

Transmission pour cause de décès des entreprises familiales en Ville de Butembo : état de lieu et perspectives

Bertrand Vahavi Mulume¹

Résumé

Cette étude porte sur l'organisation et le fonctionnement de la succession dans les entreprises familiales. Elle en analyse les défis et les stratégies de les contourner. A son issue, elle met en lumière la nécessité, de prime abord de la formation continue des successeurs en matière de gestion d'entreprises pour la continuité et la pérennité des institutions dont désormais la responsabilité leur incombe. Pour la même raison ensuite, elle soulève l'impératif de l'introduction de l'ouverture de la succession qui ferait des « successeurs », des véritables « liquidateurs ». Car, seule cette qualité leur confère le véritable droit de représenter l'entreprise en cas de litiges. Ces deux stratégies majeures, couplées aux autres, ont chacune des difficultés de mise en œuvre. Ainsi, nous considérons que point n'est besoin de se glorifier liquidateur sans être conséquent de ce qui s'en suit.

Mots clés : Succession, transmission, liquidateur, défis, stratégies.

Abstract

This study focuses on the organization and functioning of succession in family businesses. It analyzes the challenges and strategies to overcome them. At the end of the study, it highlights the necessity, first of all, of continuous training of successors in business management for the continuity and sustainability of the institutions for which they are now responsible. For the same reason, it raises the imperative of the introduction of the opening of the succession which would make the "successors", true "liquidators". For, only this quality confers on them the real right to represent the company in case of litigation. These two major strategies, coupled with the others, each have difficulties of

¹ Professeur en Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Catholique du Graben (Nord-Kivu/RDC) : bvahavi@yahoo.fr

implementation. Thus, we consider that there is no need to glorify oneself as a liquidator without being consequent of what follows.

Keywords: Succession, transmission, liquidator, challenges, strategies.

Introduction

Il y a des questions, lesquelles pour en parler, demeurent conditionnées au préalable par la présence de la mort. De celles-ci, figurent les successions. Ainsi donc, y a-t-il lieu de soutenir que le plus grand des drames pour l'homme, nous semble-t-il, c'est la mort. Car, cette dernière, phénomène universel et incontournable, engendre le problème successoral².

La question de la succession intervient dans beaucoup de domaines, entre autres celui d'une entreprise familiale. Au décès du propriétaire, les héritiers peuvent venir à sa succession afin de pérenniser l'œuvre. La transmission reste un événement complexe qui se doit être correctement appréhendé par les différentes parties.

Vu l'importance et la lourdeur des activités, le chef de l'entreprise s'interroge sur l'avenir de son initiative après sa mort. En cas de décès, qu'il s'agisse donc de la réputation des affaires commerciales, des pouvoirs ou encore de la gestion de l'entreprise et de ses agents, la situation peut très vite être sujette à des conflits. En effet, les pouvoirs, savoir-faire, compétences jadis détenus par le défunt ne sont pas transmis obligatoirement aux héritiers. Dès lors, il est important de se renseigner auprès d'un avocat en droit des successions sur les conséquences du décès sur la poursuite des activités³».

Après ce décès, les patrimoines privé et aussi professionnel devraient être partagés entre les héritiers ou alors, administrés par

² T. KIFWABALA, *Droit congolais : régimes matrimoniaux, successions, libéralités*, coll. Les annales juridiques, Paris, 3^{ème} éd. Défrenois, 2008. Scribbr. Consulté le 06 juin 2022 sur <https://www.cabkifwabala.com/publications.html>.

³M. VIDAL, *Transmission d'une entreprise familiale : enjeux, fiscalité et optimisation*, novembre 2021. Scribbr. Consulté le 14 août 2022 sur <https://www.avenuedesinvestisseurs.fr>.

un liquidateur. De ce fait, l'entreprise se trouve temporairement sans dirigeant à sa tête et la situation peut rapidement devenir désastreuse. Les comptes bancaires et les activités pourront se trouver paralysés. Ce qui entraîne certaines entreprises à un grand recul dans leur fonctionnement, mais aussi pour d'autres, à la faillite.

Souvent de son vivant, le propriétaire de l'entreprise ignore trop les diverses conséquences de son décès sur le devenir de son patrimoine ; comme la résiliation du contrat conclu à son nom personnel. Le contrat est bien amené à s'éteindre avec lui. Car généralement, c'est souvent en lui qu'on fait confiance et non en son entreprise.

De la même manière, son décès est une cause possible de remboursement anticipé des principaux emprunts bancaires ou des fournisseurs..., bref des créanciers qui, du fait de l'événement, sont hantés par le recouvrement. De surcroît, ce décès devient un blocage des comptes bancaires dès que le banquier en est informé. Le paiement par virement des salaires sont interdits. Cela implique aussi la cessation de paiement des effets de commerce, ou encore des créanciers par voie bancaire. Seuls, les dettes fiscales et les frais funéraires font objet d'un paiement par le banquier sur instruction du notaire⁴.

La vie de l'entreprise peut ainsi être réellement mise en jeu. Et, un des soucis majeurs que pose ce genre de situation demeure l'urgence économique de sa survie qui se heurte souvent à la lenteur de procédure juridique de la dévolution successorale⁵. Car, souvent le décès survient sans dispositions testamentaires qui, au préalable auraient désigné un liquidateur. Ainsi donc, trouve-t-on la notion de succession et transmission du patrimoine pour pérenniser l'entreprise familiale.

⁴ J. FOSSALUZZA, *Comment transmettre son entreprise ?*, décembre 2022, <https://www.gestiondepatrimoine.com>.

⁵ J. FOSSALUZZA, *Comment transmettre son entreprise ?*, décembre 2022, <https://www.gestiondepatrimoine.com>.

