

# **Relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession dans les PME familiales congolaises : rôle médiateur du succès entrepreneurial**

*Accepté pour publication dans Journal of Small Business and Entrepreneurship*

***Adolphe Mmenga<sup>3,4</sup>, Olivier Colot<sup>1</sup>, Jonathan Bauweraerts<sup>1</sup>, Dieudonné Gahungu<sup>2</sup> et Eddy Balemba Kanyurhi<sup>3</sup>***

1. *Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, Université de Mons*
2. *Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social (CURDES), Université du Burundi*
3. *Laboratoire d'Economie Appliquée au Développement (LEAD), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Catholique de Bukavu (UCB) et Institut Supérieur de Commerce de Goma (ISC-Goma)*
4. *Université Officielle de Bukavu*

**Résumé :** Cette étude 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 la communication, exercent une influence positive sur la préparation de la succession. Les résultats confirment également que l'effet de ces deux 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.

**Classification JEL :** L29, L26, G34, C39

**Abstract:** This study tests the relationship between managerial governance and succession planning among family small and medium-sized enterprises (SMEs) as well as the mediating role of entrepreneurial success. Based on a sample of 299 family SMEs from Bukavu in Democratic Republic of Congo, results from structural equation modelling reveal that only two dimensions of managerial governance, namely altruism and communication, positively influence succession planning. The findings further support the mediating role of entrepreneurial success, indicating that the influence of these managerial governance dimensions on succession planning is channeled through entrepreneurial success.

**Key words:** Managerial Governance, Altruism, Succession, Family Harmony, Family Business.

**JEL Classification :** L29, L26, G34, C39

## 1. Introduction

La préparation de la succession est généralement définie comme le processus par lequel une entreprise familiale organise le transfert intergénérationnel de la propriété et de la direction (Sawers et Whiting, 2010). Il s'agit d'une étape cruciale pour assurer la pérennité de ses activités (Cadieux et Lorrain, 2004). La réussite de cette transition repose sur une gouvernance managériale efficace (Suprianto et al., 2019), qui désigne l'ensemble des pratiques internes de gestion visant à aligner les objectifs financiers de l'entreprise avec les dynamiques socio-affectives de la famille (Hernández-Perlines et al., 2020). Une gouvernance rigoureuse contribue à limiter les comportements opportunistes des dirigeants, renforce l'identification des membres familiaux à l'entreprise et favorise une préparation optimale de la relève, garantissant ainsi le succès entrepreneurial de l'organisation et son processus successoral (Cerrada et Janssen, 2006 ; Hall et Chandler, 2005).

Dans cette perspective, il devient fondamental de mieux comprendre les liens entre gouvernance managériale, succès entrepreneurial et préparation de la succession, afin d'identifier les leviers concrets de pérennité pour les entreprises familiales. D'abord, la faible proportion d'entreprises familiales qui dépassent la seconde génération (environ 30 %) (Gagné et al., 2021 ; Muskat et Zehrer, 2017) souligne l'importance d'une succession bien préparée, rendue possible par une gouvernance fondée sur une communication continue entre le prédécesseur et le successeur (Guilding et al., 2015). Ensuite, la gouvernance managériale influence directement le succès entrepreneurial à travers des mécanismes propres aux structures familiales (altruisme, confiance, communication), qui réduisent les coûts d'agence (Madison et al., 2017 ; Kidwell et al., 2012) et favorisent la mobilisation de ressources intangibles comme le capital social ou la réputation, difficiles à imiter et vecteurs d'un avantage concurrentiel durable (Staniewski et Awruk, 2021). Enfin, la survie d'une entreprise familiale est souvent considérée comme un indicateur de succès entrepreneurial. Ce dernier joue un rôle médiateur entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession (Fisher et al., 2014), en incitant les dirigeants à adopter une vision de long terme, notamment à travers l'investissement dans des projets à rentabilité différée (Fendri et Nguyen, 2019). Dès lors, il apparaît que la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession passe par le succès entrepreneurial.

Cette étude s'inscrit dans ce prolongement en tentant de répondre à la question de recherche suivante : la gouvernance managériale influence-t-elle la préparation de la succession via le succès entrepreneurial ? Pour ce faire, l'analyse est menée dans le contexte des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) en République Démocratique du Congo (RDC), et repose sur trois motivations principales. Premièrement, les PMEF constituent une composante majeure du tissu économique congolais, représentant entre 70 à 80 % des entreprises du pays. Elles emploient plus de deux tiers de la population active et

génèrent plus de 65 % du PNB (Mmenga et al., 2020). Deuxièmement, certaines PMEF en RDC disposent de plans de relève offrant une vision plus ou moins claire de l'avenir de l'entreprise après le départ du fondateur. Bien que la plupart de ces plans restent peu formalisés et insuffisamment communiqués aux parties prenantes, ils suggèrent néanmoins que les prédecesseurs ont souvent déjà identifié leurs successeurs au sein de leur lignée directe (Bah et al., 2017). Cette quasi-préparation de la succession explique en partie pourquoi certaines PMEF congolaises récemment transmises à de nouvelles générations prospèrent davantage que celles ayant été cédées sans aucune préparation (Kamala, 2014). Troisièmement, un nombre croissant de PMEF en RDC intègrent progressivement des outils contemporains de gestion. Elles adoptent des systèmes comptables modernes et des processus automatisés pour limiter les erreurs manuelles (Mendy et Diop, 2018). Cette évolution témoigne d'une volonté accrue de transparence et constitue un socle favorable à une gouvernance managériale efficace au sein des PMEF congolaises. Ainsi, en tenant compte de ces différents éléments, l'étude vise à approfondir la compréhension du rôle de la gouvernance managériale dans la préparation de la succession, en mettant en lumière l'impact du succès entrepreneurial dans ce processus.

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature. D'une part, elle adopte une approche désagrégée pour analyser la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession. Plus précisément, elle permet d'évaluer l'influence spécifique de chaque dimension de la gouvernance managériale — l'altruisme, la communication et le système de gestion — sur la préparation de la succession. Contrairement à la majorité des travaux antérieurs qui traitent ces dimensions de manière isolée (Azizi et al., 2022 ; Gnan et al., 2015 ; Fattoum et Fayolle, 2008 ; Venter et al., 2005 pour l'altruisme ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Kidwell et al., 2013 ; Kidwell et al., 2012 pour la communication ; Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Hiebl et al., 2012 ; Giovannoni et al., 2011 pour le système de gestion),

cet article propose une vision intégrée. Il met ainsi en évidence l'impact global de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession et souligne l'importance des relations harmonieuses entre le prédécesseur et le successeur pour garantir la réussite du processus de transmission (Lansberg et Astrachan, 1994). D'autre part, cette étude est, à notre connaissance, la première à examiner le rôle médiateur du succès entrepreneurial dans la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession. Alors que plusieurs recherches se sont intéressées à la mesure du succès entrepreneurial (Staniewski et Awruk, 2019 ; Walker et Brown, 2004) ainsi qu'à ses antécédents économiques, sociologiques et managériaux (Hundera et al., 2021 ; Chen et al., 2015 ; Fisher et al., 2014), aucune n'a exploré son rôle intermédiaire dans cette dynamique. Nos résultats montrent que les prédécesseurs soucieux de transmettre leur entreprise aux générations futures accordent une attention particulière tant à la gouvernance managériale qu'au succès entrepreneurial. Dans cette optique, ils mettent en place des structures de gouvernance, formelles et informelles, favorisant la réussite de leur projet entrepreneurial, ce qui, en retour, incite les successeurs à s'investir dans le processus de transmission (Matias et Franco, 2020). Cette période de transition permet également d'évaluer les compétences managériales des successeurs, offrant ainsi aux prédécesseurs une assurance quant à la capacité des générations futures à reprendre le flambeau (Fang et al., 2021), une dimension particulièrement cruciale dans le contexte africain, où les processus de transmission sont souvent plus longs en raison d'une planification tardive, de la prégnance des logiques familiales et coutumières, ainsi que d'un cadre institutionnel parfois peu structuré pour accompagner ce type de transition (Bah et al., 2017). Enfin, cette étude met en lumière les spécificités contextuelles qui encadrent la succession en Afrique, répondant ainsi aux appels à intégrer les particularités locales dans l'analyse des dynamiques entrepreneuriales africaines (Yezza et al., 2023 ; Frimousse, 2012 ; Ramadani et al., 2020). Elle explore les liens entre succession et gouvernance managériale, en

s'appuyant sur une approche culturelle qui dépasse les seuls critères de performance économique pour inclure des attentes socio-affectives ainsi que les normes et valeurs propres aux sociétés africaines (Frimousse, 2012 ; Roamba et al., 2022). L'étude souligne ainsi le caractère communautaire de l'entreprise familiale en Afrique et montre que la réussite de la succession repose sur une gouvernance participative, capable de mobiliser le capital social familial au service de l'entreprise (Fouda et Causse, 2022 ; Kamdem, 2001 ; Koné, 2021 ; Van Caillie et Onana, 2012).

La suite de cet article est organisée comme suit : la deuxième section est consacrée à la clarification des concepts clés. La troisième section présente le modèle conceptuel ainsi que le développement des hypothèses. Les quatrième et cinquième sections détaillent la méthodologie et les résultats de la recherche, tandis que la dernière section aborde la discussion et la conclusion.

## **2. Fondations théoriques**

### ***2.1. Préparation de la succession dans le contexte africain***

La préparation de la succession est couramment définie comme l'ensemble des règles et procédures visant à structurer le processus de transmission du leadership (Froelich et al., 2011). Elle englobe toutes les actions délibérées et systématiques mises en œuvre par l'entreprise pour garantir la continuité de la direction, tout en préservant son capital émotionnel et financier (Michel et Kammerlander, 2014 ; Lansberg et Astrachan, 1994). Toutefois, cette phase reste particulièrement sensible dans les entreprises familiales, car elle se heurte à plusieurs défis. Parmi les freins fréquemment identifiés figurent la réticence du fondateur à céder le pouvoir, le manque de préparation ou de formation du successeur, ainsi que l'absence de planification formelle (Gilding et al., 2015). Ces obstacles sont encore plus marqués dans le contexte africain, où les dimensions affectives, les logiques successorales

coutumières et les incertitudes institutionnelles rendent le processus plus complexe et moins structuré (Soro et Sonzaï, 2024). Ainsi, la préparation de la succession ne relève pas uniquement de la stratégie organisationnelle, mais engage aussi des dynamiques intergénérationnelles, émotionnelles et culturelles profondes.

Plus spécifiquement, la préparation de la succession dans les entreprises familiales africaines présente des spécificités notables, qui tiennent à trois raisons fondamentales. Premièrement, elle repose souvent sur un processus traditionnel et automatique, dans lequel le fils aîné hérite systématiquement de la direction de la famille et de l'entreprise à la mort du père, sans que des critères objectifs ne soient mobilisés (Orole, 2019 ; Bah et al., 2017 ; Moulai et Boukrif, 2018). Cette impréparation trouve en partie son origine dans le caractère tabou de la question successorale en Afrique, où il demeure impensable pour une personne d'évoquer sa propre mort et d'en planifier les conséquences, notamment au travers d'un testament (Roamba et al., 2022). En conséquence, la succession s'effectue généralement sans évaluation préalable des compétences du successeur désigné et sans considération pour d'éventuelles alternatives pouvant s'avérer plus pertinentes (Buckman et al., 2020 ; Kiwia et al., 2019 ; Bah et al., 2017 ; Wu et al., 2020). Deuxièmement, la succession tend à favoriser systématiquement les garçons au détriment des filles (Igwe et al., 2020 ; Bah et al., 2017 ; Nelson et Constantinidis, 2017). Cette inégalité de genre se maintient même lorsque la descendance est exclusivement féminine. Dans de tels cas, les oncles ou cousins peuvent revendiquer l'héritage au nom de traditions excluant les femmes de la succession, ce qui perpétue des inégalités culturelles et renforce les discriminations sexistes à l'égard des femmes et des filles (Urban et Nonkwelo, 2020). Troisièmement, le processus de succession se complexifie davantage lorsque le prédécesseur est polygame (Koroye et Olufunmilola, 2022). Dans ce contexte, des rivalités intenses émergent entre les épouses, chacune cherchant à positionner ses propres enfants comme héritiers légitimes (Roamba et al., 2022). Ce climat

conflictuel complique la tâche du chef de famille, qui hésite à désigner un successeur de peur de déclencher des conflits pendant sa vie ou après son décès (Bah et al., 2017 ; Soro et Sonzaï, 2024).

