwell *et al.*, 2013 ; Kidwell *et al.*, 2012) et le système de gestion affectent la succession (Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Hiebl *et al.*, 2012 ; Giovannoni *et al.*, 2011). Cette thèse permet donc, grâce à ce chapitre, de développer une vision globale de l'impact de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession. De la sorte, elle confirme l'importance des relations humaines harmonieuses entre le prédécesseur et le successeur dans la réussite du processus de succession au sein des entreprises familiales (Lansberg et Astrachan, 1994). Deuxièmement, cette recherche est, à notre connaissance, la première à considérer le rôle médiateur du succès entrepreneurial dans la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession. En effet, si certaines recherches ont été conduites sur la mesure du succès entrepreneurial (Staniewski et Awruk, 2019 ; Walker et Brown, 2004) et ses antécédents économiques, sociologiques et managériaux (Hundera *et al.*, 2021 ; Chen *et al.*, 2015 ; Fisher *et al.*, 2014), aucune analyse n'a appréhendé dans quelle mesure celui-ci jouait un rôle intermédiaire dans la relation entre la gouvernance managériale et la succession. Les résultats obtenus confirment que les prédécesseurs qui souhaitent transmettre leur entreprise aux générations futures placent un intérêt particulier à la fois sur la gouvernance managériale et le succès entrepreneurial. Dans cette perspective, ils mettent sur pied des structures formelles et informelles de gouvernance qui maximisent la probabilité de réussir leur projet entrepreneurial et d'ainsi inciter les successeurs à s'investir dans le processus de succession. En d'autres termes, le succès entrepreneurial donne un signal positif aux générations suivantes qui s'impliquent dans la préparation successorale et peuvent se familiariser avec les modes de gestion afin d'en assurer la pérennisation. Durant cette période, la capacité de gestion des successeurs peut ainsi être évaluée afin de rassurer les prédécesseurs sur la capacité des générations suivantes à reprendre le flambeau (Fang *et al.*, 2021).

La suite de ce chapitre présente la conceptualisation et l'opérationnalisation des concepts clés ; le modèle conceptuel et le développement des hypothèses ; la méthodologie ; la présentation et l'interprétation des résultats et enfin, la discussion et la conclusion.

Section 4.1. Conceptualisation et opérationnalisation des concepts clés

4.1.1. Définition et dimensions de la gouvernance managériale

La gouvernance managériale se rapporte aux mécanismes développés par une entreprise en vue de conduire ses activités de manière efficiente et ainsi maximiser le bénéfice tiré par ses parties prenantes (Habib et Hasan, 2019 ; Singh *et al.,* 2007 ; Cerrada et Janssen, 2006). La gouvernance au sein d'une entreprise familiale renvoie plus particulièrement à l'existence des relations harmonieuses entre les différents membres familiaux (De Massis *et al.,* 2016 ; Scholes et Wilson, 2014). Elle rime donc avec le maintien des relations de confiance et la collaboration entre le prédécesseur et son successeur dans la perspective d'un transfert de pouvoir entre deux générations en vue de pérenniser les activités de l'entreprise sur le long-terme (Michiels et *al.,* 2021 ; Chrisman *et al.*, 2015 ; Parker, 2016).

La mesure de la gouvernance managériale ne fait pas l'unanimité dans la littérature scientifique. Certains auteurs l'appréhendent comme un concept unidimensionnel (Mendy et Diop, 2018) alors que d'autres reconnaissent son caractère multidimensionnel (Cerrada et Janssen, 2006). La présente thèse adopte une approche multidimensionnelle et se focalise sur trois dimensions : le système de communication, le système de gestion et l'altruisme (Hernández-Perlines *et al*., 2020 ; Bughin *et al*., 2010).

Le système de communication englobe tous les mécanismes formels et informels qui permettent de transmettre l'information entre les parties prenantes présentes au sein de l'entreprise familiale (Khalifé et Montmorillon, 2018). Ce système fait également référence à toutes les institutions (réunions, conciles de famille, etc.) qui encouragent le partage d'information et précisent les rôles que chaque membre est appelé à jouer au sein de l'entreprise familiale. Il renvoie donc à un évènement social durant lequel les questions clés touchant à l'entreprise sont discutées en présence des dirigeants actuels mais aussi des successeurs potentiels qui sont sensés prendre les rênes de l'entreprise dans le futur (Nordqvist *et al.,* 2014 ; Braun *et al*., 2012).

Le système de gestion, quant à lui, se rapporte aux procédures, aux règles et mécanismes formels et informels mis en place par les entreprises afin de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les comportements des individus sont conformes à l'atteinte de ces objectifs (Herriau et Touchais, 2015 ; Efferin et Hartono, 2015 ; Caputo *et al.*, 2017 ; Van Caillie et Crutzen, 2010). Il se rapporte aussi à la manière dont les responsabilités, les

récompenses et même les pénalités sont partagées/administrées au sein de l'entreprise (Efferin et Hartono, 2015).

L'altruisme est défini comme un trait de comportement qui relie le bien-être d'un individu à celui des autres, cimente les relations sociales et renforce le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise (Karra *et al.,* 2006 ; Schulze *et al.,* 2003 ; Kellermanns et Eddleston, 2004). L'altruisme se réfère donc à l'attachement et à l'engagement émotionnel que les membres familiaux manifestent à l'égard de leur entreprise (Carney, 2005 ; Dyer, 2006). En effet, la cohésion qui naît des relations altruistes est susceptible d'accroître la solidarité entre ces derniers. Elle crée aussi un sentiment d'appartenance commune en obligeant moralement les membres familiaux à agir pour le bien-être de l'organisation (Edelman *et al*., 2016).

4.1.2. Préparation de la succession

La préparation de la succession est souvent définie comme un ensemble de règles et de procédures qui organisent le processus de succession (Froelich *et al*., 2011). Elle renvoie à tout effort délibéré et systématisé qui est mis sur pied par une entreprise en vue d'assurer la continuité du leadership dans toutes les fonctions de gestion et préserver ainsi le capital émotionnel et financier de l'entreprise (Michel et Kammerlander, 2014 ; Lansberg et Astrachan, 1994 ; Gilding *et al.,* 2015).

Plusieurs études antérieures ont analysé les déterminants de la préparation de la succession dans les entreprises familiales (Sund *et al.,* 2015 ; Wasserman, 2003 ; Handler et Kram, 1988). Les plus explorés sont la relation prédécesseur-successeur (Michel et Kammerlander, 2014 ; Sawers et Whiting, 2010 ; Le-Breton-Miller *et al.,* 2004), la volonté de céder et de succéder (Venter *et al.,* 2005 ; Sharma *et al.,* 2003), la particularité culturelle et contextuelle (Bah *et al.,* 2017 ; Sambrook, 2005), la compétence et la crédibilité du prédecesseur et du successeur (Mokhber *et al.,* 2017 ; Sambrook, 2005), l'état psychologique, le genre, l'expérience du prédécesseur et la taille de l'entreprise (Gagné *et al*., 2021 ; Motwani *et al.,*2006).

L'analyse de ces resultats révèle que la gouvernance et surtout ses dimensions particulières ont été peu étudiées comme déterminants de la préparation de la succession. Quelques études empiriques essaient toutefois d'analyser la préparation de la succesion en

relation avec l'altruisme (Azizi *et al*., 2022 ; Gnan *et al*., 2015), la communication (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Kidwell *et al*., 2013) et le système de gestion (Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Hiebl *et al*., 2012 ; Giovannoni *et al*., 2011). Cependant, ce champ de recherche reste fragmenté et ne permet pas de comprendre comment ces dimensions agissent de manière concommittente sur la préparation de la succession.

La préparation de la succession est généralement appréhendée comme un construit multidimensionnel (Kiwia *et al*, 2019 ; Mokhber *et al.,* 2017 ; Froelich *et al*., 2011). Cette thèse s'inscrit dans cette mouvance en prenant appui sur la mesure proposée par Robic *et al*. (2014) ainsi que Umans *et al.* (2020). Celle-ci porte sur trois dimensions : l'identification du successeur, l'intégration des membres familiaux dans l'organisation et l'initiation du successeur à la gestion quotidienne de l'entreprise. La prise en compte de ces dimensions repose également sur plusieurs particularités du processus de succession des PMEF en RDC. En effet, la succession s'opère selon le principe de la primogéniture agnatique où la descendance est assurée par le premier né des garçons de la famille nucléaire. L'identification du successeur est donc presque automatique et le prédécesseur devrait donc simplement s'assurer que la première citée dispose des capacités voulues afin de garantir la continuité de la PMEF (Bah *et al.,* 2017). L'intégration des autres membres familiaux et des conseillers externes au processus de succession confirme que le capital social et les relations sociales contribuent largement à la réussite transgénérationnelle en RDC (Balemba *et al*., 2018).

4.1.3. Le succès entrepreneurial

Le succès entrepreneurial est souvent défini au travers des résultats positifs ou négatifs qui proviennent de l'exploitation d'une ou de plusieurs opportunités entrepreneuriales s'offrant à un entrepreneur (Shepherd et *al*., 2019 ; Fisher *et al*., 2014). Il est ainsi considéré comme une mesure de la réussite de l'entrepreneur car il permet de déterminer si ce dernier a atteint les objectifs qu'il s'est fixé dès le début de son activité (Hundera *et al.,* 2021 ; Wach *et al*., 2016 ; Chang et Chen, 2020 ; Angel *et al*., 2018). Le succès entrepreneurial est donc perçu comme un indicateur de la voie à suivre par l'entrepreneur tout au long de son projet (Shockley *et al*., 2016).

Pareille conceptualisation appelle deux remarques complémentaires. Premièrement, le succès entrepreneurial doit être analysé du point de vue de l'entrepreneur car l'entreprise représente une extension naturelle de ce dernier (Fisher *et al*., 2014 ; Reijonen et Komppula,

2007 ; Hall et Chandler, 2005). Son évaluation de la réussite est donc intrinsèquement liée à celle de l'entreprise (Gunz et Heslin, 2005). Deuxièmement, en définissant le succès entrepreneurial du point de vue de l'entrepreneur, on entrevoit qu'il comporte aussi « des composantes supplémentaires au-delà des facteurs objectifs qui nécessitent une évaluation subjective » (Shockley *et al.,* 2016 ; p. 5). Par conséquent, le succès entrepreneurial ne s'apprécierait pas uniquement sur la base d'indicateurs financiers et comptables (Chang et Chen, 2020 ; Wach *et al*., 2016), certains entrepreneurs étant motivés par d'autres aspirations non-financières comme l'autonomie, le désir d'indépendance ou l'équilibre entre vie professionnelle et privée (Reijonen et Komppula, 2007). La prise en compte de ces motivations non financières est capitale dans le cadre des entreprises familiales (Razmus et Laguna, 2018 ; Walker et Brown, 2004 ; Chadwik et Dawson, 2018). En effet, même si ces dernières cherchent à garantir la pérennité financière de l'entreprise, elles accordent aussi une importance primordiale à la préservation de l'harmonie familiale et du capital socio-affectif de la famille (Haguma *et al*., 2019).

Cette thèse adopte une mesure subjective du succès entrepreneurial pour deux raisons majeures. Premièrement, la majorité des PMEF ciblées ne produit pas d'états financiers et il serait donc difficile de recourir aux indicateurs financiers par manque des données comptables fiables. Deuxièmement, les propriétaires-dirigeants des PMEF de Bukavu recourent davantage aux critères subjectifs lorsqu'ils mesurent leur succès entrepreneurial.

Section 4.2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses

La relation entre la gouvernance et la préparation de la succession ainsi que le rôle médiateur du succès entrepreneurial est analysée à la lumière de la théorie de l'orientation intergénérationnelle et celle de l'intendance. L'orientation intergénérationnelle renvoie aux actions et aux décisions stratégiques qui se rapportent au succès et à la survie de l'entreprise familiale (Kiwia *et al*., 2019 ; Mokhber *et al*., 2017). L'accent placé sur la pérennité confère un rôle stratégique à la gouvernance et à la préparation de la succession au sein de la PMEF. Ces deux éléments constituent ainsi des piliers sur lesquels les fondateurs-dirigeants s'appuient pour renouveler et fortifier les liens familiaux et préserver ainsi l'influence de la famille sur l'entreprise à travers plusieurs générations (Razzak et Jassem, 2019). En effet, si les fondateurs-propriétaires développent plusieurs mécanismes de gouvernance, c'est en partie, parce qu'ils espèrent léguer une entreprise prospère aux générations futures (Ramadani

et al., 2020). Cette vision intergénérationnelle les pousse à réfléchir davantage sur l'impact que leurs décisions actuelles peuvent exercer sur la rentabilité financière de l'entreprise, induisant souvent une attitude prudente visant à préserver la richesse acquise au fil du temps (Collins *et al*., 2016). Cette forte valorisation du devenir de l'entreprise pousse les PMEF à privilégier des projets de long terme tout en adoptant une attitude prudente dans leur politique d'investissement (Fendri et Nguyen, 2019). En conséquence, les fondateurs-propriétaires, mus par une forte orientation intergénérationnelle, opteraient pour une gouvernance participative leur permettant de tirer davantage de profits de leurs investissements (Memili *et al.,* 2013).

La théorie de l'intendance conçoit l'entreprise comme un tout cohérant où les prédécesseurs, le successeur et même les employés s'identifient fortement à l'entreprise et se résolvent à atteindre les objectifs prévisionnels (Azizi *et al.,* 2022). Cette forte identification à l'entreprise repose sur un partage régulier des informations à tous les membres de la famille et de l'entreprise (Madison *et al.,* 2017). Une telle communication crée des relations d'interdépendance et de coopération mutuelle. Elle renforce aussi des comportements pro-organisationnels et amène les membres familiaux et non familiaux à sacrifier leurs propres intérêts au profit de ceux de l'entreprise (Löhde *et al.,* 2020 ; Gnan *et al.,* 2015). En conséquence, le succès des entreprises familiales reposerait à la fois sur des relations altruistes et sur un partage régulier de l'information qui concourent à leur pérennité (Eddleston et Kellermanns, 2007). En effet, ces comportements positifs d'intendance engendrent une forte identification entre l'entreprise et ses parties prenantes, réduisant ainsi les comportements de passager clandestin et influencent positivement la performance de l'entreprise (Madison *et al.,* 2017).

4.2.1. Relation entre l'altruisme et la préparation de la succession

L'altruisme confère aux entreprises familiales des attributs propres qui peuvent favoriser l'avènement d'une succession apaisée (Kellermanns et Eddleston, 2004). Il induit des relations sociales et de travail qui sont ancrées dans la confiance mutuelle, la collégialité et le sacrifice de soi au bénéfice des autres et de l'entreprise (Fang *et al*., 2021 ; Gnan *et al.,* 2015). Par leur attitude altruiste, le prédécesseur et le successeur se préoccupent du sort des autres et font émerger des sentiments de loyauté et d'engagement envers l'entreprise (Kellermanns et Eddleston, 2004). L'adoption de comportements altruistes fait donc naître un sentiment de propriété collective au sein de l'entreprise, réduit sensiblement les asymétries d'information entre le prédécesseur, le successeur et les autres membres familiaux et favorise

l'avènement d'une succession apaisée (Hirigoyen, 2017 ; Schulze *et al*., 2003). L'altruisme engendre aussi une forte intimité entre les membres familiaux et conduit ainsi à une relation sociale exempte de conflits interpersonnels en vue de favoriser l'avènement d'une succession automatique, normale et apaisée (Collins *et al*., 2016 ; Gilding *et al.,* 2015 ; Karra *et al.,* 2006). L'altruisme réciproque engendre donc une entente et un respect mutuels ainsi qu'une confiance entre le prédécesseur et le successeur, facilitant ainsi le passage de témoin et le changement des rôles au sein de l'entreprise (Fattoum et Fayolle, 2008 ; Venter *et al.,* 2005 ; Sharma *et al.,* 2001). Les arguments ci-dessus nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'altruisme exerce une influence positive sur la préparation de la succession dans les PMEF.

4.2.2. Relation entre le système de communication et la préparation de la succession

La communication est considérée comme l'une des variables qui favorisent la succession au sein des PMEF (De Massis *et al*., 2016 ; Sharma *et al*., 2001). En effet, l'existence d'une communication fluide et permanente entre le prédécesseur et le successeur permet de concilier leurs intérêts, favorise l'appartenance commune et l'engagement ferme à pérenniser les activités de l'entreprise et conduit ainsi à une succession harmonieuse (Giminez-Jimenez *et al*., 2021 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015). L'existence d'une communication formelle entre le prédécesseur et le successeur renforce l'esprit de corps, facilite la discussion de questions sensibles et réduit sensiblement l'avènement des conflits au sein de la famille et de l'entreprise, permettant d'aboutir à un consensus garantissant le bien-être de l'entreprise (Giudici *et al.,* 2018 ; Adendorff et Halkias, 2014 ; Van Der Merwe *et al.,* 2012). Dans cette perspective, l'existence d'une communication permanente encouragerait la transparence de gestion en permettant à tous les membres familiaux d'être régulièrement informés sur ce qui se passe réellement dans l'entreprise (Ramadani *et al*., 2020 ; Fattoum et Fayolle, 2008). En conséquence, le maintien d'une communication ouverte entre le prédécesseur et le successeur encouragerait le partage des connaissances et des compétences nécessaires entre les générations et permettrait d'amorcer efficacement la préparation de la succession (Adendorff et Halkias, 2014 ; Harveston *et al*., 1997). Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

H2 : Le système de communication exerce une influence positive sur la préparation de la succession dans les PMEF.

4.2.3. Relation entre le système de gestion et la préparation de la succession

Le système de gestion peut être considéré comme la boussole qui oriente et encadre le processus de succession (Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Rizza et Ruggeri, 2018). En effet, le fait que le système de gestion fournisse des informations sur la situation comptable et les prérogatives que tous les membres familiaux sont appelés à poursuivre accroît l'enthousiasme des successeurs à reprendre le flambeau (Azudin et Mansor, 2018). En effet, l'adoption de systèmes de gestion permettant de définir les rôles et objectifs de chacun afin de pérenniser le patrimoine de l'entreprise peut constituer un socle solide en vue de formaliser la planification de la succession (Hiebl *et al*., 2012). La mise en œuvre d'un système de gestion permettrait ainsi une clarification des tâches entre le prédécesseur et le successeur, ce qui encouragerait le passage de témoin d'une génération à une autre (Giovannoni *et al.,* 2011). Par conséquent, l'hypothèse suivante est posée :

H3 : Le système de gestion a une influence positive sur la préparation de la succession dans les PMEF.

4.2.4. Relation entre la gouvernance managériale et le succès entrepreneurial

Les relations altruistes qui existent entre le prédécesseur et le successeur peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs prévisionnels au sein de l'entreprise familiale. En effet, l'existence de relations altruistes entre les membres familiaux pourrait accroître la solidarité et renforcer le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise (Gagné *et al*., 2021). Elles pousseraient donc les membres familiaux à privilégier l'intérêt de l'entreprise à leurs propres aspirations (Azizi *et al*., 2022 ; Kidwell *et al.,* 2012 ; Mustakallio *et al*., 2002). L'altruisme permettrait donc de fédérer les énergies autour d'une même cause et pousserait ainsi tous les membres familiaux à donner le meilleur d'eux-mêmes en vue d'atteindre les objectifs financiers et non-financiers que l'entreprise s'est assignée (Welsh et Kaciak, 2019 ; Giudici *et al*., 2018), favorisant ainsi son succès entrepreneurial. En conséquence, l'hypothèse suivante est dès lors posée :

H4a : L'altruisme exerce une influence positive sur le succès entrepreneurial du propriétaire-dirigeant.

La relation entre la communication et le succès entrepreneurial est analysée dans la perspective d'une gestion participative et inclusive au sein de l'entreprise familiale (Zerfass et

Volk, 2018 ; Chen *et al.,* 2015). En effet, lorsque tous les membres familiaux accèdent à la même information, ils sont davantage prédisposés à réaliser les objectifs financiers et non financiers de l'entreprise au-delà d'un seuil qui ne saurait être atteint en l'absence d'une communication régulière (Hernández-Perlines *et al.,* 2020 ; Cennamo *et al.,* 2012). L'argument sous-jacent est lié au fait que le partage d'informations entre les membres familiaux générerait de la « bonne volonté » et créerait un « effet famille » qui permet à coup sûr de réduire les coûts d'agence (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Forman et Argenti, 2005). Dans cette perspective, la communication permanente entre les membres familiaux accroîtrait l'internalisation des valeurs et des comportements pro-organisationnels et augmenterait la probabilité de rencontrer un succès entrepreneurial élevé (Staniewski et Awruk, 2021 ; Rahman *et al.*, 2016 ; Schultz et Kitchen, 2005). Sur la base de ces arguments, l'hypothèse suivante est formulée :

H4b : Le système de communication exerce une influence positive sur le succès entrepreneurial du propriétaire- dirigeant.

L'influence du système de gestion sur le succès entrepreneurial réside dans sa capacité à renforcer la culture d'entreprise et à faciliter la prise de décision (Acquaah, 2013). En effet, la mise sur pied d'un système de gestion est susceptible de renforcer l'engagement mutuel et le focus de tous sur l'atteinte des objectifs prévisionnels (Duréndeza *et al*., 2016 ; Bisbe et Otley, 2004). Dans cette perspective, les systèmes de gestion constitueraient aussi un avantage concurrentiel qui permet aux entreprises familiales de se rajeunir et d'atteindre leurs objectifs dans un environnement complexe et incertain (Azudin et Mansor, 2018 ; Herriau and Touchais, 2015). En conséquence, le recours aux systèmes de contrôle de gestion aurait une influence positive sur le succès entrepreneurial en ce sens qu'il permet de mettre facilement en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise (Acquaah, 2013). Dans cette perspective, le recours systématique aux systèmes de gestion permet de confirmer que les entreprises sont capables d'atteindre les objectifs et les résultats souhaités (Duréndeza *et al.,* 2016 ; Efferin et Hartono, 2015 ; Gnan *et al*., 2015). Dans ce cas précis, les systèmes de gestion jouent le rôle de régulateur des comportements car ils indiquent au prédécesseur et aux autres membres familiaux des lignes directrices claires (Duréndeza *et al.,* 2016 ; Gnan *et al*., 2015). En conséquence, les entreprises qui recourent systématiquement aux systèmes de gestion pourraient aussi atteindre leurs objectifs prévisionnels et réaliser ainsi un succès entrepreneurial élevé (Chenhall et Morris, 1994). Par conséquent, l'hypothèse suivante est proposée :

H4c : Le système de gestion influence positivement le succès entrepreneurial du propriétaire-dirigeant.

4.2.5. Relation entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession

La relation entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession repose sur la théorie de la motivation intrinsèque (Gagné *et al.,* 2021). En effet, le dirigeant-propriétaire, caractérisé par une forte motivation à réussir dans ses activités entrepreneuriales, serait aussi très déterminé à léguer une entreprise performante à ses héritiers. Cette orientation intergénérationnelle le pousserait à identifier et à léguer son entreprise à des successeurs disposant des compétences et du dévouement nécessaire à la pérennisation du succès entrepreneurial de l'entreprise (Duréndeza *et al.*, 2016). En effet, la volonté du prédécesseur de perpétuer la réussite de la firme le conduirait à impliquer les générations suivantes dans le processus successoral afin de les préparer à reprendre efficacement les rennes de la dynamique entrepreneuriale de l'organisation (Fisher *et al.,* 2014 ; Hall et Chandler, 2005). De la sorte, les connaissances tacites sont transmises aux successeurs qui pourront apporter une nouvelle énergie afin de sauvergader l'héritage du successeur (Bah *et al.,* 2017 ; Fattoum et Fayolle, 2008). Il apparait donc que le succès entrepreneurial constituerait un vecteur de la préparation de la succession, nous menant à poser l'hypothèse suivante :

H5 : Le succès entrepreneurial influence positivement la préparation de la succession dans les PMEF.

4.2.6. Rôle médiateur du succès entrepreneurial

Certaines études empiriques soutiennent que l'altruisme conduit à l'adoption d'un comportement paternaliste qui prédispose le dirigeant-propriétaire à prioriser des actions qui maximisent le bien-être financier collectif (Chrisman *et al.,* 2015 ; Van Caillie et Mbili-Onana, 2012). Ce dernier incite le dirigeant-propriétaire et le successeur à mutualiser leurs efforts pour identifier de nouveaux créneaux de marché plus rentables (Sanjaya *et al.,* 2015). L'accent placé sur la réussite entrepreneuriale inciterait le dirigeant-propriétaire à intégrer les héritiers potentiels au sein de l'entreprise afin de perpétuer la performance ainsi acquise (Fattoum et Fayolle, 2008). Dans ce cas, la focalisation sur le succès entrepreneurial renforce l'appartenance collective à l'entreprise et prédispose le propriétaire-dirigeant à léguer l'entreprise aux générations futures sans risque de perdre la performance de l'entreprise

(Gagné *et al.,* 2021 ; Haddadj et d'Andria, 2001). Cet argument nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H6a : Le succès entrepreneurial médiatise la relation entre l'altruisme et la préparation de la succession

La relation entre le système de communication et la préparation de la succession peut aussi être médiatisée par le succès entrepreneurial (Eddleston *et al.,* 2013). En effet, le système de communication adopté par les dirigeants est un gage pour la transparence de gestion qui accroit la réputation et la crédibilité de la PMEF envers les partenaires économiques et les autres membres familiaux (Michael-Tsabari et Weiss, 2015). Cette crédibilité facilite l'identification et la saisie des opportunités rentables et améliore la valeur de l'entreprise (Mokhber *et al.,* 2017). L'accroissement de la valeur de l'entreprise résultant de la transparence prédispose le dirigeant-propriétaire à identifier et intégrer progressivement les héritiers potentiels au sein de l'entreprise afin qu'ils contribuent à perpétuer et maintenir la réputation de l'entreprise au travers des générations (Motwani *et al.,*2006). D'où l'hypothèse suivante :

H6b : Le succès entrepreneurial médiatise la relation entre le système de communication et la préparation de la succession

L'effet de système de gestion sur la préparation de la succession passe aussi par le succès entrepreneurial. L'argument sous-jacent est lié au fait que le système de gestion prédispose le dirigeant-propriétaire à diffuser des informations financières de qualité et reduit ainsi le manque de connaissance sur l'historique de l'entreprise (Handler et Kram, 1988). Cette transparence de gestion favorise l'appropriation de l'entreprise par les autres membres familiaux et les prédispose à se déployer dans toutes les activités productives rentables qui sont susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise familiale (Gimenez-Jimenez *et al.,* 2021 ; Gagné *et al.,* 2021 ; Chang et Chen, 2020). Dans cette perspective, l'entreprise familiale qui place un accent particulier sur le succès entrepreneurial investira plus dans le système de gestion de sorte que ce dernier lui permette de bien préparer la succession et favoriser ainsi la performance de l'entreprise au travers des générations. Cet argument nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H6c : Le succès entrepreneurial médiatise la relation entre le système de gestion et la préparation de la succession

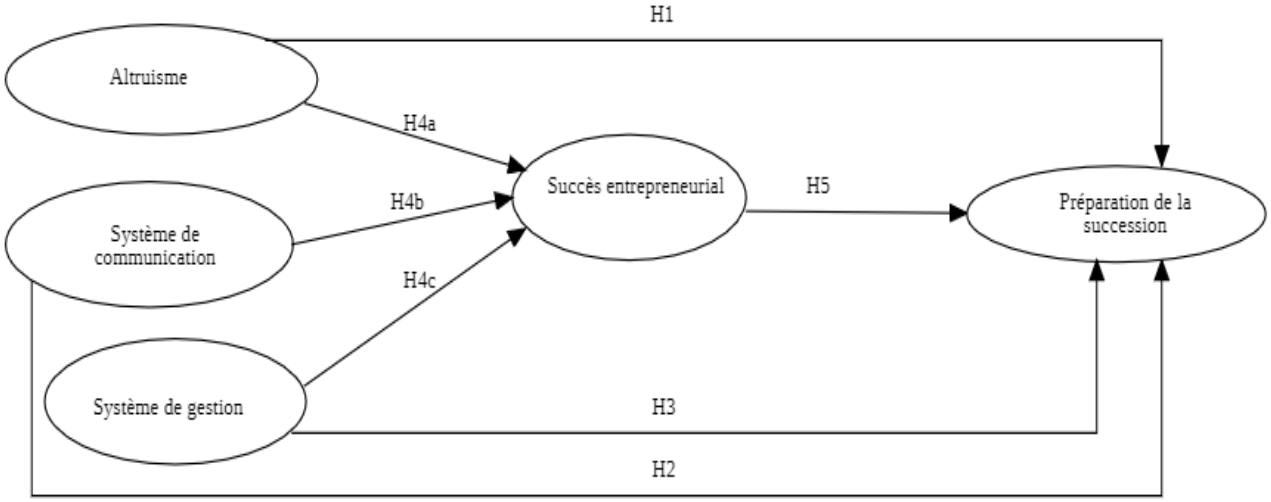


Figure 4.1. Modèle conceptuel

Source : Auteur

Section 4.3. Méthodologie

4.3.1. Echantillon

La population cible est composée de 2 341 PME formellement enregistrées auprès de la division provinciale de l'Industrie, Petites et Moyennes Entreprises et Artisanat (IPMEA Bukavu) en 2019 dans la ville de Bukavu, province du Sud-Kivu en RDC. Le choix de cette ville a été dicté par trois arguments complémentaires. Premièrement, l'accessibilité de cette ville par rapport aux autres agglomérations de la région du Kivu en RDC compte tenu de la situation sécuritaire. Deuxièmement la concentration des PME à caractère familial dans cette ville. En effet, les activités économiques de la ville de Bukavu se concentrent sur les PME perçues comme une voie pour perpétuer la réputation de la famille (Balemba, 2015). Troisièmement, la ville ciblée est une ville frontalière. Les activités entrepreneuriales occupent une large portion de la population et dont la concentration de la gestion au tour du dirigeant-propriétaire constitue un des obstacles majeurs à leurs croissances (Mmenge *et al.*, 2020).

Une enquête par questionnaire a été conduite auprès de 370 PME localisées dans la ville de Bukavu. Ces PME ont été sélectionnées sur la base d'un tirage stratifié proportionnel dont le secteur d'activité de la PME a servi comme variables de stratification. Les PME devaient exercer leur activité dans les secteurs suivants : commerce, service et industrie. Ces trois secteurs représentent plus de 80 % des PME existantes en RDC (FEC, 2019). Ces PME ont

été choisies sur base de leur appartenance à la catégorie des entreprises familiales (Bauweraerts et Colot, 2015).

La collecte de données a été réalisée directement en face à face au siège social des entreprises ou au domicile des dirigeants-propriétaires via un questionnaire d'enquête durant huit semaines entre avril et juin 2021. Au total 329 questionnaires ont pu être complétés sur les 370 préalablement administrés. Leur examen minutieux a permis de montrer que 30 PME ne répondaient pas aux critères mentionnés pour être considérées comme une PMEF. Ces dernières ont été exclues de l'échantillon final, constitué ainsi de 299 PMEF.

4.3.2. Mesure des variables et techniques de traitement des données

Les données ont été traitées en recourant respectivement aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, aux équations structurelles et la régression multiple en recourant au process macro SPSS. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été utilisées pour identifier les items et les structures factorielles se rapportant aux trois construits utilisés dans cette recherche (Haguma *et al*., 2019). Les items et dimensions relatifs à chaque construit sont inspirés des études antérieures : la gouvernance managériale (Cerrada et Janssen, 2006), le succès entrepreneurial (Chang et Chen, 2020 ; Fisher *et al*., 2014) et la préparation de la succession (Robic *et al*., 2014). Nous avons recouru respectivement au test de KMO ≥ 0.50 et au test de sphéricité de Barthelet (χ^2 significatif au seuil de 0.05) pour confirmer l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire. Les trois échelles ont satisfait à ces deux conditions (voir tableau 4.1). La purification de ces échelles a été obtenue par une démarche itérative en recourant respectivement à la communalité (≥ 0.50), au coefficient structurel (≥ 0.50) sur une composante et à une valeur propre (Eigen values > 1) comme critères à la fois pour choisir les items et les composantes représentant chaque construit latent (Lings et Greenley, 2005). En appliquant ces critères, nous avons obtenu une échelle composée de huit items subdivisés en trois composantes et expliquant 73% de la variance pour la préparation de la succession. Nous avons aussi obtenu une échelle composée de neuf items regroupés en trois dimensions et expliquant 65,31% de la variance totale pour la gouvernance managériale. La même démarche a permis de confirmer que le succès entrepreneurial est un construit tridimensionnel qui comporte huit items expliquant 66.94% de variance totale.

Les échelles ainsi purifiées ont été toutes soumises à une analyse factorielle confirmatoire afin de confirmer leur unidimensionnalité (Brown, 2006). Les résultats confirment que chaque item relatif à chaque construit a un coefficient structurel ≥ 0.50 et que tous les trois modèles estimés se rapportant à chacun des trois construits présentent des indices d'ajustement satisfaisants *(χ^2= 69.52 ; CFI=0.94 ; IFI= 0.94 ; RMSEA= 0.10)* pour la préparation de la succession, *(χ^2=57.13 ; CFI= 0.96 ; IFI=0.96 ; RMSEA=0.068)* pour la gouvernance managériale ainsi que *(χ^2=66.89 ; CFI=0.93 ; IFI=0.93 ; RMSEA=0.088)* pour le succès entrepreneurial. Ces résultats confirment que les items et les dimensions identifiés par l'analyse exploratoire sont ceux qui caractérisent réellement les construits latents (Bagozzi, 1977).

