

# *Défis Et Perspectives Du Financement Des PME Familiales Face À La Succession Intergénérationnelle Dans La Province Du Sankuru (1980–2024)*

## *[Challenges And Prospects Of Financing Family SMES In The Face Of Intergenerational Succession In Sankuru Province (1980–2024)]*

KASENDE SHAKO Vincent<sup>1</sup>; SHONGO OMAYEKE Albert<sup>2</sup>; OLELA ONAYAMA Jean<sup>4</sup>; ONYUMBE W'ONYUMBE Nestor<sup>3</sup>; SHONGO NONGA Jean-Claude<sup>5</sup>; LOMEMBE OMOKOKO Marc<sup>6</sup>; DIKOHO ONOMBA Louise<sup>7</sup>, MPUTSHU BONYOMA Francis<sup>8</sup>; MPIA MOLA Georges<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Université Notre Dame de TSHUMBE

<sup>2</sup> Institut Supérieur Pédagogique de LUBEFU

<sup>3</sup> Institut Supérieur Pédagogique de MATADI

<sup>4</sup> Institute Supérieur Pédagogique de WEMBONYAMA

<sup>5</sup> Institut Supérieur d'Etude Agronomiques de LODJA

<sup>6</sup> Université de LODJA

<sup>7</sup> Institut Supérieur des Commerces de LODJA

<sup>8</sup> Institut Supérieur Pédagogique de MBANDAKA

Auteur correspondant : MPUTSHU BONYOMA Francis



**Résumé :** Cet article explore les défis et les perspectives du financement des PME familiales face à la succession intergénérationnelle dans la province du Sankuru, sur une période s'étendant de 1980 à 2024. À travers une analyse approfondie, il met en lumière les obstacles auxquels ces entreprises font face lors des transitions générationnelles, notamment le manque d'accès aux financements, la résistance au changement, et les dynamiques familiales complexes. Les données recueillies révèlent que la pérennité des PME familiales dans cette région est souvent compromise par une planification successorale inadéquate et par des ressources financières limitées. Parallèlement, l'article propose des pistes de réflexion et des solutions innovantes pour améliorer le financement de ces entreprises, en soulignant l'importance de la formation, du soutien institutionnel et des partenariats stratégiques. En conclusion, il appelle à la nécessité d'une approche intégrée pour soutenir le développement durable et la compétitivité des PME familiales dans le Sankuru, en tenant compte des enjeux spécifiques à la succession intergénérationnelle.

**Mots clés :** défis et perspectives, Financement, PME Familiales, succession intergénérationnelle

**Abstract:** This article explores the challenges and perspectives of financing family SMEs in the context of intergenerational succession in the Sankuru province, covering the period from 1980 to 2024. Through an in-depth analysis, it highlights the obstacles these businesses face during generational transitions, including limited access to financing, resistance to change, and complex family dynamics. Data collected reveal that the sustainability of family SMEs in the region is often compromised by inadequate succession planning and financial resource constraints. Additionally, the article proposes innovative solutions to enhance financing for these enterprises, emphasizing the

**importance of training, institutional support, and strategic partnerships. In conclusion, it calls for an integrated approach to support the sustainable development and competitiveness of family SMEs in Sankuru, considering the specific challenges of intergenerational succession.**

**Keywords: challenges and perspectives, financing, family SMEs, intergenerational succession.**

## 0. INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) familiales constituent un pilier essentiel de l'économie dans de nombreuses régions, y compris la province du Sankuru, où elles sont vitales pour la préservation de l'emploi et du savoir-faire local. Toutefois, la pérennité de ces structures est étroitement liée à la gestion de la succession intergénérationnelle, un processus souvent perçu comme un moment critique, générant d'importants défis.

La transmission de l'entreprise familiale représente un enjeu économique et social crucial pour le maintien de la structure économique locale. Au-delà des considérations managériales, la question du financement s'avère particulièrement pressante durant ces périodes de transition. En effet, les PME rencontrent déjà des obstacles pour accéder aux ressources financières externes, notamment à travers les crédits bancaires, qui demeurent le moyen de financement le plus courant malgré de nombreuses contraintes.

Ces difficultés sont exacerbées par les dynamiques familiales complexes et la nécessité de réévaluer les stratégies de croissance et d'investissement au moment de la transition intergénérationnelle. L'étude des défis et des perspectives liées au financement dans ce contexte particulier, couvrant la période de 1980 à 2024, permet une meilleure compréhension de l'évolution des pratiques et des besoins dans le Sankuru.

Face à ces enjeux, notre recherche se concentre sur les questions suivantes :

1. Quels mécanismes de financement privilégient les PME familiales rurales dans le Sankuru, et quelles sont les principales contraintes auxquelles elles font face ?
2. Comment se déroule la transmission intergénérationnelle au sein des PME familiales, et quels facteurs en déterminent le succès ou l'échec ?

Sur la base de ces problématiques, nous formulons les hypothèses suivantes :

- H1 : Les PME familiales du Sankuru dépendent principalement de financements informels (tels que les tontines et les prêts familiaux) en raison du manque de structures bancaires adaptées, freinant ainsi leur élan entrepreneurial.
- H2 : La transmission intergénérationnelle repose sur des normes coutumières et une préparation progressive des successeurs, bien que l'absence de formalisme puisse engendrer des conflits familiaux et compromettre la pérennité des PME.

Cette recherche a pour objectif d'analyser en profondeur les défis du financement des PME familiales durant la succession intergénérationnelle dans le Sankuru de 1980 à 2024, tout en identifiant des perspectives et leviers stratégiques pour assurer leur continuité et leur développement.

L'ensemble de cette analyse met en lumière les défis cruciaux rencontrés par les PME familiales dans un contexte de succession intergénérationnelle. Notre recherche accorde une attention particulière à la nécessité d'une approche proactive et intégrée pour soutenir le développement et la compétitivité de ces entreprises, indispensables à la vitalité économique de la province du Sankuru.

## I. REVUE DE LITTÉRATURE

### I.1. Définitions des PME Familiales

Selon la législation Congolaise notamment la loi N°73-011 du 05 Janvier 1973, « les petites et moyennes entreprises agricoles, commerciales, industrielles et des services sont la propriété des personnes physiques de nationalités congolaises ou des sociétés au capital détenu en majorité par des personnes physiques ou morales de nationalité congolaise dans lesquelles toutes les fonctions de gestion c'est-à-dire administrative, finance, production, commercialisation, approvisionnement, sont exercées par le Chef d'entreprise. Mis à part l'aspect de nationalité, cette définition met l'accent sur l'une des caractéristiques importantes de la gestion de petites et moyennes entreprises et industries : la concentration des pouvoirs au niveau du chef d'entreprise (propriétaire) (KWAYENO TANGI, 2021).

Au niveau international, les consultants en management considèrent en général qu'une entreprise petite ou moyenne est une entreprise dont la gestion administrative et opérationnelle relève d'une ou de deux personnes seulement, qui prennent également toutes les décisions importantes.