## ***2.2. La gouvernance managériale***

La gouvernance managériale désigne l'ensemble des mécanismes mis en place par une entreprise pour orienter ses activités de manière efficiente, tout en optimisant la valeur perçue par ses parties prenantes (Habib et Hasan, 2019 ; Singh et al., 2007 ; Cerrada et Janssen, 2006). Dans les entreprises familiales, elle repose plus particulièrement sur l'instauration de relations harmonieuses entre les membres de la famille impliqués dans la gestion (De Massis et al., 2016 ; Scholes et Wilson, 2014). Elle implique non seulement la mise en place de systèmes de gestion adaptés, mais également le maintien d'un climat de confiance, fondé sur l'altruisme et une communication ouverte entre les générations, notamment entre le prédécesseur et le successeur, dans une optique de transmission intergénérationnelle du pouvoir et de pérennisation des activités à long terme (Michiels et al., 2021 ; Chrisman, 2019 ; Parker, 2016).

Dans le contexte africain, la gouvernance au sein des entreprises familiales revêt une dimension particulière, en ce qu'elle dépasse la simple relation dyadique entre prédécesseur et successeur. Elle s'inscrit dans une logique collectiviste, où la famille élargie et, plus largement, la communauté, jouent un rôle déterminant dans les décisions entrepreneuriales (Souleymanou, 2018). Même lorsque l'entreprise résulte d'une initiative individuelle, elle bénéficie souvent du soutien moral, matériel ou financier des membres de la famille, aussi bien au moment de sa création que durant ses différentes phases de développement (Yezza et al., 2023 ; Fouda et Causse, 2022). Ce lien étroit avec le collectif crée un sentiment de redevabilité, se traduisant par une obligation implicite de redistribuer une partie des richesses générées à l'ensemble de la famille. Cette logique de redistribution communautaire, parfois

perçue comme un véritable "impôt social", ancre les membres familiaux dans un système de solidarité familiale duquel ils tirent aussi leur identité et leur légitimité (Simen, 2012 ; Aderonke, 2014 ; Dzaka et Milandou, 1994). Toutefois, ces dynamiques, si elles ne sont pas canalisées par des mécanismes de gouvernance clairs et professionnalisés, peuvent nuire à la transparence des échanges, freiner l'implémentation de systèmes de gestion efficaces et fragiliser la préparation de la succession (Orole, 2019).

### ***2.3. Le succès entrepreneurial***

Le succès entrepreneurial est couramment défini à travers les résultats, positifs ou négatifs, découlant de l'exploitation d'une ou plusieurs opportunités identifiées par l'entrepreneur (Shepherd et al., 2019 ; Fisher et al., 2014). Il constitue ainsi un indicateur de performance, permettant d'évaluer dans quelle mesure l'entrepreneur a atteint les objectifs qu'il s'était initialement fixés (Hundera et al., 2021 ; Wach et al., 2016 ; Chang et Chen, 2020 ; Angel et al., 2018). Le succès entrepreneurial devient alors une boussole pour l'entrepreneur, l'orientant dans la conduite de son projet et nourrissant ses ambitions tout au long du parcours (Shockley et al., 2016).

Cette conceptualisation appelle deux précisions. D'une part, le succès entrepreneurial doit être analysé du point de vue de l'entrepreneur lui-même, dans la mesure où l'entreprise est fréquemment perçue comme une extension de sa personne (Fisher et al., 2014 ; Reijonen et Komppula, 2007 ; Hall et Chandler, 2005). L'évaluation de la réussite entrepreneuriale devient donc intrinsèquement liée à celle de l'individu qui la porte (Gunz et Heslin, 2005). D'autre part, cette approche subjective implique que le succès ne se limite pas aux seules performances économiques et financières, mais intègre également des composantes personnelles et intangibles, telles que la quête d'autonomie, le besoin de reconnaissance, ou encore l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Shockley et al., 2016 ; Reijonen et Komppula, 2007). Cette perspective est d'autant plus pertinente dans le cadre des

entreprises familiales, où les motivations entrepreneuriales dépassent souvent la seule logique de profit (Razmus et Laguna, 2018 ; Walker et Brown, 2004). En effet, au-delà de la viabilité économique, ces entreprises accordent une importance particulière à la préservation de l'harmonie familiale, du capital affectif et des valeurs partagées au sein de la famille (Haguma et al., 2019).

Dans le cadre de cette étude, le succès entrepreneurial est appréhendé selon une approche subjective, et ce pour deux raisons principales. Premièrement, la majorité des PMEF ciblées ne tiennent pas de comptabilité formelle, ce qui rend difficile, voire impossible, le recours à des indicateurs financiers objectifs et standardisés. Deuxièmement, les propriétaires familiaux, notamment à Bukavu, ont tendance à évaluer leur réussite sur la base de critères subjectifs, intimement liés à leur trajectoire personnelle, à leurs aspirations familiales et à leur ancrage socioculturel. Dans ce contexte, le succès entrepreneurial prend une dimension particulière, en tant que moteur et condition de la transmission générationnelle. En effet, même en l'absence de planification stratégique rigoureuse, la succession dans les entreprises familiales africaines repose souvent sur une vision intergénérationnelle implicite, orientée vers la continuité des activités, la stabilité du patrimoine familial et le bien-être des héritiers (Moulai et Boukrif, 2018 ; Roamba et al., 2022). Dans cette optique, la succession ne constitue pas seulement une opération de transfert de leadership, mais aussi un levier de pérennisation du succès entrepreneurial au fil des générations (Venter et Boshoff, 2007). Cette dynamique souligne à quel point la perception de la réussite joue un rôle structurant dans le processus de succession. Plus l'entreprise est perçue comme prospère, plus le transfert générationnel a des chances de se dérouler dans de bonnes conditions (Van Caillie et Onana, 2012). À l'inverse, transmettre une entreprise en difficulté peut générer des réticences ou un désengagement de la part des successeurs. Ainsi, la conviction de léguer un projet porteur, à la fois économiquement viable et porteur de sens pour la famille, constitue un puissant facteur

de mobilisation des jeunes générations. Ces dernières sont alors davantage enclines à s'investir pleinement, dans une logique de prolongement de l'œuvre familiale, en assurant la durabilité tant financière qu'émotionnelle de l'entreprise (Van Der Merwe, 2012).

### **3. Modèle conceptuel et développement des hypothèses**

L'analyse de la relation entre la gouvernance managériale et la préparation de la succession, ainsi que le rôle médiateur du succès entrepreneurial, s'ancre dans le cadre conceptuel de la théorie de la richesse socio-émotionnelle. Cette théorie postule que les entreprises familiales ne se limitent pas à la recherche de performance économique ; elles sont également motivées par la volonté de préserver un ensemble d'éléments intangibles constituant leur patrimoine affectif, tels que le contrôle familial, les relations interpersonnelles, l'identité familiale et la transmission de l'héritage aux générations futures (Berrone et al., 2012 ; Bauweraerts et al., 2024). Dans cette perspective, la richesse socio-émotionnelle devient un axe structurant de la prise de décision stratégique. Elle incite les dirigeants à favoriser la cohésion familiale, à renforcer les liens sociaux et à perpétuer les valeurs fondatrices de l'entreprise (Mmenge et al., 2024). Cette orientation entraîne le développement d'une logique intergénérationnelle forte, au sein de laquelle la pérennité de l'entreprise est indissociable de la préservation de l'harmonie familiale (Chirico et Kellermanns, 2022 ; Kotlar et Chrisman, 2018). Ainsi, les décisions de gouvernance et les actions relatives à la succession ne relèvent pas uniquement de considérations fonctionnelles : elles incarnent des choix hautement symboliques, porteurs de continuité et de stabilité à long terme (Kiwia et al., 2019 ; Mokhber et al., 2017).

Dans le contexte des PMEF, cette orientation vers la continuité générationnelle confère à la gouvernance managériale et à la préparation de la succession un rôle stratégique de premier plan. Ces deux dimensions constituent des piliers fondamentaux sur lesquels les prédécesseurs s'appuient pour consolider l'identité familiale au sein de l'entreprise et en

assurer la transmission intergénérationnelle (Razzak et Jassem, 2019). Les mécanismes de gouvernance sont alors conçus non seulement pour encadrer efficacement les processus décisionnels, mais aussi pour préserver la stabilité émotionnelle et sociale de l'entreprise familiale. Dans cette perspective, les principes de la théorie de la richesse socio-émotionnelle offrent un cadre particulièrement pertinent pour appréhender les dynamiques de transmission dans le contexte africain, où les valeurs familiales, les liens sociaux et l'héritage intergénérationnel occupent une place centrale dans les structures entrepreneuriales (Bah et al., 2017). Dans cette optique, les prédecesseurs adoptent une vision à long terme, en mettant en œuvre des pratiques de gouvernance alignées sur les valeurs familiales et orientées vers la réussite des générations futures (Ramadani et al., 2020). Cette vision les pousse à évaluer de manière rigoureuse l'impact de leurs décisions sur le succès entrepreneurial, considéré comme un vecteur essentiel de la crédibilité de la transmission. En effet, une entreprise prospère est perçue comme un héritage valorisé et valorisant, renforçant ainsi la légitimité de la succession et la motivation des successeurs potentiels. Dès lors, la gouvernance managériale ne constitue pas une fin en soi, mais un instrument stratégique au service de la transmission et du maintien de la richesse socio-émotionnelle. En plaçant la réussite entrepreneuriale au cœur de cette dynamique, les membres familiaux cherchent à assurer la pérennité de leur projet au-delà de leur propre implication, en créant les conditions d'une transition harmonieuse et durable (Memili et al., 2013). Dans ce cadre, les dimensions d'altruisme, de communication intergénérationnelle et de systèmes de gestion apparaissent comme des leviers centraux de la gouvernance managériale (LeCounte, 2022 ; Leiß et Zehrer, 2018 ; Schulze et al., 2003), car elles favorisent la cohésion, la transparence décisionnelle et la structuration des projets entrepreneuriaux et des processus de transmission.

### ***3.1. Relation entre l'altruisme et la préparation de la succession***

L’altruisme est défini comme un trait qui établit un lien positif entre le bien-être d’un individu et celui des autres (Schulze et al., 2003). Il se caractérise par une dynamique auto-renforcée, dans laquelle l’intérêt personnel et les préférences tournées vers autrui se rejoignent : en agissant de manière altruiste, l’individu satisfait à la fois des motivations égoïstes et des aspirations relationnelles (Gnan et al., 2015). Dans le contexte des entreprises familiales, plusieurs auteurs soulignent que l’altruisme constitue un atout distinctif susceptible de favoriser une transition successorale harmonieuse (Kellermanns & Eddleston, 2004). En cultivant des relations fondées sur la confiance, la solidarité et l’engagement collectif, il contribue à instaurer un climat organisationnel propice à la coopération et à la prise de décision partagée (Fang et al., 2021 ; Gnan et al., 2015). Cette posture, qui valorise l’intérêt commun au détriment des ambitions individuelles, favorise l’émergence d’une gouvernance partenariale, où les parties prenantes familiales sont activement impliquées. Dans les entreprises familiales africaines, cette dynamique revêt une portée particulière, dans la mesure où elle s’inscrit dans des logiques communautaires et relationnelles profondément ancrées (Kamdem, 2001 ; Fouda & Causse, 2022 ; Koné, 2021). En stimulant la participation active des membres familiaux, l’altruisme renforce la cohésion interne (Collins et al., 2016 ; Gilding et al., 2015) et nourrit un sentiment de responsabilité partagée à l’égard du devenir de l’entreprise. Il favorise également la réduction des asymétries d’information entre générations, en instaurant un climat de confiance propice à la transparence et au dialogue intergénérationnel (Fattoum & Fayolle, 2008 ; Venter et al., 2005 ; Sharma et al., 2001). Plusieurs travaux empiriques menés dans des contextes africains confirment que la qualité des relations intrafamiliales encourage la prise de décisions consensuelles et renforce l’engagement des successeurs potentiels dans le processus de transmission (Owusu-Acheampong et al., 2024 ; Fattoum & Fayolle, 2008). En somme, l’altruisme contribue à forger un environnement organisationnel stable, bienveillant et inclusif, facilitant ainsi le

passage de relais et l'appropriation progressive des rôles par la nouvelle génération (Hirigoyen, 2017 ; Schulze et al., 2003). Il s'impose dès lors comme un levier stratégique essentiel à la continuité de l'entreprise familiale. Sur la base de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante :

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

### **3.2. Relation entre la communication et la préparation de la succession**

L'instauration d'une communication fluide et continue entre le prédécesseur et le successeur constitue un levier essentiel pour harmoniser leurs intérêts, renforcer leur sentiment d'appartenance commune et consolider leur engagement envers la pérennité de l'entreprise. Cette dynamique favorise ainsi une transition successorale réussie (Gimenez-Jimenez et al., 2021 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015). Par ailleurs, une communication formelle entre les membres de la famille contribue à renforcer l'esprit de corps, facilite l'abord de sujets sensibles et prévient les conflits susceptibles d'émerger tant au sein de la famille que de l'organisation (Giudici et al., 2018 ; Adendorff et Halkias, 2014 ; Van Der Merwe et al., 2012). Dans cette optique, maintenir un échange régulier et structuré favorise la transparence managériale, en permettant à l'ensemble des membres familiaux d'être informés de manière claire et fréquente sur la réalité opérationnelle de l'entreprise (Ramadani et al., 2020 ; Fattoum et Fayolle, 2008). Cette transparence constitue un facteur déterminant du succès de la succession dans le contexte africain, où la fluidité des échanges au sein de la famille permet de bâtir la confiance et d'instaurer une adhésion progressive au processus de transmission en cours (Owusu-Acheampong et al., 2024). Une telle communication réduit également les risques de contestation du successeur désigné et atténue l'opacité informationnelle qui caractérise fréquemment les entreprises familiales africaines. Elle incite ainsi les successeurs potentiels à reprendre une organisation dont ils perçoivent mieux les

enjeux et les dynamiques internes (Mmenga et al., 2020). En somme, un dialogue ouvert et soutenu entre les générations permet non seulement de transmettre les savoirs et les compétences essentiels, mais aussi de préparer plus sereinement et efficacement la relève (Adendorff et Halkias, 2014 ; Chirico, 2008 ; Harveston et al., 1997). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

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

### **3.3. Relation entre le système de gestion et la préparation de la succession**

Le système de gestion peut être envisagé comme un élément clé, guidant et structurant le processus de succession (Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Rizza et Ruggeri, 2018). En effet, en fournissant des informations claires sur la situation comptable de l'entreprise, ainsi que sur les prérogatives et objectifs attribués aux membres familiaux, il permet de limiter l'improvisation qui caractérise actuellement le processus de succession des PME familiales africaines. Cela contribue à renforcer l'enthousiasme des successeurs à prendre la relève (Azudin et Mansor, 2018 ; Herriau et Touchais, 2015 ; Efferin et Hartono, 2015). La mise en place d'un système de gestion formalisé constitue ainsi un levier clé dans la structuration du processus de succession, car il clarifie les rôles et responsabilités du prédécesseur et du successeur, facilitant ainsi la transmission intergénérationnelle (Hiebl et al., 2012 ; Giovannoni et al., 2011). Un tel système, actualisé et bien conçu, encourage les prédécesseurs à fournir des informations précises sur le patrimoine de l'entreprise, préparant ainsi leurs héritiers à prendre la relève de manière informée et responsable (Wu et al., 2020 ; Soro et Sonzaï, 2024). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

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

### **3.4. Relation entre le succès entrepreneurial et la préparation de la succession**

Animés par une forte motivation à réussir dans leurs activités entrepreneuriales afin de préserver durablement leur richesse socio-émotionnelle, les membres familiaux manifestent également une volonté marquée de transmettre une entreprise prospère et pérenne aux générations futures (Berrone et al., 2012). Cette orientation intergénérationnelle l'incite à identifier et à transmettre son entreprise à des successeurs dotés des compétences et du dévouement nécessaires pour assurer la pérennité du succès entrepreneurial (Duréndeza et al., 2016). Même lorsque le processus de succession n'est pas formalisé, comme cela est souvent le cas dans la majorité des entreprises familiales en Afrique, il semble que les membres familiaux soient profondément préoccupés par l'avenir de leurs enfants et souhaitent garantir la pérennité du succès entrepreneurial de l'entreprise après leur décès (Moulai et Boukrif, 2018). Ainsi, leur désir de préserver la réussite de l'entreprise le pousse à inclure les générations suivantes dans le processus successoral, les préparant à prendre la relève de manière efficace tout en maintenant 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, à leur tour, insufflent une nouvelle énergie pour préserver l'héritage du prédécesseur et assurer la durabilité de l'entreprise familiale (Bah et al., 2017 ; Fattoum et Fayolle, 2008). Il apparaît donc que le succès entrepreneurial joue un rôle crucial dans la préparation de la succession, ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

*H4 : Le succès entrepreneurial influence positivement la préparation de la succession dans les PMEF.*

### **3.5. Rôle médiateur du succès entrepreneurial**

La relation entre l'altruisme et la préparation de la succession se manifeste principalement à travers le succès entrepreneurial. En effet, au sein d'une entreprise familiale,

les relations altruistes favorisent la création d'un environnement collaboratif et solidaire, où chaque membre de la famille est animé par des objectifs communs (Orole, 2019). Ces liens renforcent l'engagement des membres à participer activement à des initiatives stratégiques visant non seulement à atteindre les objectifs financiers, mais aussi à préserver et transmettre la richesse socio-émotionnelle aux générations suivantes (Welsh et Kaciak, 2019 ; Giudici et al., 2018). Cette approche crée un équilibre entre la rentabilité financière et les valeurs humaines et familiales, essentielles à la pérennité de l'entreprise. De plus, cette dynamique altruiste incite les membres de la famille à considérer le succès entrepreneurial comme un bien collectif, contribuant ainsi à instaurer une culture de responsabilité partagée (Okpala et Onugu, 2023). La volonté des membres familiaux de léguer une entreprise non seulement rentable, mais également respectueuse des valeurs familiales, les pousse à garantir son succès entrepreneurial sur le long terme. Ce processus crée un environnement favorable à la préparation de la succession, où le succès entrepreneurial devient non seulement un objectif à court terme, mais aussi un levier stratégique pour assurer une transmission harmonieuse aux générations futures (Gagné et al., 2021 ; Haddadj et d'Andria, 2001). Ce raisonnement nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

*H5a : L'altruisme exerce une influence positive sur le succès entrepreneurial.*

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

La relation entre la communication et le succès entrepreneurial est examinée à travers le prisme d'une gestion participative et inclusive au sein des entreprises familiales (Zerfass et Volk, 2018 ; Chen et al., 2015). L'idée centrale est que le partage d'informations entre les membres familiaux engendre de la « bonne volonté » et crée un « effet famille », ce qui permet de réduire efficacement les coûts d'agence (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Forman et Argenti, 2005). En effet, une communication fluide entre les membres familiaux réduit

l'asymétrie informationnelle, favorise la transparence dans la gestion, renforce la réputation et la crédibilité de l'entreprise familiale auprès de ses partenaires commerciaux, contribuant ainsi directement à son succès entrepreneurial (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Mokhber et al., 2017). Une gestion plus transparente et efficace améliore également la cohésion interne, fidélisant les acteurs familiaux à la vision et aux objectifs de l'entreprise. Un tel environnement, où tous les membres sont engagés pour le succès entrepreneurial, peut encourager les successeurs potentiels à prendre la relève de l'entreprise, motivés à s'investir pleinement pour en assurer la pérennité à travers les générations (Motwani et al., 2006 ; Bah et al., 2017). Ainsi, la communication efficace joue un rôle déterminant dans la consolidation des bases du succès entrepreneurial, en favorisant un climat de confiance, de transparence et d'engagement familial, qui sont des facteurs essentiels pour préparer harmonieusement la succession. Ces éléments nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

*H5b : La communication exerce une influence positive sur le succès entrepreneurial.*

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

L'influence du système de gestion sur le succès entrepreneurial réside dans sa capacité à renforcer la culture d'entreprise et à soutenir l'exécution de la stratégie commerciale (Acquaah, 2013). En effet, l'utilisation cohérente des systèmes de gestion démontre que les entreprises familiales peuvent atteindre les objectifs et résultats escomptés (Duréndeza et al., 2016 ; Efferin et Hartono, 2015 ; Gnan et al., 2015). Dans ce cadre, ces systèmes agissent comme des régulateurs de comportements, fournissant aux prédecesseurs et aux autres membres familiaux des lignes directrices claires pour atteindre la performance attendue de l'entreprise, tout en tenant compte des priorités socio-émotionnelles des membres familiaux (Duréndeza et al., 2016 ; Gnan et al., 2015). Cette prise en compte du succès entrepreneurial favorise la création d'une relation positive entre les systèmes de gestion et la préparation de la

succession. En effet, le système de gestion prépare les prédecesseurs à partager des informations financières précises, réduisant ainsi les lacunes de connaissances concernant l'historique de l'entreprise chez les successeurs potentiels (Handler et Kram, 1988). Cette transparence renforce l'appropriation de l'entreprise par les successeurs, les incitant à prendre la relève et à s'investir pleinement pour améliorer la performance de l'entreprise familiale (Gimenez-Jimenez et al., 2021 ; Gagné et al., 2021 ; Chang et Chen, 2020). Ces éléments nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

*H5c : Le système de gestion influence positivement le succès entrepreneurial.*

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

Le modèle conceptuel est présenté sur la Figure 1.

[Insérer la Figure 1]

## 4. Méthodologie

### 4.1. Echantillon

La population cible de cette étude comprend 2 341 PME officiellement enregistrées auprès de la division provinciale de l'Industrie, des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Artisanat (IPMEA Bukavu) en 2019, dans la ville de Bukavu, province du Sud-Kivu, en RDC. Parmi celles-ci, 370 PME ont été sélectionnées selon un échantillonnage raisonné, en tenant compte des critères définis par le ministère de tutelle en 2009<sup>1</sup>. En effet, les PME sélectionnées devaient remplir les trois conditions suivantes : (1) employer entre 1 et 200 salariés permanents ; (2) réaliser un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 400 000 dollars

---

<sup>1</sup> Charte sur les PMEA en République Démocratique du Congo publié par le ministère de PMEA en 2009.

américains ou son équivalent en francs congolais ; (3) Disposer d'un investissement total ne dépassant pas 350 000 dollars américains ou son équivalent en francs congolais.

Les PME sélectionnées appartiennent exclusivement à la catégorie des entreprises familiales. Pour être intégrées à l'échantillon, elles devaient répondre à trois critères principaux : (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 ; (3) plus de 50 % des salariés sont membres de la famille du propriétaire (Bauweraerts et Colot, 2015). En plus de ces critères de classification, la sélection des PME a également tenu compte de leur secteur d'activité. Seules celles opérant dans les domaines du commerce, des services, de l'industrie et du transport ont été retenues, ces quatre secteurs représentant plus de 80 % des PME existantes en RDC (FEC, 2019).

La collecte des données s'est effectuée en face à face, soit au siège social des entreprises, soit au domicile des propriétaires familiaux, à l'aide d'un questionnaire d'enquête. Bien qu'aucune approbation d'un comité d'éthique n'ait pu être obtenue, en raison de l'absence d'une telle instance au sein de l'université d'affiliation des chercheurs ayant mené l'enquête, celle-ci a été conduite dans le strict respect des principes éthiques fondamentaux applicables aux recherches impliquant des participants humains. Elle s'est notamment appuyée sur les grands principes de la Déclaration d'Helsinki, adaptés au contexte des sciences sociales, notamment en matière de consentement, de respect de la vie privée, de confidentialité des données et de protection des personnes impliquées. Les répondants ont été informés du caractère volontaire de leur participation, de l'anonymat de leurs réponses et de leur droit à se retirer à tout moment. Aucune donnée sensible n'a été collectée, et toutes les précautions ont été prises pour garantir l'anonymat des participants.

La phase de collecte s'est déroulée sur une période de huit semaines, entre avril et juin 2021. Sur les 370 questionnaires administrés, 329 ont été complétés. Cependant, un examen

approfondi des réponses a révélé que 30 PME ne remplissaient pas les critères requis pour être considérées comme des entreprises familiales (PMEF). Par conséquent, ces dernières ont été exclues de l'échantillon final, qui comprend 299 PMEF.

#### ***4.2. Mesure des variables et techniques de traitement des données***

Les données ont été traitées à l'aide d'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, de modèles d'équations structurelles et de régressions multiples via le logiciel SPSS avec le module Process Macro. Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont permis d'identifier les items et les structures factorielles associées aux trois construits étudiés (Haguma et al., 2019). Les dimensions et les items relatifs à chaque construit s'appuient sur des travaux antérieurs : 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).