En somme, la succession est un acte par lequel un héritier est joint à la masse à partager certains biens ou valeurs provenant du défunt afin de rétablir l'égalité avec les cohéritiers⁶. D'après Colla et Coville,⁷ les successions sont confrontées à des difficultés qui peuvent engendrer l'échec et la disparition des certaines entreprises familiales. La reprise de la direction et de la propriété d'une entreprise par une autre personne «le successeur ou le liquidateur⁸» demeure une étape plus fondamentale dans son développement. Toutefois, cette reprise est fortement risquée et peut même mettre en péril la pérennité de l'entreprise. Notion clé qui organise largement les pratiques et les activités des entreprises, cette dernière leur confère un caractère de longévité, durabilité et perpétuité.

C'est dans cette logique qu'est inscrite cette investigation qui s'intéresse à la compréhension de la succession, continuité et pérennisation des diverses entreprises familiales. Elle analyse les manquements de nouveaux dirigeants et interroge les avancées de ces entités.

Cette compréhension interpelle plus un questionnement principal : Comment s'organise et fonctionne la succession dans les diverses entreprises familiales en Ville de Butembo? Derrière cette interrogation, se situent davantage celles implicitement ainsi formulées : A quels défis le liquidateur se retrouve-t-il confronté dans la succession lui confiée ? Quelles stratégies monte-t-il pour assurer la continuité voire la pérennité des efforts du défunt à travers son œuvre qu'est l'entreprise?

En anticipant des réponses aux questions ci-haut soulevées, nous envisageons que l'organisation de la succession réponde généralement à la volonté du défunt dans son vivant, traduite par des dispositions testamentaires écrites ou orales dans la plupart des cas

⁶ H. SOUM, *La transmission de la succession testamentaire*, octobre 1958. Scribbr. Consulté le 18 septembre 2022 sur <https://www.persee.fr>.

⁷ E. COLLA, & T. COVILLE, « Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée », in *Management et avenir*, vol. 6, n° 96, 200793-115. <https://www.cairn.info.htm>.

⁸ Nous préférons le mot liquidateur à celui successeur pour une raison avancée dans la suite du texte.

et fonctionne suivant cette même volonté lorsque le liquidateur en a été préparé.

Plus spécifiquement, nous croyons que le successeur se heurte aux problèmes de gestion (en général) dans la mesure où il n'était pas compagnon d'affaires du défunt, de légitimité avec les cohéritiers, les correspondants de l'entreprise... C'est le cas où sa nomination n'a pas été portée à la connaissance de ceux-ci ou lorsque cette qualité ne lui est donc pas confiée par un jugement du tribunal de grande instance qui fait de lui un « liquidateur ».

En outre, cette qualité est le fruit d'un accord signé par tout un chacun des héritiers et membres de famille, de résiliation et redynamisation de tout contrat personnel lorsque le contractant n'a porté grande confiance qu'en la personne du défunt et non en son entreprise,... Aussi, pensons-nous que, le successeur, pour assurer la continuité et la réelle pérennité de l'entreprise, établisse sa légitimation, introduise la division du travail et motive les agents, sollicite le conseil d'une tierce personne en matière de gestion d'entreprises, investisse en capital humain...

Seule, une démarche scientifique nous a beaucoup conduit à la vérification de ces hypothèses. Par la documentation, nous avons pu rassembler les informations de base. Et, un face à face, soutenu par un questionnaire préalablement administré, nous a fourni des réponses que nous attendions des concernés.

En remontant droit dans l'histoire de la succession dans les entreprises familiales en Ville de Butembo, nous avons eu l'idée sur sa procédure. Aussi, l'étude de cas nous est-elle venue en aide afin d'approfondir la compréhension du fonctionnement de ce phénomène, tant pour les défis que pour les stratégies.

À l'issue des enquêtes menées depuis avril jusqu'octobre 2022, nous produisons les résultats à travers trois points. Dans un premier, nous nous appesantissons d'abord sur la succession, la transmission et la pérennisation, après esquisse d'une idée sur l'entreprise familiale. Le deuxième relève les défis auxquels sont confrontés les liquidateurs. Le troisième, en fin de compte, expose

les stratégies montées par ces derniers afin de la pérennisation des entreprises ayant connu le décès de leurs initiateurs.

1. Succession, transmission et pérennisation

L'élucidation des mots clés n'est pas jugé inutile en début de cette étude. Toutefois, avant d'y arriver et comme annoncé plus haut, il convient de bien circonscrire ces notions dans leur champ. Il est question de l'entreprise familiale.

1.1. L'entreprise familiale

1.1.1. Définitions

Les mots entreprise familiale constituent une association de deux concepts distincts dont les significations sont alors bien connues. Nul n'est besoin d'y revenir. Nous n'insistons que sur leur combinaison. Plusieurs auteurs ont bien défini l'entreprise familiale⁹. De notre part, retenons-en deux :

Selon Targiuri et Davis¹⁰ : Elle est une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise, à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou de droit de propriété sur le capital. Aussi, Rosemblat et al.¹¹ la considèrent comme toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou mieux du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion, c'est-à-dire qu'ils exercent une influence sur la direction à travers l'exercice des liens de parenté, de divers rôles dans le management et de la détention des droits de propriété.

Parcellaires qu'elles soient, ces définitions soulignent plus implicitement une mise en commun pour l'origine des capitaux.

⁹J. DUPE, *Entreprise familiale : définition-lexique des entreprises*, juillet 2021. Scribbr. Consulté le 16 mars 2022 sur <https://www.infonet.fr>.

¹⁰ TARGIURI et DAVIS, *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale. Réflexion théorique et prescriptions empiriques*. Scribbr. Consulté le 08 septembre 2002 sur <https://www.cairn.info>.

¹¹ ROSEMBLAT et al. *L'entreprise familiale : un état de l'art*. Scribbr. Consulté le 12 novembre 2002 sur <https://www.academia.edu>.

Elles mettent en évidence la transmission du patrimoine d'une génération à l'autre. L'idée de transmission est présente dans les entreprises en Ville de Butembo. Mais, le capital initial est, pour la plupart des cas, l'apport d'une seule personne. Celle-ci, à la suite de la prospérité des affaires, y intègre progressivement des familiers et aussi ses propres enfants. Finalement, l'entreprise est confondue à une propriété de tous. La famille, à son tour, soutient l'entité par tous les moyens et parfois des sacrifices énormes pour assurer sa croissance et pérennité.