Selon le Bureau International du Travail (BIT) en sigle, cette deuxième définition englobe plus de 85% des entreprises qualifiées petites ou moyennes sur base d'autres critères. Partant de ces deux définitions et de la réalité en République Démocratique du Congo, nous entendons par petites et moyennes entreprises /petites et moyennes industries, dans les cadre de notre travail, toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, où les fonctions de gestion, c'est-à-dire administration, finance, production, commercialisation, approvisionnement, sont exercées par une ou deux personnes seulement.

Le vocable petites et moyennes entreprises et industries, couvre une large gamme d'activités économiques. Septante et cinq pays auraient tenté de définir la petite et moyenne entreprise en industrie. Il y a, au total, une cinquantaine de définitions de petites et moyennes entreprises informelles (KONGA TANGI).

D'après les quelques traits spécifiques tirés de cette multitude de définitions, les petites et moyennes entreprises et industries informelles sont décrites notamment comme :

- Une forme juridique apparente telle qu'une « Maison », un « atelier » ou un « établissement » sans une réelle existence légale ;
- L'habilité à manipuler des outils de production souvent rudimentaires ;
- La particularité des produits du terroir ainsi que les ressources de la même origine ;
- Une gestion et une comptabilité à peine élémentaires ;
- L'apprentissage et l'expérience individuelle qui tiennent lieu de la formation de base ;
- L'impossibilité de se développer par l'autofinancement ou par l'accès au crédit institutionnalisé.

D'autres chercheurs pensent que définir le concept des PME est assez difficile car il recouvre des perceptions différentes. En effet, déjà en 1978, R. PETERSON constate qu'« *il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME. Comme elles représentent 98 % des décisions économiques en nombre de firmes, il serait naturel d'essayer de définir l'exception, à savoir les grandes entreprises.* »

Deux approches différentes permettent de définir la PME : l'approche qualitative et l'approche quantitative. La première utilise des critères qualitatifs, c'est-à-dire des critères théoriques, sociologiques ou analytiques tandis que la seconde utilise des critères quantitatifs, descriptifs (tels que le chiffre d'affaires, le total du bilan, l'emploi, ...).

### I.1.1. Définitions par approche qualitative

L'approche qualitative consiste à mettre l'accent sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une petite ou moyenne entreprise. Parmi les différentes définitions proposées, nous constatons qu'une caractéristique revient très souvent : la dimension humaine liée à l'entreprise.

En Grande Bretagne, une grande étude sur la problématique des PME fut menée à la fin des golden sixties par J.E. BOLTON. Le rapport BOLTON J.E. (1971), propose une définition basée sur 3 critères :

- Un management personnalisé : l'entreprise doit être dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée ;
- Une faible part de marché ;
- L'indépendance de la société.

Cette définition insiste donc sur 3 éléments :

1) L'entreprise est dirigée d'une manière personnalisée par le propriétaire et non au travers d'une structure managériale formalisée comme c'est le cas pour les grandes entreprises. Or, des PME de 150 employés ont très souvent une structure managériale formalisée.

2) Elle repose sur la théorie de la concurrence parfaite puisque l'un des critères est une faible part de marché. Cela signifie que les PME n'ont pas une part de marché suffisante pour pouvoir influencer leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent. Cette définition ne tient donc pas compte des PME positionnées dans des niches et qui occupent une position de quasi-monopole.

3) Le critère de l'indépendance permet d'exclure les filiales de grandes sociétés.

Selon M. WOITIN M. (1966), la caractéristique principale de la PME est l'identification de celle-ci à un entrepreneur. Il complète sa définition par diverses autres caractéristiques telles qu'un personnel de direction peu spécialisé ; une faible part de marché ; des contacts personnels étroits entre direction, travailleurs, clients, fournisseurs ; des problèmes de financement. Sur base de ces caractéristiques, nous constatons que la définition de M. WOITIN repose essentiellement sur la petite taille de la PME.

P. WYNARCZYK et al. (1993) pensent également que la principale spécificité de la PME provient en grande partie du lien qui unit le dirigeant à son entreprise. Comme la gestion et la propriété de l'entreprise sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, celui-ci pourra poursuivre la réalisation de ses objectifs personnels au travers de l'entreprise sans devoir rendre des comptes à d'éventuels actionnaires externes.

Dans le même ordre d'idée, G. HIRIGOYEN (1984) propose 3 critères pour définir la PME, :

- **Propriété** : la PME est indépendante. En effet, les PME étant souvent des entreprises familiales, le dirigeant possède généralement la majorité du capital et ne souhaite partager ni la propriété, ni la gestion, ni les gains avec des tiers. Par ce critère, cette définition de la PME exclut les petites entreprises détenues par d'autres entreprises.

- **Responsabilité** : le dirigeant est responsable de la PME. Ce critère se retrouve dans la définition proposée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises : « la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise. »

- **Objectif particulier de rentabilité** : selon G. HIRIGOYEN (), la PME est plutôt un centre de frais qu'un centre de profit. La politique de distribution de dividendes est mise de côté au profit d'une politique de prélèvement (rémunération, salaire). Ce critère exclut de la définition les petites entreprises dont le dirigeant poursuit une politique de croissance de son entreprise car il est difficile voire impossible de concilier une optique de croissance et une optique d'optimisation du bien-être familial grâce à des prélèvements à usage personnel.

R. WITTERWULGHE Robert (1998), définit quant à lui la PME comme « *une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle.* »

Bref, comme nous pouvons le constater, de nombreux auteurs ont essayé de donner une définition qualitative de la PME. Pour P.A. JULIEN (1984), il n'y a pas de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise car entre ces deux extrêmes, il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses. Ainsi, les caractéristiques des grandes entreprises et des PME ne sont pas nécessairement en complète opposition.

### **I.1.2. Les définitions Par approche quantitative**

Pour effectuer des travaux de recherches ou réaliser des études empiriques, il est beaucoup plus aisé de travailler avec des critères quantitatifs. En effet, ceux-ci permettent d'identifier ce que l'on entend par PME plus rapidement et avec plus de clarté.

Dans toutes les approches quantitatives, le critère privilégié pour identifier une PME est le critère de « taille » d'entreprise. Cela signifie que des frontières sont établies entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en fonction de leur taille. Les critères de taille les plus utilisés sont le nombre de travailleurs, le chiffre d'affaires et le total bilantaire. Ces critères présentent des inconvénients. Par exemple, les éventuels membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise de manière bénévole n'apparaissent pas. Le chiffre d'affaires et le total du bilan sont soumis aux fluctuations monétaires. Ces critères ne tiennent pas compte non plus de l'influence du secteur. Dans certains secteurs, le nombre de travailleurs d'une grande entreprise peut y être beaucoup moins élevé que dans d'autres secteurs. Celle-ci pourrait être considérée comme une moyenne entreprise, voire une petite entreprise sur base du critère de taille. Pour éviter cette influence du secteur, la Small Business Administration (WITTERWULGHE Robert (1998), a tenu compte des spécificités des secteurs et a élaboré des critères en termes de travail et de chiffre d'affaires selon les secteurs.