Pour garantir la validité et la fiabilité des mesures utilisées dans cette recherche, nous avons appliqué le test de KMO ( $\geq 0,50$ ) et le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2$  significatif au seuil de 0,05) afin de vérifier l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire. Les trois échelles ont satisfait à ces exigences (voir tableau 1). La purification des échelles a suivi une approche itérative basée sur plusieurs critères : la communalité ( $\geq 0,50$ ), le coefficient structurel ( $\geq 0,50$ ) sur une composante et la valeur propre (Eigen value  $> 1$ ) pour sélectionner les items et les composantes représentatives de chaque construit latent (Lings et Greenley, 2005). En appliquant ces critères, l'échelle de préparation de la succession a été affinée pour ne retenir que huit items, répartis en trois composantes (Initiation du successeur (INSUC) ; Identification du successeur (IDSUC) et Intégration des membres de la famille (IMF)), expliquant ainsi 73 % de la variance totale. De même, l'échelle de gouvernance managériale a été consolidée en neuf items, regroupés en trois dimensions (Altruisme (ALTRU), Communication (COM) et Système de gestion (SYSGE)), permettant d'expliquer

65,31 % de la variance totale. Enfin, le succès entrepreneurial s'est confirmé comme un construit tridimensionnel (Profitabilité (PROFIT), Amélioration niveau d'activité (AMNA) et Intégration dans le nouveau secteur d'activité (INSA)), comprenant huit items et expliquant 66,94 % de la variance totale. Ces résultats attestent de la cohérence et de la robustesse des échelles utilisées dans cette étude.

Les échelles ainsi purifiées ont ensuite été soumises à une analyse factorielle confirmatoire afin de valider leur unidimensionnalité (Haguma et al., 2019). Les résultats obtenus montrent que chaque item présente un coefficient structurel supérieur ou égal à 0,50, confirmant ainsi leur pertinence pour la mesure des construits étudiés. De plus, les modèles estimés pour chacun des trois construits affichent des indices d'ajustement satisfaisants pour la préparation de la succession ( $\chi^2= 69,52$  ;  $CFI=0,94$  ;  $IFI= 0,94$  ;  $RMSEA= 0,10$ ), la gouvernance managériale ( $\chi^2=57,13$  ;  $CFI= 0,96$  ;  $IFI=0,96$  ;  $RMSEA=0,068$ ) ainsi que le succès entrepreneurial ( $\chi^2=66,89$  ;  $CFI=0,93$  ;  $IFI=0,93$  ;  $RMSEA=0,088$ ). Ces résultats démontrent que les items et dimensions identifiés lors de l'analyse exploratoire sont bien représentatifs des construits latents, renforçant ainsi la robustesse et la validité des mesures utilisées dans cette recherche (Bagozzi, 1977).

[Insérer le tableau 1]

La validité convergente des trois construits a été évaluée à l'aide des coefficients structurels, des t-valeurs et des variances moyennes extraites (AVE). Les résultats indiquent que chaque variable est statistiquement liée à son construit latent, comme prévu, et présente une t-valeur supérieure à 1,96, confirmant ainsi la significativité des relations établies. De plus, les valeurs des AVE dépassent le seuil recommandé, renforçant la confirmation de la validité convergente et attestant de la cohérence interne des mesures utilisées.

[Insérer le tableau 2]

Les résultats du tableau 2 montrent que chaque construit présente des valeurs d'AVE comprises entre 0,4 et 0,7, ce qui confirme que les items associés à chaque dimension extraite expliquent mieux cette dimension qu'ils ne le feraient pour toute autre dimension. De plus, les résultats relatifs à la fiabilité sont également satisfaisants, avec des valeurs de CR supérieures ou égales à 0,70 (Bagozzi et Yi, 2012). Ces résultats valident les mesures proposées pour les construits en satisfaisant les critères de la validité convergente (Haguma et al., 2019).

[Insérer le tableau 3]

Les résultats du tableau 3 montrent que le carré des corrélations entre les variables est inférieur à l'AVE, ce qui confirme que les différentes échelles utilisées remplissent les critères de validité discriminante. En outre, l'alpha de Cronbach pour chaque construit est élevé, atteignant respectivement 0,713 pour la gouvernance managériale, 0,774 pour la préparation de la succession et 0,750 pour le succès entrepreneurial. Ces valeurs dépassent le seuil recommandé de 0,70 (Haguma et al., 2019). Par ailleurs, les résultats relatifs à la fiabilité des construits sont également satisfaisants, avec des valeurs respectives de 0,707, 0,740 et 0,748, largement supérieures au seuil minimum de 0,60 (Bagozzi, 1977), confirmant ainsi la fiabilité des trois échelles utilisées dans cette étude.

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, qui ont servi d'indicateurs observables. Cette approche a permis de simplifier le modèle structurel, maximisant ainsi la probabilité d'obtenir de bons indices d'ajustement (Haguma et al., 2019 ; Vieira, 2011). Les indices d'ajustement obtenus pour ce modèle ( $\chi^2 = 190,64$  ; CFI = 0,92 ; IFI = 0,92 ; RMSEA = 0,065), ainsi que les indicateurs de fiabilité (CR = 0,61) et de validité (AVE = 0,52) après transformation, sont tous satisfaisants. Ces résultats confirment que les trois indicateurs du deuxième ordre utilisés dans la modélisation expliquent correctement le succès entrepreneurial (Bagozzi et Yi, 2012).

De plus, un test du biais lié à la méthode commune de mesure a été réalisé en combinant les items des trois construits dans une analyse factorielle exploratoire unique, aboutissant à une solution composée de huit facteurs expliquant 66,31 % de la variance. Ces résultats montrent qu'aucun facteur unique n'explique plus de 50 % de la variance totale, ce qui indique que la base de données n'est pas trop affectée par un biais de mesure commune (Podsakoff et al., 2003). Enfin, les effets directs et indirects des dimensions de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession ont été testés à l'aide de la procédure PROCESS, associée au logiciel SPSS (Umans et al., 2020 ; Hayes et Scharkow, 2013).

## **5. Présentation et interprétation des résultats**

### ***5.1. Statistiques descriptives***

Les variables sociodémographiques ont été sélectionnées en fonction de leur pertinence pour la gestion du processus de transmission des PMEF. Les résultats du tableau 4 montrent que parmi les dirigeants interrogés, 83 % sont des hommes, avec un âge moyen de 45 ans. Parmi ces dirigeants, 50,5 % ont entre 40 et 55 ans, 12,4 % sont âgés de plus de 55 ans, et 37,1 % ont moins de 40 ans. En ce qui concerne leur statut marital, 67,2 % des dirigeants sont mariés, 2,1 % sont divorcés, et 30,7 % sont célibataires. Concernant les caractéristiques des PMEF enquêtées, la majorité (50,2 %) a entre 5 et 20 ans d'existence. Elles sont principalement actives dans les secteurs du commerce (60,9 %) et des services (21,4 %), et sont dirigées par des fondateurs familiaux dans 92,6 % des cas. En termes de taille, 67,6 % des entreprises sont petites, comptant entre 5 et 49 employés, 2,3 % sont de taille moyenne avec plus de 49 employés, et 30,1 % sont de très petite taille, avec moins de 5 employés. En moyenne, les PMEF de notre échantillon comptent 12 employés permanents, dont plus de 8 sont membres de la famille.

[Insérer le tableau 4]

Les résultats du tableau 4 montrent également que la préparation de la succession varie en fonction du secteur d'activité ( $F = 2,84 ; p = 0,038$ ), de l'âge du dirigeant ( $F = 5,953 ; p = 0,003$ ), de l'état civil du dirigeant ( $F = 2,69 ; p = 0,046$ ) et de l'âge de la PMEF ( $F = 6,64 ; p = 0,002$ ). Ainsi, les PMEF opérant dans le secteur du transport présentent un score moyen de préparation à la succession plus élevé ( $M = 3,07$ ) par rapport à celles du secteur des services ( $M = 2,79$ ). De même, les PMEF dirigées par des leaders plus âgés ( $M = 3,39$ ) affichent un score moyen de préparation à la succession plus élevé que celles dirigées par des jeunes de moins de 40 ans ( $M = 2,92$ ). Enfin, les résultats montrent que les PMEF dont le dirigeant est marié présentent un score moyen de préparation à la succession supérieur ( $M = 3,06$ ) à celles dont le dirigeant est divorcé ( $M = 2,79$ ).

### ***5.2. 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 montrent une qualité d'ajustement satisfaisante, indiquant que le modèle spécifié est bien adapté aux données ( $\chi^2 = 93,77$  ; RMSEA = 0,057 ; CFI = 0,95 ; IFI = 0,96 ; GFI = 0,95). Le tableau 5 fournit des informations supplémentaires sur ces résultats et détaille les indices d'ajustement associés.

[Insérer le tableau 5]

Les résultats présentés dans la figure 2 montrent que chaque dimension est correctement associée à son construit latent, avec des t-valeurs supérieures à 1,96 pour toutes les dimensions liées à la gouvernance managériale et à la préparation de la succession. Les analyses révèlent que deux dimensions de la gouvernance managériale ont une influence positive et significative sur la préparation de la succession : l'altruisme ( $\gamma = 0,01$  ;  $t = 1,85$  ;  $p = 0,074$ ) et la communication ( $\gamma = 0,15$  ;  $t = 1,97$  ;  $p = 0,049$ ). Ainsi, les hypothèses 1 et 2

sont validées, tandis que l'hypothèse 3 est rejetée, étant donné l'absence d'un effet significatif pour le système de gestion.

[Insérer la figure 2]

### ***5.3. Relation entre la gouvernance managériale, la préparation de la succession et le succès entrepreneurial***

Les résultats du tableau 6 montrent que l'ajustement du modèle spécifié est adéquat, avec des indices confirmant une bonne correspondance avec les données ( $\chi^2 = 181,75$  ; CFI = 0,92 ; IFI = 0,92 ; RMSEA = 0,065).

[Insérer le tableau 6]

La figure 3 montre que chaque dimension est statistiquement liée à son construit latent, avec des t-valeurs supérieures à 1,96. Les résultats indiquent que l'altruisme ( $\gamma = 0,13$  ;  $t = 1,706$  ;  $p = 0,085$ ) et la communication ( $\gamma = 0,44$  ;  $t = 4,90$  ;  $p = 0,000$ ) exercent une influence positive sur le succès entrepreneurial, confirmant ainsi les hypothèses 5a et 5b. En revanche, aucun effet significatif n'est observé entre le système de gestion et le succès entrepreneurial, ce qui conduit au rejet de l'hypothèse 5c.

[Insérer la figure 3]

### ***5.4. Rôle médiateur du succès entrepreneurial***

Le tableau 7 présente les effets directs et indirects des dimensions de la gouvernance managériale sur la préparation de la succession. Les résultats indiquent une relation positive significative entre le système de gestion et la préparation de la succession ( $c = 0.079$  ;  $p = 0.069$ ), tandis que ni l'altruisme ( $c = -0.039$  ;  $p = 0.300$ ) ni la communication ( $c = 0.079$  ;  $p = 0.890$ ) ne présentent de lien direct significatif avec cette dernière, une fois le succès entrepreneurial introduit dans le modèle. Ce dernier exerce toutefois un effet direct positif et

hautement significatif sur la préparation de la succession ( $c = 0.721$  ;  $p < 0.001$ ). Par ailleurs, les résultats révèlent des relations positives significatives entre l'altruisme ( $c = 0.068$  ;  $p = 0.087$ ) et le succès entrepreneurial, ainsi qu'entre la communication ( $c = 0.225$  ;  $p < 0.001$ ) et ce même succès entrepreneurial. En revanche, l'effet du système de gestion sur le succès entrepreneurial s'avère non significatif ( $c = 0.157$  ;  $p = 0.710$ ).

Pris dans leur ensemble, ces résultats suggèrent que le succès entrepreneurial joue un rôle de médiateur dans la relation entre, d'une part, l'altruisme et la communication, et d'autre part, la préparation de la succession. Les hypothèses 6a et 6b sont ainsi confirmées. En revanche, l'hypothèse 6c est rejetée, dans la mesure où l'effet direct du système de gestion sur le succès entrepreneurial n'a pas été validé. Enfin, l'analyse des effets indirects corrobore ces résultats : les effets indirects de l'altruisme ( $c = 0.488$  ;  $p = 0.090$ ) et de la communication ( $c = 0.162$  ;  $p < 0.001$ ) sur la préparation de la succession, par l'intermédiaire du succès entrepreneurial, sont significatifs. En revanche, aucun effet indirect significatif n'est observé pour le système de gestion, confirmant ainsi l'absence de médiation pour cette dimension.