Tableau 4.1. Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=299)

Description des variables		Coefficients structurels		*CR*	*AVE*
Gouvernance managériale (α=0.713 ; KMO=0.675; CFI=0.96; IFI=0.96; RMSEA=0.068)		*AFE*	*AFC*		
Altruisme				**0.89**	**0.7**
GOUV13	L'avenir de l'entreprise préoccupe les familiers	0.841	0.76		
GOUV14	Les familiers sont honnêtes et intègres	0.883	0.90		
GOUV15	Privilégions les intérêts collectifs	0.807	0.67		
Système de communication				**0.77**	**0.49**
GOUV7	Nous faisons quotidiennement les réunions	0.759	0.76		
GOUV8	Nous communiquons régulièrement l'évolution des activités	0.730	0.83		
GOUV9	Nous communiquons régulièrement les objectifs à atteindre	0.701	0.45		
GOUV10	Nous suivons de plus près le plan de formation	0.656	0.47		
Système de gestion				**0.79**	**0.65**
GOUV4	Privilégions l'intégration de nouveaux secteurs	0.836	0.62		
GOUV5	Notre système de contrôle est à jour	0.814	0.82		
Préparation de la succession (α=0.774 ; KMO=0.743; CFI=0.94; IFI = 0.94)					
Identification de successeurs				**0.89**	**0.70**
PREPS3	Repérage du successeur par le prédécesseur	0.873	0.75		
PREPS4	Disposition à travailler dans l'entreprise familiale	0.854	0.86		
PREPS5	Satisfaction par les tâches accomplies par le successeur au sein de l'entreprise familiale	0.85	0.82		
Intégration de membres de la famille dans la PME				**0.85**	**0.662**
PREPS9	Les membres de la famille sont impliqués à la	0.560	0.56		

	légitimation du successeur				
PREPS10	Intégration des enfants dans l'entreprise familiale	0.91	0.89		
PREPS11	Volonté manifeste d'intégrer le successeur dans le management de l'entreprise familiale	0.866	0.82		
Initiation de successeur au management				**0.62**	**0.463**
PREPS1	Initiation de successeur aux pratiques de gestion	0.824	0.46		
PREPS2	Formation active de successeur à la succession	0.754	0.71		
Succès entrepreneurial (α=0.75 ; KMO=0.717; CFI=0.93; IFI=0.93; RMSEA=0.088)					
Profitabilité				**0.803**	**0.552**
SUCP9	L'entreprise dispose une bonne clientèle	0.823	0.71		
SUCP10	L'entreprise procure des revenus élevés	0.783	0.69		
SUCP11	L'entreprise réalise des profits élevés	0.663	0.61		
Amélioration niveau d'activité				**0.787**	**0.554**
SUCP6	L'entreprise a trop des clients grâce à ses stratégies	0.822	0.58		
SUCP7	Notre chiffre d'affaires ne fait que s'accroitre	0.802	0.64		
SUCP8	Nous présentons les produits attirant les clients	0.665	0.74		
Intégration dans le nouveau secteur d'activité				**0.743**	**0.61**
SUC13	L'entreprise intègre facilement d'autres secteurs	0.809	0.85		
SUC14	Réputation de l'entreprise dans son environnement	0.734	0.51		

AVE= variance moyenne partagée ; CR= fiabilité du construit ; AFE= Analyse Factorielle Exploratoire ; AFC= Analyse Factorielle Confirmatoire CFI = Comparative Fit Index ; IFI = Incremental Fit Index ; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normal Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

La validité convergente des trois construits a été testée et confirmée en recourant aux valeurs de coefficients structurels, aux t-valeurs ainsi qu'à celles des variances moyennes extraites (AVE). Les résultats montrent que chaque variable est statistiquement liée à son construit latent auquel elle était supposée être attachée et présente une t-valeur supérieure à 1.96. La validité convergente a été aussi confirmée par les valeurs des *AVE*.

Tableau 4.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables

Construits	Dimensions	Items	Coefficient Alpha de Cronbach	Fiabilité (*CR*)	Variance Moyenne partagée (*AVE*)
Préparation de la succession	3	8	0,774	0,74	0,51
Gouvernance managériale	3	9	0,713	0,707	0,454
Succès Entrepreneurial	3	8	0,75	0,748	0,506

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

Les résultats du tableau 4.2 révèlent que chaque construit présente des *AVE* comprises entre 0.4 et 0.7 confirmant que les items liés à chaque dimension extraite expliquent mieux

cette dernière qu'ils ne feraient pour toute une autre dimension. Les résultats relatifs à la fiabilité sont aussi satisfaisants (*CR ≥ 0.70*) (Bagozzi et Yi, 2012). Tous ces résultats confirment que les mesures proposées pour les construits remplissent bien les conditions de la validité convergente (Haguma *et al.,* 2019). La validité discriminante a été attestée en comparant les carrés des corrélations entre les variables et la variance moyenne partagée (Bagozzi et Yi, 2012).

Tableau 4.3. Matrice de corrélation entre des construits et des dimensions

Construits	**1**	**2**	**3**	***AVE***
GOUVMAN	1			0,454
PREPSUC	0,186*** (0,035)	1		0,51
SUCCP	0,323*** (0,1043)	0,298*** (0,089)	1	0,506

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1. Avec (.) carré de la corrélation *** p ≤ ,01 ; ** p ≤ ,05 ; * p ≤ ,1.

Les résultats du tableau 4.3 montrent que le carré des corrélations entre les variables est inférieur à l'AV*E*. Ces résultats démontrent que les différentes échelles utilisées remplissent les critères de validité discriminante. Les résultats confirment aussi que l'alpha de Cronbach attaché à chaque construit est élevé et s'évalue à 0.713 ; 0.774 et 0.750 pour la gouvernance managériale, la préparation de la succession et le succès entrepreneurial. Ces valeurs sont supérieures au seuil de 0.70 (Haguma *et al.,* 2019). Les résultats relatifs à la fiabilité de construits sont satisfaisants et sont respectivement de 0.707 ; 0.740 et 0.748 pour les trois construits exhibant ainsi des valeurs largement supérieures au seuil minimum de 0.60 (Bagozzi, 1977) et confirmant que les trois échelles sont fiables.

L'estimation des modèles structurels a été réalisée en transformant les dimensions de la préparation de la succession et du succès entrepreneurial en scores moyens servant d'indicateurs observables (Haguma *et al*., 2019 ; Vieira, 2011). Le biais lié à la méthode commune de mesure a été aussi testé en combinant les items des trois construits grâce à une analyse factorielle exploratoire unique ayant conduit à une solution avec huit facteurs expliquant 66.313% de variance. Ces résultats montrent qu'il n'y a pas de facteur unique expliquant 50% de la variance totale, la base de données ne serait donc pas trop affectée par ce biais de méthode commune (Podsakoff *et al.*, 2003). Les effets directs et indirects des dimensions de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession ont été testés via la procédure PROCESS associée au logiciel SPSS (Umans *et al.,* 2020 ; Hayes et Scharkow, 2013).

Section 4.4. Présentation et interprétation des résultats

4.4.1. Variables sociodémographiques

Les variables sociodémographiques sont retenues sur base de leur pertinence pour la gestion du processus de transmission des PMEF. Les résultats du tableau 4.4 indiquent que parmi les répondants, 83% des dirigeants interrogés sont des hommes dont l'âge moyen est de 45 ans. 50.5% d'entre eux ont un âge compris entre 40 et 55 ans, 12.4% ont plus de 55 ans et 37.1% ont moins de 40 ans. 67.2% des dirigeants sont mariés, 2.1% sont divorcés et 30,7% sont célibataires. Ces résultats révèlent que dans moins de 10 ans, au moins 60% des PMEF devront avoir accomplis le processus de succession. Les PMEF enquêtées ont pour la plupart un âge compris entre 5 et 20 ans (50.2%), elles sont en majorité actives dans les secteurs commercial (60.9%) et des services (21.4%) et sont gérées par les fondateurs familiaux (92.6%). 67.6% d'entre elles sont de petite taille et comptent entre 5 et 49 employés ; 2.3% sont de taille moyenne avec plus de 49 employés et 30.1% sont de plus petite taille avec moins de 5 employés. En moyenne, les PMEF de notre échantillon présentent un nombre d'employés permanents évalué à 12 parmi lesquels plus de 8 sont membres de la famille.

Tableau 4.4. Statistiques descriptives de l'échantillon

variables	Modalités	Effectifs (Moyenne)	Fréquence (Ecart type)	PREPS *Score moyen*	*F/T(Prob)*
Genre	0. Femmes	50	16.7	3.00	1.26
	1. Hommes	249	83.3	2.89	(0.26)
SECTA	1. Commerce	182	60.9	3.063	**2.84****
	2. Service	64	21.4	2.796	(0.038)
	3. Industrie	31	10.4	2.86	
	4. Transport	22	7.3	3.07	
AGEPMEF	1. Moins de 5ans	125	41.8	2.87	**6.64*****
	2.Entre 5 et 20ans	150	50.2	3.15	(0.002)
	3. Plus de 20ans	24	8.0	3.29	
GENACT	1. Première	277	92.6	2.98	1.53
	2. Deuxième	18	6.00	2.89	(0.218)
	3. Troisième et plus	4	1.4	3.56	
ETACIV	1. Célibataire	82	27.4	2.813	**2.69****
	2. Marié	201	67.2	3.06	(0.046)
	3. Veuf/ veuve	10	3.3	3.00	
	4. Divorcé	6	2.1	2.79	
AGEDIR	1.Moins de 40ans	111	37.1	2.92	**5.958*****
	2. Entre 40 et 55ans	151	50.5	3.05	(0.003)
	3. Plus de 55ans	37	12.4	3.39	
TAILPME	1.Moins de 5	90	30.1	3.05	0.015
	2.Entre 5 et 49	202	67.6	3.04	(0.985)
	3. Plus de 49	7	2.3	3.06	
EMPLMEFAM	-	(8)	(12.1)	2.98	0.33(0.57)

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20,00 *** p ≤ ,01 ; ** p ≤ ,05 ; * p ≤ ,1

Les résultats du tableau 4.4 indiquent également que la préparation de la succession est fonction du secteur d'activité (*F=2.84 ; p =0.038*), de l'âge du dirigeant-propriétaire (*F= 5.953 ; p =0.003*), de l'état civil du dirigeant (*F=2.69 ; p = 0.046*) et de l'âge de la PMEF (*F=6.64 ; p= 0.002*). Les résultats indiquent que les PMEF évoluant dans le secteur du transport exhibent un score moyen de préparation de succession élevé (*M* = 3.07) par rapport à leurs consœurs du secteur des services (*M* = 2.79). De même les PMEF dont la direction est assurée par un dirigeant plus âgé (*M* = 3.39) exhibent un score moyen de préparation à la succession plus élevé que leurs consœurs dirigées par les jeunes de moins de 40 ans (*M* = 2.92). Les résultats révèlent aussi que les PMEF dont le dirigeant est marié exhibent un score moyen de préparation à la succession plus élevé (*M* = 3.06) que celles dont le dirigeant est divorcé (*M* = 2.79).

4.4.2. Relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession

Les résultats du modèle structurel entre les dimensions de la gouvernance managériale et la préparation de la succession indiquent que la qualité d'ajustement est bonne et que le modèle spécifié reflète les données *(χ^2 = 93.77 ; RMSEA = 0.057 ; CFI=0.95 ; IFI=0.96 ; GFI=0.95*). Le tableau 4.5 présente de plus amples détails à cet égard.

Tableau 4.5. Relation dimension gouvernance managériale et préparation de la succession

Paramètres			Estimateurs	Erreurs standard	T Value	R^2
Système de gestion	←	Gouvernance managériale	0.80***	0.18	4.35	0.64
Système de communication	←	Gouvernance managériale	0.45***	0.45	4.44	0.20
Altruisme	←	Gouvernance managériale	0.47***	0.10	4.65	0.22
Initiation de successeur	←	Préparation succession	0.90***	0.11	3.59	0.68
Identification successeur	←	Préparation succession	0.91***	0.12	7.37	0.78
Intégration membre de famille	←	Préparation succession	0.25***	0.047	5.34	0.23
SYSGES	→	PREPSUC	0.08	0.081	0.91	
SYCOM	→	PREPSUC	0.15**	0.078	1.97	
ALTRU	→	PREPSUC	0.01*	0.075	1.85	
						0.15
Qualité d'ajustement: (χ^2 =93.77; P=0.000; RMSEA=0.057; CFI=0.95; IFI=0.96).						

Source : Résultats de l'enquête issus de LISREL 9.1

Les résultats de la figure 4.2 montrent que chaque dimension est rattachée à son construit latent. Toutes les dimensions se rapportant à la gouvernance managériale et à la préparation de la succession présentent des t-valeurs supérieures à 1.96. Les résultats indiquent que seules deux dimensions de la gouvernance managériale influencent positivement et significativement la préparation de la succession : l'altruisme (*γ= 0.01 ; t=1.85 ; p = 0.074)* et le système de communication (*γ = 0.15 ; t = 1.97 ; p = 0.049)*. Les hypothèses 1 et 2 sont ainsi validées alors que l'hypothèse 3 est rejetée puisqu'aucun effet significatif n'est observé pour le système de gestion.

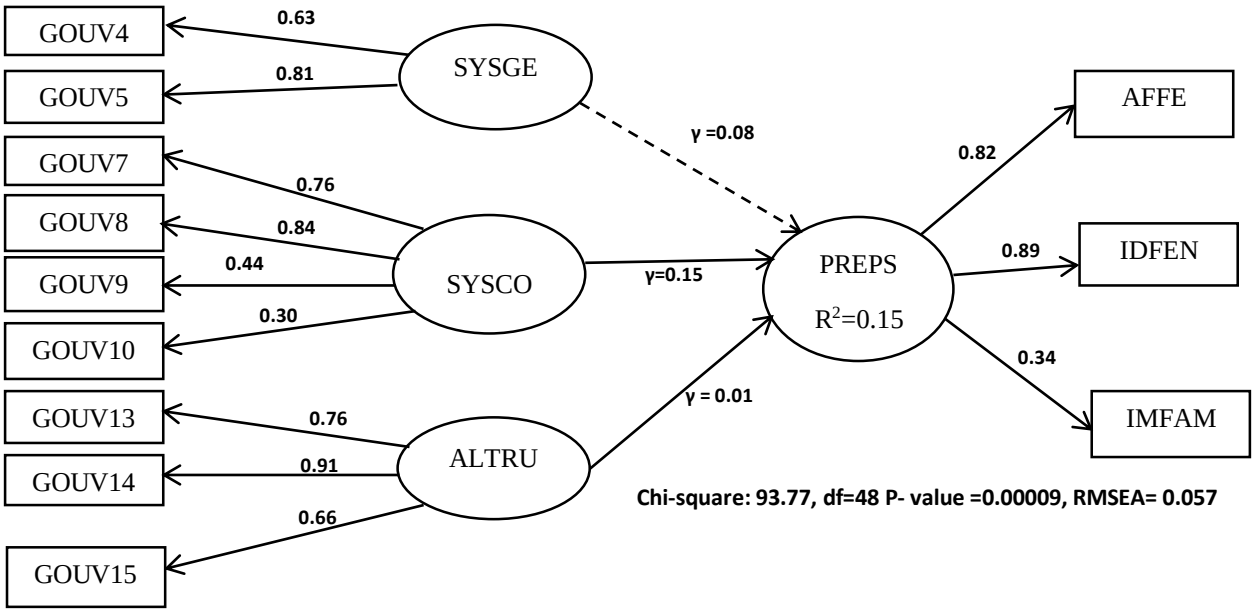


Figure 4.2. Relation entre les gouvernances managériales et la préparation de succession

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Relation significative : ——————

Relation non significative : - - - - - - -

4.4.3. Relation entre la gouvernance managériale, la préparation de la succession et le succès entrepreneurial

Les résultats du tableau 4.6 indiquent que l'ajustement du modèle spécifié reflète assez bien les données (*χ^2 =181.75 ; CFI = 0.92 ; IFI =0.92 ; RMSEA =0.065*).

Tableau 4.6. Relation entre préparation de succession, gouvernances et succès entrepreneurial

Paramètres			Estimateurs	Erreur standard	T Value	R^2
Système de gestion	←	Gouvernance managériale	0.80***	0.041	4.35	0.64
Système de communication	←	Gouvernance managériale	0.45***	0.043	4.44	0.20
Altruisme	←	Gouvernance managériale	0.47***	0.10	4.65	0.22
Initiation de successeur	←	Préparation succession	0.43***	0.063	9.81	0.23
Identification successeur	←	Préparation succession	0.71***	0.14	4.96	0.52
Intégration membre de famille	←	Préparation succession	0.40***	0.084	4.76	0.19
Profitabilité	←	Succès entrepreneurial	0.56***	0.048	7.06	0.53
Amélioration niveau d'activité	←	Succès entrepreneurial	0.44***	0.071	6.21	0.30
Intégration nouveau secteur	←	Succès entrepreneurial	0.36***	0.066	5.51	0.22
SYSGES	→	SUCCES PERÇU	-0.05	0.096	0.48	
SYCOM	→	SUCCES PERÇU	0.44***	0.089	4.90	
ALTRU	→	SUCCES PERÇU	0.13*	0.083	1.706	
						0.22
SUCP	→	PREPSUC	0.56***	0.15	3.67	
SYSGES	→	PREPSUC	0.14*	0.10	1.801	
SYCOM	→	PREPSUC	0.12	0.092	1.33	
ALTRU	→	PREPSUC	0.02	0.89	1.09	
						0.36
Qualité d'ajustement: (χ^2 =181.75; P= 0.000; CFI = 0.92; IFI =0.92; RMSEA =0.065).						

Source : Résultats de l'enquête issus de LISREL 9.1

La figure 4.3 montre que chaque dimension est statistiquement liée à son construit latent auquel elle était supposée être attachée. Ces dimensions présentent des t-valeurs supérieures à 1.96. Les résultats indiquent que l'altruisme ($\gamma = 0.13 ; t = 1.706 ; p = 0.085$) et le système de communication ($\gamma = 0.44 ; t = 4.90 ; p = 0.000$) exercent une influence positive sur le succès entrepreneurial, ce qui nous permet de valider les hypothèses H4a et H4b. On observe aussi l'existence d'une relation significative et positive entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession ($\gamma = 0.56 ; t = 3.67 ; p = 0.000$), confirmant l'hypothèse H5.

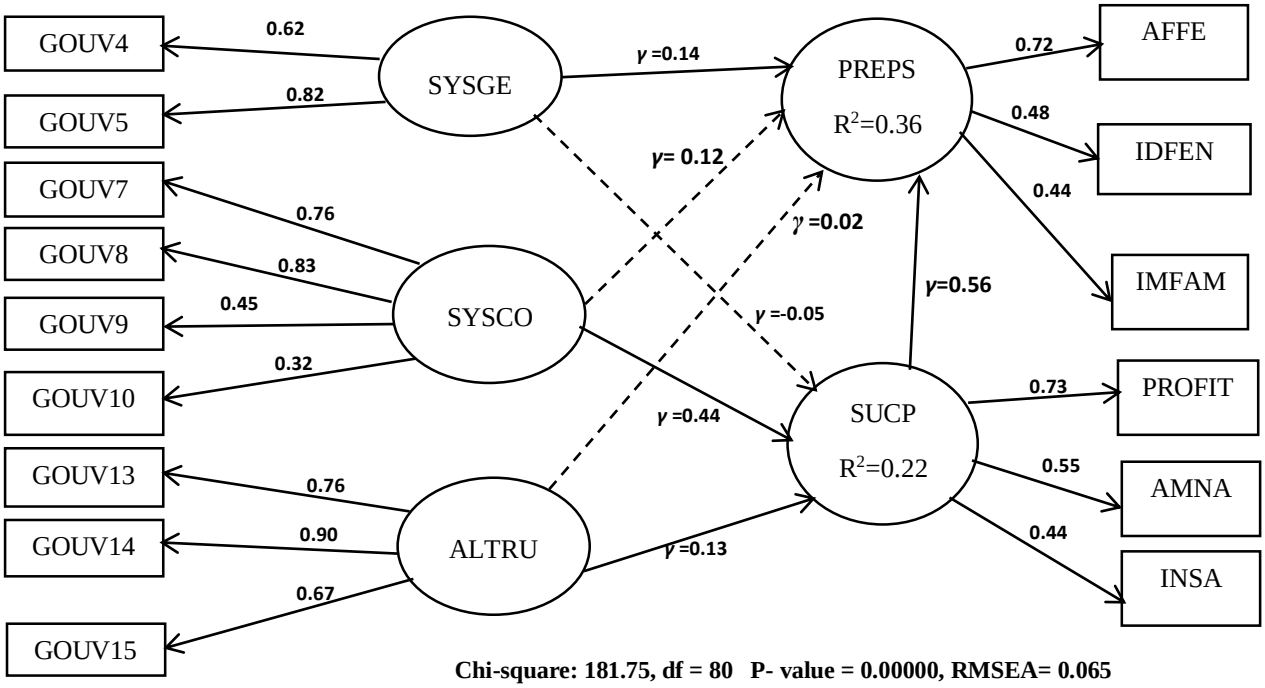


Figure 4.3. Relation entre gouvernance, préparation de succession et succès entrepreneurial

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Relation significative : ———

Relation non significative : - - - - - -

4.4.4. Rôle médiateur du succès entrepreneurial

Les effets directs et indirects des dimensions de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession confirment le rôle médiateur du succès entrepreneurial.

Tableau 4.7. Résultat de test des effets directs, totaux et indirects

Effets directs de la gouvernance et du succès entrepreneurial				
	Coefficients	*Ecart-type*	*Z Statistics*	*P Values*
ALTR -> SUCP	0.068*	0.039	1.71	0.087
SYSG->SUCP	0.157	0.042	0.37	0.710
SYSCOM->SUCP	0.225***	0.040	5.68	0.000
ALTR-> PRESUC	-0.039	0.041	0.95	0.340
SYSG-> PRESUC	0.079*	0.043	1.82	0.069
SYSCOM->PRESUC	0.0058	0.043	0.13	0.893
SUCP -> PRESUC	0.721***	0.059	12.12	0.000
Effets totaux de la gouvernance et du succès entrepreneurial				
	Coefficients	*Ecart-type*	*Z Statistics*	*P Values*
ALTR -> SUCP	0.068*	0.039	1.71	0.087
SYSG->SUCP	0.157	0.042	0.37	0.710
SYSCOM->SUCP	0.225***	0.040	5.68	0.000
ALTR-> PRESUC	0.0099	0.049	0.20	0.840
SYSG-> PRESUC	0.090*	0.053	1.70	0.089
SYSCOM->PRESUC	0.168***	0.049	3.37	0.001
SUCP -> PRESUC	0.721***	0.059	12.12	0.000
Effet médiateur du succès entrepreneurial dans la relation GOUV et PRESUC				
	Coefficients	*Ecart-type*	*Z Statistics*	*P Values*
ALTR -> SUCP-> PRESUC	0.488*	0.029	1.70	0.090
SYSG-> SUCP-> PRESUC	0.011	0.031	0.37	0.711
SYSCO->SUCP-> PRESUCP	0.162***	0.032	5.14	0.000

Source : Résultats de l'enquête issus de Macro SPSS. *** statistiquement significatif au seuil =1% **= 5% *=10%.

Les résultats confirment qu'il existe une relation positive significative entre le système de gestion et la préparation de la succession (*c = 0.079* ; p= 0.069*) alors qu'il existe une relation négative non significative entre l'altruisme (*c= -0.039 ; p= 0.3*) et une relation positive non significative entre le système de communication (*c = 0.079 ; p = 0.89*) et la préparation de la succession en présence du succès entrepreneurial qui impacte significativement sur la préparation de la succession (*c = 0.721*** ; p = 0.000).* Les résultats montrent aussi qu'il existe une relation positive significative entre l'altruisme (*c = 0.068* ; p= 0.087*), le système de communication (*c= 0.225*** ; p= 0.000*) et le succès entrepreneurial alors qu'il existe une relation non significative entre le système de gestion (*c = 0.157 ; p= 0.71*) et le succès entrepreneurial. Les effets indirects de l'altruisme (*c = 0.488* ; p = 0.090*), du système de gestion (*c= 0.011 ; p= 0.71*) et du système de communication (c= *0 ;162*** ; p= 0,000*) sur la préparation de la succession à travers le succès entrepreneurial sont confirmés. En effet, l'introduction du succès entrepreneurial dans

l'équation qui teste la relation entre le système de gestion et la préparation de la succession fait que cette variable devient désormais significative conduisant ainsi à une médiation partielle. A contrario, l'introduction du succès entrepreneurial dans l'équation qui teste la relation entre le système de communication, l'altruisme et la préparation de la succession fait que ces deux variables ne sont plus significatives conduisant ainsi à une médiation totale. Pareils résultats confirment donc l'effet médiateur du succès entrepreneurial dans la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession.

Section 4.5. Discussion et conclusion

Les résultats confirment que l'altruisme et la communication sont les deux composantes de la gouvernance managériale qui influencent la préparation de la succession au sein des PMEF. L'importance de l'altruisme est liée au fait qu'il renforce l'harmonie entre le successeur et le prédécesseur et permet ainsi de passer le témoin de manière apaisée entre les différentes générations (Kidwell *et al.,* 2012). L'altruisme engendre ainsi une forte interaction entre les membres familiaux et favorise l'émergence d'une vision commune des objectifs de l'entreprise familiale (Mustakallio *et al.*, 2002 ; Sharma *et al.*, 2001). En conséquence, l'altruisme renforce la cohésion entre le prédécesseur et le successeur, conduisant à une gestion positive du stress qui découle du processus de succession (Lansberg et Astrachan, 1994).

La communication ouverte entre les membres familiaux est aussi importante durant la phase de préparation de la succession. En effet, l'existence d'une communication fluide permet au prédécesseur et au successeur d'accepter volontiers leurs nouveaux rôles, pousse les autres parties prenantes à opter pour le mode de succession qui a été proposé et favorise ainsi une succession apaisée (Sund *et al.*, 2015 ; Sanjaya *et al.*, 2015 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015). En effet, l'existence d'une communication permanente réduit le fossé informationnel existant entre le successeur et le prédécesseur et élimine sensiblement toute forme de résistance vis-à-vis de la succession (Van Caillie et Onana, 2012 ; Handler et Kram, 1988). En conséquence, la communication stimule la confiance entre tous les membres familiaux et les prédispose ainsi à s'impliquer activement dans le processus successoral.

L'altruisme et la communication ouverte contribuent à atténuer l'égo qui caractérise souvent certains propriétaires-fondateurs de Bukavu. Ces derniers centralisent toutes les informations entre leurs mains de sorte que leurs enfants et leurs épouses ne disposent que

d'une connaissance lacunaire de l'entreprise et s'identifient donc faiblement à cette dernière. En conséquence, certains prédécesseurs dirigent personnellement l'entreprise jusqu'à leur mort et ne se préoccupent guère de préparer préalablement leur relève. Les successeurs potentiels qui sont souvent les ainés attendent patiemment leur règne au sein de l'entreprise sans avoir nécessairement les compétences nécessaires pour gérer correctement l'entreprise. Les résultats de ce chapitre plaident pour une certaine formalisation de la succession dans les PMEF de la RDC afin de pallier ces problèmes. Ils appellent aussi les propriétaires-dirigeants à faire preuve davantage d'ouverture et de transparence afin d'impliquer les héritiers potentiels dans la gestion quotidienne. Dans ce cas, l'altruisme et la communication permanente entre tous les acteurs familiaux pourront mettre fin à l'opacité informationnelle, légitimeront le successeur et donneront plus de chance à la reussite de la succession.

Les résultats confirment aussi que l'altruisme et la communication influencent positivement le succès entrepreneurial (Razmus et Laguna, 2018 ; Van Caillie et Crutzen, 2010 ; Wasserman, 2003). En effet, les relations altruistes qui se tissent entre les membres familiaux leur insufflent une vision commune du devenir de l'entreprise en relation avec le secteur d'activité dans lequel l'entreprise se déploie, le taux de croissance auquel ils aspirent ainsi que le niveau de performance financière attendu (Luan *et al.*, 2018). L'altruisme oriente donc les activités de l'entreprise familiale et résulte en un avantage concurrentiel unique qui lui permet d'atteindre ses objectifs prévisionnels (Nordqvist *et al.*, 2014). L'existence des relations altruistes entre les membres familiaux amène ces derniers à travailler assidument en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise qui contribuent à leur propre bien-être (Martínez-Alonso *et al.*, 2022 ; Matzler *et al.*, 2015). En conséquence, l'altruisme est vu comme un déterminant majeur du succès entrepreneurial de l'entreprise familiale (Sharma *et al.*, 2001).

L'influence de la communication sur le succès entrepreneurial est liée notamment à la transparence qu'elle engendre, permettant ainsi de rompre définitivement avec l'opacité informationnelle (Cennamo *et al.*, 2012 ; Haddadj et d'Andria, 2001). La présence des canaux formels et informels de communication donne l'opportunité à tous les membres familiaux d'exprimer leurs points de vue. Cette gestion participative encourage la diversité des arguments, rend possible l'avènement des solutions innovantes, évite la stagnation et la rigidité et accroît donc la possibilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Eddleston *et al.*, 2013). En conséquence, la communication permanente entre les membres familiaux permet de

réduire à la fois les coûts d'agence, le népotisme et influence positivement le succès entrepreneurial (Arteaga et Menéndez-Requejo, 2017 ; Berent-Braun et Uhlaner, 2012).

L'influence de ces dimensions sur le succès entrepreneurial revêt tout son sens dans le contexte particulier de Bukavu. En effet, la majorité des propriétaires-fondateurs sont polygames et ont plusieurs enfants. L'altruisme et la communication permettent de créer une harmonie familiale réduisant le risque de rivalités entre les enfants et les femmes en vue d'atteindre des objectifs communs. En conséquence, les quelques rares PMEF qui ont survécu à la mort du prédécesseur sont celles où les successeurs ont fait montre d'esprit de partage et de transparence en impliquant les héritiers potentiels dans la gestion de la famille et de l'entreprise[7]. La famille doit donc être considérée comme un tout cohérant où les conflits intrafamiliaux sont gérés activement à travers des mécanismes formels et informels de discussion et les décisions stratégiques sur la famille et l'entreprise se prennent via un large consensus.

Les résultats révèlent aussi que le succès entrepreneurial médiatise les relations entre l'altruisme, la communication et la préparation de la succession (Mendy et Diop, 2018 ; Walker et Brown, 2004). Pareils résultats confirment que la gouvernance managériale n'aura d'impact sur la préparation de la succession que lorsqu'il existe un succès entrepreneurial qui mérite d'être préservé. L'argument ci-dessus démontre que les entreprises familiales qui jouissent d'un succès entrepreneurial élevé sont celles aussi dans lesquelles des mécanismes de gouvernance relationnelle sont susceptibles d'influencer la préparation de la succession. En effet, les prédécesseurs qui réalisent un succès entrepreneurial élevé sont ceux aussi qui sont les plus préoccupés du devenir de leur entreprise. Dans ce cas, ils cherchent à promouvoir l'altruisme et la communication et à identifier des successeurs qui ont du potentiel et qui peuvent donc gérer correctement l'entreprise et préserver ainsi le succès entrepreneurial dans le futur. Le succès entrepreneurial permet ainsi aux prédécesseurs de mettre sur pied des structures formelles et informelles de gouvernance par crainte que la cession de l'entreprise à une nouvelle génération ne détériore le succès entrepreneurial (Luan *et al.,* 2018). Le succès entrepreneurial est donc considéré comme un préalable et une condition sine qua non qui permet aux successeurs de s'engager et de prendre la relève. Il devient alors un incitant qui pousserait les successeurs à respecter les modes de gouvernance qui prévalent au sein de

[7] La famille Cikoma Manimani est un exemple parlant. L'héritier a su gérer l'entreprise familiale en impliquant activement les autres membres dans la gestion et en leur communiquant régulièrement des informations relatives à l'entreprise.

l'entreprise et à s'engager dans le processus de succession en vue de sauvegarder l'avenir de l'entreprise. Même si les entreprises familiales en difficulté peuvent aussi préparer la succession, elles peineraient à trouver des successeurs qui sont disposés à s'engager avec une entreprise dont l'avenir est presque incertain. La mauvaise situation de leur entreprise les amène à se consacrer sur la situation actuelle qu'il faut sauver et réfléchissent donc peu ou pas sur l'avenir de l'entreprise. Dans ce cas, les préoccupations quotidiennes l'emportent sur la réflexion stratégique et donc sur la succession.

Les expériences malheureuses de certaines entreprises, qui étaient autrefois performantes et qui ne sont devenues que l'ombre d'elles après la mort du prédécesseur justifient ce focus sur le succès entrepreneurial dans le contexte particulier de Bukavu. En effet, certains propriétaires-fondateurs ont commencé à placer un accent particulier sur le succès entrepreneurial car ce dernier est susceptible de pousser les successeurs potentiels à intégrer l'entreprise familiale et faire d'elle une option sérieuse pour leur carrière professionnelle. La communication et l'altruisme deviennent donc nécessaires pour créer et sauvegarder le succès entrepreneurial ainsi réalisé. Le succès entrepreneurial devient aussi la variable qui renforce l'identification des successeurs à l'entreprise et renforce ainsi la relation gouvernance et succession car l'absence de succès entrepreneurial rime aussi avec la disparition de l'entreprise et celle de la famille.