En droit comptable belge, selon l'arrêté royal du 17 février 2000, nous avons recours à 3 seuils pour apprécier la dimension d'une entreprise :

- Personnel occupé : 50
- Chiffre d'affaires annuel hors TVA : 6.250.000 €
- Total du bilan : 3.125.000 €

Lorsqu'une entreprise dépasse deux de ces critères, elle est considérée comme une grande entreprise. De même une entreprise qui emploie en moyenne plus de 100 personnes est d'office considérée comme une grande entreprise. Ces seuils fixés à l'article 12 §2 de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises ont été modifiés à de nombreuses reprises (AR du 12 septembre 1983 et al). La Commission de l'Union Européenne a constaté qu'en Europe, la PME est essentiellement définie à partir de critères quantitatifs. Malheureusement, les critères et les seuils sont souvent différents d'un Etat à l'autre, ce qui rend difficile les comparaisons internationales. Aucune définition standard n'étant prévue, l'observatoire européen (Parlement européen : 28/08/2003) définit une PME comme une entreprise de moins de 500 travailleurs. A l'intérieur de ces PME, il distingue 3 catégories d'entreprises : les TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 travailleurs (y compris les indépendants), les petites entreprises de 10 à 99 travailleurs et les moyennes entreprises de 100 à 499 travailleurs. Cependant, cette définition est trop large et regroupe presque la totalité des entreprises. La Commission a donc affiné sa définition en 1996 (Recommandation de la Commission, 1996) : « *Une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes dont, soit le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 40 millions d'euros, soit le total du bilan est inférieur à 27 millions d'euros et qui respecte la condition d'indépendance c'est-à-dire que 25 % ou plus de son capital ne peut pas être détenu par une ou plusieurs grandes entreprises* ». A l'intérieur des PME, une distinction est également opérée entre les TPE (moins de 10 travailleurs), les petites entreprises et les moyennes entreprises. En effet, les petites entreprises sont celles qui respectent la condition d'indépendance et qui emploient moins de 50 travailleurs et dont, soit le chiffre d'affaires est inférieur à 7 millions d'euros, soit le total du bilan est inférieur à 5 millions d'euros.

Ces seuils ont encore été récemment modifiés par une Recommandation de la Commission Européenne du 6 mai 2003 : « Les moyennes entreprises ont un effectif entre 50 et 249 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires sera augmenté à 50 millions d'euros et celui du total du bilan à 43 millions d'euros.

Les petites entreprises ont un effectif entre 10 et 49 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires et le total du bilan seront augmentés à 10 millions d'euros.

Les microentreprises ont un effectif de moins de 10 personnes. Un seuil de 2 millions d'euros pour le chiffre d'affaires.

En somme, tous les auteurs proposent des définitions différentes de la PME mais ils sont en accord sur le fait que la population des PME est très hétérogène. Henri WEBER résume bien la situation : « les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, étranger, ...), mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante, filiale, sous-traitante...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé, en expansion ou en déclin...) à l'origine sociale de son chef, son capital culturel et relationnel, son identité patronale ». De même, Alain BUCAILLE et Bérold Costa de BEAUREGARD22 nous disent que « la PME est diversité ; elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre ».

D'autres chercheurs parlent des entreprises familiales et considèrent celles-ci comme la forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et des services. A travers une grande diversité des modèles « nationaux » ou « régionaux », elles sont nées historiquement à partir de l'apparition de la propriété privée. Cela signifie que la société basée sur la propriété communautaire primitive ne pouvait connaître l'entreprise familiale, c'est-à-dire une forme de propriété distincte de la propriété collective et appartenant exclusivement à un petit groupe de personnes liées par des liens de sang ou de mariage. Il est possible d'affirmer que l'entreprise familiale représente le fondement de l'entreprise moderne. (Hoy et Verser, 1999) (cité par DJIMNADJINGAR RATANGER, 2019).

Ce fondement comporterait deux caractéristiques essentielles d'un point de vue historique : la société traditionnelle que décrit de façon remarquable Penouil (1979) est l'ancêtre de la société moderne. Si la seconde est basée sur l'individu, la première trouve son fondement dans la famille au sens large du terme (Djinnadjingar et al, 2019).

D'un point de vue naturel, l'entreprise familiale est au cœur de l'organisation économique par ce que l'entrepreneur est un preneur de risque.

Comme le définit Hernandez, (1997) cité par Djinnadjingar et al, 2019, « l'entrepreneur est une personne (entreprise individuelle) ou un groupement des personnes (entreprise sociétaire) qui supporte les risques de l'affaire. Or, supporter de tels risques avec d'autres personnes suppose au préalable avoir des relations de confiance. La famille constitue le premier creuset où se développent entre les individus des relations de confiance : confiance entre le mari et la femme ; confiance entre les frères, sœurs, cousins, etc.

Quel que soit le courant, le rôle de la famille dans la prise de décision et dans le contrôle reste très souligné. La synthèse de ces travaux énumérés plus haut, permet de ressortir quatre caractéristiques de l'entreprise familiale :

- Le contrôle du capital et de la gestion par une seule personne ou par une seule famille ;
- La participation active de la famille à la gestion ;
- Le souci de transmettre l'entreprise aux générations futures ;
- La parenté entre la direction et le capital de l'entreprise.

#### Conclusion partielle

Les définitions des PME, en mettant l'accent sur leur taille et leur structure, soulignent leur rôle essentiel dans l'économie locale. Elles représentent une part considérable de l'emploi et de la production, consolidant leur importance en tant qu'agents de développement. La compréhension de la définition et l'importance des PME nous amène à explorer plus en détail leur impact.

## I.2. PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES DU FINANCEMENT LOCAL

Le financement est un aspect crucial pour le succès et la pérennité des PME familiales, en particulier dans le contexte des milieux ruraux. Cette section aborde les différentes sources de financement disponibles pour ces entreprises, ainsi que les contraintes qui limitent leur accès crédits.

### I.2.1. Définition

Le financement peut être défini comme l'action de fournir de la liquidité nécessaire à la réalisation d'une activité économique et/ou sociale. (Emmanuel MUKUNDI, 2022). Cette définition, par essence simpliste, peut être complétée par celle de Jean-François PHILOZON, le financement, c'est « plus précisément, l'action de trouver les ressources équilibrant un emploi ». Le financement d'une entreprise peut se faire de trois façons :

- Par autofinancement ;
- Par recours au marché financier (augmentation du capital ou émission d'un emprunt obligataire) ; et
- Par recours au marché bancaire (par endettement)

### I.2.2. Sources de financement

Les PME familiales en milieu rural ont accès à une variété de sources de financement, qui peuvent être classées en deux catégories principales : les sources formelles et les informelles.

#### I.2.1.1. Sources de financement formelles :

- Banques et institutions financières : les banques traditionnelles fournissent des prêts à des taux d'intérêts variables en fonction de la solvabilité de l'entreprise. Cependant, l'accès à ces prêts est souvent conditionné à des garanties et des informations financières transparentes, ce qui peut poser problème pour les PME familiales qui n'ont pas toujours accès à ces ressources (Beck et al, 2005)
- Micro-finance : les institutions de micro-finance sont devenues des acteurs clés dans le financement des PME rurales. Elles offrent des prêts de petits montants qui ne nécessitent généralement pas de garanties formelles. Ces institutions visent à promouvoir l'inclusion financière et à soutenir les micro-entrepreneurs, en particulier ceux issus de milieux défavorisés (Morduch, 1999).