[Insérer le tableau 7]

## **6. Discussion et conclusion**

Les résultats de cette étude confirment que deux dimensions de la gouvernance managériale, à savoir l'altruisme et la communication, exercent une influence positive sur la préparation de la succession dans les entreprises familiales. Loin d'être de simples leviers opérationnels, ces dimensions s'inscrivent pleinement dans la logique de préservation de la richesse socio-émotionnelle (Gómez-Mejía et al., 2007). L'altruisme, en particulier, constitue une ressource socio-émotionnelle précieuse : il renforce la solidarité familiale, réduit les conflits d'intérêts et favorise la mise en commun des savoirs et des expériences. En facilitant la transmission d'informations et la cohésion entre les générations, il contribue à limiter les

asymétries d'information, souvent à l'origine de tensions et de désengagement (Lubatkin et al., 2005 ; Guinot et al., 2015). L'altruisme favorise ainsi une convergence des objectifs familiaux autour de la pérennité de l'entreprise, et stimule l'attachement affectif au projet entrepreneurial (Sharma et al., 2001 ; Mustakallio et al., 2002). Il soutient également l'émergence de valeurs collectives (loyauté, interdépendance, dévouement au groupe) qui nourrissent l'identité familiale et renforcent l'engagement envers l'entreprise, un autre pilier de la richesse socio-émotionnelle (Eddleston et Kellermanns, 2007 ; Morgan et Gómez-Mejía, 2014). Ces résultats s'inscrivent aussi dans une logique collectiviste propre aux contextes culturels africains, où les décisions économiques sont souvent prises dans une perspective communautaire (Souleymanou, 2018 ; Kamdem, 2001). Ainsi, la gouvernance managériale ne repose pas uniquement sur des critères rationnels de performance, mais également sur la recherche d'un équilibre entre performance économique et préservation du capital socio-émotionnel (Fouda et Causse, 2022 ; Kone, 2021).

La communication, seconde dimension significative, soutient également cette logique de préservation de la richesse socio-émotionnelle. Elle permet non seulement de partager les informations stratégiques, mais aussi de maintenir un climat de confiance, de respect mutuel et de transparence au sein du noyau familial. En diffusant des informations pertinentes via des mécanismes formels (conseils de famille, forums, bureaux familiaux), elle renforce le sentiment de sécurité émotionnelle des membres familiaux et favorise l'adhésion au processus de succession (Helin et Jabri, 2016 ; Gilding et al., 2015 ; Corona, 2021). Cette circulation de l'information contribue à surmonter les réticences du prédécesseur à déléguer et à partager le pouvoir, en rassurant sur la continuité des valeurs familiales dans la gestion future de l'entreprise (Van Caillie et Onana, 2012 ; Wu et al., 2020). En outre, cette approche contribue à structurer et formaliser un processus successoral qui, dans de nombreux contextes africains,

comme en RDC, au Sénégal ou au Nigéria, reste encore largement improvisé (Bah et al., 2017 ; Buckman et al., 2020 ; Orole, 2019 ; Roamba et al., 2022).

Les résultats confirment également que le succès entrepreneurial joue un rôle médiateur dans la relation entre les dimensions altruistes et communicationnelles de la gouvernance managériale et la préparation de la succession. Selon la théorie de la richesse socio-émotionnelle, les entreprises familiales cherchent à préserver non seulement leur performance économique, mais aussi des éléments immatériels tels que le contrôle familial, l'identité collective, la continuité intergénérationnelle et les relations affectives durables (Gómez-Mejía et al., 2007). Dans ce cadre, les relations altruistes entre membres familiaux contribuent à la préparation de la succession uniquement si cette richesse socio-émotionnelle est soutenue par une performance entrepreneuriale concrète. La réalisation des objectifs financiers et non financiers renforce la satisfaction collective et consolide l'engagement affectif des membres autour du projet entrepreneurial commun (Fattoum et Fayolle, 2008). Ces liens sociaux et normes de réciprocité jouent un rôle d'« assurance collective contre l'échec de l'entreprise » (Sharma et Irving, 2005), motivant ainsi les successeurs potentiels à s'investir pleinement dans le processus de transmission (Gimenez-Jimenez et al., 2021). Dans les contextes africains, cette logique rejoue une vision communautaire et intergénérationnelle profondément ancrée dans les structures sociales et familiales. Le prédécesseur, chef d'entreprise et chef de famille, œuvre à la pérennisation non seulement du capital économique, mais aussi du capital symbolique et affectif qui fonde la richesse socio-émotionnelle de l'entreprise familiale (Mmenge et al., 2023). Il gère l'entreprise dans une perspective de transmission aux générations futures, où le succès entrepreneurial, défini comme la réussite financière combinée au maintien de la cohésion familiale, constitue un vecteur fondamental de continuité (Aderonke, 2014). La performance entrepreneuriale agit ainsi comme un levier essentiel pour renforcer la légitimité du transfert générationnel et

favoriser l'adhésion des successeurs potentiels à la mission familiale (Soro et Sonzaï, 2024 ; Bah et al., 2017).

L'influence de la communication sur la préparation de la succession s'explique également à travers son impact sur le succès entrepreneurial, qui agit comme un médiateur essentiel. Selon la théorie de la richesse socio-émotionnelle, la communication transparente joue un rôle clé dans la préservation des actifs immatériels tels que la confiance, la loyauté et la cohésion familiale, qui sont fondamentaux pour la continuité intergénérationnelle et le contrôle familial (Gómez-Mejía et al., 2007). La diffusion claire des résultats financiers et non financiers rassure les membres familiaux quant à la bonne gestion de l'entreprise et à la pérennité des valeurs familiales, conformément aux attentes des fondateurs (Corona, 2021). Cette transparence permet aux successeurs potentiels de percevoir la reprise comme une opportunité sérieuse et viable, favorisant ainsi leur engagement et leur projection dans l'avenir de l'entreprise (Helin et Jabri, 2016). Dans les contextes africains, où la dimension affective et symbolique des relations familiales est particulièrement forte, une communication fluide devient un levier crucial pour surmonter les tensions internes et éviter les conflits qui compromettent la succession (Corona, 2021). Les rares entreprises familiales de Bukavu ayant survécu au décès du prédécesseur sont celles où la communication inclusive a permis d'impliquer activement tous les membres familiaux dans la gestion et la transmission de l'entreprise (Orole, 2019 ; Mmenga et al., 2023 ; Buckman et al., 2020). Ainsi, une communication efficace relative au succès entrepreneurial renforce la crédibilité du processus successoral, rassure sur la continuité des engagements familiaux et incite les successeurs potentiels à accepter pleinement leur rôle, malgré l'incertitude inhérente à la transition (Wang et al., 2019 ; Somboonvechakarn et al., 2022).

En revanche, aucun effet médiateur du succès entrepreneurial n'a été observé entre le système de gestion et la préparation de la succession. Cette spécificité trouve son explication dans la nature même du système de gestion au sein des entreprises familiales africaines, où les règles formelles et procédures organisationnelles jouent un rôle secondaire face aux dynamiques socio-émotionnelles et aux liens familiaux informels (Pagliarussi et Leme, 2020). En effet, selon la théorie de la richesse socio-émotionnelle, la continuité de l'entreprise repose avant tout sur la préservation du contrôle familial, des relations affectives et de l'identité collective, éléments que le système de gestion formel peine souvent à incarner pleinement (Gómez-Mejía et al., 2007). Dans le contexte culturel africain, marqué par une forte orientation collectiviste et une importance primordiale accordée à la confiance et à la loyauté, les mécanismes rigides de gestion peuvent même apparaître comme des facteurs de distanciation par rapport aux valeurs familiales partagées (Souleymanou, 2018 ; Kamdem, 2001). Ainsi, contrairement à l'altruisme et à la communication, qui s'appuient directement sur la richesse socio-émotionnelle et mobilisent l'engagement affectif des membres familiaux, le système de gestion formalisé ne constitue pas un levier majeur pour susciter la motivation des successeurs ni pour faciliter l'adhésion au processus de succession.

Cette étude apporte trois contributions théoriques majeures. Premièrement, elle adopte une perspective élargie en abordant la mesure de la gouvernance managériale et sa relation avec la succession. Alors que de nombreuses recherches antérieures se sont concentrées sur des facteurs spécifiques, tels que la relation entre prédécesseur et successeur (Michel et Kammerlander, 2014 ; Sawers et Whiting, 2010 ; Le Breton-Miller et al., 2004), la volonté de transmettre ou de reprendre (Venter et al., 2005 ; Sharma et al., 2003), les compétences et la crédibilité des parties prenantes (Mokhber et al., 2017 ; Sambrook, 2005), ou encore les variables économiques et sociodémographiques telles que le genre, l'expérience ou la taille de l'entreprise (Gagné et al., 2021 ; Motwani et al., 2006), cette recherche met l'accent sur les

dimensions relationnelles et comportementales de la gouvernance managériale. En proposant une approche multidimensionnelle de sa mesure, elle adopte une démarche intégrative permettant non seulement d'éclairer les interactions entre les trois dimensions identifiées, mais aussi d'analyser leur influence réciproque sur la préparation à la succession (Hernández-Perlins et al., 2020 ; Bughin et al., 2010 ; Cerrada et Janssen, 2006). Ce positionnement permet ainsi de dépasser les approches fragmentées de certaines études antérieures qui se sont limitées à l'examen de dimensions isolées de la gouvernance, telles que l'altruisme (Azizi et al., 2022 ; Gnan et al., 2015), la communication (Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Kidwell et al., 2013), ou encore les systèmes de gestion (Hiebl et Mayrleitner, 2019 ; Hiebl et al., 2012 ; Giovannoni et al., 2011), sans les inscrire dans un cadre intégrateur. L'étude met ainsi en évidence que, dans le contexte des entreprises familiales africaines, la réussite de la succession repose en grande partie sur le développement et le maintien de relations harmonieuses et d'interactions réciproques entre les parties prenantes, conditions essentielles à une collaboration efficace et à une prise de décision éclairée (Roamba et al., 2022 ; Owusu-Acheampong et al., 2024).

Deuxièmement, cet article explore le rôle médiateur du succès entrepreneurial dans la relation entre certaines composantes de la gouvernance managériale et la préparation à la succession. Alors que plusieurs travaux antérieurs se sont intéressés à la mesure du succès entrepreneurial (Staniewski et Awruk, 2019 ; Walker et Brown, 2004) ainsi qu'à ses déterminants et effets, tant financiers que psychologiques (Hundera et al., 2021 ; Chen et al., 2015 ; Fisher et al., 2014), la présente étude est la première à démontrer que cette variable constitue un mécanisme clé dans le lien entre gouvernance managériale et préparation successorale. Le succès entrepreneurial y est envisagé comme le maillon manquant du processus de succession dont la durée et la complexité dépendent en grande partie de la performance de l'entreprise à transmettre (Van Caillie et Crutzen, 2010). Ce constat permet de

renforcer l’application de la théorie de la richesse socio-émotionnelle dans le contexte des entreprises familiales : le succès entrepreneurial constitue ainsi un levier symbolique et stratégique, susceptible de motiver les successeurs potentiels à s’engager dans la reprise d’une entreprise performante, tout en préservant les aspirations socio-affectives transmises au fil des générations (Van Der Merwe, 2011).

Troisièmement, cette recherche met en évidence l’influence déterminante des spécificités culturelles liées au contexte national sur la préparation de la succession, en particulier dans les pays en développement (Bah et al., 2017). En ancrant profondément ses résultats dans les réalités congolaises et africaines, ce travail répond aux nombreux appels de la littérature invitant à considérer les contextes singuliers dans lesquels évoluent les entreprises familiales sur le continent (Yezza et al., 2023 ; Ramadani et al., 2020 ; Kubíček et Machek, 2020 ; Khavul et al., 2009). L’analyse menée confirme le caractère communautaire de l’entreprise en Afrique et constitue l’une des rares investigations quantitatives à valider empiriquement certains fondements de la philosophie humaniste africaine (*Ubuntu*), selon laquelle l’individu et son entreprise sont intrinsèquement liés à la famille et à la communauté, sources de leur identité et de leur légitimité (Fouda et Causse, 2022 ; Kamdem, 2001 ; Sangué-Fotso et Molou, 2021 ; Orole, 2019 ; Simen, 2012). Ce travail de recherche rappelle ainsi que la gouvernance partenariale et le capital social constituent les piliers essentiels de la réussite de la succession dans les entreprises familiales africaines (Koné, 2021 ; Van Caillie et Onana, 2012 ; Lwango et Gaudefroid, 2011).

Plusieurs implications pratiques majeures peuvent également être tirées de cette étude. Premièrement, l’accent mis sur l’altruisme et la communication souligne la nécessité de mettre fin à l’opacité informationnelle qui caractérise souvent les relations au sein des PMEF en RDC (Mmenge et al., 2023). Les résultats révèlent l’importance de sensibiliser les dirigeants à l’importance du partage d’informations au sein de l’entreprise et de la famille,

afin de renforcer la confiance. À cet égard, des leviers concrets peuvent être mobilisés, tels que l'organisation de séminaires intergénérationnels, la mise en place de formations ciblées sur la gouvernance familiale, ou encore la promotion de dispositifs institutionnels comme les conseils de famille ou les comités de succession. Ces outils permettent non seulement de professionnaliser les pratiques de communication, mais aussi de légitimer la transmission d'informations clés entre générations. Ce processus encouragera ainsi les successeurs potentiels à reprendre une entreprise dont ils maîtrisent bien les contours organisationnels.