Une relation positive et significative entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession est également confirmée. Ces résultats confirment que les entreprises qui réalisent un succès entrepreneurial élevé sont celles aussi qui sont plus enclines à préparer la succession (Gagné *et al.,* 2021 ; Fattoum et Fayolle, 2008). L'argument sous-jacent est lié au fait que ce sont plus les entreprises qui réalisent leurs objectifs prévisionnels qui sont aussi plus préoccupées par leur devenir. En conséquence, elles cherchent activement les successeurs qui ont les compétences voulues pour reprendre l'entreprise et perpétuer ainsi la performance actuelle au-delà des générations. Pareils résultats confirment qu'il est plus facile de transmettre une entreprise florissante que celle en déclin. En effet, l'entreprise qui réalise régulièrement ses objectifs est susceptible d'attirer des membres familiaux compétents qui acceptent de reprendre la relève. L'expérience montre que les jeunes de Bukavu préfèrent parfois d'être embauchés dans une entreprise familiale à fort potentiel et renoncer de faire carrière dans une entreprise privée ou publique. Dans un contexte matérialiste où la valeur des individus est intrinsèquement liée à ce qu'ils possèdent, il semble qu'une entreprise familiale

florissante constitue une entreprise à laquelle les successeurs potentiels peuvent aussi facilement s'y identifier car elle améliore leur image extérieure. Dans un tel contexte, il devient pertinent d'identifier comment le maintien de la relation familiale harmonieuse et la compétence financière peuvent jouer en faveur de la perpétuation de la création de la richesse à la fois financière et socio-affective. L'identification de ces différentes relations de causalité constitue l'objet du cinquième chapitre de la présente thèse.

Quatre implications pratiques ressortent de ces analyses. Premièrement, l'importance placée à la fois sur l'altruisme et la communication appelle à mettre fin à l'opacité informationnelle qui caractérise les relations entre les membres familiaux au sein des PMEF en RDC. Il transparait aussi des résultats l'importance de sensibiliser les dirigeants à partager l'information au sein de l'entreprise et de la famille afin de cimenter la confiance et ainsi inciter les successeurs à reprendre une organisation dont ils maîtrisent les contours organisationnels. Deuxièmement, cette thèse à travers ce chapitre rappelle aux propriétaires-dirigeants de formaliser la succession. En effet, la préparation de la succession permettra d'impliquer les descendants dans la gestion quotidienne de l'entreprise de sorte qu'il n'y ait plus de rupture au moment de la succession. Troisièmement, l'étude appelle les gestionnaires de PMEF à remettre l'atteinte des objectifs financiers et non financiers au centre de leurs préoccupations journalières. Cette recherche du succès entrepreneurial va permettre de préparer la succession et de sensibiliser les générations futures sur la nécessité de perpétuer la « success story » du prédécesseur au travers des générations. Quatrièmement, l'étude plaide pour un soutien des pouvoirs publics au renforcement des compétences des PMEF face à la gestion de leur gouvernance et de leur processus de succession. En effet, au moment où la RDC a adhéré à l'OHADA et récemment à la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est (EAC), les instituts et autres instances étatiques commis au développement et à la promotion des PME[8] doivent s'assurer que les PMEF disposent des compétences nécessaires à ces égards pour pérenniser leurs activités et faire face à la concurrence. Dans cette optique, la mise en œuvre de formations et de structures d'accompagnement accessibles aux PMEF dont la succession se profile devrait certainement représenter une priorité pour les responsables politiques.

[8] Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneurial Congolais (ANADEC) et Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)

Ce chapitre présente trois limites. Tout d'abord, il n'a porté que sur la ville de Bukavu, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes. Ensuite, la recherche n'a porté que sur un échantillon de PMEF. Il serait dès lors utile de mener une étude comparative intégrant à la fois des PME familiales et non familiales afin d'identifier des différences potentielles dans le processus de succession (Mokhber *et al.,* 2017). De même, cette recherche n'analyse pas les conflits intrafamiliaux dans les PMEF alors qu'ils pourraient jouer un rôle majeur sur l'intention d'intégrer et de préparer le successeur (Bah *et al.*, 2017). Une étude testant le rôle modérateur de ces conflits serait de ce fait prometteuse. Enfin, la recherche effectuée dans ce chapitre se focalise sur une approche quantitative pour analyser la préparation de la succession. Il va de soi que ce processus comporte des facteurs émotionnels difficilement mesurables au travers d'une telle démarche et qu'il serait donc opportun de l'appréhender selon une approche qualitative afin de mieux cerner les facteurs facilitant ou entravant la préparation de la succession.

Chapitre 5. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales : rôle médiateur de la gouvernance managériale.

Résumé

Les études empiriques soutiennent que la compétence financière et le maintien de relations familiales harmonieuses favorisent le sentiment d'assurer une gestion transparente. Cette attitude motive les membres familiaux et le prédécesseur à fédérer leurs efforts pour le bien-être intergénérationnel de la famille et de l'entreprise. Cette maximisation de l'utilité collective incite l'adoption des pratiques de gouvernance managériale qui permettent de perpétuer la création de la valeur financière et socio-affective. Ce chapitre se focalise sur ces arguments. Il se dote l'objectif de tester les relations entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale dans les petites et moyennes entreprises familiales ainsi que le rôle médiateur de la gouvernance managériale. Les données sont collectées grâce au questionnaire d'enquête, auprès d'un échantillon de 262 dirigeants de petites et moyennes entreprises familiales du Kivu en République Démocratique du Congo. Les résultats obtenus par la méthode des équations structurelles révèlent que la compétence financière et la relation familiale exercent une influence positive et significative sur la réussite successorale. Les résultats de ce chapitre renseignent également que la compétence financière et la relation familiale influencent positivement et significativement sur la gouvernance managériale. Ils confirment aussi que les effets de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussie successorale passent par la gouvernance managériale.

Mots clés : Réussite Successorale, Cohésion Familiale, Gouvernance Managériale, Rentabilité, RDC, Kivu.

Introduction

La réussite successorale est le sentiment qui caractérise tout dirigeant de Petite et Moyenne Entreprise Familiale (PMEF) animé par le bien-être intergénérationnel de sa famille (Colla et Coville, 2017). Elle oriente les choix stratégiques, influence significativement la pérennité des PMEF (Fuad *et al.,* 2019). Elle est définie comme étant l'aptitude de l'entreprise à demeurer performante et à procurer continuellement du bien-être aux parties prenantes (Dewi et Dhewanto, 2012 ; Bouaziz, 2019). La littérature existante a largement traité les antécédents de la réussite successorale en se focalisant sur les caractéristiques liées aux prédécesseurs et aux successeurs, comme l'acceptation de changement de rôle, la volonté manifeste de lâcher prise, la volonté de succéder, la préparation de la succession, la relation prédécesseur-successeur (Breton-Miller *et al.,* 2004 ; Pyromalis et Vozikis, 2009 ; Mokhber *et al.,* 2017 ; Yongvongphaiboon et Aryupong, 2020). Toutefois, seules certaines études ont analysé le rôle de la compétence financière et de la relation familiale comme facteur explicatif de la réussite successorale (Droz, 2017 ; Merchant et *al.,* 2017). Cette observation est étonnante puisque la prise en compte de ces facteurs orienterait les prédécesseurs sur l'attitude à adopter pour réussir le processus de succession (Ghee *et al*., 2015). Ces facteurs favoriseraient la diffusion des informations financières de bonne qualité ; ce qui inciterait le prédécesseur et les autres membres familiaux à se mobiliser pour la continuité de l'entreprise et le maintien de la cohésion familiale au travers des générations (Audet et St-Jean, 2009 ; Azudin et Mansor, 2018).

Au-delà du moindre intérêt porté aux effets de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale, la littérature reste également silencieuse quant aux mécanismes sous-jacents permettant d'expliquer ce phénomène. Dans cette perspective, la présente thèse appréhende dans ce chapitre, le rôle médiateur de la gouvernance managériale en étudiant la relations entre la compétence financière/la relation familiale et la réussite successorale.

En effet, les études empiriques montrent que les PMEF dans lesquelles les dirigeants disposent d'un niveau de compétence financière élevée et entretiennent de bonnes relations familiales, font montre d'une gestion transparente qui motive les membres familiaux et le prédécesseur à fédérer leurs efforts pour le bien-être intergénérationnel de la famille et de l'entreprise (Sanjaya *et al*., 2015). Cette maximisation de l'utilité collective incite l'adoption des pratiques de gouvernance managériale qui permettent de perpétuer la création de la valeur

financière et socio-affective (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). Par conséquent, la relation familiale et la compétence financière favoriseraient l'adoption de la gouvenance managériale qui procurerait, au prédécesseur et aux autres membres familiaux, la volonté de continuer l'exploitation de l'entreprise et de maintenir l'harmonie au sein de la famille nucléaire pendant et après le processus de succession (Audet et St-Jean, 2009 ; Berrone *et al*., 2012).

Le présent chapitre porte sur la relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales : rôle médiateur de la gouvernance managériale dans les PMEF du Kivu en RDC. Ce contexte est propice à une telle analyse pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les PMEF jouent un rôle clé dans le tissu économique Congolais puisqu'elles représentent entre 70 et 80% des organisations actives en RDC (Haguma *et al.,* 2019). De surcroît, de nombreuses PMEF Congolaises manquent de compétences financières et ne disposent pas de systèmes formalisés de gestion permettant d'assurer la diffusion de l'information comptable parmi les héritiers potentiels (Mmenge *et al.,* 2020). Ces derniers rencontrent donc des difficultés importantes pour se forger une opinion sur la situation patrimoniale de l'entreprise qui leur sera transmise (Naoure, 2018 ; Bouaziz, 2019). Aussi, l'harmonie familiale est loin d'être garantie durant le processus de succession puisque le choix des descendants est complexifié par le régime matrimonial polygamique caractérisant la RDC. En effet, les héritiers sont souvent issus de plusieurs mariages, ce qui favorise l'émergence de conflits au moment où le prédécesseur est amené à décider du ou des successeurs (Fuad *et al*., 2019). Cette recherche a donc la particularité d'insister sur l'importance de la compétence financière et de la relation familiale pour la réussite successorale afin de sensibiliser les propriétaires-dirigeants des PMEF congolaises sur ces composantes essentielles pour la continuité de leur organisation.

Ce chapitre apporte deux contributions à la littérature. Tout d'abord, il s'inscrit dans la droite ligne des rares perspectives qui prennent en compte la compétence financière et la relation familiale comme facteurs explicatifs de la réussite successorale des PMEF (Venter *et al.,* 2005 ; Colla et Coville, 2017). Plus spécifiquement, cette recherche confirme que le niveau de la réussite successorale est très élevé pour les PMEF qui diffusent l'information comptable parmi les héritiers et qui maintiennent l'harmonie au sein de la famille nucléaire (Droz, 2017 ; Yongvongphaiboon et Aryupong, 2020). En d'autres termes, la réussite successorale est garantie lorsque les héritiers peuvent formuler une opinion sur la situation patrimoniale de l'entreprise tout en entretenant de relations harmonieuses entre eux pendant et

après le processus de succession. De la sorte, cette recherche conclut à la pertinence de ces deux composantes quant à la continuité des PMEF (Bauweraerts et Vandernoot, 2018). Ensuite, cette recherche est, à notre connaissance, la première à analyser l'effet médiateur de la gouvernance managériale dans la relation entre la compétence financière/la relation familiale et la réussite successorale. Dans cette optique, elle dresse une image plus fine des mécanismes par lesquels la compétence financière et la relation familiale contribuent à éviter les écueils de la succession. Plus spécifiquement, elle révèle que la gouvernance managériale favorise la réussite successorale pour autant que les dirigeants disposent de compétences financières suffisantes et développent un climat de relations familiales harmonieuses. En d'autres termes, le succès de la succession est garanti par l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance managériale qui permettent non seulement de structurer et d'organiser les compétences financières des dirigeants mais aussi de préserver la sérénité des relations parmi les membres familiaux. En conséquence, cette thèse à travers ce chapitre apporte une preuve empirique supplémentaire de l'importance de la gouvernance managériale permettant de faire face aux défis du processus de succession (Umans *et al.*, 2020).

Hormis l'introduction, ce chapitre est subdivisé en quatre sections. La revue de la littérature est développée dans la première section. La seconde section clarifie la méthodologie alors que la troisième présente et interprète les résultats. Enfin, la quatrième section discute les résultats et présente les implications théoriques et pratiques, les limites de l'étude ainsi que les perspectives pour des recherches futures.

Section 5.1. Revue de la littérature

Cette section conceptualise et opérationnalise la réussite successorale, la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale. Elle présente ensuite les arguments qui soutiennent le développement des hypothèses.

5.1.1. Conceptualisation et opérationnalisation des concepts clés

5.1.1.1. Définition et dimensions de la réussite successorale

La réussite successorale est souvent définie au travers de l'amélioration de la qualité de vie des membres familiaux et de la continuité au sein d'une entreprise rentable (Santiago, 2000 ; Pyromalis et Vozikis, 2009). Ainsi, la réussite successorale renvoie à la volonté du dirigeant-propriétaire de sécuriser sa situation financière durant et après le processus de succession (Santiago, 2000) ainsi qu'à la capacité de l'exploitation à satisfaire

continuellement les parties prenantes (Pyromalis et Vozikis, 2009 ; Bouaziz, 2019). Ces considérations impliquent que la résussite successorale est sujette à plusieurs définitions dont aucune ne fait l'unanimité (Cadieux et Lorrain, 2005). En effet, selon Ambrose (1983), la réussite successorale renvoie à la transmission effective de la propriété et de la direction de l'entreprise à la génération suivante qui garantit la satisfaction des membres familiaux. Morris *et al*. (1997) la considèrent comme le succès et la continuité de l'exploitation de l'entreprise au travers des générations. Santiago (2000) la définit quant à lui comme l'aptitude de la famille à préserver son harmonie après la transmission. Dewi et Dhewanto (2012) indiquent que la réussite successorale est liée à la possibilité pour la famille d'améliorer son style de vie et pour l'entreprise de continuer à générer des bénéfices après le désengagement du dirigeant-fondateur. Récement, Bouaziz (2019) perçoit la réussite successorale comme la capacité de l'entreprise à demeurer performante après la transmission effective de la direction en sauvegardant l'harmonie familiale.

Les définitions ci-dessus font ressortir les caractéristiques suivantes de la réussite successorale : (1) elle est liée au devenir de l'entreprise après le passage de commandement (l'exploitation de l'entreprise demeure rentable après le désengagement du prédécesseur) ; (2) elle est associée à la satisfaction des membres familiaux (le prédécesseur et les autres membres familiaux sont satisfaits de l'aboutissement du processus de succession et acceptent le leadership du successeur) ; (3) elle s'associe au bien-être personnel et collectif (grâce à l'alignement des intérêts de tous vers un objectif commun) ; (4) elle est tributaire du maintien de la rentabilité après la succession (la volonté de perpétuer la création de la richesse au travers des générations pousse le dirigeant-propriétaire à intégrer les membres familiaux dans l'entreprise afin de capitaliser ses forces et saisir les opportunités rentables) ; et (5) elle est la traduction de l'aboutissement du processus de succession (la cohésion familiale facilite l'identification des membres familiaux au travers de l'entreprise qui les motive à privilégier l'utilité collective).

Ces caractéristiques de la réussite successorale appellent trois remarques complémentaires. Premièrement, la réussite successorale doit être analysée du point de vue du prédécesseur (LeBreton-Miller, 2011; Ghee *et al*., 2015 ; Naoure, 2018). Cet argument se justifie par le fait que, la vision du dirigent-propriétaire retrace le futur de l'entreprise et son intention de proteger le bien-être financier et socio-affectif de la famille au travers des générations. De la sorte, l'évaluation de sa perception sur la réussite future de son entreprise

donne une idée exhaustive de la réussite successorale (Colla et Coville, 2017). Deuxièmemnt, le prédécesseur, père de famille, est caractérisé par la recherche du bien-être collectif intergénérationnel qui le motive à adopter de stratégies qui favorisent la continuité de l'entreprise (Nagwan, 2020). Dans cette perspective, on détecte « plusieurs attributs supplémentaires au-délà de facteurs objectifs de la performance qui nécessitent une évaluation subjective » (Bouaziz, 2019, p.6). Troisièmement, sur base de caractéristiques associées à la réussite successorale, on entrevoit qu'elle est la resultante des aptitudes socio-affectives et cognitives du prédécesseur (LeBreton-Miller, 2011 ; Deschamps, 2012). Cet argumemnt se justifie par le fait que le prédécesseur, père de famille, constitue le modèle à suivre pour la cohésion et la réputation de la famille au travers des générations. Parconséquent, son intégration effective dans la processus de succession facilite la maximisation continue de l'utilité collective (Berrone *et al.*, 2012 ; Merchant *et al.*, 2017).

La présente thèse utilise l'approche subjective pour mesurer la réussite successorale. Cette approche a été adoptée par plusieurs travaux (Ghee *et al.*, 2015 ; Chabaud *et al.*, 2016). Par exemple, Venter et al. (2005) mesurent la réussite successorale selon deux dimensions : la satisfaction (l'aptitude de la famille à préserver son harmonie après le transfert de pouvoir et de l'entreprise à poursuivre son cycle d'exploitation sans difficulté) et la profitabilité (la performance financière de l'entreprise après transfert). L'avantage de cette approche est qu'elle permet de mieux cerner la perception des prédécesseurs sur l'avenir de leurs entreprises par rapport à l'atteinte de leurs objectifs socio-affactifs et financiers (Richer et St-Cyr, 2001 ; Deschamps, 2012).

L'utilisation d'une telle approche dans cette thèse prend appui sur la mesure proposée par Pyromalis et Vozikis (2009) et Bouaziz (2019). Elle porte ainsi sur quatre dimensions : l'amélioration de style de vie (la capacité de l'entreprise à améliorer le train de vie des membres familaux après le retrait du prédecesseur) ; la rentabilité (la capacité de l'entreprise à demeurer rentable après la transmission) ; la réputation (l'aptitude de l'entreprise à véhiculer une bonne image de la famille de façon continue après la transmision de la PMEF) et la satisfaction (l'aptitude de la PMEF à répondre aux attentes des parties prenantes après la succession).

La prise en compte de ces composantes repose sur les aspirations que se font les prédecesseurs quant au futur de leurs entreprises après leur désengagement. L'amélioration de style de vie incite les membres familiaux à s'identifier au travers de l'entreprise et à travailler

main dans la main pour sauvegarder leur bien-être (Naoure, 2018). La rentabilité est le fruit de l'alignement des intérêts des membres familiaux aux objectifs de la création de valeur afin de réduire la fragilité de la PMEF après la succession (Eklund *et al.*, 2018). La réputation de la PMEF constitue un gage de la richesse socio-affective à protéger pour le maintien de l'harmonie familiale au cours des générations. La satisfaction, quant à elle, facilite de fédérer les efforts de tous les membres de la famille vers la réalisation des objectifs de la PMEF, ce qui réduit la vulnérabilité de l'entreprise après le désengagement du prédécesseur (Colla et Coville, 2017).

5.1.1.2. Définition et dimensions de la compétence financière

La compétence financière se rapporte de façon simple au processus combinatoire procurant les aptitudes à manipuler les outils de gestion au travers de l'apprentissage afin d'influencer les comportements des dirigeants (Ndjambou et Sassine, 2014 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020). Pragmatiquement, Caron (2006) définit la compétence financière comme un ensemble d'aptitudes, d'habiletés et de connaissances permettant l'affectation optimale des ressources financières. Dans cette perspective, elle renvoie aux connaissances qui facilitent l'orientation optimale des ressources financières selon les finalités préalablement définies permettant ainsi la concentration des efforts des intervenants autour d'un objectif commun. Pettersen *et al.* (2011), quant à eux, considèrent la compétence financière comme un ensemble de connaissances acquises par l'apprentissage qui améliorent les décisions financières. La compétence financière se rapporte donc aux aptitudes dont dispose un dirigeant afin d'assurer une affectation optimale des ressources financières de l'entreprise (Ngongang, 2014).

Dans le contexte des PMEF, la compétence financière facilite une communication claire de la situation patrimoniale et financière de l'entreprise qui limite l'opacité de gestion et favorise l'identification des membres familiaux au travers de l'entreprise (Fuad *et al.*, 2019). Elle contribue à la mutualisation des efforts des membres familiaux et favorise l'harmonie familiale (Audet et St-Jean, 2009) par la diffusion d'informations financières à l'ensemble des décideurs qui peuvent affecter les ressources à la réalisation des objectifs financiers et socio-affectifs de la famille.

La mesure de la compétence financière ne fait pas l'unanimité dans la littérature académique. Cependant, la plupart des travaux l'appréhendent comme un construit

multidimensionnel (Pettersen *et al.,* 2011; Durant, 2015 ; Orobia et Nakibuuka, 2020). Par exemple, Ngongang (2014) mesure la compétence financière selon trois dimesnions : l'aptitude à orienter les décisions financières (les habilétés à affecter les ressources financières à des finalités de création de richesse) ; la gestion des relations (l'aptitude à assurer des contacts reguliers et harmonieux avec les partenaires) ; et le contrôle des coûts (l'aptitude à gérer les entrées et les sorties de fonds ainsi que l'appréciation des coûts liés à l'intégration de nouveaux segments de marché). L'avantage de cette approche est qu'elle donne une indication sur la perception que se font les membres familiaux sur la mobilisation et l'affectation de ressources internes et/ou externes en vue de créer de la richesse (Durant, 2015).

Cette thèse s'inscrit dans cette mouvance en adoptant une approche multidimensionnelle de la compétence financière qui prend appui sur la mesure proposée par Gallego-Roquelaure et Adla (2020). Celle-ci porte sur quatre dimensions : la gestion de liquidité (l'aptitude à assurer le suivi des entrées et des sorties de fonds); l'aptitude à utiliser les outils de gestion (les habilités à constituer un historique comptable en publiant les états financiers selon les normes en vigueur) ; l'aptitude à assurer l'orientation des décisions financières (les habilétés à affecter les ressources financières aux finalités de création de richesse) et l'aptitude à impliquer les familiaux dans l'entreprise (l'aptitude à alligner les intérêts des membres familiaux par l'intermédiaire d'une communication efficace d'informations financières de qualité).

Cette opérationnalisation est adaptée au contexte de la RDC pour les raisons suivantes : premièrement, les PMEF Congolaises ne diffusent presque pas les informations comptables aux parties prenantes (Mmenge *et al*., 2020). Cet aspect complique l'adaptation du successeur qui hérite une entreprise sans historique comptable et financier (Ngongang, 2014). Dans cette perspective, la gestion de liquidité et l'aptitude à utiliser les outils de gestion constitueraient un gage de maîtrise et de transmission des informations comptables et financières de l'entreprise (Ndjambou et Sassine, 2014 ; Cambrea et al., 2022). Deuxièmemnt, les dirigeants des PMEF assurent une gestion orale qui favorise la gestion personnalisée et la subjectivation de décisions financières (Pettersen *et al*., 2011 ; Durant, 2015 ; Mmenge *et al.,* 2020). Ainsi, l'aptitude à assurer l'orientation des décisions financières et l'implication des familiaux faciliteraient le dirigeant-propriétaire à prendre des décisions financières objectives concertées (Khalifé et Montmorillon, 2018).

5.1.1.3. Définition et dimensions de la relation familiale

La relation familiale est souvent définie au travers de l'attitude adoptée par le prédécesseur tout au long du processus de succession (Santiago, 2000 ; Richer et St-Cyr, 2001). Concrètement, elle se traduit par le maintien de l'harmonie au sein de la famille nucléaire (Gomez-Mejia *et al.*, 2007) qui procure au prédécesseur une assurance sur la motivation des héritiers à prendre la relève (Naoure, 2018). Elle permet de déterminer à quel point les rapports interpersonnels dans la famille peuvent être décrits comme harmonieux de génération en génération (Pyromalis et Vozikis, 2009). Ces considérations montrent que la relation familiale reste un concept vague qui englobe plusieurs composantes (Cadieux et Lorrain, 2005). Selon Venter *et al.* (2005), la relation familiale représente l'inclinaison du prédécesseur à coopérer avec les membres familiaux et à entretenir la cohésion au sein de la famille nucléaire. Cadieux et Morin (2009) la considèrent comme le lien interpersonnel tissé entre le prédécesseur et les autres membres familiaux qui facilite le processus de transmission des PMF. Ghee *et al*., (2015), quant à eux, la perçoivent comme l'attitude adoptée par les prédécesseurs pendant le processus de succession pour sécuriser l'harmonie intrafamiliale et sauvegarder les valeurs socio-affectives de la famille.

Comme pour la mesure de la compétence financière, la littérature académique semble ne pas s'accorder sur la mesure de la relation familiale. Cependant, la majorité de travaux la considère comme un concept multidimensionnel (Pyromalis et Vozikis, 2009 ; Ghee *et al*., 2015 ; Bouaziz, 2019). Cette thèse s'inscrit dans la ligne droite de cette approche et considère la relation familiale comme un concept multidimensionnel comprenant 12 items regroupés en trois dimensions : l'harmonie relationnelle (la concorde entre les prédécesseurs et les membres familiaux qui incite la recherche du bien-être collectif) ; la cohésion au sein de la famille (le sentiment d'appartenance à la famille et d'identification à l'entreprise qui caractérise les membres familiaux) et la coopération (le niveau de partage d'information entre les prédécesseurs et les autres membres familiaux). La prise en compte de cette approche repose sur les difficultés de répondre aux attentes des membres familiaux auxquelles font face les PMEF durant le processus de succession en RDC. Celles-ci entrainent l'insatisfaction des héritiers et le réfus du leadership du successeur qui accentuent la discontinuité des PMEF (Bélanger, 2011). En conséquence, l'harmonie relationnelle, la cohésion au sein de la famille

et la coopération inciteraient la solidarité et le soutien mutuel au travers des générations (Bah *et al*., 2017).

5.1.1.4. Conceptualisation et opérationnalisation de la gouvernance managériale

La gouvernance managériale se rapporte à la capacité du dirigeant à orienter les intérêts de l'ensemble des parties prenantes vers les objectifs de l'entreprise (Deschamps, 2012). Singh *et al.,* (2007) définissent la gouvernance managériale comme un système rationnel par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle se rapporte donc aux mécanismes developpés par une entreprise en vue de conduire ses activités de manière efficiente et de maximiser la richesse de ses actionnaires (Elbahjaouni *et al*., 2021).

Dans le contexte des PMEF, la gouvernance managériale concourt à l'alignement des intérêts entre les membres de la famille (Michiels *et al.,* 2021). Elle incite la volonté de perpétuer la création de la richesse (Chrisman, 2019) et l'identification des membres familiaux à l'entreprise (Gagné *et al.,* 2021). Elle permet de garantir la priorisation d'intérêts collectifs qui favorisent la continuité de l'organisation et, en corollaire, la préservation du patrimoine financier et socio-affectif de la famille (Bauweraerts et Vandernoot, 2018).

La présente thèse postule au caractère multidimensionnel de la gouvernance managériale et l'appréhende sur base d'une échelle regroupée en trois dimensions : l'altruisme (l'aptitude à privilégier les intérêts collectifs) ; le système de communication (le partage d'information entre les intervenants au processus de succession) et le système de gestion (le contrôle et la surveillance du respect des normes et procédures).

5.1.2. Modèle conceptuel et hypothèses

La relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale ainsi que le rôle médiateur de la gouvernance managériale est analysé à la lumière de la théorie du sens commun et celle de l'intendance (Colot et Croquet, 2015 ; Azizi *et al.,* 2022). Le sens commun renvoie aux actions et décisions rationnelles qui se rapportent à la perpétuation du bien-être des membres familiaux et au maintien de la performance de l'entreprise familiale (Diwisch *et al.,* 2009 ; Watts, 2017). L'accent mis sur le bien-être intergénérationnel confère un rôle stratégique à la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale dans les PMEF. Ces éléments constituent des vecteurs favorisant la fédération des efforts et la pérennité des PMEF (Colot et Croquet, 2015). En effet, si les dirigeants-fondateurs entretiennent des relations d'harmonie et développent leurs

compétences financières, c'est en partie parcequ'ils désirent perpétuer le bien-être des membres familiaux et maintenir la performance de leurs entreprises au travers des générations (Azudin et Mansor, 2018). Ce ressenti les pousse à réfléchir davantage sur l'intégration d'autres membres familiaux dans le management de l'entreprise pour fédérer les efforts, et cela permet souvent de protéger la richesse socio-affective et financière au fil du temps et de s'adapter à l'évolution de l'environnement (Chua *et al.,* 2015). En conséquence, les dirigeants-fondateurs caractérisés par un sens commun, opteraient pour l'objectivation des décisions et le maintien de l'harmonie leur permettant de tirer davantage profit de leurs investissements et de léguer des entreprises prospères aux nouvelles générations (Chrisman *et al.,* 2015 ; Gagné *et al.,* 2021).

La théorie de l'intendance considère le dirigeant-propriétaire comme un intendant fidèle de l'entreprise aux bénéfices du bien-être collectif (Muth et Donaldson, 1998). Selon cette théorie, les parties prenantes fédèrent les efforts pour atteindre les objectifs prévisionnels (Azizi *et al.,* 2022). Cette forte convergence des intérêts repose sur une diffusion d'information et une cohésion familiale facilitant les parties prenantes de s'identifier au travers de l'entreprise (Santiago, 2000 ; Richer et St-Cyr, 2001). Cette attitude les pousse de prioriser le bien-être collectif et de se doter d'un comportement pro-organisationnel pour maintenir la prospérité de l'entreprise et le bien-être de la famille (Chirico et Kellermanns, 2022). En conséquence, la réussite successorale reposerait sur la compétence financière et le maintien de la relation familiale harmonieuse, qui amplifient le sentiment des parties prenantes de s'approprier l'entreprise et de mutualiser les efforts pour le bien-être intergénérationnel et la continuité de la performance de l'entreprise (Bauweraerts et Vandernoot, 2018).

De précédents travaux soulignent d'ailleurs que le niveau de compétence financière du dirigeant-propriétaire ainsi que la qualité des relations familiales constituent des vecteurs transgénérationnels de création de richesses financières et socio-émotionnelles (Colot et Croquet, 2015 ; Chabaud *et al*., 2016). Dans le cadre de la succession, ces facteurs renforceraient la capacité du prédécesseur à communiquer correctement sur la situation patrimoniale de l'entreprise aux héritiers afin de les fédérer autour des défis de ce processus et de l'avenir de l'organisation (Breton-Miller *et al.,* 2004 ; Mokhber *et al.,* 2017). Il n'est donc guère illusoire d'imaginer que la compétence financière et la relation familiale puissent expliquer la réussite successorale des PMEF. De surcroît, cette thèse suggère que la gouvernance managériale joue un rôle médiateur sur ces relations. Elle constituerait un mécanisme sous-jacent permettant d'expliquer plus finement pourquoi la compétence

financière et la relation familiale influencent la réussite successorale. Le raisonnement est que la qualité de la gouvernance managériale serait affectée par le niveau de compétence financière et le degré d'harmonie familiale, ce qui impacterait indirectement la réussite successorale. Le modèle conceptuel proposé dans le cadre de cette recherche est repris dans la figure 5.1.

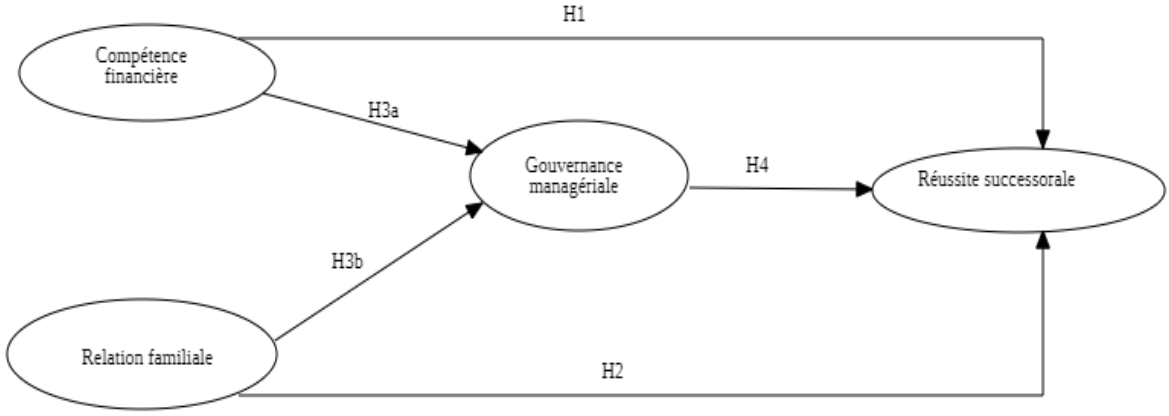


Figure 5.1. Modèle conceptuel

Source : Auteur

5.1.2.1. Relation entre la compétence financière et la réussite successorale

La compétence financière dote aux entrepreneurs familiaux des aptitudes d'objectivation des décisions et des diffusions d'informations qui rendent des héritiers potentiels capables de forger une opinion sur la situation patrimoniale et financière de l'entreprise (Azudin et Mansor, 2018). Elle renforce le sentiment de confiance mutuelle qui incite à la collégialité et à la priorisation des intérêts collectifs, induisant souvent la volonté de continuer l'entreprise et de perpétuer le bien-être (Mokhber *et al.*, 2017 ; Chirico et Kellermanns, 2022). La compétence financière fait donc émerger le sentiment d'appropriation et d'identification au travers de l'entreprise qui permet de dépasser les écueils de la succession et de mutualiser les efforts pour le bien-être collectif au travers des générations (Mashavira *et al*., 2019 ; Azizi *et al.*, 2022). En effet, le prédécesseur qui dispose d'un niveau élevé de compétence financière communiquera avec davantage de précision sur la situation patrimoniale de l'entreprise aux héritiers (Mashavira *et al.*, 2019). Cela permettra à ces derniers de développer une meilleure compréhension des enjeux financiers de la succession pour la famille et des défis à venir concernant la pérennisation des activités de l'organisation (Diwisch *et al.*, 2009 ; Chabaud *et al.*, 2016). En conséquence, le propriétaire-dirigeant qui

jouit d'une bonne compétence financière dispose de la rationalité nécessaire qui lui permet d'amplifier la confiance mutuelle et de conduire le processus de succession avec succès.