Selon BINWA et al, 2025, dans la plupart des études qui se rapportent au financement des PME affirment que ces dernières obéissent à des spécificités financières qui les distinguent des grandes entreprises et limitent leur accès aux fonds empruntés (Fahi, 2003). La première spécificité réside dans la confusion d'identité entre le propriétaire-dirigeant et l'entreprise entraînant la rationalité fortement limitée. Les PME ont rarement recours à des outils d'aide à la décision. Par ailleurs, leurs équipes managériales sont souvent marquées par une prédominance d'un seul individu, le propriétaire-dirigeant (Williamson, 1998). En effet, en présence d'une PME surtout familial, il est souvent difficile de séparer les ressources financières de l'entreprise et celles de son propriétaire dirigeant (Ben Jemaa, 2008). La personnalisation de la gestion implique que le propriétaire-dirigeant peu ou pas le pouvoir, ce qui pourra nuire fondamentalement à la croissance de l'entreprise, détruire sa performance et poser avec acuité le problème de succession et de transmission des PME.

La deuxième particularité est liée à l'adoption d'un comportement opportuniste qui repose sur une dissimulation des informations, d'où la naissance d'asymétries informationnelles. Face à une situation complexe, les connaissances cognitives réduites de dirigeants-propriétaires limitent leurs champs d'analyse. Ils adoptent la solution qui maximise leurs intérêts sans s'assurer systématiquement de son optimalité pour l'entreprise. Ce qui se justifie par la préférence que certains dirigeants de PME ont pour l'autonomie et l'indépendance de leur entreprise (Camprell, 1989) (cité par BINWA et al, 2025). Dans le souci de conserver leur indépendance, certains dirigeants préfèrent la stabilité à une croissance qui pourrait dangereusement nuire à l'autonomie en réduisant l'influence et le contrôle que les dirigeants exercent sur l'entreprise (Mazzarol, 2005).

La troisième spécificité financière est liée au couple rentabilité-risque. En effet, la performance de toute entreprise est dictée par la valeur qu'elle est capable de créer pour les différentes parties prenantes (Corhay, 1998). Ainsi, une PME qui ne crée pas de valeur de façon durable finira par faire faillite et connaître des difficultés pour honorer ses engagements vis-à-vis des créanciers financiers (Charreaux, 2006) (cité par BINWA et al).

### I.2.1.2. Sources de financement informelles :

- Tontines : il s'agit de groupes d'épargne où les membres contribuent régulièrement à un pot commun. Chaque membre a ensuite la possibilité de retirer une somme qui peut provenir de ce pot, ce qui sert de financement à court terme. Les tontines sont particulièrement populaires dans les milieux ruraux, car elles reposent sur la confiance et les relations sociales (Aldhinou et al, 2015).
- Crédits familiaux : de nombreuses PME familiales s'appuient sur les ressources financières de leur propre famille pour financer leurs activités. Ces crédits sont souvent moins coûteux en termes d'intérêts, mais peuvent également entraîner des tensions familiales en cas de difficultés de remboursement.
- Marchés informels : les prêteurs informels, tels que les commerçants locaux ou d'autres entreprises, peuvent également offrir des prêts. Ces prêts sont généralement caractérisés par des taux d'intérêt plus élevés et moins de formalités, mais le risque d'exploitation est également présent.

### I.2.1.3. Contraintes d'accès au crédit en milieu rural

L'accès au crédit pour les PME familiales en milieu rural est souvent limité par plusieurs contraintes majeures :

- a. **Manque de garanties** : les banques et institutions financières exigent souvent des garanties pour accorder un prêt. Dans les milieux ruraux, où les familles possèdent moins de biens matériels à valeur élevée, il peut être difficile de fournir ces garanties (World Bank, 2015).
- b. **Infrastructures financières limitées** : dans de nombreuses régions rurales, l'absence de banques et d'institutions financières adéquates limite l'accès au crédit. Les établissements de microfinance, bien qu'ils soient en expansion, ne peuvent souvent pas couvrir l'ensemble des besoins des PME familiales (CGAP, 2012).
- c. **Faible niveau de compétences financières** : de nombreux entrepreneurs en milieu rural manquent de formation en gestion financière, ce qui complique leur capacité à présenter des dossiers de demande de crédit convaincants. Cette lacune peut les désavantager face aux exigences des prêteurs (Jappelli et Padula, 2013).
- d. **Données insuffisantes** : les banques ont besoin d'informations financières solides pour évaluer le risque de crédit. Les PME familiales, souvent gérées de manière informelle, peuvent ne pas disposer d'états financiers formels, ce qui limite leur capacité à obtenir des financements (Lopez-Grassano et al, 2016).
- e. **Conditions de remboursement rigoureuses** : la rigueur des conditions de remboursement peut être problématique, surtout pour les PME familiales qui ont des flux de trésorerie fluctuants. Cela peut entraîner un surendettement et une spirale d'endettement.

Conclusion partielle :

Le financement des PME familiales est souvent marqué par l'accès limité aux ressources formelles, les conduisant à recourir à des mécanismes informels tels que tontines et les crédits familiaux. Cette situation souligne la nécessité de développer des solutions financières plus accessibles et adaptées aux contextes ruraux. En comprenant ces mécanismes de financement, nous sommes désormais en mesure de formuler des recommandations pratiques pour soutenir la pérennité des PME familiales.

## II. TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE

### II.1. Définitions de la transmission

Par définition, le terme « transmission » représente l'action de transmettre quelque chose à quelqu'un (Le Petit Larousse Illustré, 1997). Dans le contexte qui nous intéresse, soit la transmission d'une PME, la définition est un peu plus complexe. C'est un



processus complexe qui s'étend sur plusieurs étapes, durant lesquelles le successeur acquiert progressivement son rôle, tandis que le prédécesseur se retire.

Selon Cadieux et Brouard (2009), la transmission implique divers acteurs, tant internes qu'externes à l'entreprise. Pour cette recherche, nous considérons cette définition élargie, intégrant les dynamiques sociales et organisationnelles essentielles à la succession.

Au plan managérial, la transmission est « toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise (Commission Européenne, 2002) (cité par Didier Van Caillie, 2010). Cette transmission peut s'effectuer dans le cadre familial, par rachat de l'entreprise, par des employés et par des cessions à des personnes extérieures ou des sociétés existantes, y compris les prises de contrôle et les fusions (Emma DASSY, 2015

Il existe différentes stratégies de transmission qui peuvent être utilisées selon le contexte dans lequel évolue l'entreprise ainsi que selon la volonté du propriétaire dirigeant. Ces différentes stratégies se caractérisent principalement par le type de lien qu'entretient le candidat à la relève avec l'entreprise (Cadi eux et Brouard, 2009). Peu importe la stratégie de transmission envisagée par une entreprise, cette dernière devra inévitablement concentrer ses efforts sur deux types de transfert, soit celui de la direction et celui de la propriété. Ces transferts s'intéressent respectivement au changement du leadership et au transfert légal de l'entreprise (Brouard et Cadi eux, 2007). Ne touchant pas aux mêmes aspects du processus, n'évoluant pas nécessairement au même rythme, ni de la même manière, il se peut que ceux-ci ne se déclenchent pas au même moment et qu'ils n'aient pas la même durée. Ces deux types de transfert étant interdépendants, ils sont néanmoins essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009 ; Le Breton-Miller et al. , 2004; Morris et al. , 1996). Les trois principales stratégies de transmission ainsi que leurs particularités respectives seront sommairement abordées dans les pages subséquentes, suivies des principaux facteurs de réussite ou d'échec du processus de transmission. Pour mieux comprendre ce processus, examinons ce qui est effectivement transmis.