1.1.2. Caractéristiques d'une entreprise familiale

Dans la description d'une entreprise familiale, on retient qu'elle est¹² détenue et contrôlée par les membres de la famille, gérée par les membres de la famille et donc la transmission se fait d'une génération à une autre au sein de la famille. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de retenir une taille précise pour une firme familiale. Il peut s'agir d'une petite, moyenne ou une grande entreprise. S'agissant d'une entreprise sociétaire, celle peut être cotée ou non. Son siège peut être au domicile du gérant ou à une autre adresse. Le plus important est qu'elle fasse partie du patrimoine de la famille.

1.2. La succession

Dans une entreprise familiale, le processus de succession concerne toutes les personnes, directement ou bien indirectement impliquées dans l'entreprise. La grande diversité des parties en présence entraîne fatalement des conflits d'objectifs. Pour éviter les frictions, il est impératif de définir clairement les différents groupes d'intérêt, leurs exigences ainsi que leur rôle spécifique.

1.2.1. Définition

Dans le domaine de droit, le législateur congolais ne note pas ce que l'on entend exactement par succession. Mais, ce terme revêt deux sens qu'il tire du langage juridique. Par succession, on entend

¹² H. EI MAJHED, *Les caractéristiques des entreprises familiales, quelle influence sur les décisions d'investissement?*, novembre 2020, Scribbr. Consulté le 16 avril 2022 sur <https://www.ijafame.org>.

le mode de transmission, pour cause de mort, du patrimoine du *de cuius* (du défunt) à un ou plusieurs patrimoines des survivants. Il s'agit d'une définition traditionnelle qui désigne la transmission des biens d'une personne du fait de sa mort¹³. Le terme « succession » désigne également l'objet de la transmission, l'héritage ou le patrimoine transmis qui comprend tous les droits que le défunt exerçait de son vivant, à l'exception de ceux-là qui, par leur nature ou en vertu de la disposition de la loi, sont tellement inhérents à la personne et échappent donc à toute transmission. Le patrimoine du défunt comprend aussi toutes ses dettes et les biens donnés¹⁴.

1.2.2. Sortes de successions

En droit civil, succéder signifie remplacer quelqu'un à la tête de ses biens. Ce remplacement peut concerner l'ensemble des biens du *de cuius*, une partie de ses biens ou bien encore un bien déterminé. On distingue trois types de successions¹⁵: Selon qu'il s'agit de tous les biens du *de cuius*, la succession est dite, à ce niveau, universelle. Dans la mesure où il est question d'une partie de ses biens seulement qui est concernée, elle est dite succession à titre partielle et en fin de compte, s'agissant d'un bien déterminé, la succession est dite à titre particulier. Évoquer la succession tout court, on entend par là le remplacement à titre universel pour cause de mort.

1.2.3. Ouverture de la succession

À l'article 755 du Code de la famille, le législateur précise que lorsqu'une personne vient à décéder, la succession de cette personne appelée « *de cuius* » est ouverte au lieu où elle avait, lors de son décès, son domicile ou sa principale résidence.

Au regard de cette disposition, on comprend que la mort est la cause naturelle et principale de l'ouverture de la succession. Cependant, le droit positif congolais reconnaît aussi l'absence et la

¹³ S. BRAUDO, *Définition de succession*, 2002. Scribbr. Consulté le 08 novembre 2022 sur <https://www.dictionnaire-juridique.com>.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ L. MUZAMA, *Aperçu sur les généralités des successions*, 2004. Scribbr. Consulté le 22 juillet 2022 sur <https://www.afric.memoire.com>.

disparition comme causes majeures d'ouverture de la succession à condition qu'elles soient constatées par le juge. Et, l'article 756 du même Code considère que l'ouverture de la succession est le fait qui réalise à bien la transmission du patrimoine du défunt à ses héritiers et la mort qui peut être naturelle, accidentelle ou encore par exécution d'une décision judiciaire, est la seule cause de cette ouverture.

Ainsi, Muzama¹⁶ note que l'absence et la disparition sont considérées comme causes pathologiques de l'ouverture de la succession. C'est au moment de cette ouverture qu'il faut se placer pour déterminer quelles personnes sont habilitées à recueillir la succession.

1.2.4. Le rôle de l'entrepreneur dans le processus de la succession¹⁷

Acteur principal, l'entrepreneur détermine la direction dans laquelle le processus de succession évolue ainsi que la vitesse à adopter. En règle générale, son objectif premier est d'assurer la pérennité de l'entreprise et le maintien des emplois. Il est rassuré que l'œuvre de sa vie est transmise à ses héritiers. Ce qui fait qu'il doit initier les héritiers à une vie professionnelle.

Le plus souvent, il a construit son entreprise sur plusieurs décennies avec l'aide de ses collaborateurs, traversé des hauts et des bas, a obtenu une position importante dans la région en tant qu'employeur et a même noué des relations de confiance avec ses fournisseurs et sa clientèle. Nombreux sont les entrepreneurs qui, à juste titre, tiennent à ce que ces liens sociaux, patiemment tissés, ne soient pas réduits à néant.

Dans la plupart des cas, le grand souhait d'assurer, par une succession réussie, la pérennité de l'entreprise est toutefois en contradiction avec d'autres objectifs poursuivis. Ainsi, peut-il être

¹⁶ L. MUZAMA, *Droits des héritiers en droit positif congolais*, Lubumbashi, éd. Recherche d'une justice juste, 2004.

¹⁷ R. BRIFFAZ, *La succession d'une entreprise. Comment ça marche ?*, éd. Innovation time, Genève, 2020. Scribbr. Consulté le 28 octobre 2022 sur <https://www.innovationtime.com>.

nécessaire par exemple, de transiger plus sur le prix de vente si l'objectif premier est de sauvegarder le site de production.