H1 : La compétence financière exerce une influence positive sur la réussite successorale dans les PMEF

5.1.2.2. Relation entre la relation familiale et la réussite successorale

La relation familiale est considérée comme l'une des variables qui favorise la réussite successorale des PMEF (Pyromalis et Vozikis, 2009; Bouaziz, 2019). En effet, le prédécesseur qui maintien une relation familiale harmonieuse incitera à l'amour entre les héritiers qui privilégiéront le soutien mutuel pour sauvegarder la réputation de la famille et de l'entreprise durant et après le processus de succession (Droz, 2017 ; Naoure, 2018). Cette attitude limite le conflit et prédispose le prédécesseur et les héritiers à mutualiser leurs éfforts pour répondre aux attentes de l'entreprise et de la famille au travers des générations (Mokhber *et al*., 2017). De la sorte, le prédécesseur alligne les intérêts des membres familiaux autour du bien-être collectif en profitant de relations familiales harmonieuses durant le processus de succession (Ghee *et al.*, 2015). La réussite successorale serait dès lors amplifiée puisque le prédécesseur divulgerait toutes les informations indispensables relatives à la gestion de l'entreprise aux héritiers (Gomez-Mejia *et al.*, 2018). Ces derniers auraient la facilité de suivre la même voie pour continuer l'exploitation et maintenir l'harmonie famliliale même après la succession. D'où l'hypothèse suivante :

H2 : La relation familiale exerce une influence positive sur la réussite successorale dans les PMEF

5.1.2.3. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale

Concernant l'influence de la compétence financière sur la gouvernance managériale, il est soutenu que la compétence financière facilite la mise en place des indicateurs et l'objectivation des décisions financières qui favorise l'orientation des intérêts des parties prenantes vers la perpétuation de la création de la richesse (Jeanjean et Stolowy, 2006). En effet, la compétence financière permet au propriétaire-dirigeant d'éviter l'affectation des ressources aux fins individuelles (Ngongang, 2014 ; Durant, 2015), ce qui le prédispose d'adopter les mécanismes de protection des intérêts collectifs en pratiquant une gouvernance managériale de qualité (Zellweger et Astrachan, 2008 ; Azudin et Mansor, 2018). Khalifé et

Montmorillon (2018) abondent dans le même sens et soutiennent que la compétence financière rend disponibles les informations comptables et financières de la PMEF qui inciteraient le propriétaire-dirigeant à adopter la gouvernance managériale formalisée afin de conduire les activités de manières éfficientes et de perpétuer la création la richesses (Dewi et Dhewanto, 2012 ; Henssen *et al*., 2014). En conséquence, plus le dirigeant transmet de bonnes informations financières aux autres parties prenantes, plus il développe une attitude incitant l'adoption des pratiques de gouvernance managériale formalisée afin de protéger le patrimoine commun. D'où l'hypothèse suivante :

H3a : La compétence financière exerce une influence positive sur la gouvernance managériale des PMEF

Pour plusieurs auteurs, la relation familiale impose au prédécesseur d'adopter un comportement altruiste pour répondre aux attentes des membres familiaux (Droz, 2017). En effet, l'existence d'une relation familiale harmonieuse pousse le prédécesseur et les autres membres familiaux à se mobiliser et à travailler main dans la main pour perpétuer la création de la richesse (Breton-Miller *et al*., 2004). Cette dernière les prédispose à définir un code de conduite dont la formalisation oblige l'adoption des pratiques formelles de gouvernance managériale (Bah *et al*., 2017). Cet argument se justifie par le fait que, la relation familiale harmonieuse incite la priorisation des intérêts collectifs et la diffusion des valeurs protégées par la famille qui prédisposent le prédécesseur et les autres membres familiaux à se souder les coudes pour protéger et perpétuer la création de la richesse financière et socio-affective (Gomez-Mejia *et al*., 2007). Par conséquent, l'existence d'une relation familiale harmonieuse est le vecteur qui contribue au développement des attitudes positives pour l'adoption de gouvernance manangériale au sein des PMEF (Elbahjaouni *et al.,* 2021). Sur la base de cet argument, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3b : La relation familiale influence positivement la gouvernance managériale des PMEF

5.1.2.4. Relation entre la gouvernance managériale et la réussite successorale

La relation entre la gouvernance managériale et la réussite successorale est soutenue par la théorie de l'intendance qui considère le dirigeant-propriétaire comme un intendant fidèle de l'entreprise aux bénéfices du bien-être collectif (Muth et Donaldson, 1998). En effet, la gouvernance managériale offre au dirigeant-propriétaire la capacité de définir et de diffuser les mécanismes de gestion qui favorisent à la fois la transparence et la convergence des

intérêts afin perpétuer la création de richesses (Bauweraerts et Vandernoot, 2018). Ce sentiment de perpétuer la création de la richesse collective facilite la fédération des efforts du prédécesseur et des autres membres familiaux et impacte positivement sur l'image et la réputation intergénérationnelle de la famille et de la PMEF (Elbahjaouni *et al*., 2021). En conséquence, la gouvernance managériale favorise l'intégration des héritiers potentiels au management de la PMEF et les prédispose à prendre la relève et à assurer ainsi la continuité de l'entreprise familiale (Ghee *et al.,* 2015 ; Staniewski et Awruk, 2019). Dans cette perspective, la gouvernance managériale offre au dirigeant-propriétaire la capacité d'initier les héritiers à la gestion de la PMEF et accroit ainsi la capacité d'obtenir de meilleurs résultats financiers au travers des générations. En conséquence, le niveau élevé de la réussite successorale est tributaire du niveau élevé de la gouvernance managériale, ce qui nous amène à postuler que :

H4 : La gouvernance managériale influence positivement la réussite successorale dans les PMEF

5.1.2.5 Rôle médiateur de la gouvernance managériale

Les études empiriques soutiennent que la compétence financière favorise l'objectivation de la décision et prédispose ainsi le dirigeant-propriétaire à adopter des mécanismes de gouvernance managériale qui assurent la perpétuation de la création de la richesse (Breton-Miller *et al.,* 2004 ; Mendy et Diop, 2018). Cette dernière incite le dirigeant-propriétaire et les autres membres familiaux de prioriser les actions qui visent la protection du patrimoine commun pour leur bien-être collectif au travers des générations (Chabaud *et al.*, 2016 ; Droz, 2017). De la sorte, la compétence financière prédispose le dirigeant-propriétaire à mettre les autres membres familiaux au parfum de la situation financière et patrimoniale de l'entreprise (Azudin et Mansor, 2018 ; Mashavira *et al.,* 2019). La compétence financière permet aussi au propriétaire-dirigeant d'adopter des mécanismes de gouvernance managériale qui les motivent de préparer les héritiers potentiels aux enjeux de la succession (Yongvongphaiboon et Aryupong, 2020 ; Gagné *et al.,* 2021). La compétence financière permet donc de favoriser l'avenement d'une gestion orthodoxe permettant ainsi de maintenir et de perpetuer une entreprise performante durant et après le processus de succession (Dewi et Dhewanto, 2012 ; Bouaziz, 2019). En effet, un dirigeant-propriétaire doté d'un niveau élevé de compétence financière rend disponible les historiques financiers et comptables. Cette divulgation de l'information financière offre aux héritiers potentiels l'opportunité de maîtriser

tous les contours de la succession (Bisogno et Vaia, 2017; Staniewski et Awruk, 2019). Cela pourrait alors amplifier leur degré d'attachement à l'entreprise et le sentiment d'intégrer une entreprise performante (Gagné *et al.,* 2021). Cette attitude tournée vers la reussite, les motiverait à adopter des pratiques de gouvernance managériale à même de protéger le patrimoine commun et obtenir ainsi un resultat financier elevé durant et après le processus de succession et partant, une forte réussite successorale (Ghee *et al.,* 2015). Cet argument nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H5a : la gouvernance managériale médiatise la relation entre la compétence financière et la réussite successorale

La gouvernance managériale peut aussi exercer le rôle médiateur sur la relation entre la relation familiale et la réussite successorale (Umans *et al.,* 2020). En effet, l'existence d'une relation harmonieuse entre le dirigeant-propriétaire et les autres membres familiaux est un acquis pour limiter la résistance organisationnelle qui pourrait fragiliser la création de la richesse durant et après le processus de succession (Handler et Kram, 1988 ; Merchant *et al.,* 2017). Cette situation favorise la confiance mutuelle entre les membres familiaux et facilite la priorisation des actions qui permettent de maximiser l'utilité collective au travers des générations (Berrone *et al.,* 2012 ; Gagné *et al.,* 2021). Cette attitude oblige le dirigeant-propriétaire et les autres membres familiaux d'adopter les pratiques de gouvernance managériale qui les prédisposent à opter pour un comportement paternaliste (Handler et Kram, 1988 ; Gomez-Mejia *et al.,* 2018). Cette attitude motive le sentiment de satisfaction collective afin de maximiser la richesse à la fois socio-affective et financière au travers des générations (Gomez-Mejia *et al*., 2007 ; Bah *et al*., 2017). D'où l'hypothèse suivante :

H5b : la gouvernance managériale médiatise la relation entre la relation familiale et la réussite successorale

Section 5.2. Méthodologie

La procédure d'échantillonnage est d'abord présentée. Les variables incluses dans la modélisation sont ensuite décrites. Enfin, les techniques statistiques pour l'analyse des données sont clarifiées.

5.2.1. Echantillon

La population cible est constituée de 5497 PME formellement enregistrées auprès de la division provinciale de l'Industrie, Petites, Moyennes Entreprises et Artisanats (IMPEA) de

Bukavu au Sud Kivu et de Goma au Nord Kivu. La pré-enquête[9] a été conduite auprès de 42 dirigeants et ses résultats (*Proportion (p) = 0.62; 1-p =0.38*) nous ont permis de déterminer la taille de l'échantillon en utilisant la formule de Giannelloni et Vernette (2012) : $n \geq \frac{Z^2_{\frac{\alpha}{2}}\, p(1-p)}{e^2}$. Nous avons trouvé un échantillon total de 380 PME. Avec $z^2_{\alpha/2}$ représente le quantile de la loi normale au seuil de signification α. En considérant le seuil α=5% plus souvent considéré en sciences de gestion, $z^2_{\alpha/2}$ = 1.96. P = la proportion des dirigeants admettant la pertinence de la préparation de succession pour la continuité de la profitabilité et e^2= la marge d'erreur fixée par le chercheur (fixée à 5%).

En adoptant une procédure d'échantillonnage stratifiée non proportionnelle, 411 PME de Bukavu et de Goma ont été sélectionnées pour contourner le risque de perte d'information due au taux de non réponse. Le choix de ces deux villes a été dicté par trois arguments complémentaires. Premièrement, l'accessibilité de ces deux villes par rapport aux autres agglomérations de la région du Kivu en RDC compte tenu de la situation sécuritaire. Deuxièmement les deux villes constituent des pôles économiques importants de la RDC et représentent les grandes agglomérations urbaines de la région du Kivu. Troisièmement, les activités économiques de ces deux villes sont à vocation familiales et se concentrent sur les PME qui constituent pourtant la plus grande proportion (soit plus de 75%) de la population d'entreprise en RDC (Balemba *et al.,* 2018). Ces PME ont été choisies sur base de leur appartenance à la catégorie des entreprises familiales (Colot et Croquet, 2015). Les PMEF devraient évoluer dans l'un des secteurs d'activités suivants : commerce, industrie et service, représentant l'essentiel des activités économiques réalisées par les PME en RDC ; et le dirigeant devrait présenter au moins deux ans d'ancienneté pour être retenus dans l'échantillon. Le pré-test du questionnaire a été réalisé sur 33 entrepreneurs de Bukavu et de Goma ainsi que par des professeurs d'université spécialisés dans la conception et l'administration du questionnaire afin d'en assurer la validité et la cohérence avec le contexte local.

La collecte de données a été réalisée directement en face à face au siège social des PME ou au domicile des dirigeants-propriétaires via un questionnaire d'enquête durant six semaines au cours des mois de septembre et d'octobre 2021. Un total de 331 questionnaires a été complété et restitué sur les 411 préalablement administrés, soit un taux de réponse de 80,53%.

[9]La pré-enquête a été conduite dans 42 PME de Bukavu et de Goma.

L'examen approfondi du questionnaire a permis de montrer que 69 PME ne répondaient pas aux critères mentionnés pour appartenir à la catégorie des PME familiales. Ces dernières ont été exclues de l'échantillon final, constitué de 262 PMEF.

5.2.2. Mesure des variables

Ce travail est construit autour de quatre variables : la réussite successorale, la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale.

Ces variables sont mesurées à l'aide des échelles composées de : 16 items regroupés en quatre dimensions, 17 items regroupés en quatre dimensions, 18 items regroupés en trois dimensions et 16 items regroupés en trois dimensions. Les items et les dimensions liés à chaque construit sont inspirés des études antérieures : la réussite successorale (Venter *et al.*, 2005; Pyromalis et Vozikis, 2009; Bouaziz, 2019), la compétence financière (Kershaw et Webber, 2004 ; Ngongang, 2014 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020), la relation familiale (Ghee *et al*., 2015 ; Bouaziz, 2019) et la gouvernance managériale (Cerrada et Janssen, 2006 ; Mmenge *et al.*, 2020). Il était demandé aux enquêtés d'apprécier la réussite successorale perçue, la relation familiale et la gouvernance managériale de leur PMEF sur la base d'une échelle à 5 points allant de « Pas d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Alors que, les enquêtés devraient apprécier leur compétence financière sur la base d'une échelle à 5 points allant de « Pas important » (1) à « Très important » (5). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire ont permis de confirmer l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire et la cohérence interne des différents items des construits sous analyse (KMO =0.819 ; 0.691 ; 0.826 ; 0.829, des tests de sphéricité de Barthelet avec des χ^2 = 1212.796 ; 504.021 ; 1378.21 ; 856.672 et l'alpha de Cronbach= 0.864 ; 0.723 ; 0.845 ; 0.75). Ces résultats ont également permis de retenir 11 items regroupés en quatre dimensions expliquant 74.11% de la variance pour la réussite successorale ; neuf items regroupés en quatre dimensions expliquant 71.66% de la variance totale pour la compétence financière ; 12 items regroupés en trois dimensions expliquant 67.47% de variance totale pour la relation familiale, huit items qui expliquent 65.28% de la variance totale pour la gouvernance managériale (Voir tableau 5.1). Les échelles obtenues de l'analyse factorielle exploratoire ont été soumises à l'analyse confirmatoire sous Lisrel 9.1 afin de confirmer leur unidimensionnalité (Bagozzi et Yi, 2012). Les résultats confirment (voir tableau 5.1) que chaque item relatif aux construits sous analyse présente un coéfficient structurel (λ) $\geq$ 0.50 et que le modèle estimé rencontre parfaitement les données avec des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2=129.33 ; 57.64 ;

131.69 ; 60.18 ; P=0.000 ; CFI=0.96 ; 0.94 ; 0.96 ; 0.94 IFI=0.96 ; 0.94 ; 0.96 ; 0.94 ; RMSEA=0.093 ; 0.076 ; 0.078 ; 0.09 ; NFI=0.94 ; 0.94 ; 0.94 ; 0.92 ; GFI=0.92 ; 0.95 ; 0.92 ; 0.95*)* respectivement pour la réussite successorale, la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale.

Tableau 5.1 : Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=262)

Description des variables		**Coefficients structurels**		***CR***	***AVE***
Compétence financière (α=0.723 ; KMO=0.691; χ^2= 57.64 ; p=0.000 ; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.076; NFI=0.94; GFI=0.95)		*AFE*	*AFC*		
Gestion de liquidité				**0.741**	**0.493**
COMPF7	Maîtrise des sorties de fonds	0.656	0.70		
COMPF8	Maîtrise des délais de paiements clients et fournisseurs	0.829	0.50		
COMPF9	Contact avec les partenaires financiers utiles	0.666	0.63		
Aptitude à orienter les décisions financières				**0.766**	**0.62**
COMPF14	Compréhension de problème dans l'ensemble	0.816	0.71		
COMPF15	Prise des décisions financières qui conviennent	0.829	0.69		
Aptitude à utiliser les outils de gestion				**0.63**	**0.46**
COMPF1	Utilisation des outils de planifications	0.778	0.61		
COMPF11	Partage des idées avec les collaborateurs	0.792	0.57		
Aptitude à impliquer les familiaux dans les décisions financières				**0.869**	**0.761**
COMPF12	Intégration des familiaux dans la prise de décision	0.883	0.76		
COMPF13	Privilégier les familiaux à travailler pour l'entreprise	0.899	0.85		
Réussite Successorale (α=0.864 ; KMO=0.819; χ^2= 129.33 ; p=0.000 ; CFI=0.96; NFI=0.94; IFI = 0.96; GFI=0.92)					
Amélioration de style de vie				**0.89**	**0.68**
RESUC10	Relation harmonieuse après succession	0.736	0.68		
RESUC11	Augmentation affection des familiaux après succession	0.793	0.75		
RESUC12	Travail pour le succès est une priorité après succession	0.749	0.79		
RESUC13	Amélioration de valeurs importantes après succession	0.728	0.74		
Rentabilité de la PMEF				**0.839**	**0.635**
RESUC6	La PMEF est rentable après succession	0.781	0.67		
RESUC7	Augmentation de revenu de la PMEF après succession	0.796	0.74		
RESUC8	Augmentation de profit de la PMEF après succession	0.861	0.72		
Réputation de la PMEF				**0.91**	**0.72**
RESUC15	Implication sur plus large communauté après succession	0.755	0.85		
RESUC16	Accroissement de nombre d'emplois après succession	0.841	079		
Satisfaction des intervenants				**0.678**	**0.51**
RESUC1	Les familiaux sont heureux après succession	0.839	0.65		
RESUC2	Les attentes des familiaux sont couvertes après succession	0.830	0.60		

Relation familiale (α=0.845 ; KMO=0.826; χ^2= 131.69 ; p=0.000 ; CFI=0.96; IFI=0.96; RMSEA=0.078; NFI=0.94; GFI=0.92)					
Relation harmonieuse				**0.91**	**0.65**
RELAF1	Les grandes décisions sortent des réunions familiales	0.755	0.71		
RELAF2	La famille organise régulièrement des réunions	0.760	0.69		
RELAF3	Associations des familiaux à la prise de décision	0.774	0.73		
RELAF6	Les familiaux expriment librement leurs opinions	0.789	0.77		
RELAF7	Le conseil de famille interagit dans l'entreprise	0.807	0.78		
RELAF9	La famille gère les conflits découlant des activités de l'entreprise	0.702	0.64		
Cohésion familiale				**0.90**	**0.67**
RELAF10	Le cédants et les familiaux sont en relation d'harmonie	0.807	0.66		
RELAF11	Les familiaux s'entraident mutuellement	0.869	0.86		
RELAF12	Le cédant et les familiaux se respectent mutuellement	0.808	0.88		
Coopération entre les familiaux				**0.86**	**0.687**
RELAF16	La mission de l'entreprise est connue de tous	0.677	0.61		
RELAF17	Les intervenants s'entendent aisément	0.837	0.89		
RELAF18	Les héritiers coopèrent avec le prédécesseur	0.818	0.73		
Gouvernance Managériale (α=0.75 ;KMO=0.829; χ^2= 60.18 ; p=0.000 ; CFI=0.94; IFI=0.94; RMSEA=0.09; NFI=0.92; GFI=0.95)					
Système de communication				**0.864**	**0.614**
GOUVM3	Mise en place d'un plan de formation du personnel	0.795	0.64		
GOUVM4	Mise en place d'un conseil de direction	0.826	0.74		
GOUVM6	Mise en place des outils de contrôle de coût	0.707	0.70		
GOUVM7	Adoption d'un système de communication régulière	0.708	0.70		
Système de gestion				**0.73**	**0.576**
GOUV13	Délégation des taches est de rigueur dans l'entreprise	0.819	0.70		
GOUV15	Respect des normes et procédures de gestion	0.810	0.63		
Altruisme				**0.808**	**0.69**
GOUVM1	Le partage de la vision pour le bien-être collectif	0.835	0.96		
GOUVM2	Orientations des actions vers les objectifs de création de la richesse	0.876	0.52		

AVE = variance moyenne partagée ; CR = fiabilité du construit ; AFE = Analyse Factorielle Exploratoire ; AFC= Analyse Factorielle Confirmatoire ; CFI = Comparative Fit Index ; IFI = Incremental Fit Index ; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, NFI= Normal Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

La validité convergente de ces quatre construits a été testée et confirmée en recourant aux valeurs de coefficients structurels, aux t-values ainsi qu'à celles des variances moyennes extraites (AVE). Les résultats montrent que chaque variable est statistiquement liée à son

construit latent auquel elle était supposée être attachée et présente une t-valeur supérieure à 1.96. La validité convergente a été aussi prouvée par les valeurs des AVE (voir tableau 5.1).

Tableau 5.2. Synthèse des informations sur les mesures des variables

Construits	**Dimensions**	**Items**	**Alpha de Cronbach**	***CR***	***AVE***
Réussite successorale	4	11	0.864	0.885	0.667
Gouvernance managériale	3	8	0.750	0.755	0.530
Compétence financière	4	9	0.723	0.839	0.584
Relation familiale	3	12	0.845	0.794	0.592

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1.

Les résultats du tableau ci-dessus révèlent que les construits présentent des AVE comprises entre 0.4 et 0.7 confirmant que les items liés à chaque dimension extraite expliquent mieux cette dernière qu'ils ne feraient pour toute autre dimension (Bagozzi, 1977). Les résultats relatifs à la fiabilité sont aussi satisfaisants ($CR \geq 0.70$) (Balemba et Bugandwa, 2016). Ces résultats confirment que les mesures proposées pour les construits remplissent bien les conditions de la validité convergente (Haguma *et al*, 2019). La validité discriminante a été attestée en comparant les carrés des corrélations entre les variables et la variance moyenne partagée (Bagozzi et Yi, 2012).

Tableau 5.3. Matrice de corrélation entre des construits et des dimensions

Construits	**1**	**2**	**3**	**4**	***AVE***
RESUC	1				0.667
GOUVM	0.445*** (0.198)	1			0.53
RELAT	0.379*** (0.144)	0.308*** (0.095)	1		0.592
COMPF	0.363***(0.132)	0.292 *** (0.085)	0.33***(0.109	1	0.584

Source : Résultats de l'enquête issus de SPSS 20 et LISREL 9.1. Avec (.) carré de la corrélation *** p ≤ ,01 ; ** p ≤ ,05 ; * p ≤ ,1

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le carré des corrélations entre les variables est inférieur à l'AVE. Ces résultats démontrent que les différentes échelles utilisées remplissent les critères de validité discriminante. Les résultats relatifs à la fiabilité de construits sont satisfaisants et sont respectivement de 0.885 ; 0.755 ; 0.839 et 0.794 pour les quatre construits qui exhibent des valeurs largement supérieures au seuil minimum de 0.60 (Bagozzi, 1977).

Le biais lié à la méthode commune de mesure a été aussi testé en combinant les items de quatre construits grâce à une analyse factorielle exploratoire unique ayant conduit à une solution avec douze facteurs expliquant 68.57% de variance. Ces résultats révèlent qu'aucun

facteur unique n'explique 50% de variance totale et indiquent que la base de données est exempte de biais de méthode commune (Podsakoff *et al.*, 2003).

5.2.3. Techniques de traitement des données

Les données ont été traitées en recourant aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, et à la modélisation par équations structurelles ainsi qu'à la régression multiple en recourant au processus macro SPSS. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été utilisées pour identifier les items et la structure factorielle se rapportant aux variables latentes sous étude (Balemba et Bugandwa, 2016). Dans cette perspective, le test de KMO (KMO ≥ 0.50) et le test de Sphéricité de Bartlett (χ^2 significatif au seuil de 0.05) et l'alpha de Cronbach ($\alpha \geq 0.6$) ont été utilisés pour confirmer l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire et la cohérence interne des différents items des construits sous analyse (Haguma *et al.*, 2019). Toutes les quatre échelles ont satisfait à ces trois conditions (voir tableau 5.1). La démarche itérative a permis de purifier ces quatre échelles en recourant respectivement à la communalité (≥ 0.50), au coefficient structurel (≥ 0.50) sur une des composantes et à une valeur propre (Eigen values > 1) comme critères à la fois pour choisir les items et les composantes représentant chaque construit latent (Lings et Greenley, 2005). La rotation varimax a été utilisée pour maximiser la chance que chaque variable soit corrélée à une seule composante (Balemba et Bugandwa, 2016).

Les quatre échelles purifiées ont été soumises à l'analyse factorielle confirmatoire pour confirmer leur unidimensionnalité et démontrer que les items et les dimensions identifiés par l'analyse exploratoire sont ceux qui caractérisent réellement ces construits latents (Balemba et Bugandwa, 2016). L'analyse confirmatoire a permis également d'apprécier la qualité d'ajustement des modèles de mesure et structurel en se référant aux seuils de validation des indices (χ^2 significatif ou $\chi^2/df \leq 3$; RMSEA ≤ 0.1 ; CFI ≥ 0.90 ; IFI ≥ 0.90 ; NFI ≥ 0.9 ; GFI ≥ 0.9 et AGFI ≥ 0.9) (Haguma *et al.*, 2019). L'analyse a permis aussi de confirmer que les échelles et leurs dimensions étaient fiables ($\alpha \geq 0.70$ et CR ≥ 0.70) et valides (AVE ≥ 0.50 et $\rho vci \geq \max\left(r^2_{ni,nj}\right)$ (Bagozzi et Yi, 2012).

L'estimation de modèles structurels a été obtenue en transformant les dimensions des variables latentes en scores moyens ayant servis d'indicateurs observables (Vieira, 2011 ; Haguma *et al.*, 2019).

L'estimation effectuée par Lisrel 9.1 a permis d'attribuer des valeurs arbitraires aux paramètres λ et ϵ grâce à des matrices variances-covariances induites par les relations spécifiques (Brown, 2006). Premièrement, trois conditions devraient être respectées pour se rassurer d'un bon ajustement du modèle. D'abord, la taille d'échantillon de 262 était supérieure aux produits entre les items utilisés pour mesurer chaque construit et ceux utilisé dans le modèle structurel et le nombre minimum de 5 observations par indicateur (Balemba et Bugandwa, 2016). Puis, l'absence de la multi colinéarité a été confirmée par une validité discriminante satisfaisante pour tous les construits latents sous analyse. Toutes les correlations étaient inférieures au seuil recommandé de 0.7(Hair *et al.,* 2010). Enfin, le test de Kolmogorov-Smirnov (K-S < 1.36 ; α = 0.05) a permi de confirmer la multi normalité pour tous les indicateurs (Abouahmed, 2019). Deuxièmement, l'estimation a offert la possibilité de se prononcer sur la qualité du modèle estimé au travers de cinq indicateurs : le χ^2, le Khi-deux/df ; le RMSEA, le CFI, et le GFI (Bagozzi et Yi, 2012 ; Haguma *et al.,* 2019). Troisièmement, la fiabilité et la validité de tous les construits latents ont été établies. La fiabilité a été testée en recourant à la fois aux coefficients α de Cronbach et au rho de Jöreskog (Bagozzi, 1977 ; Bagozzi et Yi, 2012). La validité des construits sous analyse a été établie en testant à la fois les validités convergente et discriminante. Les valeurs des variances moyennes extraites (AVE) ≥ 0.50 pour chaque construit et dimension ont confirmé leur validité convergente (Hair *et al.,* 2010). Des valeurs des variances moyennes extraites supérieures aux carrés de corrélations individuelles ont également offert la preuve de la validité discriminante des construits sous analyse (Haguma *et al.,* 2019). L'intensité de la relation entre les différentes variables latentes a été testée par la *t*-valeur ≥ 1.96 au seuil de signification ≤ 0.05.

Les effets directs et indirects de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale ont été testés via la procédure PROCESS associée au logiciel SPSS en se focalisant sur le bootstrap sur la base d'un intervalle de confiance de 95% (Hayes et Scharkow, 2013 ; Umans *et al.,* 2020).

Section 5.3. Présentation et interprétation des résultats

5.3.1. Facteurs sociodémographiques

Six variables sont présentées : le genre, le secteur d'activité, le statut de dirigeant, l'identification du successeur, perception de la difficulté de choix du successeur et perception du succès après succession (voir tableau 5.4).

Les résultats indiquent que, 82.1% des dirigeants sont hommes. 62.21% d'entre elles sont sous la direction des dirigeants-fondateurs, évoluant en majorité dans le secteur commercial (74.84%) et dont 63% d'entre eux n'ont pas encore identifiés les successeurs potentiels. La majorité des PMEF enquêtées perçoivent le choix du successeur comme difficile soit 79 PMEF (30.2%) contre 16 PMEF (6.1%) qui le conçoivent comme très facile.

Tableau 5.4. Statistiques descriptives de l'échantillon

variables	**Modalités**	**Effectifs (Moyenne)**	**Fréquence (Ecart type)**	**Compétence financière**		**Réussite successorale**	
				Score Moyen	*F/T (Prob)*	*Score moyen*	*F/T (Prob)*
Genre	0. Femmes	47	17.9	3.703	0.017	3.57	1.07
	1. Hommes	215	82.1	3.72	(0.896)	3.41	(0.305)
SECTA	1. Commerce	196	74.8	3.83	1.27	3.47	**2.77***
	2. Industrie	24	9.16	3.965	(0.284)	3.77	(0.064)
	3. Services	42	16.04	3.955		3.61	
STATD	0.Non propriétaire	67	25.6	3.99	**5.08****	3.68	**7.07*****
	1. Propriétaire	195	74.4	3.80	(0.025)	3.44	(0.008)
PCSUCC	1. Très difficile	59	22.5	4.08	**3.44*****	3.53	**2.290****
	2. Difficile	79	30.2	3.88	(0.005)	3.56	(0.046)
	3. Neutre	63	24.0	3.77		3.35	
	4. Facile	45	17.2	3.82		3.57	
	5. Très facile	16	6.1	3.45		3.68	
PSASUC	1. Impossible	41	15.6	3.99	**3.14*****	3.65	**3.22*****
	2. Faible	17	6.5	3.92	(0.009)	3.44	(0.008)
	3. Neutre	118	45.0	3.81		3.40	
	4. Elevé	67	25.6	4.04		3.71	
	5. Très élevé	19	7.3	3.50		3.65	
ADIVSUC	0. Non	165	63.0	3.85	0.001	3.40	**12.90*****
	1. Oui	97	37.0	3.86	(0.97)	3.69	(0.000)
Moyenne (écart type)	-	-	-	3.85 (0.59)		3.51 (0.63)	

Source : Auteur-Résultats de l'enquête issus de SPSS 20,00 *** p ≤ ,01 ; ** p ≤ ,05 ; * p ≤ ,1

Les résultats indiquent que le score moyen de la réussite successorale est de 3.51 (62.75%). Ils révélant ainsi que les dirigeants des PMEF du Kivu perçoivent la réussite successorale de leur entreprise légèrement supérieure par rapport à celle de leurs concurrents.

Les résultats du tableau 5.4 montrent que la réussite successorale est fonction du secteur d'activité (F=2.77 ; p=0.064), du statut du dirigeant (F=7.07 ; p=0.008), de la perception du choix du successeur (F=2.290 ; p=0.046), de la perception du cédant sur le succès après la succession (F=3.22 ; p=0.008) et de la facilité d'identifier le successeur (F=12.9 ; p=0.000). Ils indiquent également que les PMEF évoluant dans l'industrie présentent un score de la réussite successorale élevé (M=3.77) par rapport à leurs consœurs évoluant dans le secteur commercial (M=3.47). Les résultats montrent aussi que les PMEF dont la direction est assurée par les dirigeants non-propriétaires présentent un score de réussite successorale élevé (M=3.68) par rapport à leurs consœurs dirigées par le gestionnaire-propriétaire (M=3.44). Les résultats du test de Duncan révèlent aussi que les PMEF pour lesquelles les dirigeants disposent les facilités de choisir leurs successeurs présentent un score de réussite successorale beaucoup plus élevé (M=3.68) que chez leurs consœurs dont les dirigeants perçoivent le choix de successeur comme une activité très difficile à réaliser (M=3.53). Les résultats du test de moyenne indiquent aussi que les PMEF dans lesquelles les dirigeants ont déjà identifié leurs successeurs exhibent un score de réussite successorale plus élevé (M=3.69) que chez leurs consœurs dans lesquelles les dirigeants ont du mal à identifier leurs successeurs (M=3.40).

Les résultats révèlent que la compétence financière est fonction de la perception du choix du successeur (F=3.44 ; p=0.005), du statut de dirigeant (F=5.08 ; p=0.025) et de la perception du cédant sur le succès après la succession (F=3.14 ; p=0.009). Les résultats du test de Duncan renseignent que les PMEF pour lesquelles les dirigeants éprouvent des difficultés pour choisir leurs successeurs présentent un score de compétence financière élevé (M=4.08) que leurs consœurs dont les dirigeants perçoivent le choix de successeur comme très facile à opérer (M= 3.45). Les résultats montrent également que les PMEF dont la direction est assurée par les dirigeants non-propriétaires présentent un score de compétence financière élevé (M=3.99) par rapport à leurs consœurs dirigées par le gestionnaire-propriétaire (M=3.88).