### **II.1. 1. Que transmet-on ? (Caroline BEDOUK MINIALAI, 2013)**

Dans les entreprises de première génération, le dirigeant historique transmet non seulement des actifs physiques, mais également un savoir-faire, des valeurs et une culture d'entreprise. Les dirigeants-propriétaires centralisent souvent le pouvoir, ce qui rend cruciale la définition de la structure de leadership à transmettre. Il est essentiel que le successeur comprenne non seulement les opérations quotidiennes, mais aussi la vision stratégique de l'entreprise.

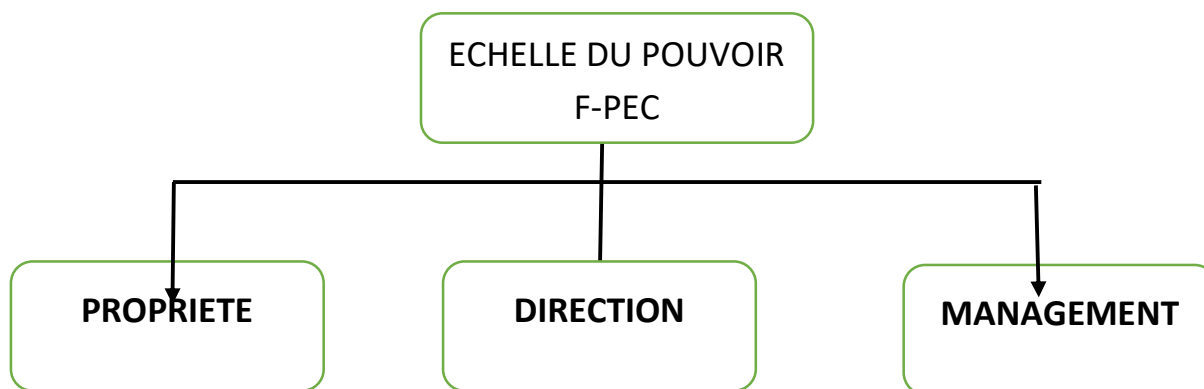
En effet, le dirigeant-propriétaire de PME est fréquemment impliqué dans toutes les activités de l'entreprise et dans toutes les prises de décision (Gersick & al., 1997). Il centralise l'ensemble des pouvoirs et est considéré comme étant « omniscient » (Rapport IFA, 2006) voire narcissique (Kets de Vries & al., 2007). La petite taille de l'entreprise, et la longueur de la ligne hiérarchique lui accordent un pouvoir élevé sur l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles au sein de l'entreprise (Mintzberg & al., 2005). La succession étant la transmission du leadership d'une génération à l'autre, c'est la notion même de leadership dans les entreprises familiales qui doit être cernée.

Le leadership est la capacité d'un individu à amener les membres d'une organisation à se concentrer sur les problématiques et les objectifs que celui-ci considère comme étant significatives (Cyert, 1990). Une des spécificités de l'entreprise familiale, par rapport aux entreprises non familiales est la poursuite d'objectifs non économiques (Cabrera-Suarez & al., 2001) que le dirigeant fondateur peut mettre en avant et peut poursuivre au travers des valeurs partagées au sein de son organisation. La notion de leadership recouvre donc des compétences à la fois organisationnelles, relationnelles et de prise de décision qui donnent au dirigeant le pouvoir d'orienter la marche de son organisation en fonction de ses objectifs. Ce pouvoir managérial est le plus souvent excessivement concentré dans les mains du fondateur (Miller & al. 2003), et ce, d'autant plus que l'entreprise est encore dans la première génération.

Dès les premiers travaux consacrés à la succession dans l'entreprise familiale, le « passage de relais » d'une génération à l'autre a été scindé en deux : la transmission de la propriété de l'entreprise et la transmission de la direction de l'entreprise (Barry, 1975 in Handler, 1994 ; Danco in Hugron, 1993). Mais au-delà de ces deux aspects, c'est la transmission du pouvoir au sein de l'entreprise familiale qui est la clé du processus de transmission (Lambrecht & Lievens, 2006).

Cette notion de pouvoir est d'ailleurs utilisée afin de mesurer l'influence exercée par la famille et mieux cerner ainsi, la définition d'une entreprise familiale (Astrachan & al., 2002). La notion de pouvoir est alors découpée en trois items, qui peuvent se compenser les uns les autres pour mesurer l'influence de la famille sur le pouvoir dans l'entreprise. Comme présenté dans la figure ci-dessous, le pouvoir s'appuie sur trois éléments qui sont la propriété, la direction et le management de l'entreprise familiale.

Figure 2 : La sous-échelle du pouvoir (F-PEC), (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002).



Ce sont, donc, ces trois qui sont successivement transmis d'une génération à une autre. Ce faisant, il est essentiel de garder à l'esprit qu'au stade du propriétaire- fondateur, qui peut être considéré comme un cas particulier d'entreprise familiale (Klein, 2000), les pouvoirs de direction et de management sont souvent confondus, surtout si le cadre juridique, comme c'est le cas au Maroc, n'impose pas une stricte séparation des pouvoirs. De plus, dans de nombreux pays émergents, la propriété et le management de l'entreprise restent dans les mains de la famille lorsque le fondateur se retire des affaires (Burkhart & al., 2003).

### III.2. Etat de lieux du Sankuru.

#### III.2.1. Historique de la province du Sankuru

La province du Sankuru tire son nom de la rivière « Sankuru », l'une des grandes rivières du centre de la République Démocratique du Congo. Pendant la période coloniale, le territoire était habité principalement par des groupes bantous, notamment les Songye, Tetela et Lomongo. Ces communautés étaient organisées en chefferies traditionnelles et vivaient principalement de l'agriculture, de la pêche et de la chasse. Entre 1885 à 1960, le Sankuru faisait partie de l'ancienne province du Kasai sous l'administration coloniale Belge. L'exploitation du Caoutchouc, de l'ivoire et, plus tard, de certains produits agricoles y a été développée, souvent au détriment des populations locales.

Au cours de la période coloniale, l'exploitation des ressources (caoutchouc, ivoire) a entraîné des déplacements massifs de populations locales et une destruction des communautés (Nzongola-Ntalaja, G., 2002).

Après l'indépendance, en 1960, le Sankuru est resté intégré au Kasai-Oriental.

Conformément à la constitution de la République Démocratique du Congo (2006, révisée) relative au découpage territorial et à la création des 26 provinces, le Sankuru a obtenu son autonomie en 2015, avec son Chef-lieu situé à Lodja, avant d'être transféré à Lusambu.