1.3. Transmission patrimoniale

La transmission patrimoniale est souvent abordée comme un acte terminal et purement administratif : la signature devant les autorités compétentes (Notaire, Avocats,...). Or, la qualité de la relation prédécesseur-successeur a un impact fort sur le processus de succession. Deux facteurs conditionnent la réussite d'une transmission¹⁸: Le respect mutuel entre génération et l'adaptation des rôles respectifs parmi la deuxième génération.

Il est important de créer un ensemble des valeurs communes afin d'avoir une succession patrimoniale réussie et sans heurt. L'étude de Braudo¹⁹ montre bien l'existence des liens entre la dynamique familiale, les sources de résistance, aussi la qualité de communication et le climat de confiance qui existe plus entre les principaux groupes d'acteurs impliqués.

À travers la relation dynamique entre le dirigeant et son successeur, la question qui se pose est celle de la « confiance ». La littérature sur la confiance s'accorde à bien reconnaître le caractère multidimensionnel de ce concept. En effet, le sujet se fonde sur un ensemble de croyances à l'endroit de l'objet pour bien forger sa confiance (ou sa méfiance) en lui. La définition de la confiance prend alors la forme d'une liste bien formée de cet ensemble de croyances.

Deux pôles majeurs peuvent être distingués. Ils permettent de regrouper les facettes présentes dans la littérature d'après Mishra et cie²⁰ : La croyance que l'autre partie a bien d'intentions positives à

¹⁸ D. ROBICHAUD, « La relève dans les PME au Québec », in *Revue de la littérature*, 2006. Scribbr. Consulté le 12 septembre 2022 sur <https://www.airepme.org>.

¹⁹ S. BRAUDO, *Définition de succession*, 2002. Scribbr. Consulté le 08 novembre 2022 sur <https://www.dictionnaire-juridique.com>.

²⁰ A-K. MISHARA, et al., *The centrality of trust. Trust in organisation*, London, Sage publication, 1996, pp. 261-287.

notre égard (la bienveillance, le respect, la sincérité,...) et la croyance que l'autre partie est compétente, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui.

On peut s'interroger sur l'importance relative de chacun de ces pôles sur la relation qui intéresse cette étude, à savoir le rapport entre un dirigeant et son successeur au niveau de la transmission patrimoniale. Il convient de distinguer les deux sens de la relation: dirigeant vers successeur et successeur vers dirigeant.

En se penchant plus sur la question de la confiance dans le domaine de la succession, il en ressort que²¹: La confiance d'un successeur pour le dirigeant (père en l'occurrence) est fondée sur la croyance qu'il a des intentions positives à son égard. En effet, le risque encouru par le successeur est bien celui de ne pas voir ses intérêts protégés par le dirigeant actuel. Aussi, la confiance d'un dirigeant envers son successeur est fondée sur sa croyance dans les compétences et aptitudes de celui-ci, requises pour son travail de direction. En effet, le risque encouru par l'entreprise familiale pour laquelle il agit, concerne bien donc la qualité et le degré de réalisation du travail confié au successeur en question au travers de la transmission patrimoniale.

1.4. La pérennité d'une entreprise

Quel que soit le domaine d'activité, pérenniser l'entreprise nécessite une bonne préparation. Il existe des moyens de savoir comment pérenniser son entreprise. Ces derniers demandent par conséquent d'utiliser les bonnes méthodes pour réussir à faire de son entreprise une référence dans un domaine²².

1.4.1. Établir des critères de performances

La plupart des gens se lancent dans l'entrepreneuriat sans plan stratégique ni carnet de route. Une fois l'entreprise née, elle doit

²¹ *Ibidem*.

²² M. MAROUS, *Comment pérenniser son entreprise ?*, Paris, Economica, 2010.

absolument prospérer toute la vie. La vraie question de savoir comment pérenniser son entreprise se pose ainsi donc avec acuité. Développer son entreprise et vivre de sa passion toute une vie, nécessite la mise en place de critères de performance qui vont servir d'outils d'évaluation propres à mettre en avant la rentabilité personnelle, l'efficacité. Et, l'optimisation du temps de travail est une priorité absolue.

Savoir comment pérenniser son entreprise, c'est se donner des atouts pour prospérer avec des critères des performances, tels que la qualité des produits et prestations, le rapport qualité-prix, la compétitivité des prestations,... La valeur ajoutée mise en avant doit trouver son public cible en répondant de manière ponctuelle et future à un besoin spécifique.

1.4.2. Se faire connaître du public

Il faut être capable de se faire remarquer. L'art d'attirer l'attention sur son service ou son produit et de savoir convaincre le client est essentiel. Afficher clairement la promesse, le potentiel client doit connaître ce dont il va bénéficier, ensuite, dépasser les attentes au-delà des espérances. Le marketing permet de répondre à la question comment pérenniser son entreprise en ce sens qu'il permet largement une fidélisation plus galopante et un bouche-à-oreille performant et plus fiable.

1.4.3. Vérifier la rentabilité économique de l'entreprise

Ceci permet d'offrir des prestations de qualité aux clients. L'entreprise sera à même de faire un bon chiffre d'affaires et par conséquent de faire du profit dont elle pourrait bien se servir pour améliorer la qualité de ses prestations. L'art de savoir utiliser les chiffres avec intelligence dans le but de rendre l'entreprise viable économiquement est important.

Pour pérenniser l'entreprise, cette dernière doit rentabiliser ses offres en apportant une expérience unique à ses clients aux coûts les plus faibles possibles. En effet, l'entreprise ne sera donc prospère que si le ratio entre les dépenses et les recettes est élevé. Par

conséquent, on doit régulièrement le surveiller attentivement avec une qualité-prix concurrentiel au niveau des prestations.

Pour pérenniser l'entreprise, on note quelques solutions en matière de gestion de la succession²³: une vision plus claire des ressources disponibles en interne et également en externe ; leurs vulnérabilités éventuelles, et les stratégies d'acquisition ou encore de développement nécessaire afin d'y remédier ; des candidats internes qui développeront rapidement leur leadership à travers l'organisation; un engagement et une fidélisation accrus des hauts potentiels ; et une direction de l'entreprise beaucoup plus vigilante sur les orientations à prendre et le type de talents nécessaires pour y parvenir à court, moyen et long terme.