5.3.2. Relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale

Les résultats du modèle structurel entre la relation familiale, la compétence financière et la réussite successorale (voir tableau 5.5) montrent que le modèle spécifié reflète les données

et que la qualité d'ajustement est bonne (χ^2=181.78 ; p=0.000 ; RMSEA=0.1 ; CFI=0.91 ; IFI=0.91).

Tableau 5.5. Facteurs explicatifs de la réussite successorale

Paramètres			Estimateurs	Erreur standard	T Value	R^2
Gestion de liquidité	←	Compétence financière	0.52***	0.056	9.23	0.47
Aptitude à orienter les décisions fin.	←	Compétence financière	0.42***	0.057	7.34	0.28
Aptitude à utiliser outils de gestion	←	Compétence financière	0.42***	0.060	7.05	0.26
Implica. Familiaux dans les décisions	←	Compétence financière	0.49***	0.090	5.60	0.17
Relation harmonieuse	←	Relation familiale	0.39***	0.071	5.47	0.15
cohésion familiale	←	Relation familiale	0.57***	0.063	9.04	0.42
Coopération entre les familiaux	←	Relation familiale	0.67***	0.064	10.4	0.60
Amélioration de style de vie	←	Réussite successorale	0.65***	0.035	6.00	0.67
Rentabilité de la PMEF	←	Réussite successorale	0.53***	0.053	10.05	0.48
Réputation de la PMEF	←	Réussite successorale	0.64***	0.065	9.85	0.46
Satisfactions des intervenants	←	Réussite successorale	0.37***	0.053	7.01	0.23
COMPF	→	RESUC	0.36***	0.086	4.13	
RELAF	→	RESUC	0.39***	0.084	4.67	
						0.37
Qualité d'ajustement: (χ^2 =181.78 ; p=0.000 ; RMSEA=0.1 ; CFI=0.91 ; IFI=0.91).						

Source : Résultats de l'enquête issus de LISREL 9.1

Les résultats montrent que chaque dimension est rattachée à son construit latent et présente une t-value supérieure ou égale à 1.96. Les résultats indiquent également que la compétence financière et la relation familiale expliquent 37% de variance de la réussite successorale (R^2=0.37) prouvant un pouvoir d'explication acceptable (Vieira, 2011). Ces résultats peuvent être visualisés dans la figure 5.2.

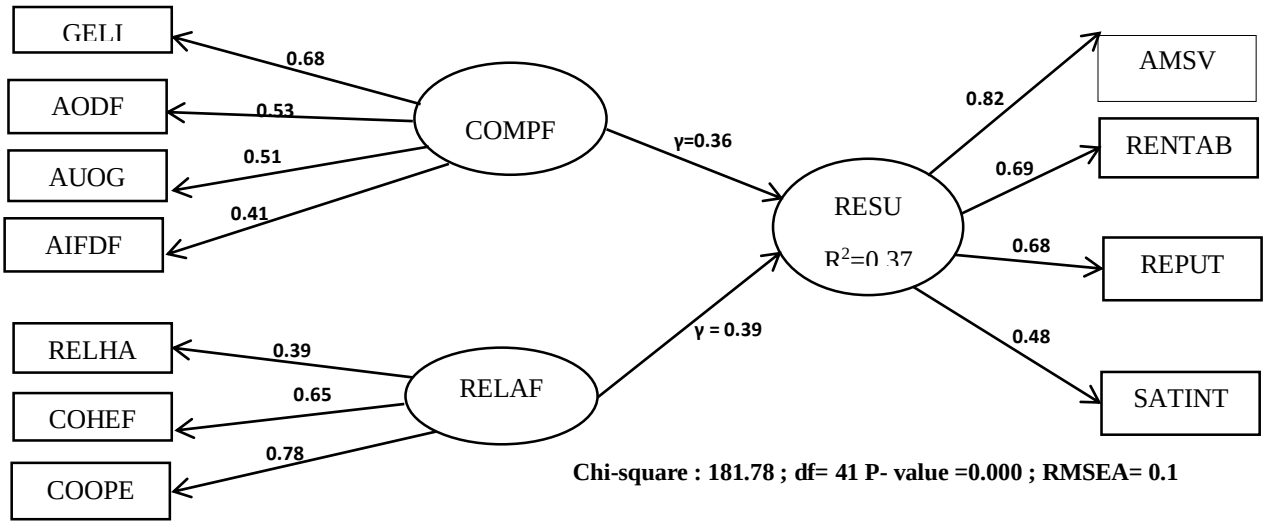


Figure 5.2. Relation entre la réussite successorale et ses déterminants

Source : Auteur - Résultats générés par LISREL 9.1

Les résultats indiquent que la compétence financière (*γ= 0.36; t=4.13 ; p = 0.000*) et la relation familiale (*γ= 0.39; t=4.67 ; p = 0.000*) exercent des influences significativement positives sur la réussite successorale des PMEF. Ces résultats confirment la première et la deuxième hypothèse (H1 et H2).

5.3.3. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale

Les résultats du tableau 5.6 indiquent que l'ajustement du modèle spécifié reflète bien les données (χ^2 =288.01 ; p= 0.000 ; CFI = 0.91 ; IFI =0.91 ; RMSEA =0.1). Ils indiquent également qu'en intégrant la variable médiatrice (gouvernance managériale), la compétence financière, la relation familiale expliquent 53% de variance de la réussite successorale.

Tableau 5.6. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale

Paramètres			Estimateurs	Erreur standard	T Value	R^2
Gestion de liquidité	←	Compétence financière	0.52***	0.056	9.27	0.46
Aptitude à orienter les décisions fin.	←	Compétence financière	0.41***	0.056	7.23	0.27
Aptitude à utiliser outils de gestion	←	Compétence financière	0.43***	0.060	7.14	0.27
Implica. Familiaux dans les décisions	←	Compétence financière	0.48***	0.090	5.39	0.16
Relation harmonieuse	←	Relation familiale	0.39***	0.070	5.57	0.15
cohésion familiale	←	Relation familiale	0.58***	0.060	9.60	0.43
Coopération entre les familiaux	←	Relation familiale	0.66***	0.060	11.00	0.59
Amélioration de style de vie	←	Réussite successorale	0.61***	0.033	7.18	0.61
Rentabilité de la PMEF	←	Réussite successorale	0.51***	0.052	9.71	0.46
Réputation de la PMEF	←	Réussite successorale	0.66***	0.067	9.86	0.47
Satisfactions des intervenants	←	Réussite successorale	0.41***	0.054	7.60	0.27
Système de communication	←	Gouvernance managériale	0.56***	0.11	5.22	0.42
Système de gestion	←	Gouvernance managériale	0.45***	0.092	4.91	0.29
Altruisme	←	Gouvernance managériale	0.38***	0.062	10.34	0.18
COMPF	→	GOUVM	0.37***	0.12	3.23	
RELAF	→	GOUVM	0.50***	0.12	4.07	
						0.52
GOUVM	→	RESUC	0.50***	0.18	2.72	
COMPF	→	RESUC	0.15	0.11	1.41	
RELAF	→	RESUC	0.19	0.12	1.58	
						0.53
Qualité d'ajustement: (χ^2 =288.01 ; p= 0.000 ; CFI = 0.91 ; IFI =0.91 ; RMSEA =0.1).						

Source : Résultats de l'enquête issus de LISREL 9.1

La figure 5.3 montre que chaque dimension est statistiquement liée à son construit latent auquel elle était supposée être attachée. Ces dimensions présentent des t-values supérieures à 1.96 et un coefficient structurel $\lambda \geq$ à 0.5. Les résultats indiquent que la compétence financière ($\gamma = 0.37;\ t = 3.23\ ;\ p = 0.008$) et la relation familiale ($\gamma = 0.50;\ t = 4.07\ ;\ p = 0.000$) exercent une influence positive sur la gouvernance managériale, ce qui nous permet de confirmer les hypothèses H3a et H3b.

Les réslutas indiquent également l'existence d'une rélation significative et positive entre la gouvernance managériale et la réussite successorale ($\gamma = 0.50;\ t = 2.72\ ;\ p = 0.036$), validant ainsi l'hypothèse 4 (H4).

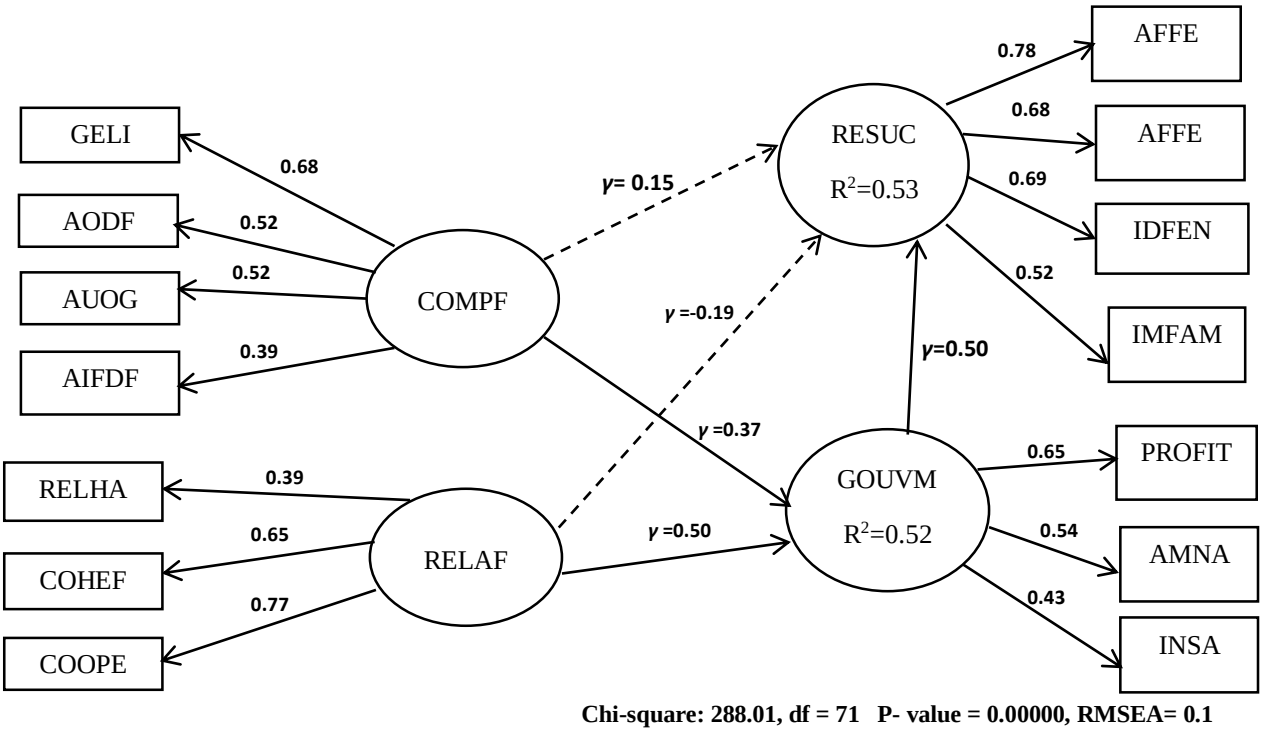


Figure 5.3. Relation entre la réussite successorale, ses déterminants et la gouvernance managériale

Source : Auteur-Résultats générés par LISREL9.1

Relation significative : ———

Relation non significative : ▪▪▪▪▪▪▪▪▪

5.3.4. Rôle médiateur de la gouvernance managériale

Les résultats du modèle avec médiation indiquent que la gouvernance managériale médiatise les relations entre la réussite successorale et ses déterminants (voir figure 5.4).

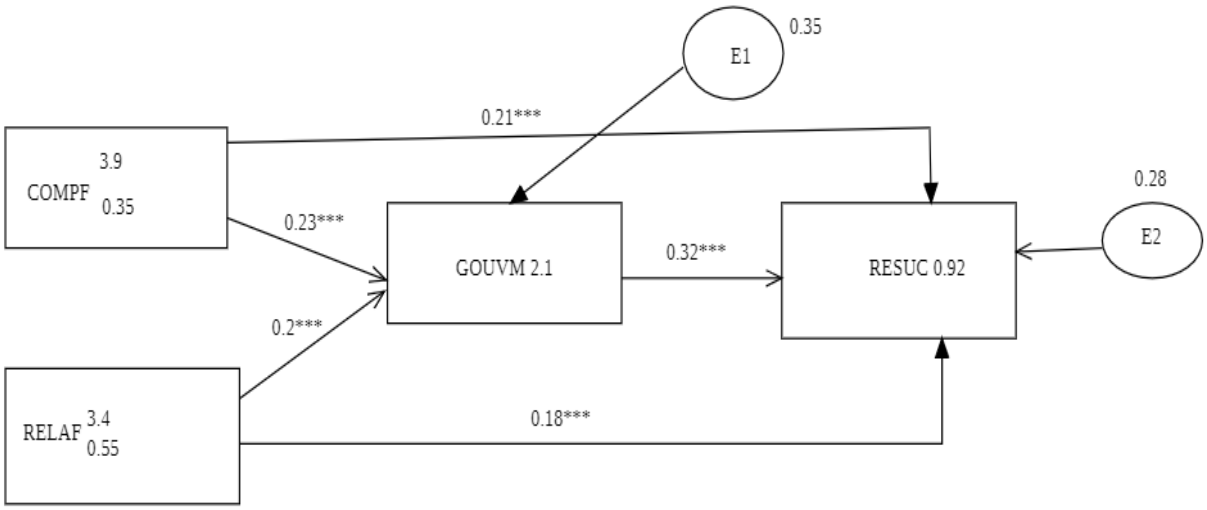


Figure 5.4. Rôle médiateur de la gouvernance managériale

Source : Auteur - Résultats générés par Macro SPSS

Les effets directs et indirects de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale ont été testés au travers de la procédure PROCESS installée sur le logiciel SPSS en se fondant sur le bootstrap au travers d'un intervalle de confiance de 95% (Hayes et Scharkow, 2013) (voir tableau 5.7).

Tableau 5.7. Rapport de test des effets directs, totaux et indirects

Effets directs de compétence financière, de relation familiale et de gouvernance managériale				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
RELAF -> GOUVM	0.204 (3.83)***	0.053	0.099	0.308
COMPF-> GOUVM	0.231(3.52)***	0.066	0.102	0.359
RELAF-> RESUC	0.181(3.72)***	0.049	0.086	0.277
COMPF-> RESUC	0.212 (3.63)***	0.058	0.097	0.326
GOUVM->RESUC	0.32 (4.55)***	0.069	0.179	0.452
Effets totaux des déterminants et de la gouvernance managériale				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
RELAF -> GOUVM	0.204 (3.83)***	0.053	0.099	0.308
COMPF-> GOUVM	0.231(3.52)***	0.066	0.102	0.359
RELAF-> RESUC	0.246 (4.27) ***	0.058	0.133	0.359
COMPF-> RESUC	0.285(5.30) ***	0.054	0.179	0.389
GOUVM->RESUC	0.32 (4.55) ***	0.069	0.180	0.452
Effet médiateur de la gouvernance managériale dans la relation RESUC, RELAF et COMPF				
	Coefficients (T value)	*Bootstrap E.S*	*IC Limite inférieure*	*IC Limite supérieure*
RELAF -> GOUVM-> RESUC	0.064 (2.76)***	0.023	0.019	0.109
COMPF-> GOUVM-> RESUC	0.073(3.20)***	0.022	0.028	0.117

Source : Résultats de l'enquête issus de Macro SPSS. *** statistiquement significatif au seuil =1% **= 5% *=10%.

Les résultats confirment qu'il existe une relation positive significative entre la relation familiale (c = 0.181*** ; p= 0.000), la compétence financière (*c = 0.212*** ; p= 0.000*) et la réussite successorale en présence de la gouvernance managériale. Les résultats indiquent également qu'il existe une relation positive significative entre la relation familiale (c = 0.204*** ; p= 0.000), la compétence financière (c= 0.231*** ; p= 0.000) et la gouvernance managériale. Les effets indirects de la relation familiale (c = 0.064*** ; p = 0.006) et de la compétence financière (0.073*** ; p= 0.001) sur la réussite successorale à travers la gouvernance managériale sont confirmés. Il en est de même des résultats du bootstrap pour lesquels les intervalles de confiance de l'effet indirect de la relation familiale et de la compétence financière ne contiennent pas un zéro IC :]0.019 ; 0.109[et]0.028 ; 0.117[. En effet, l'introduction de la gouvernance managériale dans l'équation qui teste la relation entre la relation familiale, la compétence financière et la réussite successorale fait que ces deux variables demeurent significatives conduisant ainsi à une médiation partielle. Pareils résultats confirment donc l'effet médiateur de la gouvernance managériale dans la relation entre la compétence financière/la relation familiale et la réussite successorale.

Section 5.4. Discussion et Conclusion

Cette thèse visait à travers ce chapitre à identifier les influences de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale des PMEF ainsi que le rôle médiateur de la gouvernance managériale sur ces relations. Elle confirme que ces deux déterminants influencent positivement et significativement la réussite successorale.

Ces premiers résultats sont explicatifs par le fait que, la compétence financière prédispose les entrepreneurs familiaux à rompre avec l'opacité informationnelle (Azudin et Mansor, 2018). Cela favorise l'identification des héritiers potentiels à l'entreprise qui permet de garantir la performance pré- et post-successorale (Nagwan, 2020). Ces résultats corroborent ceux des études antérieures (Sharma et Rao, 2000 : Merchant *et al.*, 2017 ; Bisogno et Vaia, 2017) qui soutiennent que la compétence financière facilite au dirigeant de constituer un historique financier qui permettrait aux héritiers potentiels de comprendre les enjeux financiers de l'entreprise et le défis qui les attendent en matière de succession (Mokhber *et al.*, 2017). Ces résultats rejoignent un des postulats de la théorie du sens commun qui considère la succession comme une voie pour l'adoption des pratiques de gestion orientées vers la création de la richesse et l'amélioration de style de vie (Colot et Croquet, 2015). Ils traduisent particulièrement le fait que la compétence financière constituerait une source de mutualisation des efforts pour protéger les valeurs socio-affectives et financières même après le désengagement du prédécesseur (Staniewski et Awruk, 2019 ; Yongvongphaiboon et Aryupong, 2020). Ces résultats sont davantage justifiés par le fait que les entrepreneurs familiaux du Kivu qui réussissent la continuité de leur entreprise sont en majorité ceux-là qui ont su communiquer régulièrement les informations financières et patrimoniales à leurs héritiers potentiels en le préparant aux enjeux financiers et successoraux de l'entreprise (Mmenge et al., 2020). De tels entrepreneurs familiaux évitent une gestion autocratique, qui met à l'écart tous les autres membres familiaux, pour faciliter aux héritiers potentiels de forger une opinion sur la situation financière et patrimoniale et de maîtriser les enjeux organisationnels de l'entreprise durant et après le processus de succession (Audet et St-Jean, 2009 ; Gallego-Roquelaure et Adla, 2020).

En plus, la relation positive et significative entre la relation familiale et la réussite successorale révèle que les dirigeants-propriétaires qui entretiennent de bonnes relations avec les membres familiaux sont enclins à partager leurs visions ainsi que les valeurs protégées par la famille et par l'entreprise (Merchant *et al.*, 2017). Ces dernières leur facilitent de fédérer les

efforts de tous vers la réalisation des objectifs communs pour le bien-être collectif, ce qui accentue la volonté des héritiers potentiels à prendre la rélève (Audet et St-Jean, 2009). Ces résultats rencontrent ceux des travaux antérieurs (Chabaud *et al.*, 2016 ; Bah *et al.*, 2017 ; Michiels *et al.*, 2021) qui indiquent que l'existence de la relation harmonieuse entre le prédécesseur et les autres membres familiaux limite tous les conflits post successoraux qui fragiliseraient la continuité de l'exploitation de la PMEF (Bélanger, 2011 ; Sund *et al.*, 2015 ; Naoure, 2018). Ces résultats rejoignent un des postulats de la théorie de l'intendance qui soutient que la relation familiale harmonieuse pousse les prédécesseurs à adopter un comportement altruiste qui prédispose tous les intervenants à se serrer les coudes pour réaliser l'objectif de la création de la richesse au travers des générations (Ghee *et al.*, 2015). De plus, ils rappellent que les entrepreneurs familiaux devraient tisser de bonnes relations avec leur cercle familial pour esperer maximiser la richesse financière de l'entreprise et socio-émotionnelle de la famille (Zellweger et Astrachan, 2008).

Une telle considération revêt tout son sens dans le contexte particulier du Kivu. En effet, le choix de successeur potentiel est complexifié pour la majorité des entrepreneurs familiaux par la présence de plusieurs héritiers potentiels. La relation familiale d'harmonie permet de développer un climat de confiance mutuelle qui prédispose les héritiers potentiels à mieux cerner les enjeux financiers et organisationnels de la succession, cela permet au successeur d'asseoir sa légitimité et de continuer l'entreprise (Mmenge *et al.*, 2020). En conséquence, les rares PMEF qui réussissent à maintenir la performance post-successorale, sont en majorité celles qui ont su tisser les relations d'harmonie au sein de leurs familles nucléaires (Naoure, 2018).

Cette recherche démontre également qu'aussi bien la compétence financière que la relation familiale impactent positivement sur la gouvernance managériale. Ces résultats confirment que la disposition de la compétence financière par les propriétaires-dirigeants limite la dilapidation de ressources financières et les encourage à mettre en place les pratiques de gouvernances managériales (Nagwan, 2020). Ils révèlent également que l'existence d'une relation harmonieuse incite l'affection envers l'entreprise qui facilite l'alignement des intérêts autour des objectifs de protection du patrimoine commun, et partant l'adoption des pratiques de gouvernance managériale (Chrisman, 2019).

L'influence de ces facteurs sur la gouvernance managériale trouve tout son pesant d'or dans le contexte particulier du Kivu. En effet, la majorité des propriétaires-fondateurs

éprouvent de difficultés pour diffuser les informations comptables parmi les héritiers potentiels. La compétence financière et la relation familiale facilitent aux héritiers potentiels de formuler une opinion sur la situation patrimoniale de la PMEF. Cela cimente la cohésion au sein de la famille nucléaire qui permet aux successeurs et au prédécesseur de prioriser la protection du patrimoine commun et de considérer la pérennité de la PMEF comme gage du bien-être présent et futur. En conséquence, les quelques rares PMEF qui ont assuré la performance post-successorale sont celles où les successeurs maîtrisaient la situation patrimoniale de la PME en maintenant l'harmonie au sein du cercle familial.

Les résultats confirment aussi l'existence d'une relation positive et significative entre la gouvernance managériale et la réussite successorale. Des tels résultats suggèrent que l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance managériale est un gage de la réussite successorale. L'explication est à trouver dans le fait que l'entrepreneur familial qui adopte des bonnes pratiques de gouvernance managériale est enclin à partager des informations de bonne qualité et à fédérer les efforts de tous les membres de la famille vers la continuité de rentabilité et de la satisfaction des besoins collectifs au fil des générations, ce qui renforce la réussite successorale (Sanjaya, 2015).

Il apparaît que la gouvernance managériale médiatise la relation entre la compétence financière et la réussite successorale (Caron, 2006 ; Bisogno et Vaia, 2017). En effet, la compétence financière du dirigeant-propriétaire l'incite à mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance managériale qui permettent ainsi de rompre avec l'opacité de gestion. Cette attitude amplifie le sentiment d'appartenance à une entreprise qui marche et accroît la possibilité de perpetuer la performance actuelle avant et après la succession (Bah *et al.,* 2017). Les résultats indiquent également que la gouvernance managériale médiatise la relation entre la relation familiale et la réussite successorale. Une explication est à trouver dans le fait que les entrepreneurs familiaux animés par le bien-être présent et futur des descendants, entretiennent des relations d'harmonie avec ces derniers (Droz, 2017). Ce ressenti les pousse à développer les mécanismes de gouvernance pour perpétuer la création de la richesse financière et socio-affective au travers des générations.

Pareils résultats confirment que la compétence financière/la relation familiale n'aura d'impact sur la réussite successorale que lorsqu'il existe un sentiment d'adoption des pratiques de la gouvernance managériale à prioriser. L'argument ci-dessus démontre que les entreprises familiales qui jouissent d'un niveau élevé de gouvernance managériale sont aussi

celles dans lesquelles la compétence financière de dirigeant et le maintien de relation familiale harmonieuse sont susceptibles d'influencer la réussite successorale. Il ressort également de ces résultats qu'il est plus aisé de continuer l'exploitation d'une entreprise dont les mécanismes de gouvernance managériale sont établis et diffusés que celle dans laquelle la gestion est autocratique. En effet, la gestion déconcentrée d'une entreprise est susceptible d'attirer plus facilement des membres familiaux compétents qui acceptent de continuer l'entreprise. L'expérience montre à cet égard que les jeunes du Kivu préfèrent intégrer l'entreprise familiale dont ils maîtrisent les contours organisationnels. Dans un tel contexte, l'adoption des mécanismes de gouvernance managériale est un vecteur favorisant la continuité de l'entreprise familiale au travers des générations.

Le présent chapitre apporte trois contributions à la littérature. Premièrement, les résultats obtenus permettent de confirmer que la compétence financière est un facteur explicatif de la réussite successorale. En effet, la majorité des travaux précédents tiennent compte des attitudes liées aux prédécesseurs dans l'étude de la réussite successorale en négligeant le rôle de la compétence financière (Henssen *et al*., 2014). Ainsi, en étudiant la relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale, cette thèse offre aux PMEF une meilleure compréhension de facteurs permettant d'assurer leur continuité après la succession et d'entretenir le bien-être au travers des générations. Deuxièmement, cette recherche est la première à montrer que la présence de la compétence financière et l'existence d'une relation familiale harmonieuse favorisent l'adoption des pratiques de gouvernance managériale qui permettent de pérenniser la création de la richesse au travers des générations. Troisièmement, cette thèse confirme à travers ce chapitre que la gouvernance managériale médiatise les relations entre la compétence financière, la relation familiale et la réussité successorale, dressant ainsi, une méilleure compréhension des mécanismes qui contribuent à passer les écueils de la succession. De la sorte, cette thèse apporte une preuve empirique supplémentaire que le succès de la succession est garanti par l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance managériale qui est favorisée par l'existence d'une relation familiale harmonieuse et par la compétence financière du dirigeant.

Les résultats de ce chapitre permettent de formuler quatre implications pratiques. Premièrement, ils confirment l'importance de la compétence financière et de la relation familiale sur la gouvernance managériale. En effet, plusieurs entreprises familiales ne produisent pas les états financiers, ne font pas recours aux outils de gestion dans la prise de

décision et développent une relation peu harmonieuse avec les familiaux pour protéger leur étendue de pouvoir de contrôle. Cette situation entraine une gestion opaque et personnalisée fondée sur l'oralité qui ne permet pas de retracer la situation financière et comptable en toute sincérité, et d'aligner les intérêts des familiaux qui faciliterait de perpétuer la création de la valeur financière et socio-affective. La présente thèse rappelle grâce à ce chapitre que les dirigeants-propriétaires doivent adopter les pratiques de gestion qui favorisent l'objectivation de la prise de décision et le maintien d'harmonie qui pérennise le bien-être collectif au travers des générations (Merchant *et al.*, 2017). Deuxièmement, l'importance accordée à la fois à la compétence financière et à la relation familiale est susceptible de rompre avec la gestion personnalisée fondée sur l'oralité qui ne permet pas de retracer la situation financière et comptable en toute sincérité et qui transforme l'entreprise en boîte noire en RDC. En effet, les entrepreneurs familiaux qui adoptent une gestion autocratique se transforment en plaque tournante autour de laquelle se fonde la pérennité de l'entreprise (Hoe et Janssen, 2016). Cette attitude impacte négativement sur l'affection des autres membres envers l'entreprise qui la considèrent comme l'apanage de l'entrepreneur familial, ce qui fragilise la PMEF à son absence. Cette thèse recommande aux dirigeants-propriétaires de constituer un historique financier et comptable, et de construire une relation harmonieuse au sein de la famille pour créer un climat de confiance qui motiveraient les héritiers de s'identifier au travers de l'entreprise et de se soucier davantage de sa continuité. Elle recommande aussi aux dirigeants d'affecter les ressources aux finalités de la création de richesse et du maintien de patrimoine socio-affectif afin de satisfaire les attentes des intervenants et de faciliter la continuité d'exploitation avec les successeurs qui maîtrisent aisément le contour de management. En effet, si tous les familiaux travaillent main dans la main dans l'objectif de perpétuer la création de la valeur financière et socio-affective, ils pourraient mieux se concentrer sur les grands rêves définis et partagés par les dirigeants-propriétaires. Troisièmement, ce chapitre rappelle l'importance stratégique de la réussite successorale sur la pérennité des PMEF en RDC. En effet, la majorité des PMEF de la RDC deviennent vulnérables après leur transmission suite à la dilapidation des ressources financières et l'insatisfaction des héritiers potentiels qui entrainent la discontinuité de l'entreprise et partant sa défaillance après la succession (Bélanger, 2011). Il recommande donc à l'état de prioriser les initiatives tendant à accompagner les PMEF dans le processus de succession. Quatrièmement, l'accent placé sur la gouvernance managériale appelle aux gestionnaires des PMEF à centrer leurs préoccupations quotidiennes sur la maximisation des utilités collectives. En effet, la gouvernance managériale

favorise la motivation des générations futures sur la nécessité de perpétuer la création de la richesse afin de pérenniser les rêves du prédécesseur. Une telle attitude permettra de mutualiser les efforts pour atteindre l'excellence et véhiculer une bonne image de la famille et de l'entreprise aux génération suivantes.

Ce chapitre présente trois limites suivantes : d'abord, la recherche n'a porté que sur un échantillon de PMEF. Une étude comparative intégrant à la fois des PME familiales et non familiales serait d'un apport de taille pour analyser si la perception des dirigeants reste la même en matière de la réussite successorale. Ensuite, cette recherche n'intègre pas les facteurs liés aux successeurs alors qu'ils pourraient jouer un rôle majeur sur la réussite successorale (Gagné et al., 2021). Enfin, ce chapitre se focalise sur une approche quantitative pour analyser la réussite successorale. Il va de soi que le processus de succession comporte des facteurs comportementaux difficilement mesurables au travers d'une démarche quantitative et qu'il serait donc opportun de l'appréhender également selon une approche qualitative afin de mieux cerner les facteurs facilitant ou entravant la réussite successorale (Yongvongphaiboon et Aryupong, 2020).

Conclusion générale

La conciliation des objectifs socio-affectifs et financiers ainsi que la diffusion des informations de qualité visant à rationaliser les choix financiers et à faire converger les intérêts de tous vers la maximisation de l'utilité collective représentent des ressources clés pour la réussite successorale des PMEF au travers des générations. Même si ces éléments revêtent une importance capitale dans cette catégorie d'entreprise, très peu d'études scientifiques ont été consacrées à la nature de relation pouvant exister entre la compétence financière, la gouvernance managériale, la structure financière et la réussite successorale. Cette thèse s'est fixée l'objectif global de clarifier le sens et la nature de ces relations.

Pour atteindre cet objectif, cette thèse est structurée en cinq chapitres complémentaires. Le premier chapitre analyse l'influence des compétences financières sur la performance perçue des PME en testant le rôle modérateur du caractère familial. Le deuxième analyse la relation entre les facteurs socio-affectifs et la structure financière des PMEF. Le troisième vise à comprendre les ressenties des dirigeants-propriétaires sur la défaillance financière de leur PMEF après la succession. Le quatrième étudie l'influence des composantes de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession en intégrant le rôle médiateur du succès entrepreneurial. Et enfin, le dernier chapitre est consacré à la relation entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale en testant le rôle médiateur de la gouvernance managériale.

➢ Synthèse des résultats majeurs

Les résultats issus du premier chapitre confirment, d'abord, que seules deux composantes de la compétence financière, le suivi de trésorerie et la gestion de relation, exercent une influence positive significative sur la performance perçue des PME. Pareils résultats confirment donc que les compétences financières relatives à la gestion de la trésorerie et à la gestion de relation sont pertinentes pour la performance des PME. Ces compétences permettent aux dirigeants d'objectiver les décisions à caractères financiers et de diffuser les informations financières de qualité aux parties prenantes externes. En conséquence, elles favorisent la transparence de la gestion et limitent la gouvernance concentrée qui freine l'intégration et l'exploitation des nouveaux segments de marchés qui entraineraient la croissance et partant, la performance des PME. Ensuite, les résultats démontrent que le caractère familial de la PME modère significativement et négativement les

relations entre les compétences liées à la gestion de relation et à la maîtrise des outils comptable, et la performance perçue. La modération devient significative et positive sur la relation liant la compétence relative à la gestion de la trésorerie et la performance perçue. Ces résultats renseignent sur la nécessité d'une bonne adéquation entre les prérogatives financières et socio-affectives pour améliorer la performance des PMEF. Ils révèlent que ces facteurs restent d'une grande utilité pour leur continuité et leur performance. Enfin, le caractère familial de la PME constitue un contexte favorable à l'exploitation des compétences financières de dirigeants pour un bon arbitrage entre les prérogatives familiales et financières dont les effets se matérialisent sur la performance de l'entreprise.