#### III.2.2. Situation géographique de la province du Sankuru

Le Sankuru, est situé au centre de la RDC, avec les limites administratives suivantes :

- Au Nord, la province de la Tshopo ;
- Au Sud, la province du Kasai Central et Kasai-Oriental ;

- A l'Est, la province du Maniema ;
- A l'Ouest, la province de la Lomami.

La superficie de la province est de 104.000 Km<sup>2</sup>. Le climat est équatorial humide, avec deux saisons principales : la saison sèche et la saison des pluies. En ce qui concerne l'hydrographie, la rivière principale est le « Sankuru », qui possède de nombreux affluents et rivières secondaires, rendant la pêche très possible mais compliquant les transports fluviaux. Selon Météo RDC, 2018, la province est caractérisée par un climat équatorial humide, qui favorise une biodiversité riche, mais pose aussi des défis liés aux transports, surtout en saison de pluies.

Les reliefs et la végétation se composent principalement de plateaux, des forêts denses et, par endroits, de savanes. Selon Benjaminsen, T.A. 2002, le relief de plateaux et de forêts denses a un impact direct sur le type d'agriculture pratiquée, souvent de subsistance.

### III.2.3. Situation économique de la province du Sankuru

L'économie du Sankuru est essentiellement rurale et repose sur des activités de subsistance, notamment :

- L'agriculture** : l'activité principale est centrée sur les cultures vivrières telles que le manioc, maïs, riz, l'arachide, la banane ainsi que des cultures de rente peu exploitée comme le café, coton et palmier à huile. L'agriculture est majoritairement traditionnelle et peu mécanisée.  
L'agriculture représente environ 4% de l'économie, avec des cultures vivrières comme le manioc, qui constitue une source de carbohydrates pour 90% des ménages (FAO, 2016).
- L'élevage** : la province élève principalement des bovins, des chèvres, des porcs et des volailles.
- Pêche** : la pêche est largement pratiquée grâce aux rivières Sankuru et ses affluents, qui constituent une source importante de protéines pour la population.
- Ressources naturelles** : les ressources naturelles comprennent des ressources minières peu exploitées comme l'or (artisanat) et le diamant (faible exploitation), et la province possède une grande richesse forestière, bien que son exploitation soit limitée. Le Sankuru possède d'importantes réserves minérales, mais leur exploitation reste marginale. L'or et le diamant sont des ressources clés mais sous exploitées, souvent en raison de l'artisanat non régulé (World Bank, 2020).
- Commerce** : le commerce et le transport sont locaux et peu développés, avec un état désastreux des routes et un enclavement important. Le Transport fluvial utilisé dans certaines zones, mais il existe très peu d'ONG, d'institutions bancaires et des micro-finances, ce qui limite l'émergence des petites et moyennes entreprises. Environ 75% des routes du Sankuru sont en très mauvais état, limitant les échanges commerciaux et l'accès aux marchés (African Development Bank, 2017).

## IV. Défis majeurs des PME du Sankuru

### IV.1. Les défis de la province

Le Sankuru est entièrement enclavé avec des états de routes impraticables, un manque d'infrastructures sanitaires appropriées et d'écoles modernes ainsi qu'un faible accès à l'électricité et à l'eau potable. Le résultat est une pauvreté généralisée et difficultés cruciales pour évacuer les malades vers les grands centres.

En général, le Sankuru est une province riche en potentialité humaines et naturelles, mais confrontée à de nombreux défis liés à son enclavement et au manque d'investissements. Un développement axé sur l'agriculture moderne, les infrastructures et la santé pourrait améliorer significativement les conditions de vie de la population. Moins de 30% de la population a accès à des services de santé de Base, en raison de l'absence d'infrastructures sanitaires et éducatives adéquates, (UNICEF, 2019). Et le taux de pauvreté est d'environ 77% dans la province, avec des ménages vivant avec moins de 1,15USD par jour. (PNUD, 2019). Il est recommandé aux PME Familiales d'établir des plans de succession clairs, d'impliquer des conseillers externes, et d'investir dans la formation des successeurs pour assurer une transition réussie.

## IV.2. Défis pour les PME du Sankuru.

Les PME du Sankuru éprouvent d'énormes difficultés pour leur émergence notamment :

- Absence des institutions de micro-crédits et/ou micro-finances ;
- Manqué des banques tant publiques que privées ;
- Un très mauvais état de route empêchant le transport des marchandises vers les centres le plus productifs
- Manqué d'électricité ;
- Manqué d'internet et connexion appropriés ;
- Absence de préparation et planification à la succession ;
- Les freins psychologiques et culturels.
- Manque d'infrastructures financières ;
- Accès limité à des financements formels

## IV.3. RESULTATS DE NOS ENQUETES

Cette section présente les résultats de nos enquêtes sur le financement des PME Familiales en milieu rural et les mécanismes de transmission intergénérationnels des PME du Sankuru de 1980 à 2024 autour duquel nous avons tiré un échantillon de 60 PME familiales.

Tableau N°1 : le sexe des initiateurs (créateurs des PME)

Sexe	Effectifs	Fréquences
Hommes	40	66%
Femmes	20	34%
Total	60	100%

Sources : nos enquêtes

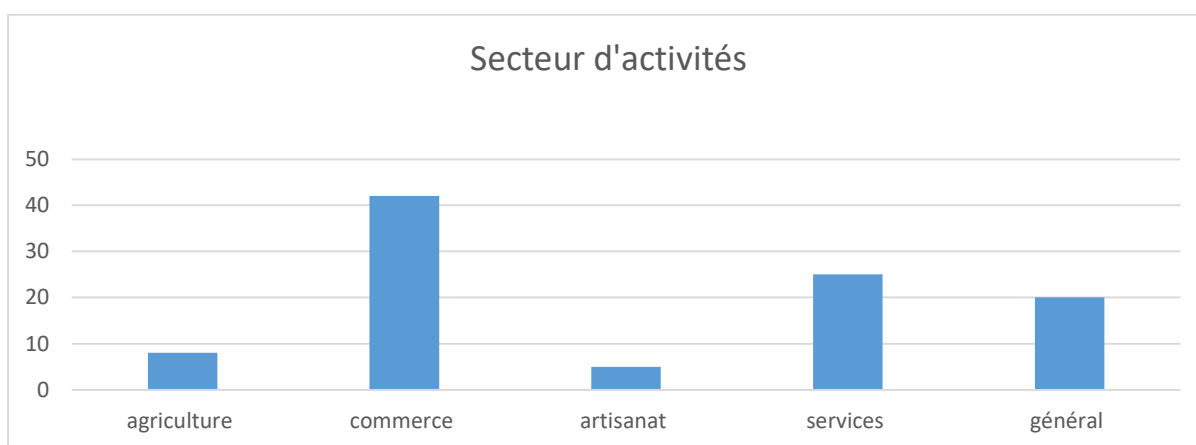


Commentaire : Sur les 60 créateurs de PME familiales enquêtés, 66% sont des hommes et 34% des femmes. Bien que le sexe masculin soit prédominant, la représentation féminine est notable, ce qui indique un potentiel croissant pour l'entrepreneuriat féminin dans la région."