Deuxièmement, l'étude met en évidence la nécessité pour les prédecesseurs de formaliser la succession. En effet, l'altruisme et la communication faciliteront une gestion plus décentralisée, permettant aux héritiers potentiels d'acquérir une connaissance approfondie de l'entreprise, favorisant ainsi leur identification à elle (Mbenda et Sebigunda, 2015 ; Mzid et Mezghani, 2012). Une telle approche favorisera la formalisation de la préparation de la succession et impliquera les descendants dans la gestion quotidienne de l'entreprise, réduisant ainsi les risques de rupture lors de la transition (Zerfass et Volk, 2018 ; Buckman et al., 2020 ; Urban et Nonkwelo, 2020). Enfin, l'étude plaide en faveur d'un soutien accru des pouvoirs publics dans le renforcement des compétences des PMEF, notamment en matière de gestion de la gouvernance et du processus de succession (Umans et al., 2024 ; Okpala et Onugu, 2023). En ce moment où la RDC a adhéré à l'OHADA et récemment à la Communauté des Etats d'Afrique de l'Est (EAC), les autorités étatiques et les instituts chargés du développement et de la promotion des PME<sup>2</sup> doivent s'assurer que les PMEF possèdent les compétences nécessaires pour pérenniser leurs activités et faire face à la concurrence (Mihaylov et Zurbruegg, 2019 ; Orole, 2019). Ainsi, la mise en place de formations spécialisées et de structures d'accompagnement accessibles aux PMEF, particulièrement

---

<sup>2</sup> Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneurial Congolais (ANADEC) et Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)

celles en phase de succession, devrait être une priorité pour les responsables politiques (Pagliarussi et Leme, 2020 ; Souleymanou, 2018).

Cette étude présente plusieurs limites qu'il est important de souligner. Tout d'abord, elle se concentre uniquement sur la ville de Bukavu, ce qui limite la portée de ses résultats et leur généralisation à d'autres contextes. De plus, la recherche a été réalisée sur un échantillon restreint de PMEF, excluant ainsi les PME non familiales. Une étude comparative intégrant à la fois des PME familiales et non familiales serait donc utile pour mieux comprendre les différences potentielles dans le processus de succession (Mokhber et al., 2017). En outre, l'étude n'a pas pris en compte l'effet de la taille de la PMEF, alors que cet élément pourrait influencer significativement l'efficacité des mécanismes de gouvernance et leur mise en œuvre dans ces entreprises (Mbenda et Sebigunda, 2015). Ainsi, une étude future analysant le rôle modérateur de la taille des PMEF compléterait les résultats obtenus dans cette recherche. Par ailleurs, cette étude adopte une approche quantitative pour analyser la préparation de la succession. Or, ce processus est fortement impacté par des dynamiques émotionnelles et symboliques difficilement quantifiables. Une approche qualitative serait donc pertinente pour explorer en profondeur les représentations, les motivations et les résistances qui entourent la transmission générationnelle dans les PMEF. Une telle approche permettrait également d'aborder des dimensions peu explorées dans ce travail, telles que les conflits intrafamiliaux, qui jouent souvent un rôle déterminant dans l'issue des successions, en particulier en l'absence de mécanismes de gouvernance adaptés pour les anticiper (Mokhber et al., 2017 ; Roamba et al., 2022).

De futures recherches pourraient également s'intéresser aux tensions entre logique familiale et logique professionnelle dans le choix du successeur. En effet, dans un contexte où le critère des compétences est de plus en plus valorisé, notamment pour garantir la survie et la performance de l'entreprise, il devient crucial d'examiner les effets de cette orientation

méritocratique sur les dynamiques de transmission. Cela implique notamment de réfléchir aux impacts de genre, dans un environnement socioculturel fortement patriarcal, où les femmes sont souvent écartées des rôles décisionnels, indépendamment de leurs compétences (Bah et al., 2017). Enfin, une autre piste de recherche intéressante consisterait à analyser le cas des PMEF se situant dans une zone intermédiaire — ni en croissance rapide, ni en difficulté manifeste — dont les enjeux de succession pourraient différer en raison d'une attractivité plus faible et d'une visibilité réduite, mais dont la survie à long terme reste stratégique pour le tissu économique local.

### **Déclaration éthique**

Cette recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables aux travaux impliquant des participants humains. Bien qu'aucun comité d'éthique n'ait été saisi, en raison de l'inexistence d'une telle instance au sein de l'établissement d'affiliation des auteurs ayant collecté les données, toutes les précautions ont été prises pour garantir le consentement éclairé, le respect de la vie privée, l'anonymat des réponses et la confidentialité des données. Aucune information sensible n'a été collectée et la participation était entièrement volontaire.

## Références

- 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.
- Adendorff, C., and 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.
- Aderonke, J. 2014. "Culture determinants and family business succession in Jos Metropolis, Plateau State Nigeria. " *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(5): 379-390.
- Angel, P., Jenkins, A., and Stephens, A. 2018. "Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach." *International Business Journal*, 38(6): 611-638.
- Azizi, M., Salmani, M., Maley, J., and 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., and 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.
- Bagozzi, R. 1977. "A structural equation models in experimental research." *Journal of Marketing Research*, 14(2): 209-226.
- Bagozzi, R., and Yi, Y. 2012. "Specification, Evaluation and Interpretation of Structural Equation Models." *Journal of Academy of Marketing Science*, 40(1): 8-34.
- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, D., et Ndione, L. 2017. "La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ?" *Revue Internationale P.M.E.*, 30(3-4) : 127-161.

- Bauweraerts, J., Cirillo, A., et Sciascia, S. 2024. "Socioemotional wealth and tax aggressiveness in private family firms: The role of the CEO's characteristics." *Family Business Review*, 37(3): 370-395.
- Bauweraerts, J., et Colot, O. 2015. "Performance des entreprises familiales et choix d'une technique de transmission : quelle influence ?" *Management et Avenir*, 5(79): 157-175.
- Berrone, P., Cruz, C., and Gomez-Mejia, L. R. 2012. "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research." *Family Business Review*, 25(3): 258-279.
- Buckman, J., Jones, P., and Buame, S. 2020. "Passing on the baton: A succession planning framework for family-owned businesses in Ghana". *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2): 259-278.
- Bughin, C., Colot, O., et Finet, A. 2010. "Entreprises Familiales et Gouvernance cognitive : Quelle transmission ?" *Management & Avenir*, 37(7): 14 -33.
- 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.
- 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.
- Chang, Y-Y., and 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.
- Chen, M-H., Chang, Y-Y., Ya-Hsun, L. 2015. " Creativity cognitive style, conflict, and career success for creative entrepreneurs." *Journal of Business Research*, 68(1): 906-910.

- Chirico, F. 2008. "The creation, sharing and transfer of knowledge in family business." *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(4): 413-433.
- Chrisman, J. J. 2019. "Stewardship theory: Realism, relevance, and family firm governance." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6): 1051-1066.
- Collins, D., Worthington, J., and Schoen, E. 2016. "Family business CEO succession Examining personal retirement expectations." *Journal of Small Business Strategy*, 26(2): 51-70.
- Corona, J. 2021. "Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family." *European Journal of Family Business*, 11: 64-70.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., James J. Chrisman, and Nordqvist M. 2016. "Family Governance at Work: Organizing for New Product Development in Family SMEs." *Family Business Review*, 29(2): 189-213.
- Duréndeza, A., Ruiz-Palomob, D., García-Pérez-de-Lemaa, D., and Diéguez-Sotob, J. 2016. "Management control systems and performance in small and medium family firms." *European Journal of Family Business*, 6(1): 10-20.
- Dyer J.W.G. 2006. "Examining the “family effect” on firm performance." *Family Business Review*, 19(4): 253-273.
- Dzaka, T., et Milandou, M. 1994. "L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ?" *Politique Africaine*, 56(1): 108-118.
- Eddleston, K.A., and Kellermanns, F. W. 2007. "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective." *Journal of Business Venturing*, 22: 545–565.

- Efferin, S., and 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
- Fang, H. C., Shi, Y., and Zhenyu. 2021. "Familial Altruism and Reputation Risk: Evidence from China." *China Finance Review International*, 11(4): 437-448.
- Fattoum, S., et Fayolle, A. 2008. "L'impact de la relation prédecesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales." *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(230): 105-113.
- Fendri, C., and Nguyen, P. 2019. "Secrets of succession: how one family business reached the ninth generation." *Journal of Business Strategy*, 40(5): 12-20.
- Fisher, R., Maritz, A., and 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., and 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.
- Frimousse, S. 2012. "Autorité et pratiques d'animation des relations humaines des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen". *Revue internationale PM.E.*, 25(1): 13–38.
- Froelich, K., McKee, G., and Rathge, R. 2011. "Succession planning in non-profit organization." *Non profit Management and Leadership*, 22(1): 3-20.
- Fouda, J.B., et Causse, G. 2022. "Comment fonctionnent les entreprises Africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne." *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 150(4): 31-45.

- Gagné, M., Marwick, C., Brun-de-Pontet, S., and Wrosch, C. 2021. "Family business succession: what's motivation got to do with it?" *Family Business Review*, 34(2): 154-167.
- Gilding, M., Gregory, S., and 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., Calabró, A., and 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., and Riccaboni, A. 2011. "Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices." *Family Business Review*, 24(2): 126-150.
- Giudici, G., Guerini M., and 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., and 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.
- Guinot, J., Ricardo Chiva, R., and Mallén, F. 2015. "The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning." *International Journal of Conflict Management*, 26(1): 85-112.
- Gunz, H., and Helsin, P. 2005. "Reconceptualizing career success." *Journal of Organizational Behaviour*, 26(2): 105-111.
- Harveston, D., Davis, P.S., and Lyden, J.A. 1997. "Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender." *Family Business Review*, 10(4): 373-396.

- Hayes, A., and Scharkow, M. 2013. "The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter?" *Psychological Science*, 24(10): 1918-1927.
- Igwe, P. A., Newbery, R., Amoncar, N., white, G. R.T and Madichie, O. N. 2020. "Keeping it in the family: exploring Igbo ethnic entrepreneurial behaviour in Nigeria." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (1): 34-53.
- 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., Balemba, E., 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.
- Hall, D., and Chandler, D. 2005. "Psychological success: when the career is calling." *Journal of Organizational Behaviour*, 26(2): 155-176.
- Handler, W., and Kram, K. 1988. "Succession in family firms: the problem of resistance." *Family Business Review*, 1(4): 361-381.
- Helin, J., and Jabri, M. 2016. " Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views." *International Small Business Journal*, 34(4): 487–505.
- Herriau, C., and 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., and Araya-Castillo, L. 2020. "Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms." *Economic Research*, 33(1): 3125-3145.
- Hiebl, M.R., Feldbauer-Durstmüller, B., Duller, C., and 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., and 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., and 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.
- 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.
- Kamdem, E., 2001. "Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique". *Management International*, 6(1) :17-32.
- Kellermanns, F. W., and Eddleston, K. A. 2004. "Feuding families: When conflict does a family firm good." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3): 209-228.
- Khavul, S., Bruton, G.D. and Wood, E. 2009. Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6): 1219-1238.

- Kidwell, E., Kellermanns, F.W., and 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., and Kellermanns, F.W. 2013. "How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect." *Business Horizons*, 56(1): 5-12.
- Kubíček, A. and Machek, O. 2022. "Status conflict in family firms: a multilevel conceptual model". *Journal of Family Business Management*, 12(4): 1020-1042.
- Kiwia, R. H., Bengesi, K., and 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.
- Kone, H. B. 2021. "Entrepreneuriat féminin à domicile à Abidjan en Côte d'Ivoire : gouvernance partenariale et perpétuation de la relève." *Revue Organisations & Territoires*, 30 (2): 39-52.
- Koroye, B. H., and Olufunmilola, D.L. 2022. "Cultural Effects on Women's Entrepreneurial Behaviours in Higher Education Institutions : A Study of the Polygamous Family Firm Context in the Southern Region of Nigeria." In *The African Context of Business and Society*: 97-113. Emerald Publishing Limited.
- Labaronne, D., et Mustapha, M. 2010. "Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes". *Management & Avenir*, 37(7): 34-52.
- Lansberg, I. and 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.