Les résultats issus du deuxième chapitre montrent que les facteurs socio-affectifs influencent de manière différenciée le niveau de dette totale des PMEF. Ils indiquent que la solidarité familiale et l'harmonie familiale impactent positivement et significativement sur le niveau de dette totale alors que la propriété psychologique exerce une influence négative sur le niveau d'endettement total des PMEF. Ces résultats confirment à la fois le conservatisme financier des PMEF du Kivu et l'hétérogénéité de leurs structures financières sur la base de la priorisation des composantes socio-affectives. Les résultats indiquent également que la solidarité familiale permet de préciser la relation existante entre l'harmonie familiale et le niveau de dette totale et confirme ainsi son rôle médiateur sur cette relation. Ces résultats révèlent que la recherche du bien-être financier collectif constitue un vecteur au travers duquel l'harmonie familiale favorise la décision de recourir au financement externe. Ces résultats rappellent donc la nécessité pour le dirigeant-propriétaire d'entretenir des relations d'harmonie avec le cercle familial pour faciliter l'accès au financement externe et combler le besoin en financement généré par l'exploitation en cas de nécessité.

Les résultats du troisième chapitre indiquent que la dilapidation financière, l'inadaptation du successeur aux stratégies et la dégradation de la qualité des relations sont des composantes de la défaillance financière perçue par les dirigeants des PMEF après leur succession. Les résultats révèlent également que l'absence de mécanismes formels de gouvernance et/ou de préparation de la succession détériore la relation d'harmonie qui rend la transition d'autant plus difficile en cas de tensions intrafamiliales. Cela prouve la pertinence de formaliser le processus de succession dans les PMEF pour permettre au prédécesseur de se retirer en ayant la garantie que le successeur maîtrise les enjeux organisationnels et financiers de l'entreprise.

Les résultats du chapitre quatre confirment que seules deux composantes de la gouvernance managériale, l'altruisme et le système de communication, influencent significativement et positivement la préparation de la succession. Ils indiquent que le dirigeant-propriétaire altruiste et assurant une bonne communication adopte une attitude paternaliste qui l'incite à préparer la succession de la PMEF. Les résultats montrent également que ces deux composantes de la gouvernance managériale impactent positivement et significativement sur le succès entrepreneurial de PMEF. Ils révèlent que les dirigeants qui diffusent les informations de qualité et qui privilégient les intérêts collectifs, fédèrent les efforts de tous les membres familiaux vers la maximisation de l'utilité collective qui les pousse à identifier les nouvelles opportunités d'affaires susceptibles de créer de la richesse. En outre, les résultats de ce chapitre confirment le rôle médiateur du succès entrepreneurial sur la relation entre l'altruisme/le système de communication et la préparation de la succession. Ces résultats rappellent que le succès entrepreneurial est un déclencheur des attitudes permettant de préciser les influences de composantes de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession.

Le cinquième chapitre met en exergue trois résultats pertinents. Premièrement, la compétence financière et la relation familiale exercent des influences significatives et positives sur la réussite successorale. De tels résultats indiquent que les PMEF qui disposent le niveau de réussite successorale élevé sont celles pour lesquelles les dirigeants diffusent les informations financières et patrimoniales et entretiennent des relations d'harmonie au sein de la famille nucléaire. Ils révèlent que la compétence financière et la relation familiale aident les entrepreneurs familiaux de rompre avec l'opacité de gestion. Par conséquent, ces facteurs accroissent le sentiment d'affecter les ressources aux finalités à la fois de leur entreprise et de leur famille au travers des générations. Deuxièmement, la compétence financière et la relation familiale exercent des influences positives sur la gouvernance managériale. Pareils résultats révèlent que le dirigeant-propriétaire doté d'un niveau élevé de compétence financière et entretenant de relation familiale harmonieuse limite la dilapidation des ressources financières qui le pousse à adopter les pratiques de gouvernances managériales en alignant les intérêts de tous les membres familiaux vers le bien-être collectif. Enfin, la gouvernance managériale médiatise les relations entre la compétence financière, la relation familiale et la réussite successorale de PMEF. Ces résultats rappellent que la gouvernance managériale constitue un mécanisme sous-jacent pour bien élucider les influences de la compétence financière et de la relation familiale sur la réussite successorale.

➢ Contribution de la thèse à la littérature

La contribution de cette thèse à la littérature est de cinq ordres. Premièrement, elle aborde une problématique qui est peu ou pas étudiée en sciences de gestion. Si certaines études antérieures ont analysé les effets de la gouvernance des PMEF sur la performance pré- et post-successorale et sur les antécédents de la réussite successorale des PMEF, elles ne se sont pas intéressées à l'interaction entre la compétence financière, la relation familiale et la gouvernance managériale dans l'explication de la réussite successorale des PMEF. Cette thèse complète les études antérieures en testant le rôle médiateur de la gouvernance managériale sur la relation entre la compétence financière/la relation familiale et la réussite successorale. En outre, si les études antérieures ont porté sur les déterminants de la structure financière des PMEF, elles n'ont pas intégré les facteurs socio-affectifs et leur interaction dans l'explication de la structure financière de PMEF ainsi que sur leur hétérogénéité. Cette thèse considère de façon désagrégée les composantes socio-affectives de la famille pour appréhender leur influence particulière sur la structure financière des PMEF. Elle teste aussi le rôle médiateur de la solidarité familiale afin de comprendre comment les facteurs socio-affectifs interagissent et orientent les décisions d'endettement au sein des PMEF. De la sorte, la présente thèse contribue à l'explication de l'hétérogénéité de la structure financière des PMEF. Elle prouve donc la criticité des facteurs socio-affectifs pour mettre en place la structure financière qui ne met pas en péril la perpétuation de la création de la richesse.

Deuxièmement, cette thèse intègre les spécificités contextuelles dans la réflexion entourant le degré d'efficacité des compétences financières pour la performance des PME, en confirmant que le caractère familial de la PME joue un rôle modérateur différencié selon la dimension des compétences financières mise en relation avec la performance. De la sorte, cette thèse intègre un aspect contingent indispensable que la majorité d'études antérieures n'ont pas su analyser.

Troisièmement, cette thèse ouvre une réflexion sur l'importance des caractéristiques propres aux PMEF afin d'expliquer leur degré d'exposition à la défaillance financière au terme de la phase de succession. En effet, si certaines études empiriques se sont focalisées sur l'échec entrepreneurial et la modélisation de la défaillance, rares sont celles qui se sont intéressées sur la perception de la défaillance financière des PMEF après la succession. Plus spécifiquement cette thèse se focalise sur l'analyse de la défaillance financière des PMEF en

intégrants les composantes spécifiques à chacune d'entre elles au terme de la phase de succession.

Quatrièmement, les théories du patrimoine socio-affectif, de l'intendance et surtout celle du pari mixte, testées dans d'autres contextes, se révèlent également primordiales au sein des PME familiales du Kivu faisant face aux multiples contraintes pour leur pérennité. La mobilisation de ces théories faciliterait d'élucider le comportement de dirigeant-propriétaire motivé par la continuité des PMEF à meilleurs perspectives financières au travers des générations. Cela permettrait également de mieux cerner les influences de composantes socio-affectives sur les choix stratégiques et la perpétuation de la performance des PMEF. En effet, les entrepreneurs familiaux seraient mus par un fort sentiment de garantir le bien-être financier collectif qui les imposeraient d'éviter le comportement opportuniste. Cette attitude les pousserait à prioriser la richesse socio-émotionnelle sans détériorer la performance financière, ce qui entraînerait un trade-off entre les différentes parties prenantes.

Enfin, cette thèse est conduite dans une région très peu connue et très peu étudiée en matière de la succession et de la structure financière des PMEF. Elle met en exergue les vertus d'une région dont la célébrité mondiale ne se résume actuellement que par les conflits récurrents et la défaillance financière des plusieurs institutions financières qui l'ont secoué depuis plusieurs décennies. La naissance et la défaillance des PMEF après succession et leur concentration dans cette région sont des arguments qui montrent que le Kivu est un contexte à privilégier pour la recherche en matière des entreprises familiales quant à leur performance pré- et post-succession et à la définition de leur structure financière. La survie des PMEF du Kivu et leur capacité à protéger le patrimoine commun de la famille témoignent le degré de paternaliste et d'intendant fidèle qui caractérise leurs dirigeants-propriétaires. C'est là aussi la preuve que les PMEF peuvent prospérer pendant et après le processus de succession même dans un environnement fragile et en perpétuel conflit comme celui du Kivu.

- **Implications managériales de la thèse**

La présente thèse permet de formuler cinq implications pratiques. Premièrement, les dirigeants-propriétaires sont informés sur les facteurs socio-affectifs les facilitant de financer leur besoin en financement d'exploitation. Ils doivent donc travailler sur le maintien de l'harmonie au sein de leur cercle familial afin de faciliter leur croissance et maintenir leur bien-être collectif au travers des générations.

Deuxièmement, cette thèse révèle aux institutions financières une franche de clients qui leur échappent suite à l'inadaptation de leur offre de financement. Cette thèse recommande donc à l'Etat de prioriser l'accompagnement de PMEF en matière de financement.

Troisièmement, cette thèse permet aux dirigeants-propriétaires de comprendre la pertinence d'adopter des pratiques de gestion moderne au sein de leur PMEF. Ils doivent donc objectiver leur décision, et être proactifs et saisir les opportunités qui s'offrent dans leur environnement pour léguer à leurs héritiers potentiels les PMEF à meilleures perspectives de performance. De la sorte, cette thèse recommande aux dirigeants d'affecter les ressources aux finalités de création de la richesse et du maintien de patrimoine socio-affectif afin de satisfaire les attentes des intervenants et de faciliter la continuité d'exploitation avec les successeurs qui maîtrisent aisément le contour de management. Elle plaide pour un soutien des pouvoirs publics à l'accompagnement des PMEF afin de formaliser le processus de succession et leur système de gouvernance. En effet, avec l'adhésion de la RDC à l'OHADA et à la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est (EAC), les instances étatiques doivent se rassurer que les PMEF disposent des compétences nécessaires pour pérenniser leurs activités et faire face à la concurrence. Ainsi, la mise en œuvre de formations et de structures d'accompagnement accessibles aux PMEF devrait représenter une priorité pour les responsables politiques.

Quatrièmement, cette thèse conseille aux entrepreneurs familiaux d'adopter les attitudes altruistes et de diffusion d'information sur la situation patrimoniale et financière. Ces attitudes faciliteraient la formalisation du processus de succession et limiteraient les conflits intrafamiliaux. Elles permettraient de cimenter la confiance et d'inciter ainsi les successeurs à reprendre une entreprise dont ils maîtrisent les contours organisationnels et financiers.

Enfin, les résultats de cette recherche plaident pour la mise en œuvre des mécanismes et des institutions qui sont capables d'accompagner la réussite successorale dans les pays en développement en général et en RDC en particulier. Ces structures doivent intégrer les spécialités à la fois juridiques, sociologiques, économiques et financières. Un accent particulier doit être placé sur la formalisation de plan de succession dans les PMEF. La mise en œuvre d'un plan d'organisation du système financier informel dont la matérialisation nécessitera l'intégration à la fois de théoriciens et de praticiens de la finance. Il sera question d'identifier au préalable les freins à la sécurisation de ce secteur puis le modèle d'organisation

pouvant intégrer la majeure partie des exclus de la finance moderne. En définitive, la mise en place d'une organisation d'encadrement des entrepreneurs familiaux dont les PMEF ont connu la défaillance financière reste d'une grande utilité pour le rebond des entrepreneurs et la stabilité de l'économie locale. Cette organisation participera à l'identification de cause de défaillance et donnera un nouvel élan à l'entrepreneuriat local. Cet argument justifie la pertinence d'identifier les facteurs favorisant l'objectivation de décisions et le maintien de relations familiales harmonieuses sur la pérennité de la PMEF. Tel constitue l'objet du cinquième chapitre de la présente thèse.

- **Limites et pistes des nouvelles recherches**

Même si cette thèse aboutit à des résultats probants, elle comporte certaines limites qui pourraient être prises en comptes dans des études futures. Premièrement, cette recherche n'a porté que sur le Kivu. Une étude ciblant tous les centres économiques de la RDC constituant d'autres pôles de concentration des PMEF est une bonne alternative.

Deuxièmement, la présente thèse n'intègre que l'influence de composantes socio-affectives sur la structure financière ainsi que l'impact de leur interaction sur le niveau de dette totale. Elle ne prend pas en compte des composantes socio-émotionnelles qui pourraient servir aussi comme variables modératrices ou médiatrices de la relation entre les composantes socio-affectives et le niveau d'endettement des PMEF. Une étude globale tenant compte des variables comme le familialisme, la volonté de perpétuer l'héritage familial, la génération active à la gestion et le nombre de membres familiaux participant à l'équipe de gestion viendraient enrichir et compléter les présents résultats. Une étude intégrant la structure de financement selon le cycle de vie de la PMEF pourrait aussi permettre de mettre en exergue le mode de financement permettant aux PMEF de mieux réussir leur succession, ce qui influencerait la performance pré- et post successorale des PMEF.

Troisièmement, en analysant la réussite successorale des PMEF cette thèse se focalise sur les prédécesseurs. Une étude future qui ciblerait les successeurs et étudier l'impact de leurs caractéristiques sociodémographiques (l'âge du prédécesseur, son expérience, le statut matrimonial, la coutume et l'accompagnement du gouvernement) sur la préparation de la succession et la réussite successorale pourrait permettre d'agréger les données et de comparer les résultats avec ceux de la présente étude.

Quatrièmement, la réussite successorale a été captée par une mesure subjective. Même si cette méthode constitue une innovation majeure en sciences de gestion, elle constitue néanmoins

une démarche marginale en matière de succession où les aspects objectifs sont pertinents pour apprécier la performance au travers des générations des PMEF. Une étude qui utiliserait à la fois les mesures subjectives et objectives de la réussite successorale permettrait de valider les présents résultats en déterminant un index global de la réussite successoral. En outre, une étude plus globale liant la réussite successorale aux composantes socio-affectives et au profil de dirigent permettrait de mettre en exergue l'importance de ces facteurs dans les PMEF où les prérogatives socio-affectives sont pertinentes sur la continuité de l'entreprise.

Références

Abdel-Aziz A., et J. Feudjo (2019). L'effet famille : une explication du differentiel d'endettements des entreprises familiales et non familiales. *Journal of Academic Finance,*10(1), 2-24.

Abouahmed, K. (2019). Test d'hypothèse de l'efficience informationnelle du marché boursier Marocain: Application aux valeurs du MADEX. *Revue Economie, Gestion et Société,* 1(20), 1-14.

Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and nonfamily businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy,* 4(2), 131-146.

Abraham, J., Brillet, F., Coutelle, P., et Hulin, A. (2011). Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? Étude auprès de 28 dirigeants de PME. *Revue Internationale P.M.E.,* 24(2), 139–165.

Adendorff, C., et Halkias, D. (2014). Leveraging ethnic entrepreneurship, culture and family dynamics to enhance good governance and sustainability in the immigrant family business. *Journal of Developmental Entrepreneurship,* 19(2),1-23.

Allouche, et Aman (2000). L'entreprise familiale, Un état de l'art. *Finance, Controle et Stratégie,*1(3), 33-79.

Altman, I., et Sabato, G. (2007). Modeling credit risk for SMEs : evidence from the US market. *Abacus,* 43(3), 332-357.

Ambrose, D. (1983). Transfer of the family-owned business. *Journal of Small Business Management,* 21(1), 49-56.

Anderson, J., et Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two steps approch. *Psychological Bulletin,* 103 (3), 411- 423.

Anderson, R., et Vastag, G. (2004). Causal modeling alternatives in operations research: overview and application. *European Journal of Operational Research,* 156(1), 92-111.

Andreani, J-C., et Conchon, F. (2005). *Méthode d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing*, Cahier de recherche ESCP-EAP, 1-26.

Angel, P., Jenkins, A., et Stephens, A. (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Business Journal,* 38(6), 611-638.

Arregle, J-L., Hitt, M., Sirmon, D., et Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies,* 44(1), 73-95.

Arteaga, R., et Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review,* 30(4), 320-338.

Arzubiaga, Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., et Escobar, O. (2020). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal,* 39(3), 344-352.

Atalay C. G., et D. Ozler (2013). A research to determine the relation between organizational justice and psychological ownership among non-family employees in family business. *Social and Behavioral Sciences,* 99(1), 247-256.

Audet, J., et St-Jean, E. (2009). Les enjeux de l'aspirant repreneur: le cas des PME de récolte forestière du Québec. *Revue Internationale P.M.E.*, 22(3-4), 31-55.

Azizi, M., Salmani, M., Maley, J., et Dabic, M. (2022). A stewardship perspective in family firms: A new perspective for altruism and social capital. *Journal of Business Research*, 144, 764-775.

Azudin, A., et Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review,* 23(3), 222-226.

Bacci, S., Cirillo A., Mussolino D., et Terzani, S. (2018). The influence of family ownership dispersion on debt level in privately held firms. *Small Business Economics,*51(3),1-20.

Bagozzi, R. (1977). A structural equation models in experimental research. *Journal of Marketing Research,*14(2), 209-226.

Bagozzi R., et Yi Y. (2012). Specification, Evaluation and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of Academy of Marketing Science,* 40(1), 8-34.

Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M. et Sanchez-Marin G. (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research,* 123(4), 657-668.

Bah, T., Boussaguet, S., De Freyman, J., et Ndiona, L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal: quelles spécifités culturelles ? *Revue Internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127-146.

Balemba, K. E. (2015). *Satisfaction des employés, satisfaction et rétention des clients et performance perçue.* Thèse de doctorat. Université de Mons.

Balemba E, Bucekuderhwa C, et Kadura L. (2018). Les déterminants du crowdfunding hors ligne : une étude empirique sur les entrepreneurs et les investisseurs potentiels à Bukavu. *Innovations, Revue de l'Economie et du Management de l'Innovation,* 2(56), 187-215.

Balemba E, et Bugandwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing,* 32(5), 773-796.

Balemba E, Mashali R, et Lukuitshi M. (2013). Les déterminants de la structure financière des Petites et Moyennes Entreprises à Bukavu. *Bukavu Journal of Economies and Social Sciences*, 1(2), 35-47.

Banque Mondiale. (2018), *Rapport sur "the Democratic Republic of Congo- SME development and growth project*, www. Mfw4a.org.

Banque Mondiale. (2020), *Economie profile, Congo democratic Republic, Doing business indicators.*

Baron, et Kenny. (1986).The Moderator–Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51(6),* 1173-1182.

Barouwa Y, et Wanda R. (2022). Une analyse de l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte Camerounais. *Revue Internationale des Sciences de Gestion,* 5(1), 286-305.

Barry, I., et Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 13(3), 326-350.

Bartolia F, Ferrib G, Murroc P, et Rotondia Z. (2013). SME financing and the choice of lending technology in Italy: Complementarity or substitutability? *Journal of Banking and Finance*, 37(1), 5476-5485.

Basly S. (2007, March 24). Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale. 1- 24.

Bauweraerts, J. (2022). Analyse de la relation entre la dispersion de l'actionnariat familial et les investissements en R&D: le rôle modérateur de la turbulence du marché. *Management International*, 26(4), 152-168.

Bauweraerts, J., et Colot, O. (2015). Performance des entreprises familiales et choix d'une technique de transmission: quelle influence? *Management et Avenir,* 79(5), 157-175.

Bauweraerts, J., Diaz-Moriana, V., et Arzubiaga, U. (2020). A mixed gamble approach of the family management on firm's growth: A longitudinal analysis . *European Management Review,* 17(1), 747-764.

Bauweraerts J, et Vandernoot J. (2018). Détresse financière et performance au sein des PME familiales. *Revue Internationale P.M.E.,* 31(3-4), 199-225.

Bazika, J. -C. (2014). *L'entreprise familiale: Définition et fonctionnalité dans une perspective Africaine.* Ngouabi: CERAPE.

Beaver, G. (2003). Small business: success and failure. *Strategic Change,* 12 (3), 115-122.

Bélanger, C. (2011). L'échec des successions des fondateurs d'entreprise: avoir les défauts de ses qualités. *Gestion,* 36 (1), 41-46.

Ben-Jabeur, S., et Fahmi, Y. (2013). Prévision de la défaillance des entreprises : une approche de la classsification par les méthodes de data-Mining. *Association de Recherches et Publication en Management,* 4(30), p. 31-45.

Berent-Braun, M., et Uhlaner, M. (2012). Family governance practices and team building: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics,* 38(1), 103-119.

Bernstein, S., Buse K., et Bilimoria, D. (2016). Revisiting Agency and Stewardship Theories: Perspectives From Nonprofit Board Chairs and CEOs. *SIAS Faculty Publications,* 26(4), 489-498.

Berrone, P., Cruz C, et Gomez-Mejia L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theorical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review,* 25(3), 258-279.

Bisbe, J., et Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, Accounting. *Organizations and Society,*29(8),709-737.

Bisogno, M., et Vaia, G. (2017). The role of management accounting in family business succession. *African Journal of Business Management,* 11(21), 619-629.

Bonnardel, M., Rouveure, T., et Geniaux, I. (2018). Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique. *Revue Internationale P.M.E.,* 31(3-4), 167-197.

Bootz, J-P., Schenk, E., et Sonntag, M. (2018). Gestion stratégique des compétences en PME: les enseignements d'une recherche-intervention. *Revue Française de Gestion*, 43(267), 2-20.

Bouaziz, K. (2019). Processus de la succession managériale dans les entreprises familiales: Facteurs de succès liés aux principaux acteurs. *Revue CREMA*, 1(7), 41-59.

Boubakary, B. (2018). Performances comparées des entreprises Camerounaises: le cas des PME familiales et non familiales. *Revue Economie, Gestion et Société,* 18(1), 2-15.

Boughattas, Y., et Bayad, M. (2008). Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences. *Congrès de l'AGRH,* Dakar.http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008.

Boulahrir, L. (2017). Les défis de financement participatif face aux contraintes financières des PME, quel apport et quelle réalité: une enquete sur les entreprises Marocaines. *Recherches et Applications en Finance Islamique*, 1(1), 40-58.

Bourion, M. (2018). *La succession d'entreprise familiale: la transmission père - fille;* Mémoire de Master. Bruxelle: HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège.

Boussaguet, S., et De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 31(3-4), 67-93.

Brédart, X. (2014). Firms under judicial protection: a profitable investment? *Research World Economy*, 5(2),14-22.

Brédart, X., et Levratto, N. (2018). Echec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser. *Revue Internationale P.M.E.*, 31(3-4), 29-34.

Brigham, K., et Payne, T. (2019). Socioemotional wealth (SEW): Questions on construct validity. *Family Business Review,* 32(4), 326-329.

Brown, S. (2006). Family structure transitions and adolescent well-being. *Demography,* 43(3), 447-461.

Brown, T. (2006), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press.

Bruton, G.D., Filatotchev, I., Si, S., Wright, M. (2013). Entrepreneurship and strategy in emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(3), 169-180.

Bughin, C., et Colot, O. (2008). La performance des PME familiales Belges: une étude empirique. *Revue Française de Gestion*, 6(186), 1-17.

Bughin, C., Colot, O., et Finet, A. (2010). Entreprises Familiales et Gouvernance cognitive : Quelle transmission ? *Management & Avenir*, 37(7), 14 -33.

Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Révue Internationale P.M.E.*, 18 (3-4), 31-50.

Cadieux, L., et Lorrain, J. (2004, Octobre 27, 28 et 29). 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. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME,* 1-15.

Cadieux, L., et Morin, M. (2009). La transmission/reprise dans les PME: Une étude sur l'utilisation des ressources externes par les propriétaires dirigeants du Québec. *Organisations et Territoires,* 18(1), 5-18.

Cadiou C, Cadiou K, et N'goma, F. (2017). Performance et défense de l'unité familiale : la valeur du capital émotionnel. *Revue Management International,* 22(1), 87-99.

Cambrea, D. R., Ponomareva, Y., Pittino, D., et Minichilli, A. (2022). Strings attached: Socioemotional wealth mixed gambles in the cash management choices of family firms. *Journal of Family Business Strategy,* 13(1), 1046-1066.

Caputo, F., Veltri S., et Venturelli, A. (2017). Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study. *Sustainability,* 9(6), 955-977.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(29), 249-265.

Caron, S. (2006). *Les compétences du dirigeant et la performance des petites et moyennes entreprises manufacturières.* Québec : Université Trois- rivières.

Cascino, S., Pugliese, A., Mussolino, D., et Sansone, C. (2010). The influence of family ownership on the quality of accounting information. *Family Business Review,* 23(3), 246-265.

Cennamo, C., Berrone, P., et Cruz, C. (2012). Social emotional wealth and proactive stakeholder engagement: why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 36(6), 1153-1173.

Cerrada, K., et Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue Internationale P.M.E.,* 2(4-5), 163-193.

Chabaud, D., Vaucluse, L., et Yezza, H. (2016). Le rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales. *25ème conférence internationale de management stratégique,* 4-25.

Chadwik, I., et Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family business: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy,* 9(4), 238-249.

Chang, Y-Y., et Chen, M-H. (2020). Creative entrepreneurs' creativity, opportunity recognition, and career success: Is resource availability a double-edged sword? *European Management Journal,* 38(1), 750-762.

Chapellier, P., et Hamadi, Z. (2012). Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants. *International Management,* 16(4),151-167.

Chen, M-H., Chang, Y-Y., et Ya-Hsun, L. (2015). Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research,* 68(1), 906-910.

Chenhall, R.H., et Morris, D. (1994). Organic Decision and Communication Processes and Management Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Business Organizations. *Omega, International Journal of Management Sciences,* 23(5), 485-497.

Chirico, F., et Kellermanns, F. (2022). When does time enhance family firm performance? Examining family generation in control and family control dispersion through a mixed-Gamble logic. *Long Range Planning,* 2-15.

Chrisman, J. (2019). Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 43(6), 1051-1066.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De-Massis, A., et Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 32(3), 310-318.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., et De-Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 2(39), 173-182.

Ciampi, F., et Gordini, N. (2009). Default prediction modeling for small enterprises: evidence from small manufacturing firms in Northern and Central Italy. *Oxford Journal,* 8(1), 13-29.

Colla E, et Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Management et Avenir,* 6(96), 91-115.

Collier, J.E. (2020). *Applied structural equation modeling using Amos: Basic to advanced techniques*. Routledge.

Collins, D., Worthington, J., et Schoen, E. (2016). Family business CEO succession: Examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy,* 26(2), 51-70.

Colot, O. (2009). Préparation des PME familiales Belges à la transmission et impact sur la performance. *Revue Internationale P.M.E.,* 22(2), 95-132.

Colot, O., et Croquet, M. (2015). Changement entrepreneurial et structure financière: le cas des transmissions d'entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion,* 6 (271), 49-62.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing,* 26(6), 604-623.

Crutzen, N., et Van Caillie, D. (2009). Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance: un focus sur les micro-entreprises en difficulté. *Revue Internationale P.M.E.,* 22(1), 103-128.

Cruz, C. et Justo, R. (2017). Portfolio entrepreneurship as a mixed gamble: A winning bet for family entrepreneurs in SMEs. *Journal of Small Business Management,* 55(4), 571-593.

De Hoe, R., et Janssen, F. (2016). Le capital psychologique permet-il d'apprendre et de rebondir face à un échec entrepreneurial? *Management International,* 20(2), 18-28.

Delaney, J., et Huselid, M. (1996). The impact of human resource management: practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal,* 39(4), 949-969.

De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., James J. Chrisman, et Nordqvist M. (2016). Family Governance at Work: Organizing for New Product Development in Family SMEs. *Family Business Review,* 29(2), 189-213.

Deschamps, B. (2012). Co-leaderships en succession familiale: Un partage à définir. *Entreprendre & Innover,* 2(4), 49-57.

Dewi, A., et Dhewanto, W. (2012). Key Success Factors of Islamic Family Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 57(1) , 53-60.

Diwisch, D., Voithofer, P., et Weiss, C. (2009). Succession and firm growth: results from a non -parametric matching approach. *Small Business Economics,* 32(1), 37-46.

Droz, Y. (2017). Amour, famille et entreprise: la transmission du patrimoine au sein de l'entreprise familiale. *Revue Recherches Familiales,*1(14), 9-22.

Duréndeza, A., Ruíz-Palomob, D., García-Pérez-de-Lemaa, D., et Diéguez-Sotob, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business,* 6(1), 10-20.

Durant, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Révue Française de Gestion,* 41(253), 267-295.

Dyer J.W.G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review,* 19(4), 253-273.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F., et Floyd, S. (2013). Planning for growth: life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 37(5), 1177-1202.

Edelman, L.F., Manolova, T., Shirokova, G., et Tsukanova, T. (2016). The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing,* 31(4), 428-448.

Efferin, S., et Hartono, M.S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change,* 11(1), 130-159.

Eklund, J., Levratto, N., et Ramello, G. B. (2018). Entrepreneurship and failure: two sides of the same coin. *Small Business Economics Journal*, 54(2), 373-382.

Elbahjaouni, M., Chwiki, O., Elabjani, A., et Benazzi, K. (2021). Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire: cas du Groupe Ménara Holding. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics,* 2(5), 353-370.

El Manzani, N., Asli, A., et El Manzani, Y. (2018). Les facteurs de l'échec entrepreneurial des PME marocaines: une étude exploratoire. *Marché et Organisations,* 1(3), 105-144.

Fang, H. C., Shi, Y., et Zhenyu. (2021). Familial Altruism and Reputation Risk: Evidence from China. *China Finance Review International,*11(4) : 437-448.

Farida, M. (2018). L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie: Quelles facettes cachées? *Revue Africaine de Management,* 3(1), 93-119.

Fatoki O, et Smit V. (2011). Constraints to credit access by new SMEs in South Africa: A supply-side analysis. *African Journal of Business Management,* 5(4), 1413-1425.

Fattoum, S., et Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion,* 2(230), 105-113.

Fendri, C., et Nguyen, P. (2019). Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation. *Journal of Business Strategy,* 40(5),12-20.

Feudjo J. R, et Tchankam, J.-P. (2012). Les déterminants de la structure financière: Comment expliquer le "paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement" des PMI au Cameroun. *Revue Internale P.M.E.,* 25(2), 99-128.

Filser, M., Kraus, S., et Mark, S. (2013). Psychological Aspects of Succession in Family Business Management. *Management Research Review,* 36(3), 256-277.

Fisher, R., Maritz, A., et Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success: development of measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research,* 20(5), 478-492.

Forman, J., et Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review,* 8(3), 245-264.

Froelich, K., Mckee, G., et Rathge, R. (2011). Succession planning in non-profit organization. *Non-profit Management and Leadership,* 22(1), 3-20.

Fuad, M., Made, S., et Gugus, I. (2019). Exploration of obstacles faced by successors in the intergenerational transition process of family business. *Jurnal Aplikasi Manajemen,* 17(1), 20-29.

Gagné, M., Marwick, C., Brun-de-Pontet, S., et Wrosch, C. (2021). Family business succession: what's motivation got to do with it? *Family Business Review,* 34(2),154-167.

Gallego-Roquelaure, V., et Adla, L. (2020). Les compétences entrepreneuriales du dirigeant au coeur de l'émergence d'un réseau international de PME. *Revue Management International,* 24(6), 41-51.

Ghee, W., Ibrahim, M., et Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal,* 20(2), 103-126.

Giannelloni et Vernette. (2012). *Etude du marché.* Paris: Vuibert, 59.

Gilding, M., Gregory, S., et Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 39(2), 299-312.

Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L., Minola, T., Calabrò, A., et Cassia, L. (2021). An intergeneration solidarity perspective on succession intentions in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 740-766.

Giovannoni, E., Maraghini, M., et Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2),126-150.

Giudici, G., Guerini M., et Rossi-Lamastra, C. (2018). Reward-based crowdfunding of entrepreneurial projects: the effect of local altruism and localized social capital on proponents' success. *Small Business Economics*, 50(2), 307-324.

Gnan, L., Montemerlo, D., et Huse, M. (2015). Governance systems in Family SMEs: The substitution effects between Family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381.

Gomez-Mejia L. R, Haynes T, Nùnez-Nickel M, Jacobson K. J, et Moyano-Fuentes J. (2007). Socioemotional wealth and Business risk in Family- controlled firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., et Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma : Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369-1397.

Gottardo P, et Moisello A. (2019). Family influence, leverage and probability of financial distress in: capital structure, earning management, and risk of financial distress. *Springer, Cham*, 42-55.

Gubitta, P., et Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs." *Family Business Review*, 15(4), 277-297.

Gunz, H., et Helsin, P. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(2), 105-111.

Habib, A., et Hasan, M. (2019). Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future. *International Review of Financial Analysis*, 61(20), 188-201.

Haddadj, S., et d'Andria, A. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue Française de Gestion*,13(2), 45-65.

Haguma B. M., Balemba E. K., et Bitakuya, W. (2019). Relation entre Microfinance et la performance perçue des PME: Rôles Médiateur et modérateur de l'opportunité entrepreneuriale et de la prise de risque. *Finance, Contrôle et Stratégie*, 22(4), 1-44.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. et Anderson, R.E. (2010), *Multivariate data analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.

Hair, J. F., Rishe, J.J., Sarstedt, M. et Ringle, C. M. (2019), When to use and how to report the resuts of PLS-SEM. *European Business Review,* 31(1), 2-24.

Hall, D., et Chandler, D. (2005). Psychological success: when the career is calling. *Journal of Organizational Behaviour,* 26(2), 155-176.

Hamadi, Z. B., Bonache, A., Chapellier, P., et Mohammed, A. (2011). Les déterminants de la complexité des systèmes de données comptables des dirigeants de petites et moyennes entreprises :Une méta-analyse sur données individuelles. *Comptabilités, Economie et Société*, 2(2), 3-23.