Tableau N°2 : Secteur d'activités des PME Familiales

Secteurs	Effectif	Fréquences
Agriculture	5	8%
Commerce	25	42%
Artisanat	3	5%
Services	15	25%
Général	12	20%
TOTAL	60	100%

Sources : nos enquêtes

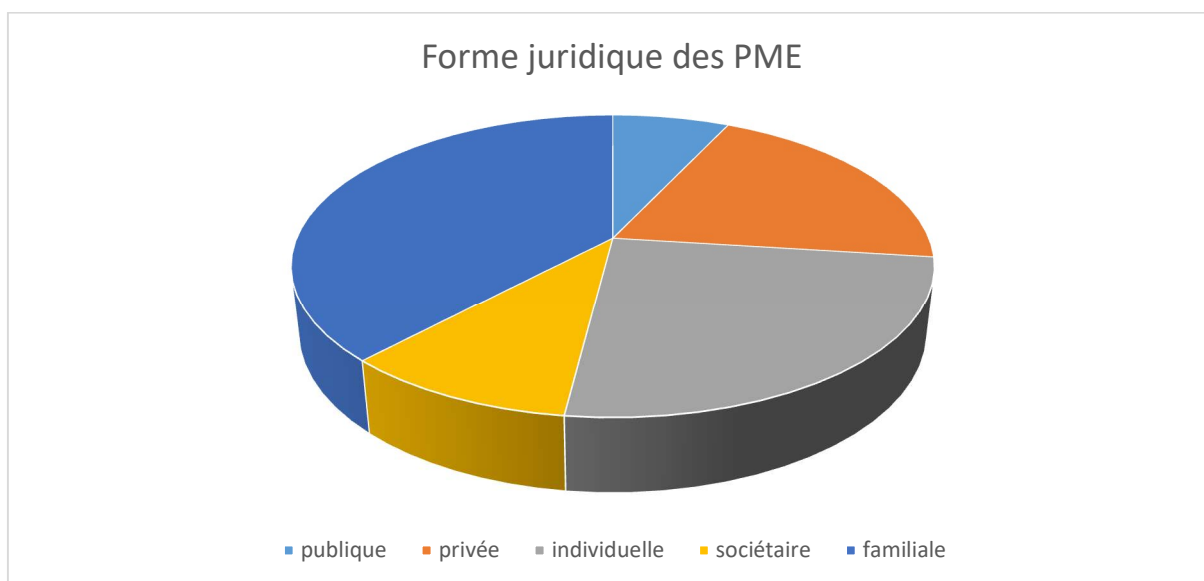


- Commentaire : Le secteur commercial domine avec 42% de PME, suivi par les services (25%). Cela montre l'importance des activités de négoce dans l'économie locale, tout en soulignant la nécessité de diversifier l'économie au-delà du commerce."

Tableau N°3 : forme juridique des PME

Forme juridique	Effectif	Fréquences
Publique	4	7%
Privée	12	20%
Individuelle	15	25%
Sociétaire	6	10%
Familiale	23	38%
Total	60	100%

Sources : nos enquêtes

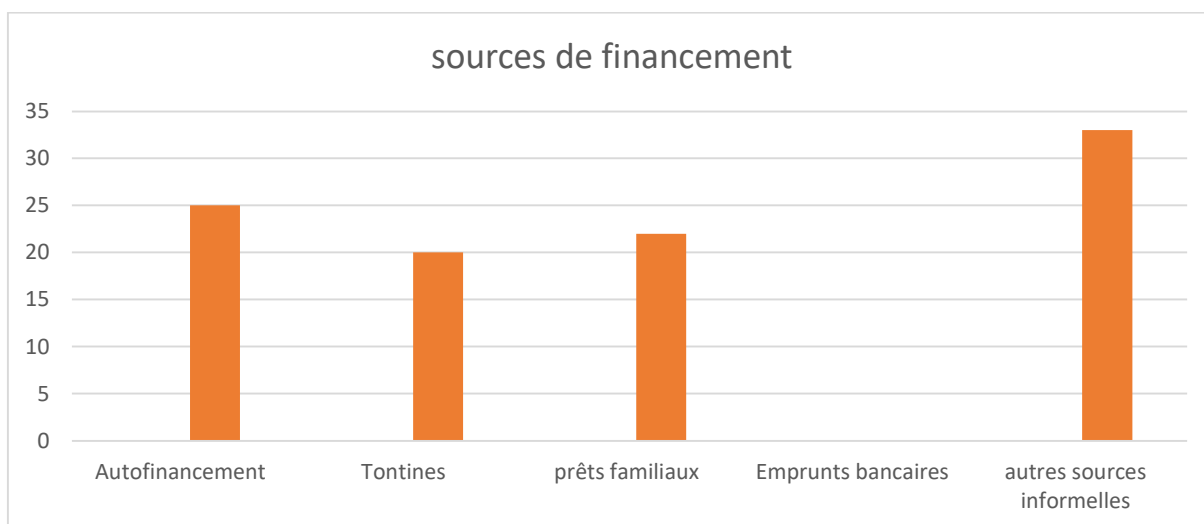


- Commentaire : La majorité des PME (38%) sont familiales, ce qui illustre le rôle central des dynamiques familiales dans l'économie du Sankuru. Cela souligne l'importance de soutenir les entreprises familiales à travers des politiques adaptées."

Tableau N°4 : les sources de financement des PME familiales en milieu rural

Sources	Effectif	Fréquences
Autofinancement	15	25%
Tontines	12	20%
Prêts familiaux	13	22%
Emprunts bancaires	00	00%
Autres sources informelles	20	33%
Total	60	100%