Poursuivant, le même auteur soutient que pour pérenniser son entreprise, il convient de faire en sorte de générer plus de revenus avec moins d'investissements et de temps consacré aux différentes tâches. Autrement dit, on vise l'efficacité, la rentabilité et l'optimisation.

2. Défis liées à la succession

Ce point relève plus les défis auxquels les liquidateurs se trouvent confrontés dans la succession qui leur est confiée. Nous partons de 15 liquidateurs de 15 entreprises familiales dont les promoteurs, à qui nous réservons l'anonymat, sont décédés, mais qui continuent l'exercice des activités commerciales. Cet effectif d'une population finie nous a été livré par la Fédération des Entreprises au Congo (FEC), Antenne de Butembo, à partir de son registre jusque fin octobre 2022.

Notre étude porte sur 12 de ces entreprises où nous avons pu mener nos enquêtes. Pour les trois autres, l'absence répétée d'un répondant a fait obstacle. Pour ce faire, l'effectif de notre échantillon est de 12 liquidateurs de 12 entreprises qui constituent notre unité

²³ S. JOYS, *Préparer la succession c'est préparer la réussite*, 2015. Scribbr. Consulté le 06 septembre 2020 sur <https://www.kornefery.com>.

d'observation. Avant de comprendre et d'analyser les défis auxquels buttent ces différents liquidateurs, l'examen de leurs caractéristiques est approprié.

2.1. Les caractéristiques des liquidateurs

Les liquidateurs qui sont nos enquêtés sont présentés selon un certain nombre critères.

2.1.1. Le type d'entreprises

Les douze entreprises dont les promoteurs sont décédés et gérées aujourd'hui par des liquidateurs sont toutes commerciales familiales. Ceux-ci ont-ils été préparés à la succession ?

2.1.2. Préparation à la succession par le promoteur de l'entreprise avant son décès

Tous les liquidateurs ont été préparés à la succession par les promoteurs des entreprises avant leurs décès. Mais alors, comment cette succession était-elle rendue effective ?

2.1.3. Procédure d'accession à la succession

De douze liquidateurs rencontrés, cinq, soit 41,7 % ont été successeurs par voie testamentaire. Six, soit 50 % ont été formés pour mériter cette qualité. Enfin 8,3 %, soit un l'est devenu par attachement au promoteur. Quel lien existe-t-il entre le liquidateur et le promoteur décédé ?

2.1.4. Lien entre liquidateur et promoteur

Deux de douze liquidateurs, ou mieux 16,7 %, sont héritiers du premier ordre, c'est-à-dire fils du *de cujus*. Neuf d'entre eux, soit 75 % sont membres des familles des promoteurs décédés. Enfin, un seul, soit 8,3 %, a été désigné du fait de sa compétence dans les activités quotidiennes de l'entreprise. On comprend très bien qu'en Ville de Butembo, il ne suffit pas d'être fils ou fille du *de cujus* afin de se prévaloir beaucoup plus automatiquement la qualité de

liquidateur. Si tel est le cas, quelles qualités sont-elles requises d'un successeur?

2.1.5. Qualités requises d'un liquidateur

Les principales qualités que doit procéder un successeur pour assurer dignement la gestion de l'entreprise après le décès du propriétaire sont, entre autres : la confidentialité et l'honnêteté, pour six liquidateurs, soit, 50 % ; la communication et le respect envers tous les agents, pour un liquidateur, soit 8,3% ; on ajoute la confiance réciproque avec les agents, pour un liquidateur, soit 8,3% ; l'adaptation facile aux postes clés de l'entreprise, pour quatre liquidateurs, soit 33,4 %.

En y regardant de très près, toutes ces qualités devraient être la propre d'un liquidateur. Leur hiérarchisation subjective ci-haut ne veut pas signifier que les unes sont rejetées par les uns et les autres retenues par d'autres. Aussi, cette divergence au niveau de la prépondérance des qualités émane-t-elle des niveaux différents d'instruction pour nous convaincre que les enquêtés n'ont pas compris la question posée de la même façon?

2.1.6. Études faites par le liquidateur

De douze liquidateurs enquêtés, quatre, soit 33,3 % sont de niveau secondaire (diplôme d'État). Cinq, soit 41,7 % ont terminé trois ans d'études post secondaires (diplôme de Graduat). Enfin, trois, soit 25 % sont instruits cinq ans post secondaires (diplôme de Licence). Précisons que le niveau d'études n'est pas le critère prédominant dans le choix utile du liquidateur. Il n'est interrogé qu'après l'examen des autres. Si tel n'était pas le cas, ne seraient liquidateurs que des licenciés qui pullulent aujourd'hui dans les familles concernées par cette étude.

Au total, le liquidateur d'une entreprise familiale, préparé à la succession, confirmé soit par testament, soit par formation, principalement membre de la famille du défunt ou éventuellement son fils, instruit et incarné de certaines qualités n'est pas épargné des

difficultés à surmonter aux fins de continuité et pérennisation du patrimoine familial. Ces difficultés sont étayées par le point suivant.

2.2. Les difficultés en succession : analyse

Tous les liquidateurs reconnaissent être éprouvés par des difficultés dans l'exercice de leur succession. Nous les présentons avant de les commenter et d'en mener une analyse.

2.2.1. Difficultés

Plusieurs difficultés ont été déplorées par les liquidateurs dans l'exercice de leur mandat : l'accès à la qualité de liquidateur ; l'absence de motivation des agents ; la stagnation des activités ; la perte de la clientèle ; la perte et le manque de biens (marchandises, matériel ...) et de capitaux ; la résiliation et redynamisation du contrat personnel, la perte, le manque et le gaspillage des capitaux, la division et la faillite ; la menace de partage des biens par les héritiers, etc.