Hamid A, Abdullah A, et Kamaruzzaman N. (2015). Capital structure and Profitability in Family and Non- Family Firms: Malaysian evidence. *International Accounting and Business Conference* (p. ND). Tenaga Malaysian: IABC.

Hanana, B., et Houfaidi, S. (2016). Satisfaction du personnel: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des administrations publiques Marocaines. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 18(4), 1056-1073.

Handler W, et Kram K. (1988). Succession in family firms: the problem of resistance. *Family Business Review,* 1(4), 361-381.

Harasheh, M., Capocchi, A., et Amaduzzi, A. (2022). Capital structure in family firms: the role of innovation activity and institutional investors. *EuroMed Journal of Business,* doi:10.1108/EMJB-12-2021-0191.

Harveston, D., Davis, P.S., et Lyden, J.A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review,* 10(4), 373-396.

Hayes, A.F. (2018). Partial, conditional, and moderated, moderated mediation: quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.

Hayes A, et Scharkow M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter? *Pyschological Science*, 24(10), 1918-1927.

Hejaji, I. (2018). Etude sur le profil du dirigeant des PME: Opérationnalisation des variables. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de L'audit,* 1(6), 711- 732.

Henssen B, Voordeckers W, Lambrechts F, et Koiranen M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312-322.

Herriau, C., et Touchais, L. (2015). The Role of Control Systems in the Process of Change: Application to a Family Business Succession. *Journal of Change Management*, 15(1), 19-42.

Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., et Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja,* 33(1), 3125-3145.

Hiebl, M.R., Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., et Neubauer, H. (2012). Institutionalisation of management accounting in family businesses: Empirical evidence from Austria and Germany. *Journal of Enterprising Culture*, 20(4), 405-436.

Hiebl, M.R., et Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 15(3), 1037-1068.

Hirigoyen, G. (2017). Altruisme du dirigeant et biais comportementaux dans l'entreprise Familiale. *Finance Bulletin*, 1(1), 53-62.

Hundera, B., Duysters, G., Naudé, W., et Dijkhuizen, J. (2021). How do role conflict intensity and coping strategies affect the success of women entrepreneurs in Africa? Evidence from Ethiopia. *Journal of Small Business Management*, 59(6), 1180-1210.

Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., et Podsakoff, P. (2003), A critical review of constructindicators and measurement model specification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

Jaskiewicz, et Pieper E. (2008). *The relevance of emotionnal return for the longevity of family business. A theorical model*. Germany: European Family Business Center, European Business School.

Jeanjean, T., et Stolowy, H. (2006). La compétence financière des conseils d'administrationet de surveillance : mesure et déterminants. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, 1-31.

John, K., et Senbet, L.W., (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4): 371-403.

Kamala, C. (2014). PME et développement : atouts, contraintes institutionnelles et perspectives dans le contexte de la RDC. *Bukavu Journal of Economies and Social Sciences*, 5(2): 1-20.

Kamba-Kibatshi, M. (2016). L'influence des petites et moyennes entreprises au développement économique de la République Démocratique du Congo. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy,*1(1), 478-505.

Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., et Orobia, L. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221-234.

Karadağ, H. (2018). Cash, receivables and inventory management practices in small enterprises : their associations with financial performance and competitiveness. *Small Enterprise Research*, 25(1), 69-89.

Karim, K. (2016). Comportements financiers des PME familiales Marocaines: Essai d'analyse. *Revue Economie, Gestion et Société*, 6(2), 2-19.

Karra, N., Tracey P., et Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.

Kellermanns, F. W., et Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 28(3), 209-228.

Kershaw, M., et Webber, L. (2004). Dimensions of financial competence. *Psychiatry, Psychology and Low,* 11(2), 338-349.

Khalifé, E., et Montmorillon, B. (2018). Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulant: cas du Liban. *Revue Internationale P.M.E.,* 31(3-4), 227-260.

Kherrazi, S., et Ahsina, K. (2016). Défaillance et politique d'entreprises: modélisation financière déployée sous un modèle logistique appliqué aux PME Marocaines. *La Revue Gestion et Organisation,* 8(1), 53-64.

Kidwell, E., Kellermanns, F.W., et Eddleston, K.A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the ‘‘Fredo Effect. *Journal of Business Ethics,* 106(4), 503-517.

Kidwell, R.E., Eddleston, K.A., Cater III J.J., et Kellermanns, F.W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons,* 56(1), 5-12.

Kiwia, R. H., Bengesi, K., et Ndyetabula, D. (2019). Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City-Tanzania. *Journal of Family Business Management,* 45(2), 3-22.

Koffi, V. (2008). *Thèse: Intégration du successeur dans les PME familiales: étude des cas comparatives des stratégies des prédécesseures et des prédécesseurs,* Québec: Université du Québec à Trois-Rivières.

Kounetsron Y. M. (2018). Les relations entre la PME et ses partenaires: une analyse des difficultés. *Ethique et Economique,* 15(2), 62-68.

Lansberg, Ivan, et Astrachan, J.H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review,* 7(1), 39-59.

Laurencelle, L. (2012). La représentativité d'un échantillon et son test par le Khi-deux. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology,* 8(3), 173-181.

Leach, P., et Bogod, T. (1999). *Guide to the family business*. 3rd Edition, London: Kogan-Page, 267.

Le Breton-Miller, I. (2011). Les facteurs clés de la réussites des successions au sein des entreprises familiales. *Gestion,* 1(36), 25-34.

Le-Breton-Miller, I., Miller, D., et Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 28(4), 305-328.

Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique Subsaharienne? *Afrique Contemporaine,* 227(1),153 -174.

Lings I, et Greenley, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research,* 7(3), 290-305.

Löhde, A. S., Campopiano, G., et Calabro, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder-manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision,* 59(2), 390-405.

Ltaief F. C, et Henchiri J. (2016). La structure financière des entreprises familiales : une analyse fondée sur la théorie du Pecking Order. *Journal of Academic Finance,* 7(2), 83-97.

Lua, L., et Wub, Y. (2020). Does religion enhance firm performance ? Evidence from private firms in Chine. *China Economic Review,* 62, 1014-1038.

Luan, C-J., Chen, Y-Y., Huang, H-Y., et Wang, K-S. (2018). CEO succession decision in family businesses: A corporate governance Perspective. *Asia Pacific Management Review,* 23(2), 130-136.

Lusardi, A. (2015). Financial literacy: Do people know the ABCs of finance? *Public Understanding of Science*, 24(3), 260-271.

Lwango, A., et Coeurderoy, R. (2011). Le capital social de l'entreprise familiale. Une approche empirique de son efficience organisationnelle. *Revue Française de Gestion,* 3(4), 109-123.

Madison, K., Kellermanns, F.W., et Munyon, T.P. (2017). Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects. *Family Business Review,* 30(4), 1-22.

Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planing among SMEs in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 126-135.

Mangena, M., et Pike, R. (2005). The effect of audit committee share holding financial expertise and size on interim financial disclosures. *Accounting and Business Research,* 35(4), 3-31.

Marion A, et Faverjon C. (2016). La demande de capitaux propres des PME en croissance : impératif financier ou volonté stratégique? *Revue Internationale P.M.E.,* 29(1), 71-100.

Martin G, Campbell J. T, et Gomez-Mejia L. (2016). Family control, socioemotional wealth and earnings management in publicly traded firms. *Journal of Business Ethics,* 133(3), 453-469.

Martin, G., et Staines, H. (1994), Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development,* 13(7), 23-34.

Mashavira, N., Chipunza, C., et Dzansi, D. (2019). Managerial interpersonal competencies and the performance of family - and non-family owned small and medium enterprises in Zimbabwe and South Africa. *SA Journal of Human Ressource Management, 17(1),* 2-15.

McMullen, J.S. et Warnick, B.J. (2015). To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 39(6), 1379-1412.

Memili, E., Dianne H., Welsh, B., et Luthans, F. (2013). Going Beyond Research on Goal Setting: A Proposed Role for Organizational Psychological Capital of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 37(6),1289-1296.

Memon, M- A., Cheah, JH., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., Cham T-H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11.

Mendy, M., et Diop, A. (2018). Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et Performance des entreprises familiales Africaines : une analyse à partir des données sénégalaises. *Revue Africaine de Management,* 3(1), 69-92.

Merchant, P., Kumar, A., et Mallik, D. (2017). The role of quality of relations in succession planning of family business in India. *Journal of Asian Finance, Economics and Business,* 4(3), 45-56.

Merwe, V. D. (2009). Investigation of the determinants of estate and retirement planning in intergenerational family family business. *South African Journal of Business Management,* 40(3), 51-63.

Michael-Tsabari, N., et Weiss, D. (2015). Communication Traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review,* 28(1), 26-40.

Michel, A., et Kammerlander, N. (2014). Trusted Advisors in family business's sucession-planning process: An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy,* 6(1), 1-43.

Michiels, A., Arijs, D., et Uhlaner, L. (2021). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science,*16(2), 1-24.

Mmenge A, Binwa B, et Gahungu D. (2020). Analyse de la gouvernance des Petites et Moyennes entreprises familiales de la ville de Bukavu en RD Congo. *African Crop Science Journal,* 28(1), 255-271.

Mokhber, M., Siti, T. G., Abdul, Z., Amin, R., Noraiza, V., Zamil, M., et Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development,* 36(3), 2-27.

Molly V, Uhlaner L, Massis, A. D, et Laveren, E. (2019). Family- centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics,* 53(1), 269-286.

Morris, M., Williams, R., et Allen, J. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing,* 12(5), 385-401.

Motwani, J., Levenburg, N., Schwarz, T., et Blankson, C. (2006). Succession planning in SME's: An empirical analysis. *International Small Business Journal* 24(5), 471-495.

Motylska-Kuzma, A. (2017). The financial decisions of family businesses. *Journal of Family Business Management,* 7(3), 351-373.

Moulai, S., et Boukrif, M. (2018). Le choix du successeur dans les PME familiales. *Revue Africaine de Management,* 3(1), 158-168.

Mustakallio, M., Autio, E., et Zahra, S.A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review,*15(3), 205-222.

Muth, M., et Donaldson, (1998). Stewardship theory and Board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review,* 6(1), 5-28.

Nagwan, A. (2020). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation ant the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Sciences Letters,* 11(3), 1003-1012.

Naoure, A. F. (2018). Les conflits successoraux dans les entreprises familiales africaines : Le rôle de la structure familiale. *Revue Africaine de Management,* 3(1), 132-142.

Ndjambou, R., et Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaises: Clarification des compétences et de la vision. *Revue Gestion et Organisation*, 6(1), 7-19.

Ndongo-Dimé, M. (2007). Remise en cause, reconfiguration ou recomposition? Des solidarités familiales à l'épreuve de la précarité à Dakar. *Sociologie et Sociétés,* 39(2), 151-171.

Ndzie, N. (2019). Profils et compétences entrepreneuriales dans la réussite des PME en Afrique centrale : cas du Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion,* 2(3), 61-87.

Ng, H. S., Kee, D. M., et Ramayah, T. (2020). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 27(1), 103-129.

Ng P, et Hamilton R. (2021). Socioemotional wealth and the innovativeness of family SMEs in the United Arab Emirates. *Journal of Small Business & Entrepreneurship,* https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1926779.

Ngongang, D. (2007). Analyse des facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des PME Tchadiennes. *La Revue des Sciences de Gestion,* 2(224), 49-57.

Ngongang, D. (2006). Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises Tchadiennes. *AFC Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, mai, 1-22.

Ngongang, D. (2014). Analyse de la compétence des Propriétaires - dirigeants des PME du Nord Caméroun. *Revue Congolaise de Gestion,*19(1), 9-42.

Noland, M. (2005). Religion and economic performance. *World Development*, 33(8), 1215-1232.

Nordqvist, M., Sharma, P., et Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209.

Ntambaka, G. A. (2015). Les déterminants d'accès des PME au crédit des institutios financières. *Revue UCB*, 1(2), 60-77.

Oliver, C. (1991). Responses to institutional process. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Oriot, F., Alcouffe, S., Boutary, M., et Misiaszek, E. (2017). Comment les dirigeants de PME mesurent-ils leur performance stratégique? Des SMPS qui combinent indicateurs formels et mécanismes informels. *Revue Internationale P.M.E.*, 30(3-4), 289-320.

Orobia, L., et Nakibuuka, J. (2020). Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 379-398.

Oudgou M, et Zeamari M. (2018). Les déterminants de la structure financière des PME Marocaines: cas de la ville de Meknes. *Finance et Finance Internationale,*12(1), 2-25.

Parker, S. C. (2016). Family firms and the "willing successor" problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241-1259.

Pettersen, N., St-Pierre, J., et Brutus, S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise: Apport d'un instrument de mesure multi source. *Revue Internationale PME.,* 24(1), 167-193.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., et Lee, J.-Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology,* 88(5), 879-903.

Pyromalis V. D., et Vozikis G. (2009). Mapping the successful succession process in family firms:evidence from Greece. *International Entrepreneurship Journal,* 5(1), 439-460.

Rahman, S., Amran, A., Ahmad, N., et Taghizadeh, S. (2016). Enhancing the wellbeing of base of the pyramid entrepreneurs through business success: the role of private organizations. *Social Indicators Research,* 127(1), 195-216.

Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., et Chang, E.P. (2020). Entrepreneurial Family Businesses, Innovation, Governance, and Succession. *Springer Texts in Business and Economics*, 19(4), 682-706.

Rassoul, N. (2018). L'importance du mode de financement dans la pérennité des entreprises familiales Algériennes. *Journal of Academic Finance,* 9(1), 91-103.

Razzak, M.R., et Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management,* 11(3), 392-415.

Razmus, W., et Laguna, M. (2018). Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of Micro enterprises. *Frontiers in Psychology,* 9(1), 791-801.

Reijonen, H., et Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 14(4), 689-701.

Renard, L., et Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000,* 28(1), 109 -124.

Reyes, G., et Gautier, L. (2014, Octobre 31). Le role des compétences du dirigeant-propriétaire de TPE artisanale sur sa vision stratégique: illustration par une carte cognitive. *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 3-23.

Richer, F., et St-Cyr, L. (2001). La planification de la relève dans les PMEF: statistiques et reflexions. *Gestion,* 26(2*)*, 19-26.

Rizza, C., et Ruggeri, D. (2018). The institutionalization of management accounting tools in family firms: the relevance of multiple logics. *Journal of Management Control,* 28(4), 503-528.

Roamba, M., Toé, M., et Illa, H. (2022). Transmissions intergénérationnelle des PME familiales au Burkina Faso. *la Revue des Sciences de Gestion, 5(317-318),* 129-139.

Robic, P., Barbelivien, D., et Antheaume, N. (2014). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et représentent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat,* 13(3), 25-50.

Sacristán-Navarro M, et Gomez- Ansón S. (2007). Do families shape corporate governance Structure. *Journal of Management and Organisation,*15(3), 327-345.

Salomo, S., Brinkmann, J., et Talke, K. (2008). Functional management competence and growth of young technology-based firms. *Creativity and Innovation Management,* 17(3), 186-203.

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 12(4), 579-594.

Sanchez-Ruiz P, Daspit J. J, Holt D. T, et Rutherford M. (2019). Family social capital

in the family firm: A taxonomic classification, relationships with outcomes, and directions for advancement. *Family Business Review,* 32(2), 131-153.

Sanjaya, G., Bathula, H., et Singh, D. (2015). Ownership concentration, board characteristics and firm performance: A contingency framework. *Management Decision,* 53(5), 911-931.

Sawers, D., et Whiting, R. (2010). Perceived usefulness of business succession planning and chartered accountants' involvement in the process. *Small Enterprise Research,* 17(1), 87-102.

Santiago, A. (2000). Succession experiences in Philippine family business. *Family Business Review,* 13(1), 15-35.

Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., et Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics,* 43(1), 39-55.

Schier, G. (2014). Entrprises familiales et innovation. *Gestion 2000,* 31(5), 123-138.

Schmid, T. (2013). Control considerations, creditor monitoring, and the capital structure of family firms. *Journal of Banking & Finance,* 37(2), 257-272.

Scholes, L., Mustafa, M., et Chen, S. (2016). Internationalization of Small family firms: the influence of family from a socioemotional wealth perspective. *Thunderbird International Business Review,* 58(2), 131-146.

Scholes, L., et Wilson, N. (2014). The importance of family firm trusts in family firm governance. *Entrepreneurship theory and Practice*, 36(6), 1285-1293.

Schultz, D., et Kitchen, P. (2005). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review,* 6(4), 347–366.

Schulze, W., Lubatkin, M., et Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.

Schulze, W., et Kellermanns, F. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 39(3), 447-459.

Seraj, A.H., Fazal, S.A., Alshebami, A.S. (2022). Entrepreneurial competency, financial literacy, and sustainable performance: Examining the mediating role of entrepreneurial resilience among Saudi entrepreneurs. *Sustainability*, 14(17), 2-17.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review,* 17(1), 1-36.

Sharma, P., Chrisman, J., et Chua, J. (2003). Predictors of satsfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing,* 18(5), 667-687.

Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., et Chua, H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 25(3), 17-36.

Sharma, P., et Rao, S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian Family Firms: A comparative study. *Family Business Review,* 13(4), 313-330.

Shepherd, D., Wennberg, K., et Suddaby, R. (2019). What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing and contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management,* 45(1), 159-196.

Shockley, K., Ureksoy, H., Rodopman, O., Poteat, et Dullaghan, E. (2016). Development of new scale to measure subjective career success: A mixed- methods study. *Journal of Organizational Behaviour,* 37(1), 128-153.

Shukla A, et Singh S. (2015). Psychological ownership : scale development and validation in the Indian context. *International Journal Culture and Business Management,*10(2), 231-251.

Singh, S., Corner, P., et Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization,* 13(4), 331-344.

Simeti K, et Mbahweka, K. (2013). Problématique du financement des PME par les établissements bancaires en RDC, Cas de la ville de Butembo. *Revue Congolaise de Gestion,* 1(2), 20 - 32.

Smida, A., et Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes : Economie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise. *Revue Internationales P.M.E.,* 23(2), 65-106.

Songul, K. A. (2015). The Determinants of Capital Structure:Evidence from the Turkish Manufacturing Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues,*1(5), 158-171.

Staniewski, M.W., et Awruk, K. (2021). Parental attitudes and entrepreneurial success. *Journal of Business Research,* 1(23), 538-546.

Staniewski, M., et Awruk, K. (2019). Entrepreneurial success and achievement motivation: A preliminary report on a validation study of the questionnaire of entrepreneurial success. *Journal of Business Research,* 101(1), 1-34.

Stockmans, A., Lybaert, N., et Voordeckers, W. (2010). Socioemotional wealth and earning

management in private family firms. *Family Business Review,* 23*(*3), 280-294.

Sund, L. G., Melin, L., et Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177.

Suprianto, E., Rahmawati, R., Setiawan, D., et Aryani, A. (2019). Controlling generation of family firms and earnings management in Indonesia: The role of accounting experts of audit committees. *Journal of International Studies*, 12(3), 265-276.

Swab G, Sherlock C, et Markin E. (2020). "SEW" what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review,* 33(4), 424-445.

Taka, D. (2016). Les déterminants de l'accès au financement bancaire par les Petites et Moyennes Entreprises: Cas du Caméroun. *Revue d'Economie Théorique et Appliquée,* 6(1), 77-96.

Tensaout, M., et Guyon, H. (Janvier,2012). Les variables latentes formatives avec LISREL et PLSPM. *Conference papers*, 2-52.

Thiele F, et Wendt M. (2017). Family firm identity and capital structure decisions. *Journal of Family Business Management,* 7(2), 2-31.

Torchia, M., Rautiainen, M., Calabrò, A., Ikäheimonen, T., Pihkala, T., et Ikävalko, M. (2018). Family ownership goals and socioemotional wealth: Evidence from finnish family firms. *Journal of Enterprising Culture,* 26(2), 207-224.

Ucbasaran, D., Shephherd, D. A., Lockett, A., et Lyon, J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management,* 39(1), 163-202.

Umans I, Lybaert N, Steijvers T, et Voordeckers W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics,* 54(1), 189-207.

Van Caillie, D. (2000). La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME : une approche méthodologique spécifique, *Actes du 5e Congrès international francophone sur la PME,* CIFPME, Octobre 25-27, 1-19.

Van Caillie, D., et Crutzen, N. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise: quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise,* 297(2), 13-32.

Van Caillie, D., et Mbili-Onana, A. (2012, Mars 9-10). L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal: une modélisation contingente. *1er Congrès International en Sciences de Gestion du COMREFAS. Abidjan, Côte d'Ivoire*, 1-23.

Van Der Merwe, P., Venter, E., et Farrington, M. (2012). An assessment of selected family business values in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management,* 43(4), 17-31.

Venter, E., Boshoff, C., et Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review,* 18(4), 283-303.

Vieira, A. L. (2011). "*Interactive LISREL in practice".* Santiago: Springer.

Villalonga, B., et Amit, R. (2006). How do family ownership, Management, and control affect firm value? *Journal of Financial Economics,* 80(2), 385-417.

Wach, D., Stephan, U., et Gorgievski, M. (2016). More than money: Developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal,* 34(8), 1098-1121.

Walker, E., et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal,* 22(6), 577-594.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science,* 14(2), 149-172.

Watts, D. J. (2017). Le sens commun et les explications sociologiques . *Sociologie et Société,* 49(2), 164-200.

Welsh, D.H.B., et Kaciak, E. (2019). Family enrichment and women entrepreneurial success: The mediating effect of family interference. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 15(4), 1045-1075.

Yongvongphaiboon, P., et Aryupong, M. (2020). The effect of family business succession preparation and implementation on post succession performance: Evidence from steel industry in Thailand. *Siam Academic Review,* 21(1), 47-65.

Zellweger M, et Astrachan J. (2008). On the emotional value of owing a firm. *Family Business Review,* 21(3), 347-363.

Zerfass, A., et Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success : The communications contributions Framework. *Journal of Communication Management,* 22(4), 397-415.

Annexes

Annexe 1 : développement empirique et théorique sur la préparation de la succession

Auteurs	Type de l'étude	Facteurs explicatifs	Méthodologie et théorie de base	Pays d'étude	Perspectives pour les recherches futures
Michel et Kammerlander (2014)	Théorique	L'âge, le degré de préparation du successeur, la volonté de transférer le management ; la présence de conseiller externe, relation prédécesseur-successeur	Revue systématique/ étude existante sur la succession La théorie de la motivation personnelle et la théorie d'agence	-	Etudier l'impact de propriétaires non-familiaux sur la succession Analyser le rôle de l'expérience du conseiller externe sur la succession Intégrer les facteurs culturels et contextuels dans l'analyse.
Magasi (2016)	Empirique	La volonté de succéder, la génération, la culture, la compétence du successeur, la délégation de responsabilité, l'expérience.	Design descriptif La théorie de contingence	Tanzanie	Développer l'approche multidimensionnelle de la préparation de la succession Intégrer d'autres facteurs tels que : Appui institutionnel, gouvernance managériale (système de communication et de gestion), les contraintes relatives à la planification de la succession
Bah et al., (2017)	Empirique	La culture, les freins psychologiques, les conflits entre les héritiers potentiels.	Etude de 9 cas de succession. Théorie de deuil	Sénégal	Adopter une méthodologie quantitative Intégrer les facteurs comme : le genre, le niveau d'étude, les pratiques de gestion Etude sur la faisabilité de reprise externe en Afrique
Gagné et al., (2021)	Empirique	Motivation entrepreneuriale du prédécesseur , la volonté du	Un échantillon de convenance de 189 EF/régression et test de la médiation.	Canada	Adopter les méthodes statistiques rigoureuses Intégrer les particularités culturelles et contextuelles

		prédécesseur et du successeur, l'état psychologique et la gouvernance	La théorie de motivation intrinsèque		ainsi que les composantes socio-affectives
Mokhber et al. (2017)	Empirique	Compétence du prédécesseur et du successeur, le genre, relation entre les membres familiaux, génération active au management.	Un échantillon boule de neige de 50 PMEF/ AFE et régression.	Malaisie	Intégrer les facteurs comme : l'ethnicité, la particularité culturelle, l'harmonie familiale. Répliquer la même étude sur un large échantillon.
Yongvongphaiboon et Aryupong (2020)	Empirique	Compétence du successeur, la volonté de succéder et de transférer l'entreprise	Echantillon de 169 dirigeants/ Equation structurelles, ACF et AFE. La théorie de la motivation personnelle	Thaïlande	Adopter une démarche multi source. Intégrer les facteurs comme environnement familial, diffusion d'information, croissance perçue.
Merchant et al., (2017)	Empirique	La culture, le contexte, la qualité de relation prédécesseur-successeur, l'harmonie et la volonté de transférer et de succéder	Etude de cas (2 EF) et interview non structurée La théorie de contingence	Inde	Intégrer les aspects liés à la perception de prédécesseurs. Développer une approche multidimensionnelle
Fattoum et Fayolle (2008)	Empirique	Croissance perçue par le prédécesseur, le partage des valeurs, l'attachement à l'entreprise, relation prédécesseur-successeur	Echantillon à choix raisonné/Etude de cas de 6 entreprises La théorie du deuil et la théorie de l'intendance	Tunisie	Analyser la relation de cause à effet entre les variables Ajouter les facteurs comme : la gouvernance managériale, la volonté de succéder, le genre et l'âge.

Motwani et al., (2006)	Empirique	Taille de la PMEF, Membre familiaux impliqués dans la PMEF, Compétence du successeur, altruisme, facteurs psychologique du prédécesseur, présence de conseillers externes	Echantillon de 368 EF/ AFE et ANOVA La théorie de l'intendance	USA	Adopter une méthodologie mixte Intégrer les particularités contextuelles et d'autres facteurs comme : la gouvernance, la volonté de continuer l'entreprise, l'environnement légal et économique

Source : Auteur

Annexe 2 : Descriptions des attributs par dimensions retenues de la gouvernance managériale des PMEF

Dimensions et auteurs	Description des attributs
Système de communication : Forman et Argentin, 2005 ; Gnan et al., 2015 ; De Massi et al., 2016 ; Khalifé et Montmorillon, 2018	- Renforce le suivi régulier des objectifs visés ; - La communication avec les employés ; - Encourage l'équité et l'intégrité ; - Développe le travail d'équipe et l'apprentissage ; - Encourage le respect des procédures administratifs ; - Accroit la surveillance et les respects de normes
Système de gestion : Mmenge et al., 2020 ; Khalifé et Montmorillon, 2018 ; Fang et al., 2021	- Facilite la planification stratégiques et tactiques ; - Renforce la délégation de responsabilité ; - Facilite le contrôle et orientation des actions ; - Encourage la flexibilité de l'entreprise ; - Facilite les échanges d'informations ; - Rendre transparente la communication financière ; - Veuille aux respects de normes comptables - Actualise les pratiques de gestion de la PMEF
Altruisme : Bah et al. 2017 ; Mmenge et al. 2020 ; Fang et al., 2021.	- Améliore le niveau de relation avec les partenaires ; - Améliore les revenus de la PMEF ; - Facilite la couverture des besoins des membres de la famille, - Amplifie l'harmonie au sein de la famille ; - Améliore le capital social de la PMEF ; - Veuille à la rémunération des propriétaires ; - Veuille à la réputation de la famille ; - Encourage la formation de membre de la famille - Encourage l'intégration des membres de la famille

Source : Auteur

Annexe 3 : Principales dimensions et attributs de la compétence financière des dirigeants des PME

Dimensions identifiées	Description des attributs
Maîtrise des outils comptables : Boughatta et Bayad (2008) ; Ngongang (2014) ; Bootz et al. (2018)	- Améliore l'étude et l'interprétation de compte de résultats et le bilan ; - Minimise le risque d'erreur et asymétrie d'information financière ; - Oriente les décisions stratégiques de l'entreprise ; - Prône la transparence et la régularité des informations financières ; - Améliore la maîtrise de la situation financière et l'évaluation de la rentabilité ; - Améliore la connaissance sur la protection de créancier et l'autonomie financière de l'entreprise
Suivi de trésorerie : Boughatta et Bayad (2008) ; Pettersen et al. (2011) ; Durant (2015).	- Apprends aux dirigeants à suivre de manière régulière les entrées et les sorties de fonds ; - Permet aux dirigeants de faire preuve d'intégrité et d'équité ; - Permet aux dirigeants d'orienter les décisions financières à court terme et évaluer les besoins en fonds de roulement normatif - Contribue à une bonne gestion de liquidité et lutte contre les détournements et la détresse financière ; - Permet aux dirigeants d'être efficace et d'assurer la gestion optimale des excédents ; - Facilite la planification financière des activités au niveau opérationnelle ; - Accroît la capacité des dirigeants dans la négociation de délai de paiement et dans la définition de la politique de crédit ; - Permet d'agir avec assurance et faire preuve d'autonomie

Gestion de relation : Khalifé et Montmorillon (2018) ; Ngongang (2014).	- Permet aux gestionnaires d'identifier les couts par activité de manière détaillée possible ; - Permet de se doter des outils d'évaluation et de contrôle adaptés aux spécificités de l'entreprise ; - Permet de réduire les risques de perte et d'identifier les activités rentables et les créneaux porteurs ; - Renforce les suivis quotidiens des activités de l'entreprise ; - Permet d'affecter la responsabilité et de corriger les erreurs. - Permet de faire preuve de persuasion et de savoir négocier - Renforce la constitution de réseau et constitue l'incubateur d'orientation et source d'échange des expériences ; - Renforce la coopération et développe l'esprit d'équipe, - Améliore l'accès au financement et l'identification des créneaux porteurs ; - Facilite les échanges d'informations entre partenaires et constitue une source d'apprentissage

Source : Auteur

Annexe 4 : Questionnaire d'enquête

STRUCTURE FINANCIERE, COMPETENCES FINANCIERES DU DIRIGEANT, GOUVERNANCE MANAGERIALE ET REUSSITE SUCCESSSORALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES DU KIVU EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Nous vous garantissons que les informations communiquées resteront confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins statistiques. Merci de votre collaboration.

En cas de question : adolphemmenge@gmail.com /+243815379543

A renvoyer à (enveloppe pré-adressée) :
UOB
Faculté des Sciences Economique et de Gestion
A l'attention de Mmenge Adolphe
Karhale/Commune de Kadutu, Bukavu RDC

Informations signalétiques :

Dénomination sociale : ……...

N° impôt : ……

Nom du répondant : …… Fonction : ……Sexe :…… Age :……..

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise :……..

Tél. : …… E-mail : ……

Date de création de l'entreprise : ……

PROFIL DE L'ENTREPRISE	**REPONSES**
1) Quel est le nombre total d'employés au sein de votre entreprise en 2019 ?	
2) Parmi ces employés, combien sont membres de la famille ?	
3) Le dirigeant est- il membre de la famille ? 1. Oui 0. Non	
4) Le dirigeant est-il aussi propriétaire de l'entreprise ? : 1 Oui 0. Non	
5) Quelle est la part du dirigeant propriétaire dans le capital de l'entreprise?	
6) Quel est le nombre de propriétaires ou actionnaires dans votre entreprise?	
7) Quelle est la proportion de dettes dans le total du passif de votre entreprise en 2019 ?	
8) Quel est votre chiffre d'affaire pour l'année : 2018	
2019	
9) Quel est le niveau de rentabilité financière au cours de l'exercice : 2018	
2019	
10) Indiquez la proportion de part de propriété détenue par les membres de famille dans votre entreprise	…… ……...%
11) L'entreprise a-t-elle une équipe dirigeante ? 1. Oui 0. Non	
12) De combien de membres se compose l'équipe dirigeante ?	
13) Combien de dirigeants sont membres de la famille ?	
14) Combien de membres familiaux participent activement à la vie de l'entreprise (en tant que travailleurs, dirigeants ou conseillers) ?	
15) De combien de personnes se compose votre conseil d'administration ?	
16) Combien de membres familiaux occupent une fonction d'administrateur ?	
17) Combien de réunions de conseil d'administration sont organisées annuellement ?	
18) Quel est votre secteur d'activité ? 1. Secteur commercial 2. Industrie 3. Service	
19) Quelles sont les sources de financement appliquée au cours de l'exercice 2019 ? (Indiquez oui ou non en face de chaque source de financement proposée)	
1. Autofinancement	
2. Capitaux propres et dettes commerciales	
3. Capitaux propres, dettes commerciales et dettes financières à CT	
4. Capitaux propres et dettes informelles (Amis, familiers, Cambiste et Likilimba)	
5. Capitaux propres et dettes	
20) classer ces sources de financement selon leur degré d'importance Première	
Deuxième	
Troisième	
Quatrième	

Cinquième	
21) Quels modes de financement préférez-vous pour réussir la succession ? (Plusieurs réponses possibles) 1. Autofinancement 2. Endettement commercial 3. Dette financière à LT 4. Dette financière à CT 5. Financement informel (Amis, familiers, cambiste…) 6. Tous les modes de financement	
22) Avez-vous fait recours au financement informel au cours de l'exercice 2019 ? 0. Non 1. Oui	
23) Suivant quelle fréquence avez-vous recouru au financement informel ? 1. Hebdomadaire 2. Mensuelle 3. Trimestrielle 4. Semestrielle 5. Annuelle	
24) Avez –vous fait face à des contraintes pour accéder au financement formel ? 1. Oui 0. Non	
25) Quelles sont les contraintes auxquelles vous faites face ? (Plusieurs réponses possibles) 1. Garantie 2. Taux d'intérêt 3. Formalité administrative 4. Autres à préciser	
26) Comment avez-vous apprécié ces contraintes : 1. Pas sévère 2. Assez sévère 3. Neutre 4. Sévère 5. Très sévère	
27) Le fondateur est- il toujours actif dans le management de l'entreprise ? 1. Oui 0. Non	
28) Quelle génération est aux commandes de l'entreprise ?	
29) Quelle(s) génération(s) est (sont) active(s) dans la direction ?	
30) Si l'entreprise a été récemment transmise, quel était le contexte de la transmission ? 1. Retraite 2. Décès 3. Divorce, 4. Maladie, accident 5. Changement d'activité	
31) Si vous êtes un successeur, depuis combien de temps vous avez pris la relève de l'entreprise ?	
32) Si vous êtes un successeur, quelle est votre position dans la lignée ? 1. L'ainé 2. Le cadet 3. Autres à préciser	
33) Si vous êtes un propriétaire-fondateur : quel est votre situation matrimoniale ? 1. Célibataire 2. Marié monogamique 3. Marié polygamique 4. Divorcé ou séparé 5. Veuf ou veuve	
34) Si vous êtes un fondateur, avez-vous une idée de ce que vous ferez après la transmission ? 1. Oui 0. Non	
35) Si vous êtes un fondateur, avez-vous déjà pensé à préparer votre successeur ? 1. Oui 0. Non	
36) Si vous avez l'intention de donner une partie ou la totalité de l'entreprise à un enfant, que ferez-vous pour les enfants qui ne travaillent pas au sein de l'entreprise ? 1. Obliger l'héritier à encadrer les autres enfants 2. Les intégrer dans la gestion de l'entreprise 3. Les initier dans d'autres domaines 4. Repartir l'héritage entre chacun d'entre-deux 5. Les obliger à vivre sous la conduite de l'ainé successeur 6. Leur imposer d'assurer une gestion conjointe de l'entreprise	
37) Quel rôle désirez-vous jouer dans l'entreprise après la succession ? 1. Se désengager totalement 2. Conseiller principal 3. Gestionnaire financier 4. Commanditaire ou mandataire principal 5. Intégrer d'autres secteurs d'activités 6. Autre à préciser	
38) Selon vous, que peuvent être les principales difficultés lors de la transmission de l'entreprise ? 1. Choix du successeur entre les héritiers 2. Acceptation du successeur par les autres membres 3.	