Sources : nos enquêtes

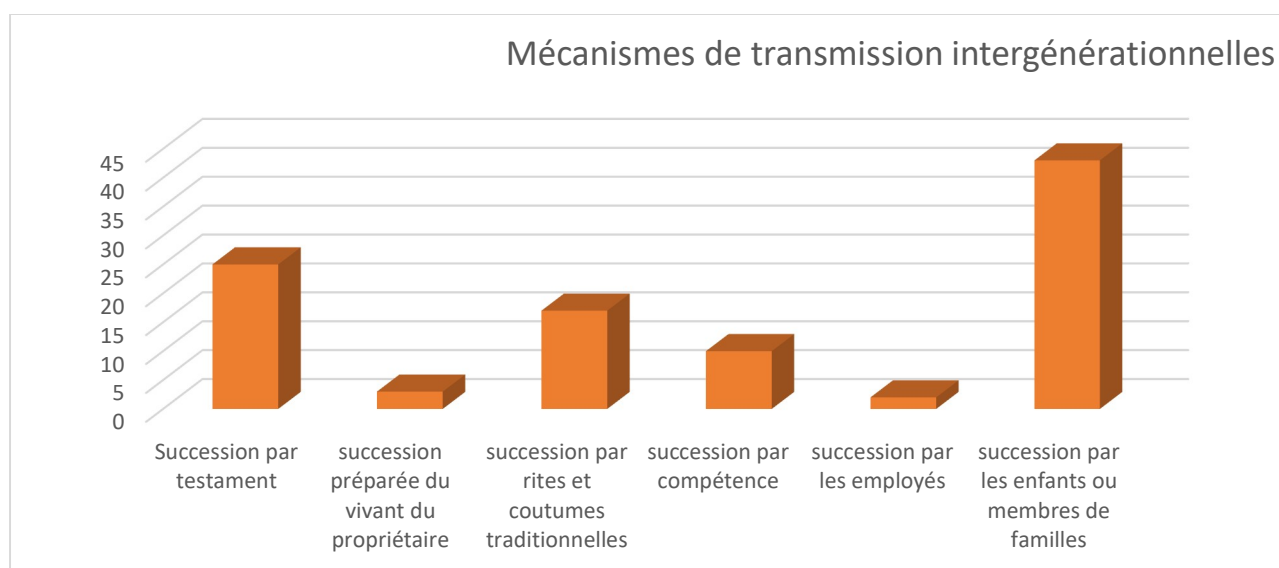


Commentaire : Les sources informelles, représentant 33%, dominent le financement des PME. Cela souligne un manque d'accès aux financements formels, ce qui incite à la nécessité d'améliorer l'accès au crédit."

Tableau N°5 : mécanismes de transmission intergénérationnelles

Transmission intergénérationnelle	Effectif	Fréquence
Succession par testament	15	25%
Succession préparée du vivant du propriétaire	2	3%
Succession par rites et coutumes traditionnelles	10	17
Succession par compétences	6	10%
Succession par les employés	1	2%
Succession les enfants ou membres de familles	26	43%
Total	60	100%

Sources : nos enquêtes.



Commentaire : "43% de la transmission se fait au sein de la famille, ce qui met en évidence l'importance des liens familiaux dans la continuité des PME. Cependant, la faible préparation des successeurs indique des risques potentiels pour la pérennité des entreprises."

## V. PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour relever les défis auxquels sont confrontées les petites et moyennes entreprises (PME) familiales dans la province du Sankuru, il est essentiel d'adopter une approche holistique qui intègre plusieurs axes stratégiques.

Premièrement, l'instauration d'institutions de micro-crédits et de micro-finances, notamment en milieu rural, représente une priorité. Ces structures doivent offrir des produits financiers adaptés aux besoins spécifiques des PME, facilitant ainsi l'accès au capital et permettant à ces entreprises de naviguer plus aisément dans un environnement économique complexe. Un accès amélioré au financement formel pourrait non seulement renforcer la capacité d'investissement des PME, mais aussi les aider à se structurer, à formaliser leurs opérations et à s'intégrer dans des chaînes de valeur plus larges.

Deuxièmement, une attention particulière doit être portée à l'éducation et à la formation des futurs successeurs au sein des PME familiales. La mise en place de programmes de formation axés sur les compétences managériales, la gestion financière, et

l'acquisition de savoir-faire spécifiques est cruciale pour garantir une transition en douceur et préparer la nouvelle génération aux exigences d'un marché en constante évolution. De plus, ces programmes devraient inclure des volets portant sur l'innovation et la numérisation, permettant aux successeurs d'explorer de nouvelles opportunités commerciales et d'adopter des pratiques durables.

Enfin, il est primordial de promouvoir des partenariats stratégiques entre les PME et d'autres acteurs économiques, y compris des ONG, des institutions académiques et des entreprises plus grandes. Ces alliances pourraient faciliter l'accès à des ressources, des technologies et des marchés, tout en créant des synergies bénéfiques pour les entreprises familiales du Sankuru. Une approche collaborative renforcera non seulement la résilience des PME, mais contribuera également à transformer les défis en opportunités, favorisant ainsi le développement économique durable de la région.

Ces pistes d'actions, quand elles sont réunies, formeront un socle solide pour garantir la pérennité des PME familiales dans le Sankuru, tout en posant les bases d'une croissance inclusive et d'un renforcement de la compétitivité locale dans un contexte global en mutation.

### Conclusion

L'analyse menée sur la période 1980-2024 révèle que la **succession intergénérationnelle** dans les **PME familiales** de la province du Sankuru est un processus semé d'embûches, dont les **défis** financiers sont particulièrement prégnants. Le passage de témoin entre générations, souvent source de conflits ou de résistances (Handler & Kram, 1988), impacte directement la capacité de l'entreprise à sécuriser son **financement** pour l'avenir. Les résultats suggèrent que, sans une planification successorale rigoureuse intégrant les aspects financiers, la pérennité de ces entreprises est compromise, malgré leur rôle économique avéré (Hugron & Boiteux, 1998).

Les **perspectives** identifiées pour surmonter ces obstacles reposent sur une approche multidimensionnelle. Il est impératif de formaliser les mécanismes de gouvernance, à l'image des protocoles familiaux, qui peuvent influencer positivement l'intention de succession (Hamon, 2023). De plus, l'amélioration de l'accès au financement passe par une meilleure préparation des successeurs, non seulement en termes de compétences managériales, mais aussi de compréhension des enjeux financiers et des dispositifs de soutien disponibles. Les travaux sur la transmission de l'esprit entrepreneurial montrent que les éléments de succès résident dans les partenariats et l'innovation (Djimna, ), des facteurs qui doivent être soutenus par des politiques locales adaptées.

En définitive, pour que les PME familiales du Sankuru puissent prospérer au-delà de 2024, il est essentiel que les acteurs locaux – familles, institutions financières et autorités provinciales – adoptent une vision stratégique intégrant la transmission comme une opportunité de modernisation plutôt que comme une simple fatalité. Il en va de la résilience économique de toute la région.

### REFERENCES

- [1]. Bloch, A., Kachaner, N., Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson, collection Village Mondial.
- [2]. Bolton, J.E. (1971). *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. Cmmd. 4811, Londres : HMSO.
- [3]. Cailloux, J., Landier, A. & Plantin, C. (2014). "Sources de Financement des PME et Contraintes de Survie". *European Scientific Journal*, 13(25).
- [4]. Djimnadjingar, R., et al. (2019). "Les Mécanismes de Gouvernance des PME Familiales en Afrique". *European Journal of Business and Innovation Research*, 7(4), 28-47.
- [5]. Emmanuel Mukundi Nyembo (2022). "Marché Financier : Théories et Perspectives pour l'Économie Congolaise".



- 
- [6]. Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- [7]. Handler, W.C. & Kram, K.E. (1988). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance". *Family Business Review*, 361-381.
- [8]. Hugron, P. & Boiteux, S. (1998). "La PME Familiale Mondiale : Conséquences sur la relève". Actes du 4e Congrès International Francophone sur la PME.
- [9]. PNUD (2019). *Human Development Indicators*.
- [10]. République Démocratique du Congo (2006). *Constitution de la République Démocratique du Congo*.
- [11]. Stantcheva, S. (s.d.). "Repenser l'Héritage". Harvard University. [URL de la source].
- [12]. United Nations Children's Fund (UNICEF) (2019). *Health and Education in the DRC*.
- [13]. Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*. New York : Palgrave Macmillan.
- [14]. WYNARCZYK, P., et al. (1993). "The Managerial Labour Market in Small and Medium-Sized Enterprises". Routledge, Londres.