2.2.2. Des commentaires et de l'analyse

Les principales difficultés auxquelles ont été et sont donc confrontés les liquidateurs appellent les commentaires et analyse suivants :

1°. L'accès à la qualité de liquidateur : évoquée par 16,7 % d'enquêtés, soit deux liquidateurs, cette difficulté est liée aux droits de succession. Cette qualité est conférée par un jugement du tribunal de grande instance (T.G.I.). La succession, qu'elle soit testamentaire, obtenue par formation ou alors par attachement au promoteur, n'est légalement acquise qu'après « ouverture de la succession » suivie de l'audition des témoins ; seulement membres de la famille. Une fois cette audition est concluante en faveur du successeur désigné, celui-ci, par le jugement sus-évoqué, reçoit la qualité de liquidateur du patrimoine du *de cuius*. La livraison de ce jugement, selon la loi, est conditionnée par le paiement en numéraires de ce qu'on nomme « les droits de succession ».

Le patrimoine est constitué des actifs et des éléments du passif. Parmi les premiers figurent les actifs monétaires dans lesquels l'on classe le numéraire. Pour les entreprises sainement gérées, ce numéraire est parfois nul, sinon insignifiant. Faut-il déjà, trop tôt pour le liquidateur, réaliser (vendre) certains actifs. Comment s'en sortir?

Même si deux enquêtés seulement ont fait mention des droits de succession, cette lourde exigence fait qu'aucun de tous n'a encore véritablement acquis la qualité de devenir liquidateur. Toutefois, nous privilégions cette appellation, car la prise de conscience de son importance exposée un peu plus bas en tant qu'obligation légale, les obligera, tôt ou tard de la solliciter, puis l'acquérir.

2°. L'absence de motivation des agents : cette deuxième difficulté reste soulignée par deux liquidateurs, soit encore 16,7 % d'enquêtés. Les agents, avec la disparition de la personne avec qui, ont travaillé longtemps, se sont familiarisés, ont su canaliser leurs revendications, ont pu poser leurs problèmes tant professionnels que privés, ont trouvé solutions positives ou négatives à ceux-ci... sont ainsi moins rassurés de leur avenir en rapport avec tous ces aspects. Le plus souvent, ils ne connaissent plus rien des attitudes, du comportement, de l'humeur, de l'esprit d'écoute, etc. de leur nouveau dirigeant ; encore jeune qu'ils considèrent dès le début insouciant de leur sort. C'est qu'il faut donc du temps pour une harmonieuse cohabitation.

3°. La stagnation des activités : soulevée par 4 (quatre) liquidateurs, soit encore 33,4 % d'enquêtés, cette difficulté est liée à l'adaptation du nouveau dirigeant. Outre l'organisation qu'il doit ménager dans l'entreprise (qui fait quoi, avec quelle compétence et quels moyens), le nouveau dirigeant prend bien de temps pour comprendre la mission de l'entreprise (qui sommes-nous?). Quand bien même celle-ci serait appréhendée, encore faut-il un autre temps pour découvrir et se faire découvrir par les correspondants de l'entreprise : banquiers, fournisseurs, créanciers, clients... avec qui le propriétaire avait signé des contrats en son nom (confiance faite en sa personne) et non celui de l'entreprise. Or, ceux-ci sont, chacun en ce le concerne, important dans le fonctionnement de l'entité.

À cela, il faut ajouter l'absence de motivation des agents sus évoquée. Ces derniers, ayant perdu leur vive ardeur au travail, handicapent certains éléments clés utiles du bon fonctionnement, notamment la communication et la collaboration inter et intra-entreprises, le rangement et étalage conformes des marchandises, l'accueil et serviabilité des clients, ...

4°. Perte de la clientèle : liée à ses deux précédentes, cette difficulté est annoncée par deux liquidateurs, soit 16,7 %. Il existe, en effet, une liaison bidirectionnelle. L'absence de motivation des agents et la stagnation des activités causent la fuite des clients. Inversement, l'absence des clients cause celle de la motivation des agents et la stagnation des activités dans une entreprise.

5°. Perte et maque de biens et capitaux : conséquence des précédentes à l'exception de la première dont elle est la cause, la difficulté est présentée par un liquidateur, soit 8,3 % d'enquêtés. Les agents non motivés pour la cause de l'entreprise, prêts à la quitter, constituent un danger permanent de vol des biens et de détournement des capitaux. Il en est ainsi que le nouveau dirigeant ne maîtrise pas encore le rouage de l'entreprise.

Le manque de biens et celui de capitaux demeurent bien expliqués principalement par la stagnation des activités. En effet, le nouveau dirigeant, non encore adapté, l'avons-nous souligné, méconnaît et n'est pas tellement connu par les correspondants qui fourniraient des biens, prêteraient des capitaux, achèteraient des marchandises. Ce dernier aspect lie la difficulté à celle de la perte de la clientèle.

Le deuxième danger des agents non motivés reste celui d'occasionner un coût salarial supérieur à leur rendement. Mais aussi, pour qu'ils soient finalement bien motivés, ne faut-il pas accroître leur enveloppe salariale et donc les coûts. C'est ce qui est paradoxal à l'image de la spirale prix-salaire.

En rapport avec la première difficulté, l'accès à la qualité de liquidateur, il faut avoir des capitaux pour l'ouverture de la succession qui implique elle-même le paiement d'énormes droits de succession. Or, faute de cette qualité conférée par loi, le successeur est impuissant vis-à-vis des litiges causés à l'entreprise (vol des biens et des capitaux, créances sur clients ou sur débiteurs divers non remboursées...). Car, il ne peut tenter aucune action en justice pour le compte de l'entreprise. Inversement, il ne peut

répondre à aucune poursuite judiciaire contre l'entreprise pour ses litiges envers autrui.

6°. Un liquidateur, soit 8,3 % d'enquêtés, semble avoir bien compris le questionnaire. Car, l'analyse de sa déclaration prouve qu'il reprend, d'une façon ou d'une autre, ce qui est déjà avancé par ses pairs. Au lieu de privilégier une seule difficulté comme eux, il soulève plusieurs sans trop s'en écarter : la résiliation et redynamisation du contrat personnel basé plus sur la confiance au propriétaire (décédé) et non à l'entreprise, la perte, le manque et le gaspillage de capitaux, la division et la faillite.