Désengagement du fondateur 4. Implication de la famille dans le choix du successeur 5. Manque du successeur 6. Transmission d'information financière 7. Identification du successeur 8. Autres à préciser	
39) Votre entreprise a-t-elle un plan de transmission ou de succession ? 1. Oui 0. Non	
40) Quelle est votre perception sur le succès de votre entreprise après Succession ? 1. Impossible 2. Faible 3. Neutre 4. Elevé 5. Très élevé	
41) Avez-vous déjà identifié votre successeur ? 1. Oui 0.Non	
42) Vous percevez le choix du successeur comme : 1. Très difficile 2. Difficile 3. Neutre 4. Facile 5. Très facile	
43) Vous percevez l'identification du successeur comme : 1. Très difficile 2. Difficile 3. Neutre 4. Facile 5. Très facile	
44) Selon vous, quels sont les mécanismes à adopter pour réussir la succession dans votre entreprise ?	
45) Selon vous, quels sont les éléments pouvant limiter le succès du processus de succession de votre entreprise	

1. COMPETENCES FINANCIERES DU DIRIGEANT

Les assertions ci-dessous se rapportent aux différentes aptitudes justifiant la compétence des dirigeants de votre entreprise. Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord ou de désaccord sur une échelle allant de 1 à 5.

1. Pas du tout important 2. Peu important 3. Neutre 4. Important 5. Très important

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5
COMP1	Planifier les activités quotidiennes					
COMP2	Communiquer la vision de l'entreprise aux collaborateurs					
COMP3	S'informer au-delà des activités courantes					
COMP4	Compréhension du compte de résultat					
COMP5	Compréhension du bilan					
COMP6	Mettre en place des outils de contrôle adaptés à l'activité					
COMP7	Maitrise des sorties de fonds					
COMP8	Maîtrise des délais de paiements clients et fournisseurs					
COMP9	Nouer le contact avec les (gens) partenaires financiers utiles					
COMP10	S'informer à tout moment sur l'évolution du marché					
COMP11	Echanger des idées avec les collaborateurs					
COMP12	Impliquer les membres de la famille dans la gestion de l'entreprise					
COMP13	Privilégier les membres de la famille à travailler pour l'entreprise					
COMP14	Comprendre le problème dans l'ensemble					
COMP15	Prendre la décision qui convient					
COMP16	Encourager la résolution de conflit à l'amiable					
COMP17	Être à l'écoute de tout le monde					

2. PROPRIETE PSYCHOLOGIQUE

Les phrases ci-dessous se rapportent à votre degré d'affect envers l'entreprise. Elles traduisent l'importance de la richesse socio émotionnelle que revêt l'entreprise envers les dirigeants. Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord et de désaccord sur une échelle allant de 1 à 5. 1. totalement en désaccord 2. Désaccord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

CODES	ITEMS	1	2	3	4	5
PROP1	Mon sentiment d'appartenance à l'entreprise est élevé					
PROP2	Je me sens fier de mon entreprise					
PROP3	Je suis passionné à travailler dans mon entreprise					
PROP4	Mon entreprise est comme ma seconde habitation					
PROP5	Mon bien-être est associé à celui de mon entreprise					
PROP6	Je désire représenter mon entreprise dans les différents forums					
PROP7	Je considère les problèmes de travailleurs comme les miens					
PROP8	Je me sens soulagé quand mon entreprise jouit d'une réputation positive					
PROP9	Je prends les actions correctives possibles si quelque chose va en dehors du plan de l'organisation					
PROP10	Je déploie tous mes efforts aussi longtemps que ceux-ci me sont demandés par mon entreprise					
PROP11	Je me comporte bien avec les personnes externes dans le sens de sauvegarder une bonne image de mon entreprise					
PROP12	J'essaye d'apporter des améliorations dans mon entreprise					

Les assertions ci-dessous se rapportent aux facteurs pouvant influencer la réussite successorale de votre entreprise. Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord et désaccord sur une échelle de 1 à 5.

1. Pas d'accord 2. Peu d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

3. RELATION FAMILIALE		1	2	3	4	5
BRF1	Les grandes décisions de l'entreprise sortent des réunions familiales					
BRF2	La famille organise régulièrement des réunions de famille					
BRF3	Tous les membres de la famille sont associés à la prise de décision					
BRF4	Le conseil familial se charge de régler les conflits entre les membres de la famille					
BRF5	Les membres de la famille ont des activités communes					
BRF6	Chaque membre de la famille exprime ses opinions librement en ce qui concerne la gestion de l'entreprise					
BRF7	L'entreprise familiale est dotée d'un conseil de famille					
BRF8	Les membres de la famille ont des centres d'intérêt différents					
BRF9	La famille gère bien les problèmes (conflits) découlant des activités de l'entreprise					

4. BONNE VOLONTE DU SUCCESSEUR A REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE

VS1	Au moment de la succession, j'avais un désir fort de reprendre l'entreprise familiale					
VS2	Au moment de la succession, j'étais heureux de travailler dans l'entreprise familiale					
VS3	Au moment de la succession, j'étais disposé à consacrer plus d'effort à cette entreprise, que d'habitude					
VS4	Au moment de la succession, j'étais fier de dire aux autres que je faisais partie de l'entreprise familiale					
VS5	Au moment de la succession, j'avais une grande confiance dans ma capacité à diriger l'entreprise familiale avec succès					
VS6	Au moment de la succession, travailler dans l'entreprise familiale était pour moi une récompense					
VS7	Au moment de la succession, travailler dans l'entreprise familiale était pour moi très excitant et indispensable					
VS8	Au moment de la succession, travailler dans l'entreprise familiale était pour moi très excitant indispensable					
VS9	Au moment de la succession, l'entreprise familiale présentait pour moi une meilleure opportunité					

5. RELATION ENTRE LE PREDECESSEUR ET LE SUCCESSEUR

REL1	Les relations entre le prédécesseur et le successeur sont des relations d'harmonie					
REL2	Le prédécesseur et le successeur s'entraident mutuellement					
REL3	Le prédécesseur et le successeur se respectent mutuellement					
REL4	Le prédécesseur et le successeur partagent les mêmes valeurs					
REL5	Le prédécesseur et le successeur partagent les mêmes croyances					
REL6	La mission de l'entreprise est acceptée de tous					
REL7	La mission de l'entreprise est connue de tous					
REL8	Pendant le processus de la succession, le propriétaire directeur et le successeur s'entendaient bien					
REL9	Pendant le processus de la succession, le successeur coopèrerait plutôt que de rivaliser avec le propriétaire directeur					

6. PREPARATION DE LA SUCCESSION

PREP1	Le prédécesseur a exprimé facilement ses opinions au successeur					
PREP2	Le prédécesseur a reconnu ce que le successeur accomplit au sein de l'entreprise					
PREP3	Le prédécesseur a manifesté tôt sa volonté d'intégrer le successeur dans l'entreprise familiale					
PREP4	Le prédécesseur a repéré rapidement celui qui pourrait lui succéder					
PREP5	Le prédécesseur a intégré tous ses enfants dans l'entreprise familiale					
PREP6	Le prédécesseur a intégré tôt le successeur dans l'entreprise familiale					
PREP7	Le prédécesseur a formé activement le successeur à la succession					
PREP8	Le prédécesseur a impliqué tous les membres de la famille à la légitimation du successeur					
PREP9	Le prédécesseur a présenté le successeur auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise					
PREP10	Le prédécesseur se fait entourer de conseillers et experts en gestion et succession					
PREP11	Au temps de la succession, j'ai assisté à des formations qui m'ont préparé à reprendre l'entreprise familiale					
PREP12	Le prédécesseur établit avec moi les attentes relatives à mon rendement					
PREP13	Le prédécesseur m'informe de l'importance de ces attentes par rapport aux objectifs de la compagnie					

7. DEROULEMENT DE LA SUCCESSION

DRS1	Pendant le processus de la succession, le bien-être de la famille était la préoccupation majeure					
DRS2	Pendant le processus de la succession, les membres de notre famille se sont fait mutuellement confiance					
DRS3	Pendant le processus de la succession, les membres de notre famille se sont respectés mutuellement					
DRS4	Pendant le processus de la succession, les membres de notre famille ont communiqué ouvertement					
DRS5	Pendant le processus de la succession, les membres de notre famille se sont appréciés					

8. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

ENVI1 ENVI2	La multiplicité des services de l'Etat freine le succès des entreprises transmises L'Etat accorde des dons et subventions					
ENVI3	L'Etat n'accompagne pas les entreprises transmises					
ENVI4	L'Etat ne facilite pas le processus de succession					

9. GOUVERNANCE MANAGERIALE

GOUV1	Depuis que j'ai repris l'entreprise familiale, j'ai une vision à court et à long terme					
GOUV2	Depuis que j'ai repris l'entreprise familiale, j'ai des objectifs à court et à long terme					
GOUV3	Depuis que j'ai repris l'entreprise familiale, j'ai mis en place un plan de formation du personnel					
GOUV4	Depuis que j'ai repris l'entreprise familiale, j'ai mis en place un conseil de direction					
GOUV5	Toutes les décisions nécessaires sont prises dans le conseil de famille					
GOUV6	Depuis que j'ai repris l'entreprise familiale, j'ai mis en place un système de gestion permettant de contrôler le coût					
GOUV7	J'ai mis en place un système de gestion permettant de communiquer régulièrement avec les employés					
GOUV8	Depuis que j'ai repris l'entreprise, j'ai mis en place un système de gestion pour disponibiliser les informations financières					
GOUV9	Depuis que j'ai repris l'entreprise, j'ai mis en place un système de gestion pour comprendre le nouveau secteur d'activité					
GOUV10	Vous faites de rencontre avec vos employés régulièrement pour discuter du travail					
GOUV11	Vous avez une charte ou statut dans votre entreprise					
GOUV12	Vous êtes attiré vers une nouvelle opportunité d'affaire					
GOUV13	La délégation des taches est de rigueur dans l'entreprise					
GOUV14	Vous disposez d'un plan de formation des employés au sein de votre entreprise					
GOUV15	Vous respectez des normes préalablement établies dans votre entreprise et procédures de gestion					
GOUV16	Vous établissez quotidiennement les rapports					

10. ACCEPATATION DU CHANGEMENT DE ROLE

ACR1	Les employés ont été suffisamment préparés en ce qui concerne le changement du leadership de l'entreprise					
ACR2	Tous les membres de la famille ont été préparés sur la passation du pouvoir entre le prédécesseur et le successeur					
ACR3	Tous les membres de la famille acceptent de passer le reste de leur vie dans l'entreprise					
ACR4	Tous les membres de la famille encouragent la transmission de l'entreprise au successeur					
ACR5	Le cédant est motivé à se désengager de la direction de l'entreprise familiale					

11. REUSSITE SUCCESSORALE PERCUE

Les phrases ci-dessous se rapportent aux attitudes traduisant la réussite successorale perçue par les dirigeants de votre entreprise.

Il vous est demandé d'exprimer votre degré d'accord et de désaccord sur une échelle allant de 1 à 5

1. Pas d'accord 2. Peu d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

REUS1	Je suis satisfait par le processus de la succession					
REUS2	Les rapports entre les membres de la famille sont positifs après que la direction de l'entreprise m'est été confiée					
REUS3	Les rapports avec les actionnaires est intact après que la direction de l'entreprise m'a été confiée					
REUS4	La famille apporte son soutien à l'entreprise après que la direction de l'entreprise m'a été donnée					
REUS5	Le processus de succession répond à tous les attentes des employés et de l'équipe de gestion					
REUS6	L'entreprise familiale est rentable depuis que la direction de l'entreprise m'a été confiée					
REUS7	Les revenus de l'entreprise ont augmenté après que la direction de l'entreprise m'a été donnée					
REUS8	Les profits de l'entreprise ont augmenté après que la direction de l'entreprise m'a été donnée					
REUS9	La succession m'a encouragé à être plus de performer que ce qui est attendu					
REUS10	Les relations (familiales) dans l'entreprise sont harmonieuses après la succession					
REUS11	L'affection de tous les membres envers l'entreprise a augmenté après que la direction m'a été donnée					
REUS12	Travailler pour le succès de cette entreprise est devenu très important pour moi après la succession					
REUS13	Les valeurs les plus importantes ont été améliorées après la succession					
REUS14	Les croyances les plus importantes ont été améliorées après la succession					
REUS15	L'implication de l'entreprise familiale sur la plus large communauté est devenue plus prononcée après la succession					
REUS16	Le nombre d'emploi crée est devenu plus grand pour les membres de la famille après la succession					

12. HARMONIE FAMILIALIALE

Les assertions ci-dessous se rapportent aux déclarations traduisant l'harmonie au sein de la famille.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion sur une échelle d'appréciation de 1 à 5.

1. Pas d'accord 2. Peu d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

HAR1	Les membres de famille se supportent mutuellement					
HAR2	Les membres de famille s'apprécient mutuellement					
HAR3	Les membres de famille se soucient du bien-être de chacun					
HAR4	Les membres de famille sont émotionnellement attachés à l'entreprise					
HAR5	Les membres de famille sont reconnaissants envers les réalisations des autres membres					
HAR6	Les membres de famille s'encouragent mutuellement à donner le meilleur de soi-même					
HAR7	Les membres de famille privilégient la coopération au lieu de la concurrence entre eux					
HAR8	Les membres de famille se sentent mieux dans le travail et en dehors du travail					

13. SOLIDARITE FAMILIALE

Les phrases ci-dessous se rapportent aux manifestations de solidarité entre les membres de la famille intervenant dans l'entreprise.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion sur une échelle d'appréciation allant de 1 à 5.

1. Pas d'accord 2. Peu d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

SOFA1	Les membres de la famille ont de l'affection les uns envers les autres					
SOFA2	Les membres de la famille s'entraident mutuellement pour la réussite financière de l'entreprise					
SOFA3	Les membres de la famille se font du souci pour l'entreprise					
SOFA4	Nous nous battons pour engager en majorité les membres de la famille					
SOFA5	Nous conservons notre pouvoir en intégrant la majorité de membres familiaux dans l'équipe de gestionnaire					
SOFA6	Nous assurons une bonne collaboration entre les membres de la famille intervenant dans l'entreprise					
SOFA7	Nous assurons un bon climat de travail en évitant les conflits entre les membres de la famille					
SOFA8	Les membres de la famille se sentent mieux dans le travail					
SOFA9	La division du travail entre le membre de la famille est bien établie					
SOFA10	Les membres de la famille respectent leur poste occupé					
SOFA11	Les membres de la famille cotisent lorsque des événements heureux ou malheureux surviennent à un membre de la famille					
SOFA12	Les membres de la famille s'engagent dans l'activité de l'entreprise					
SOFA13	Chaque membre de la famille exécute bien ses taches dans l'entreprise					
SOFA14	En absence du propriétaire dirigeant, le travail se déroule normalement					
SOFA15	L'entreprise intervient dans les affaires de la famille					
SOFA16	Les postes stratégiques sont occupés par les membres de la famille					
SOFA17	En cas de difficultés, l'entreprise fait recours à la génération précédente					
SOFA18	La valeur de l'entreprise est toujours sauvegardée comme nous ont laissé les prédécesseurs					
SOFA19	L'entreprise prépare le transfert de la propriété à la future génération de la famille					

14. PERFORMANCE PERÇUE

Il vous est demandé d'apprécier la performance de votre entreprise durant les trois dernières années en se comparant à celle de leurs concurrents directs sur base d'une échelle à 5 points allant de « performance très faible » (1) à « performance très élevée » (5).

PERFORMANCE FINANCIERE		1	2	3	4	5
PERFIN 1	L'entreprise a la croissance des bénéfices d'année en années					
PERFIN 2	L'entreprise parvient à rémunérer les actionnaires					
PERFIN 3	L'entreprise réalise des investissements rentables					
PERFIN 4	L'entreprise parvient à autofinancer ses activités					
PERFIN 5	L'entreprise parvient à satisfaire les besoins de la famille					
PERFORMANCE COMMERCIALE						
PERCOM 1	L'entreprise réussit à satisfaire les besoins des clients					
PERCOM 2	L'entreprise bénéficie de la croissance des ventes					
PERCOM 3	L'entreprise supporte toutes les charges d'exploitation					
PERCOM 4	L'entreprise élargit sa clientèle					
PERCOM 5	L'entreprise est la meilleure dans sa catégorie en termes de qualité des produits					
PERCOM 6	L'entreprise assure la disponibilité permanente des produits					
PERFORMANCE CONCURRENTIELLE						
PERCONC 1	L'entreprise est capable d'anticiper le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels					
PERCONC 2	L'entreprise est capable d'anticiper les changements du jeu concurrentiel					
PERCONC 3	L'entreprise est capable de s'approprier les règles du jeu concurrentiel					
PERCONC 4	L'entreprise est capable de faire face à la lutte concurrentielle					
PERFORMANCE STRATEGIQUE						
PERSTRAT 1	L'entreprise a la capacité de poursuivre ses objectifs pour accroitre ses activités					
PERSTRAT 2	L'entreprise poursuit ses objectifs à moindres couts					
PERSTRAT 3	L'entreprise parvient à réaliser des investissements non liés à l'activité					
PERSTRAT 4	L'entreprise est capable d'innover					
PERSTRAT 5	L'entreprise a une stratégie bien pensée					
PERSTRAT 6	L'entreprise maitrise son environnement					

15. DEFAILLANCE FINANCIERE

Les phrases ci-dessous se rapportent aux manifestations de solidarité entre les membres de la famille intervenant dans l'entreprise.

Il vous est demandé d'exprimer votre opinion sur une échelle d'appréciation allant de 1 à 5.

1. Pas d'accord 2. Peu d'accord 3. Neutre 4. D'accord 5. Totalement d'accord

	DEFAILLANCE FINANCIERE PERCUE APRES SUCCESSION	1	2	3	4	5	6
DEFF1	Affectation de liquidité aux fins privés après la succession						
DEFF2	Inaptitude à investir les excédents dans les activités rentables						
DEFF3	Difficulté de poursuivre les stratégies du prédécesseur						
DEFF 4	Incapacité à disposer d'information nécessaire à temps						
DEFF 5	La division de la famille après la succession						
DEFF 6	Manque d'esprit de créativité						
DEFF7	Incapacité d'effectuer les suivie et contrôle						
DEFF8	Dégradation de la qualité de relation avec les autres membres familiaux						
DEFF9	Incapacité de maintenir l'harmonie au sein de la famille						
DEFF10	Incapacité des membres de la famille à respecter la hiérarchie						
DEFF11	Dégradation des relations avec les partenaires économiques						
DEFF12	Dégradation de l'engagement des membres de la famille aux activités de l'entreprise						
DEFF13	Incapacité de répondre aux attentes des clients						
DEFF14	En absence du propriétaire dirigeant, le déroulement du travail se détériore						
DEFF15	Incapacité de s'adapter aux exigences des clients						
DEFF16	Incapacité de mobiliser l'information dans le temps record						
DEFF17	Incapacité d'intégrer les nouveaux créneaux de marché						
DEFF18	Incapacité de converger les intérêts des intervenants						
DEFF19	Incapacité de saisir les opportunités offertes par l'environnement						

Merci de votre attention

Annexe 5. Echantillon et collecte des données.

La population cible est constituée des PME de centre urbains de la RDC. L'accent placé aux PME œuvrant dans les centres urbains est dicté par l'accessibilité et la concentration des activités des PME dans les centres urbains. Les données ont été collectées en trois étapes : l'enquête qualitative, la pré-enquête et l'enquête quantitative.

L'enquête qualitative a été conduite auprès de huit PME familiales de Bukavu, après la saturation sémantique. L'appartenance à la Fédération des Entreprises du Congo (FEC) ainsi que l'enregistrement auprès du Ministère de tutelle constituaient les critères de sélection. En effet, au départ, nous avons identifié les PME sur la base de leur définition en RDC. Ensuite, les travaux empiriques s'accordent à l'unanimité que les PME familiales sont caractérisées par une grande influence de la famille sur l'entreprise (Handler et Kram, 1988 ; Bauweraerts, 2022). Ainsi, nous nous sommes référés à la FEC pour cibler les PMEF. Enfin, chaque PMEF familiale contactée a servi à l'identification des autres jusqu'à atteindre 8 dirigeants de PMEF après l'atteinte de la saturation sémantique. Cette enquête visait à identifier les causes conduisant les dirigeants-fondateurs à percevoir la défaillance financière de leur PME après leur succession, à appréhender comment les dirigeants de PMEF perçoivent les contraintes d'accès aux crédits formels, à identifier les mécanismes mis en place pour maximiser les chances de réussite successorale ainsi que les actions liées à la préparation de la succession. Les dirigeants étaient demandés de fournir les réponses exhaustives et par ordre d'importance aux questions posées lors de notre conversation (voir annexe 6). Au travers de cette étude qualitative, nous avons pu compléter l'outil de collecte des données quantitatives.

La pré-enquête[10] a été conduite auprès de dirigeants et ses résultats nous ont permis de déterminer la taille de l'échantillon en utilisant la formule ci-contre (Giannelloni et Vernette, 2012) : $n \geq \frac{Z^2_{\frac{\alpha}{2}} S^2_{\bar{x}}}{e^2}$ et/ou $n \geq \frac{Z^2_{\frac{\alpha}{2}} p(1-p)}{e^2}$. La pré-enquête nous a en plus permis de procéder au pré-test du questionnaire. Nous avons trouvé par chapitre un échantillon déterminé des PME à enquêter. Avec $z^2_{\alpha/2}$ représente le quantile de la loi normale au seuil de signification α. En considérant le seuil α=5% plus souvent considéré en sciences de gestion, $z^2_{\alpha/2} = 1.96$. s^2_X= la variance empirique, p= proportion favorable et e^2= la marge d'erreur fixée par le chercheur (fixée entre 5 et 10% dans cette thèse).

[10]La pré-enquête a été conduite dans les PME de Bukavu et de Goma.

Concernant le pré-test, les experts spécialisés dans la conception et l'administration des questionnaires ont été contactés pour porter leur jugement sur le questionnaire à administrer. Les entrepreneurs ont également été conviés à cet exercice. Ce pré-test a permis de corriger les items mal conçus et d'ajouter d'autres pour bien appréhender le phénomène étudié (Balemba, 2015).

L'enquête quantitative a été conduite dans les PME localisées dans la région du Kivu en RDC : Bukavu, Goma et Uvira. Le choix des PME échantillon a été effectué à la fois par choix raisonné et par stratification non proportionnel. Le secteur d'activité et l'ancienneté des dirigeants ont servi des variables de stratification. Les PME devant faire partie de l'échantillon ont été choisies sur base de leur enregistrement au registre de commerce et de crédit mobilier (RCCM) par l'IMPEA afin d'exclure des petites entreprises évoluant dans l'informel (Lwango et Coeurderoy, 2011). Seules les PME répondant à la classification effectuée par le ministère de tutelle en 2009[11] ont été prises en compte dans cette recherche. En effet, les PME sélectionnées remplissaient les trois conditions suivantes : (1) avoir au plus 200 employés permanents ; (2) avoir un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 400.000 dollars américains ; (3) avoir un total de bilan ne dépassant pas 224.000 dollars américains.

Dans le contexte de la RDC, les PME diffusent rarement les informations financières, nous avons été amené à contacter la direction générale des impôts (DGI) a été contactée pour avoir la répartition des entreprises selon leur taille. Il a été noté que hormis les institutions financières, les sociétés de télécommunication et quelques rares entreprises de transformations, les autres entreprises sont des PME. Nous avons dans ce cas directement exclu de l'enquête, ces entités économiques facilement identifiables.

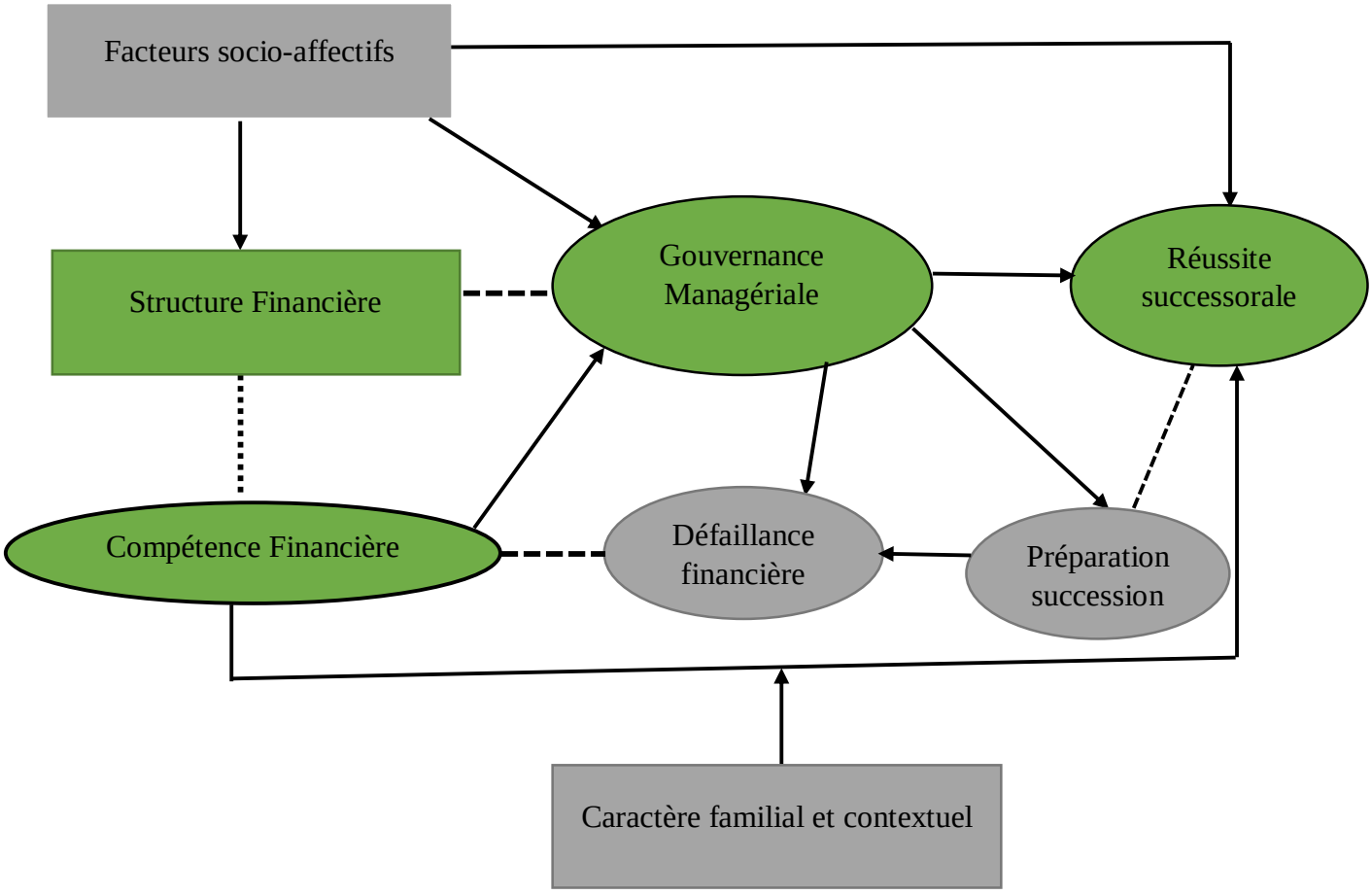
Pour être considérée comme PMEF, cette dernière devrait respecter les critères retenus dans la littérature : (1) la famille contrôle au moins 50% du capital de l'entreprise ; (2) la famille occupe au moins 50% des postes de gestion de l'entreprise et (3) les membres de la famille du propriétaire représentent plus de 50% des salariés (Bauweraerts et Colot 2015).

Les gestionnaires des PME ont été selon le cas rencontrés au siège de leurs entreprises pendant les jours ouvrables et les heures de service et à leur domicile après qu'un rendez-vous ait été pris avec les enquêteurs. Les enquêteurs avaient le devoir d'expliquer à chaque enquêté

[11] Charte sur les PMEA en République Démocratique du Congo publié par le ministère de PMEA en 2009.

l'objectif de la recherche et de solliciter immédiatement la participation à l'enquête. Dans le cas où l'enquêté marquait son accord, l'enquête avait lieu directement. Dans le cas contraire, un délai de deux jours était accordé à l'enquêté pour la restitution. Un suivi régulier a été effectué selon les cas en passant un coup de téléphone aux dirigeants.

Les données collectées ont été saisie directement dans une base des données sous Excel avant de procéder aux traitements statistiques sous SPSS, STATA, LISREL et TROPES. Une séance de restitution était effectuée par les enquêteurs qui faisaient part des expériences de terrain qui ont servi à l'interprétation des résultats de cette thèse en tenant compte du contexte de cette recherche. Enfin, la connaissance de l'environnement local a permis de porter certains ajustements légers au cas où les suspicions de fausses déclarations étaient possibles. Les techniques de collecte et de traitement des données ont permis de tester les différentes relations reprises dans la figure suivante :



Source : Auteur

Annexe 6 : plan de conversation

Je suis Mmenge Adolphe, chercheur en sciences de gestion. Je suis très ravi d'échanger avec vous sur le thème :***« Structure financière, compétences financières du dirigeant, gouvernance managériale et réussite successorale des petites et moyennes entreprises familiales du Kivu En République démocratique du Congo »***. Je vous demande de bien vouloir collaborer en fournissant des réponses aux questions suivantes :

Q1 : Quels sont selon vous les facteurs qui déterminent la réussite de la succession ?

Q2 : Comment percevez-vous la succession dans votre PME ?

Q3 : Qu'est ce qui doit être fait pour maximiser les chances de succès de la succession ?

Q4 : Avez-vous déjà pensé à la succession au sein de votre PME ?

Q5 : Comment préparez-vous la succession dans votre PME ?

Q6 : Quels sont les facteurs qui bloquent les succès de la PME transmise ? (Parler de la défaillance financière)

Q7 : Quelles sont les mécanismes mis en place pour maximiser les chances de réussite après succession ?

Q8 : Quelles sont les contraintes auxquelles vous faites face pour accéder au crédit formel ?

Q9 : Quels sont les efforts que vous fournissez pour contourner ces contraintes ?

Q10 : Comment appréciez-vous les contraintes d'accès au crédit ?

Q11 : Quelles sont les contributions que les membres de la famille apportent dans la survie de votre PME ?

Q12 : Qu'est-ce que la famille vous apporte de positif ? Quels en sont aussi les effets néfastes ?

Q13 : Quels sont le type d'accompagnement que vous désirez pour faciliter votre accès au crédit formel externe et la performance de votre entreprise ?

Q13 : Quels sont les actes qui indiquent la solidarité dans votre PME ?

Q14 : Quels sont les mécanismes que vous mettez en œuvre pour la cohésion dans votre PME ?

Q15 : Si vous avez l'intention de donner une partie ou la totalité de l'entreprise à un enfant, que ferez-vous pour les enfants qui ne travaillent pas au sein de l'entreprise ?

Q17 : Quel rôle désirez-vous continuer à jouer dans l'entreprise après succession ?

Q18 : Selon vous, en présence de plusieurs héritiers issus de plusieurs épouses, comment pourriez-vous diviser l'héritage entre les héritiers ?

Q19 : Quels sont les mécanismes mis en place pour limiter le conflit d'héritage après la succession ?

Q20 : Selon vous, pouvez-vous transmettre votre entreprise à une personne non membre de la famille ? 1. Oui 0. Non

Si non Pourquoi ?

Si oui Pourquoi ?