- Leiß, G., and Zehrer, A. 2018. "Intergenerational communication in family firm succession." *Journal of Family Business Management*, 8(1): 75-90.
- LeCounte, J. F. 2022. "Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms." *Journal of Small Business Management*, 60(3): 616-633.
- Lings, I., and Greenley, G. 2005. "Measuring internal market orientation." *Journal of Service Research*, 7(3): 290-305.
- Lwango, A.B. and Cœurderoy, R., 2011. "Le capital social de l'entreprise familiale". *Revue française de gestion*, 213(4): 109-123.
- Madison, K., Kellermanns, F.W., and 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.
- Matias, C. and Franco, M. 2021 "The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms." *Journal of Family Business Management*, 11(4): 440-461.
- Mbenda, S. P., et Sebigunda, E. 2015. "Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : Une évaluation empirique en context Camerounais." *Revue Internationale PME*, 28(1): 57-85.
- Memili, E., Dianne H., Welsh, B., and 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.
- 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.
- Michael-Tsabari, N., and Weiss, D. 2015. "Communication Traps: Applying game theory to succession in family firms". *Family Business Review*, 28(1): 26-40.

- Michel, A., and Kammerlander, N. 2014. "Trusted Advisors in family business's succession-planning process: An agency perspective". *Journal of Family Business Strategy*, 6(1): 1-43.
- Michiels, A., Arijs, D., and 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.
- Mihaylov, G and Zurbruegg, R. 2019. "The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses." *International Journal of Managerial Finance*, 17(3): 438-454.
- Mmenga, A., Binwa, B., et Gahungu, D. 2020. "Analyse de la gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises familiales de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo." *African Crops Science Journal*, 28(1): 271-287.
- Mmenga, A., Colot, O., Bauweraerts, J., Gahungu, D., and Kanyurhi, B. 2023. "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.
- Mmenga, A., Bauweraerts, J., Colot, O., Gahungu, D., et Kanyurhi, B. 2024. "Relation entre les compétences financières de dirigeant et la performance perçue par les PME le rôle modérateur du caractère familial." *Finance Contrôle Stratégie*, 27(2): 2-26.
- Mokhber, M., Siti, T. G., Abdul, Z., Amin, R., Noraiza, V., Zamil, M., and Seng, Y. 2017. "Succession planning and family business performance in SMEs". *Journal of Management Development*, 36(3): 2- 27.
- Morgan, T. J., and Gomez-Mejia, L. R. 2014. "Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms." *Journal of Family Business Strategy*, 5(3): 280-288.

- Muskat, B., and Zehrer, A. 2017. "A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses." *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 29(5): 333-350.
- Mustakallio, M., Autio, E., Zahra, S.A. 2002. "Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making." *Family Business Review*, 15(3): 205-222.
- Moulai, S., et Boukrif, M. 2018. "Le choix du successeur dans les PME familiales." *Revue Africaine de Management -African Management Review*, 3(1): 158-168.
- Motwani, J., Levenburg, N., Schwarz, T., and Blankson, C. 2006. "Succession planning in SME's: An empirical analysis." *International Small Business Journal*, 24(5): 471-495.
- Mzid, I., et Mezghani, L. 2012. "Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales." *Management International*, 16(2): 147-159.
- Nelson, T., et Constantinidis, C. 2017. "Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective." *Family Business Review*, 30(3): 219-241.
- Okpala, C. C. and Onugu, U. C. 2023. "Failed and Prospered Generational Transition Family Businesses in Anambra State–Nigeria: Corporate Governance Practices." *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 4(1):1-22.
- Orole, F. A., McKenna, B. J., Hartel, C. E., and Forbes, E. 2019. "Un anticipated Change in Organisational Leadership: An Employees' Perspective in Australian SMEs." *Academy of Management Proceeding*, (1): 15973, Briarcliff Manor, NY.
- Owusu-Acheampong, E., Arkaifie, S. J., Afriyie, E. O., and Azu, T. D. 2024. "Factors affecting succession planning in Sub-Saharan African family-owned businesses: a scoping review." *Journal of Family Business Management*, 14(6): 1099-1118.

- Pagliarussi, M.S. and Leme, M.A. 2020. "The institutionalization of management control systems in a family firm." *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(4): 649-673.
- Parker, S. C. 2016. "Family firms and the “willing successor” problem." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6): 1241-1259.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., and Lee, J.-Y. 2003. "Common method biases in behavioural research: A critical review of literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., and Chang, E.P. 2020. "Entrepreneurial Family Businesses, Innovation, Governance, and Succession." *Springer Texts in Business and Economics*, 19(4): 682-706.
- Razzak, M.R., and 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., and Laguna, M. 2018. "Dimensions of entrepreneurial success: A multilevel study on stakeholders of Micro enterprises." *Frontiers in Psychology*, 9(1): 791-801.
- Reijonen, H., and Komppula, R. 2007. "Perception of success and its effect on small firm performance." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4): 689-701.
- Rizza, C., and 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." *Revue des Sciences de Gestion*, 317-318(5): 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.
- Sambrook, S. 2005. "Exploring succession planning in small, growing firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4): 579-594.
- Sangué-Fotso, R. and Molou, L.N., 2021. "La défaillance des PME : quelles particularités dans le contexte camerounais ?". *La Revue des Sciences de Gestion*, 307-308(1): 69-79.
- Sawers, D., and Whiting, R. 2010. "Perceived usefulness of business succession planning and chartered accountants' involvement in the process". *Small Enterprise Research*, 17(1): 87-102.
- Schulze, W., Lubatkin, M., and Dino, R. 2003. "Toward a theory of agency and altruism in family firms." *Journal of Business Venturing*, 18(4): 473-490.
- Scholes, L., and Wilson, N. 2014. "The importance of family firm trusts in family firm governance." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6): 1285-1293.
- Sharma, P., Chrisman, J., and Chua, J. 2003. "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." *Journal of Business Venturing*, 18(5): 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., and 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. and Irving, G. 2005. "Four Bases of Family Business Successor Commitment Antecedents and Consequences." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1):13-33.
- Shepherd, D., Wennberg, K., and Suddaby, R. 2019. "What are we explain? 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, and Dullaghan, E. 2016. "Development of new scale to measure subjective career success: A mixed- methods study." *Journal of Organizational Behaviour*, 37(1): 128-153.
- Simen, S. 2012. "L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions." *Revue Juridique de l'Ouest*, 25(2):33-63.
- Singh, S., Corner, P., and Pavlovich, K. 2007. "Coping with entrepreneurial failure." *Journal of Management and Organization*, 13(4): 331-344.
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., and Sinthupinyo, S. 2022. "Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions." *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Soro, S. A., et Sonzaï, T. 2024. "La spécificité de transmission des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire." *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(9).
- Souleymanou, K. 2018. "Du népotisme au mécanisme de contrôle interne informel dans les PME familiales en Afrique. " In : *Transitions numériques et informations comptables*.
- Staniewski, M.W., and Awruk, K. 2021. "Parental attitudes and entrepreneurial success." *Journal of Business Research*, 1(23): 538-546.
- Suprianto, E., Rahmawati, R., Setiawan, D., and 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.
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., and Voordeckers, W. 2020. "Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions." *Small Business Economics*, 54(1): 189-207.
- Umans, I., Lybaert, N., Tensie Steijvers, T., Voordeckers, W., and Laveren, E. 2024. "Performance below and above aspirations as an antecedent of succession planning in

- family firms: A socio-emotional wealth mixed gamble approach." *Review of Managerial Science*, 18 :1427–1458.
- Urban, B., and NonKwelo, R. 2020. "Intra-family dynamics and succession planning in family businesses in South Africa: the daughter as potential successor." *Journal of Family Business Management*, 12(2): 266-279.
- 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. and Boshoff, C. 2007. "The influence of organisational-related factors on the succession process in a small and medium-sized businesses. " *Management Dynamics*, 16(1): 42-55.
- Venter, E., Boshoff, C., and 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.
- Wach, D., Stephan, U., and 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., and Brown, A. 2004. "What success factors are important to small business owners? " *International Small Business Journal*, 22(6): 577-594.
- Wang, Y-Z., Lo, F-Y., and Weng, S-M. 2019. "Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval." *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3): 188-195.
- Welsh, D.H.B., and Kaciak, E. 2019. "Family enrichment and women entrepreneurial success: The mediating effect of family interference." *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4): 1045-1075.
- Wu, M., Coleman, M., Rashidi, A., Rahaman, A., and Edziah, B. 2020. "Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6): 905-926.
- Yezza, H., Chabaud, D., et Barrédy, C. 2023. "Dynamique des conflits, contexte et structures familiales dans la succession : une étude exploratoire sur des PME tunisiennes." *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(3): 67-78.
- Zerfass, A., and Volk, S. C. 2018. "How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions Framework." *Journal of Communication Management*, 22(4) : 397-415.

**Tableau 1 : Rapport de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (N=299)**

Description des variables	Coefficients structurels	CR	AVE
<i>Gouvernance managériale (<math>\alpha=0,713</math> ; <math>KMO=0,675</math>; <math>CFI=0,96</math>; <math>IFI=0,96</math>; <math>RMSEA=0,068</math>)</i>	<i>AFE</i> <i>AFC</i>		
<b>Altruisme</b>		<b>0,89</b>	<b>0,70</b>
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	
<b>Communication</b>		<b>0,77</b>	<b>0,49</b>
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	
<b>Système de gestion</b>		<b>0,79</b>	<b>0,65</b>
GOUV4 Privilégions l'intégration de nouveaux secteurs	0,836	0,62	
GOUV5 Notre système de contrôle est à jour	0,814	0,82	
<i>Préparation de la succession (<math>\alpha=0,774</math> ; <math>KMO=0,743</math>; <math>CFI=0,94</math>; <math>IFI = 0,94</math>)</i>			
<b>Identification de successeurs</b>		<b>0,89</b>	<b>0,70</b>
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	
<b>Intégration de membres de la famille dans la PME</b>		<b>0,85</b>	<b>0,662</b>
PREPS9 Les membres de la famille sont impliqués à la légitimation du successeur	0,560	0,56	
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	
<b>Initiation de successeur au management</b>		<b>0,62</b>	<b>0,463</b>
PREPS1 Initiation de successeur aux pratiques de gestion	0,824	0,46	
PREPS2 Formation active de successeur à la succession	0,754	0,71	
<i>Succès entrepreneurial (<math>\alpha=0,75</math> ; <math>KMO=0,717</math>; <math>CFI=0,93</math>; <math>IFI=0,93</math>; <math>RMSEA=0,088</math>)</i>			
<b>Profitabilité</b>		<b>0,803</b>	<b>0,552</b>
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	
<b>Amélioration niveau d'activité</b>		<b>0,787</b>	<b>0,554</b>

SUCP6	L'entreprise a trop des clients grâce à ses stratégies	0,822	0,58
SUCP7	Notre chiffre d'affaires ne fait que s'accroître	0,802	0,64
SUCP8	Nous présentons les produits attirant les clients	0,665	0,74
<b>Intégration dans le nouveau secteur d'activité</b>			<b>0,743</b>
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*

**Tableau 2 : Synthèse des informations sur les mesures des variables**

Construits	Dimensions	Items	Coefficient	Alpha	de	Fiabilité	Variance	Moyenne
			Cronbach	(CR)		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	

**Tableau 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

Le carré de la corrélation est rapporté entre parenthèses ; \*\*\* : p ≤ 0,01; \*\* : p ≤ 0,05 ; \* : p ≤ 0,10

**Tableau 4 : Statistiques descriptives de l'échantillon**

Variables	Modalités	Effectifs	Fréquence (Moyenne)	PREPS	
				<i>Score moyen</i>	<i>F/T(Prob)</i>
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	<b>2,84*</b>
	2. Service	64	21,4	2,796	(0,038)
AGEPMEF	3. Industrie	31	10,4	2,86	
	4. Transport	22	7,3	3,07	
GENACT	1. Moins de 5ans	125	41,8	2,87	<b>6,64**</b>
	2. Entre 5 et 20ans	150	50,2	3,15	(0,002)
ETACIV	3. Plus de 20ans	24	8,0	3,29	
	1. Première	277	92,6	2,98	1,53
AGEDIR	2. Deuxième	18	6,00	2,89	(0,218)
	3. Troisième et plus	4	1,4	3,56	
TAILPME	1. Célibataire	82	27,4	2,813	<b>2,69*</b>
	2. Marié	201	67,2	3,06	(0,046)
EMPLMEFAM	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	<b>5,958**</b>
	2. Entre 40 et 55ans	151	50,5	3,05	(0,003)
TAILPME	3. Plus de 55ans	37	12,4	3,39	
	1. Moins de 5	90	30,1	3,05	0,015
EMPLMEFAM	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)