La division découle de l'esprit d'une propriété personnelle de la part des membres de la famille, mécontents de n'avoir pas acquis la qualité de liquidateur. Par ailleurs, ils se sentent ne pas bénéficier équitablement de l'héritage, parce que brimés. Ils sont favorables au partage. Cette division, couplée aux précédentes difficultés, ont donc pour conséquence, la précipitation à la faillite, sinon la disparition de l'entreprise à l'image de son propriétaire.

Au total, l'analyse de ces difficultés, quoiqu'évoquées séparément par les enquêtés, révèle suffisamment qu'elles sont communes à tous. Ceci reste vrai du fait de fortes liaisons entre elles que chacun n'a pas su mettre en évidence (comme nous venons de le faire) pour ne citer que la difficulté qui lui semble explicitement majeure. Ainsi donc, convient-il de déterminer, puis critiquer la manière dont les liquidateurs ont crû se situer en regard de ces dernières.

3. Les stratégies : une appréciation

Les différents défis de gestion présentés dans les lignes précédentes incitent plus les liquidateurs à les surmonter par le concours des stratégies issues de leurs réflexions. Ces dernières font l'objet d'une présentation, des commentaires et appréciation dans les lignes qui suivent.

3.1. Présentation

Les stratégies pensées pour bien faire face aux problèmes de succession sont donc les suivantes : Authentifier le testament ou bien la recommandation du conseil de famille ; informer tous les correspondants

de l'entreprise du décès du propriétaire ; motiver les agents après le décès du propriétaire de l'entreprise ; faire appel à un conseiller en matière de gestion d'entreprises ; implanter la division du travail ; investir en capital humain.

3.2. Commentaires et appréciation des stratégies

L'appréciation de différentes stratégies nécessite de les prendre en compte comme communes à tous les 12 liquidateurs, malgré qu'elles soient envisagées séparément par les uns et les autres. La remarque, bien formulée ci-haut concernant les fortes liaisons entre les difficultés, nous renvoie à cette considération. Signalons à ce niveau qu'en termes d'effectif, la répartition se présente comme suit.

3.2.1. Commentaires

Authentifier le testament ou la recommandation du conseil de famille est une stratégie proposée par deux liquidateurs, soit, 16,675 % d'enquêtés. Trois liquidateurs, soit 25 % d'enquêtés pensent informer les correspondants de l'entreprise du décès du propriétaire. Ceux qui croient motiver les agents, après le décès du propriétaire de l'entreprise, sont également au nombre de deux, soit encore 16,675 % d'enquêtés. Deux autres envisagent faire appel à un conseiller en matière de gestion d'entreprises, au même moment où deux encore estiment implanter la division du travail. Enfin, un seul, soit encore 8,3 % d'enquêtés, considère qu'il faut investir en capital humain.

3.2.2. Appréciation

Les stratégies présentées ci-dessus méritent un jugement non partisan :

1°. Authentifier le testament ou bien la recommandation du conseil de famille : Cet acte exempte l'entreprise d'une lourde dépense des droits de succession. En outre, il ne met donc pas le liquidateur à la hauteur des poursuites judiciaires contre les litiges au profit de l'entreprise, ni de répondre au procès intenté contre elle.

2°. Informer tous les correspondants de l'entreprise du décès du propriétaire : Avec le testament ou la recommandation du conseil de

famille authentifiés, le liquidateur renoue alors les relations de toute nature avec les correspondants de l'entreprise. Dès lors, il agit à son propre nom comme le de cujus l'a fait et le ferait. Mais aussi, l'authentification de ces actes est onéreuse.

3°. Motiver les agents après le décès du propriétaire de l'entreprise : Même si l'augmentation de la rémunération reste souvent perçue comme facteur de motivation, dans ce cas précis, il faut plus un salaire psychologique que pécuniaire. Par leur considération, l'écoute de leurs opinions et avis, ils se sentiront appartenir à l'entreprise et celle-ci leur appartenir en quelque sorte. Ceci est source de motivation qui poussera tout un chacun de fournir à l'entreprise le meilleur de lui-même tout en réclamant moins l'accroissement de salaire. Or, le salaire psychologique n'est pas le propre des jeunes dirigeants, souvent arrogants.

4°. Faire appel à un conseiller en matière de gestion d'entreprises : Le conseil ouvre au liquidateur les voies de la connaissance et de la maîtrise du rouage du fonctionnement de l'entreprise. Il lui fait découvrir la hiérarchie et la complémentarité de différentes fonctions de l'entreprise. Ce qui lui permet de prévenir et d'empêcher un certain nombre de risques comme le vol, le détournement, la confusion, ... Aussi, les conseils portent-ils sur le moment et la façon de collaborer avec les correspondants et le concours attendu d'eux ainsi que son utilisation. Mais ce conseiller, quoiqu'il soit rémunéré, est-il nécessairement de mèche avec l'entreprise ou bien ne peut-il pas œuvrer négativement pour compte d'un concurrent.

5°. Instaurer la division du travail : Il s'agit de réorganiser le travail de sorte à réattribuer davantage les différentes tâches selon les capacités, les compétences et le dévouement de chacun. Ceci renforcerait beaucoup plus la motivation des agents et serait source d'augmentation de rendement. La question qui se pose est celle de savoir si l'entreprise dispose alors de ces compétences pour qu'elles puissent être utilisées rationnellement.

6°. Investir en capital humain : Même si le niveau d'études des liquidateurs se situe plus respectivement aux diplômes d'État, Graduat et Licence, faut-il encore en déterminer le domaine de formation. C'est pourquoi, pour éviter le recours temporaire et fréquent aux diverses compétences extérieures et de déboursier des honoraires forfaitaires plus exorbitants, une formation continue en gestion d'entreprises est souhaitable

principalement au liquidateur, mais aussi à ses collaborateurs immédiats ou agents cadres. Or, la compétence n'est pas acquise par la formation d'un seul jour ; il faut du temps. Encore faut-il qu'elle soit couplée à la pratique. Et, elle n'est pas non plus, elle aussi, gratuite.