\*\*\* : p ≤ 0,01; \*\* : p ≤ 0,05 ; \* : p ≤ 0,10

**Tableau 5 : Relation dimension gouvernance managériale et préparation de la succession**

Paramètres		Estimateur	Erreur standard	T Value	R <sup>2</sup>
				(Prob)	
Système de gestion	←	Gouvernance managériale	0,80***	0,18	4,35(0,00) 0,64
Communication	←	Gouvernance managériale	0,45***	0,45	4,44(0,00) 0,20
Altruisme	←	Gouvernance managériale	0,47***	0,10	4,65(0,00) 0,22
Initiation de successeur	←	Préparation succession	0,90***	0,11	3,59(0,00) 0,68
Identification successeur	←	Préparation succession	0,91***	0,12	7,37(0,00) 0,78
Intégration membre de famille	←	Préparation succession	0,25***	0,047	5,34(0,00) 0,23
SYSGES	→	PREPARATION SUCCESSION	0,08	0,081	0,91(0,41)
SCOM	→	PREPARED SUCCESSION	0,15**	0,078	1,97(0,049)
ALTRU	→	PREPARATION SUCCESSION	0,01*	0,075	1,85(0,074)
					0,15

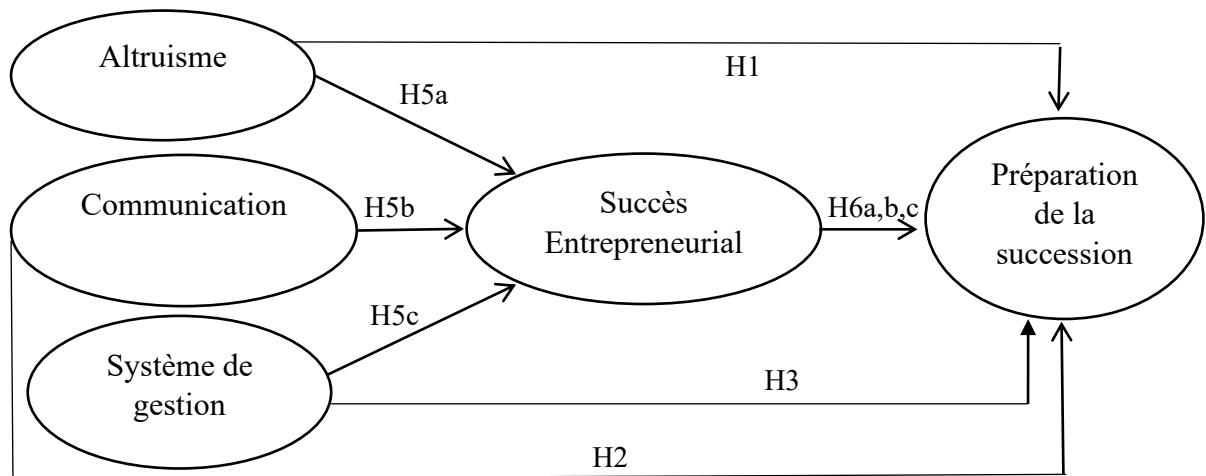
**Tableau 6 : Relation entre préparation de succession, gouvernances et succès entrepreneurial**

Paramètres		Estimateur	Erreur	T Value	R <sup>2</sup>
			standard		
Système de gestion ←	Gouvernance managériale	0,80***	0,041	4,35(0,00)	0,64
Communication ←	Gouvernance managériale	0,45***	0,043	4,44(0,00)	0,20
Altruisme ←	Gouvernance managériale	0,47***	0,10	4,65(0,00)	0,22
Initiation de successeur ←	Préparation succession	0,43***	0,063	9,81(0,00)	0,23
Identification successeur ←	Préparation succession	0,71***	0,14	4,96(0,00)	0,52
Intégration membre de famille ←	Préparation succession	0,40***	0,084	4,76(0,00)	0,19
Profitabilité ←	Succès Entrepreneurial	0,56***	0,048	7,06(0,00)	0,53
Amélioration niveau d'activité ←	Succès Entrepreneurial	0,44***	0,071	6,21(0,00)	0,30
Intégration nouveau secteur ←	Succès Entrepreneurial	0,36***	0,066	5,51(0,00)	0,22
SYSGES →	SUCCES PERÇU	-0,05	0,096	0,48	
COM →	SUCCES PERÇU	0,44***	0,089	4,90(0,00)	
ALTRU →	SUCCES PERÇU	0,13*	0,083	1,706(0,085)	
					0,22
SUCP →	PREPSUC	0,56***	0,15	3,67(0,00)	
SYSGES →	PREPSUC	0,14*	0,10	1,801(0,069)	
SYCOM →	PREPSUC	0,12	0,092	1,33(0,245)	
ALTRU →	PREPSUC	0,02	0,89	1,09(0,305)	
					0,36
<i>Qualité d'ajustement : (<math>\chi^2 = 181,75</math>; P= 0,000; CFI = 0,92; IFI = 0,92; RMSEA = 0,065). *** : p ≤ 0,001; ** : p ≤ 0,05 ; * : p ≤ 0,10</i>					

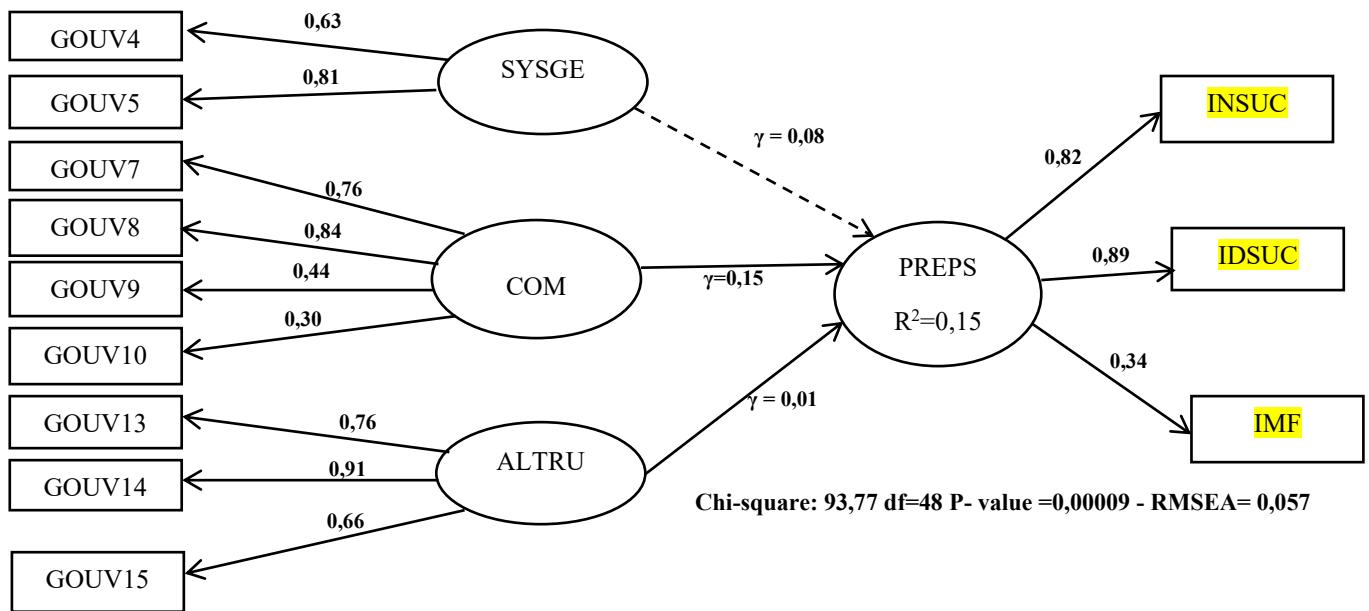
**Tableau 7 : Résultat de test des effets directs, totaux et indirects**

<b>Effets directs de la gouvernance et du succès entrepreneurial</b>				
	<i>Coefficients</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Z Statistics</i>	<i>P Values</i>
ALTR -> SUCP	0,068†	0,039	1,71	0,087
SYSG->SUCP	0,157	0,042	0,37	0,710
COM->SUCP	0,225***	0,040	5,68	0,000
ALTR-> PRESUC	-0,039	0,041	0,95	0,34
SYSG-> PRESUC	0,079*	0,043	1,82	0,069
COM->PRESUC	0,0058	0,043	0,13	0,893
SUCP -> PRESUC	0,721***	0,059	12,12	0,000
<b>Effets totaux de la gouvernance et du succès entrepreneurial</b>				
	<i>Coefficients</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Z Statistics</i>	<i>P Values</i>
ALTR -> SUCP	0,068*	0,039	1,71	0,087
SYSG->SUCP	0,157	0,042	0,37	0,710
COM->SUCP	0,225***	0,040	5,68	0,000
ALTR-> PRESUC	0,0099	0,0496	0,20	0,84
SYSG-> PRESUC	0,090*	0,053	1,70	0,089
COM->PRESUC	0,168***	0,0499	3,37	0,001
SUCP -> PRESUC	0,721***	0,059	12,12	0,000
<b>Effet médiateur du succès entrepreneurial dans la relation GOUV et PRESUC</b>				
	<i>Coefficients</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Z Statistics</i>	<i>P Values</i>
ALTR -> SUCP-> PRESUC	0,488*	0,029	1,70	0,090
SYSG-> SUCP-> PRESUC	0,011	0,0305	0,37	0,711
COM->SUCP-> PRESUCP	0,162***	0,032	5,14	0,000

\*\*\* : p ≤ 0,001; \*\* : p ≤ 0,05 ; \* : p ≤ 0,10

**Figure 1 : Modèle conceptuel**

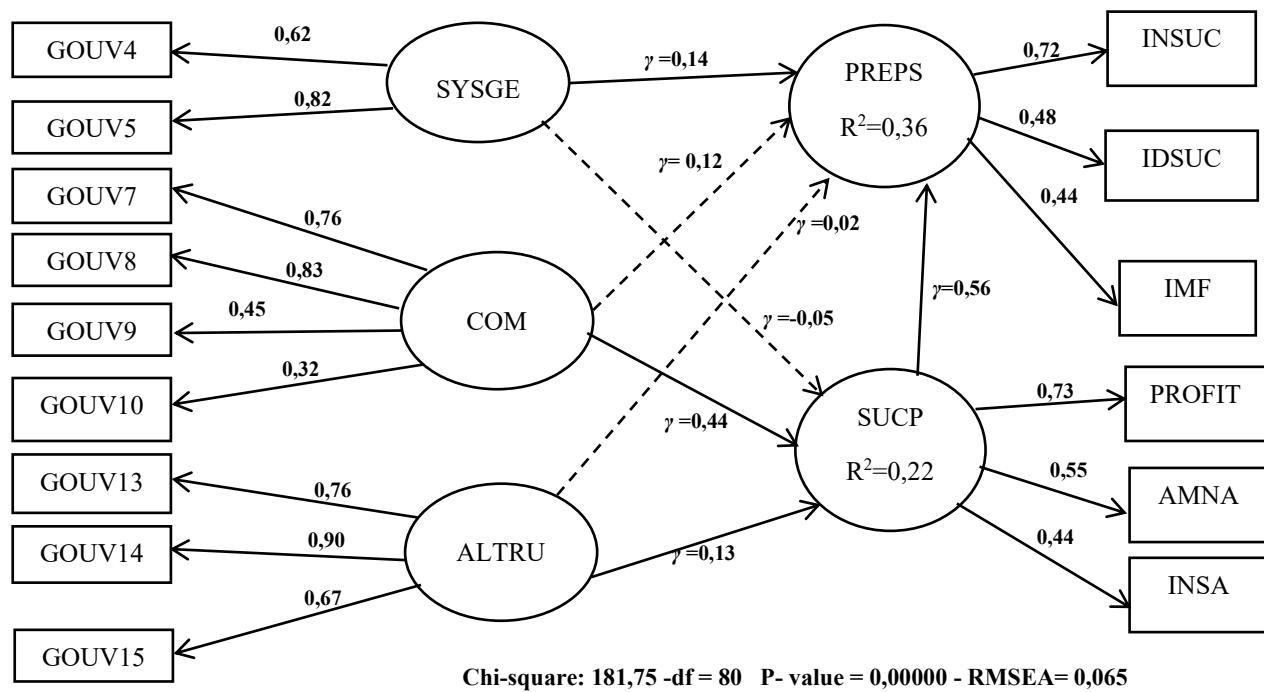
**Figure 2 : Relation entre les gouvernances managériales et la préparation de succession**



Relation significative : ——————

Relation non significative : -----

**Figure 3 : Relation entre préparation de succession, gouvernance et succès entrepreneurial**



Relation significative : ———

Relation non significative : -----