À la lumière de ces stratégies, les unes se rapportent à la continuité des activités, les autres à la pérennité des entreprises. Entrent dans la première catégorie, les stratégies suivantes : Informer tous les correspondants de l'entreprise du décès du propriétaire ; motiver les agents après décès du propriétaire de l'entreprise ; faire appel à un conseiller en matière de gestion d'entreprises ; instaurer la division du travail.

Quant à la seconde, il s'agit de (d') authentifier le testament ou la recommandation du conseil de famille (pourquoi pas procéder plus tard à l'ouverture de la succession dès lors que la majorité des enquêtés sont de la dévolution successorale?) ; investir en capital humain en formant, non seulement le liquidateur, mais aussi ses collaborateurs immédiats ou agents cadres, en matière de gestion d'entreprises ; également former ces derniers, parce que d'eux, la probabilité d'émaner le second liquidateur, après le décès de celui dont il est question, ici, est grande.

Conclusion

Cette réflexion s'est focalisée sur la compréhension de la succession, la continuité et la pérennité des entreprises familiales en Ville de Butembo. Elle analyse d'abord les défis auxquels les liquidateurs font face dans la gestion de ces entités. Ensuite, elle apprécie les stratégies que ceux-ci pensent mettre en œuvre pour les objectifs de continuité et pérennité des activités desdites entreprises.

Partant de l'organisation et fonctionnement de la succession, l'étude débouche sur les défis suivants : accès à la qualité de liquidateur, absence de motivation des agents, stagnation des activités, perte de la clientèle, perte et manque de biens et de capitaux, résiliation et redynamisation du contrat signé par le *de cuius* dès son vivant, division et faillite, menace de partage des biens par les héritiers.

Après la mise en lumière des interrelations ou mieux encore interdépendances entre ces défis, elle se confie plus à l'examen des stratégies envisagées pour les bien contourner. Ces dernières sont

argumentées. De cette argumentation, il ressort qu'il ne suffit pas de monter des stratégies. Faut-il encore avoir les tactiques réalistes et moyens de leur mise en application. Ceci suggère que, jusque-là, les liquidateurs partent d'une difficulté à une autre.

En somme, se glorifier du couronnement de la qualité de liquidateur, c'est ignorer le lourd fardeau qu'on porte désormais sur la tête. Il en est de même de celui qui envie ce rôle. Toutefois, une étude ultérieure, mais il faut du temps matériel, interrogera les résultats concrets des stratégies sus évoquées. Elle se penchera sur les pistes qui auront permis l'élimination des difficultés de leur mise en œuvre.

Bibliographie

- BPIFRANCE, L., *Reprendre l'affaire familiale : les clés de la réussite*, 2020, mai. <https://www.dynamique-mag.com>
- BRAUDO, S., *Définition de succession*, 2022. Scribbr. Consulté le 08 novembre 2022 sur <https://www.dictionnaire-juridique.com>
- BRIFFAZ, R., *La succession d'une entreprise. Comment ça marche ?*, éd. innovation time, Genève, 2020. Scribbr. Consulté le 28 octobre 2022 sur <https://www.innovationtime.com>
- COLLA, E. & COVILLE, T., « Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée », in *Management et avenir*, vol. 6, n°96, 2017, 93-115. <https://www.cairn.info.htm>
- DUPÉ, J., *Entreprise familiale : définition-lexique des entreprises*, juillet 2021. <https://www.infonet.fr>
- EI MAJHED, H., *Les caractéristiques des entreprises familiales, quelle influence sur les décisions d'investissement?*, novembre 2020. Scribbr. Consulté le 16 avril 2022 sur <https://www.ijafame.org>
- FOSSALUZZA, J., *Comment transmettre son entreprise?*, décembre 2022 Scribbr. Consulté le 20 décembre 2020 sur <https://www.gestiondepatrimoine.com>
- JENSEN, M.-C., "The theory of the firm: managerial behavior", in *Journal of the financial economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-310
- JOYS S., *Préparer la succession c'est préparer la réussite*, 2015. Scribbr. Consulté le 06 septembre 2020 sur <https://www.kornefery.com>
- KIFWABALA, T., *Droit congolais : régimes matrimoniaux, successions, libéralités*, coll. Les annales juridiques, Paris, 3^{ème} éd. Défrenois, mars 2008 <https://www.cabkifwabala.com/publications.html>.

- MAROUS, M., *Comment pérenniser son entreprise ?*, Paris, Economica, 2010.
- MISHARA, A-K. et al., *The centrality of trust. Trust in organisation*, London, Sage publication, 1996.
- MUZAMA, L., *Aperçu sur les généralités des successions*, 2004. Scribbr. Consulté le 22 juillet 2022 sur <https://www.afric.memoire.com>
- MUZAMA, L., *Droits des héritiers en droit positif congolais*, Lubumbashi, éd. Recherche d'une justice juste, 2004.
- RICHER, F. & St-C., « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises », in *Revue internationale PME*, vol.18, n°3-4, 2005, pp. 51-71. URL/ojs/index.php/ripme/article/view.
- ROBICHAUD, D., « La relève dans les PME au Québec », in *Revue de la littérature*, 2006. Scribbr. Consulté le 12 septembre 2022 sur <https://www.airepme.org>
- ROSEMBLAT et al. L'entreprise familiale : un état de l'art. Scribbr. Consulté le 12 novembre 2002 sur <https://www.academia.edu>.
- SOUM, H., La transmission de la succession testamentaire, octobre 1958. <https://www.persee.fr>
- TARGIURI et DAVIS, *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale. Réflexion théorique et prescriptions empiriques*. Scribbr. Consulté le 08 septembre 2002 sur <https://www.cairn.info>.
- VIDAL, M., *Transmission d'une entreprise familiale : enjeux, fiscalité et optimisation*, novembre 2021. Scribbr. Consulté le 14 août 2022 sur <https://www.avenuedesinvestisseurs.fr>