



**Revue Belge**  
ISSN: 2593-9920  
Volume 12 : Numéro 139



**Pesanteurs culturelles et défis de durabilité des entreprises  
familiales africaines, Cas des entreprises  
familiales RD Congolaises**

**Cultural constraints and sustainability challenges facing African  
family businesses: The case of Congolese family businesses**

**KABWIT RANG Auguet**

Doctorant/GMI-ESPAU

Université Don Bosco de Lubumbashi (Ex EcoPo-Lubumbashi)  
République démocratique du Congo

**MUYUK A CHAL Alain**

Doctorant

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation  
Université de Lubumbashi  
République démocratique du Congo

**Date de soumission :** 01/10/2025

**Date d'acceptation :** 17/08/2026

**Digital Object Identifier (DOI) :** [www.doi.org/10.5281/zenodo.22558689](http://www.doi.org/10.5281/zenodo.22558689)

## Résumé

Cette étude s'intéresse aux pesanteurs culturelles et aux défis de durabilité des entreprises familiales en République démocratique du Congo (RDC), en se focalisant sur une cohorte de 112 entreprises localisées à Lubumbashi. Elle vise à comprendre comment les dimensions culturelles, institutionnelles et managériales influencent la gouvernance, la résilience organisationnelle et la transmission intergénérationnelle dans ces structures entrepreneuriales à forte empreinte familiale. L'enquête repose sur une approche quantitative compréhensive, inscrite dans un paradigme post-positiviste avec un ancrage en réalisme critique. Les données ont été collectées via un questionnaire structuré diffusé en ligne auprès de dirigeants d'entreprises familiales opérant dans des secteurs variés (commerce 30.4%, services 27.7%, agriculture 17.9%). L'analyse, menée à l'aide de statistiques descriptives, corrélations de Spearman, tests du Chi<sup>2</sup>, et tests t de Student, a permis d'identifier des associations significatives et des relations entre variables. Les résultats révèlent des associations très significatives : entre la présence d'un conseil d'administration et la mise en place de chartes formalisées ( $\chi^2 = 19.49$ ,  $p < .001$ ,  $V = 0.42$ ), et entre la solidarité familiale et l'efficacité des mécanismes institutionnels ( $\chi^2 = 15.21$ ,  $p < .001$ ,  $V = 0.37$ ). De plus, l'adoption d'outils modernes de gestion est fortement associée à une perception d'efficacité plus élevée ( $d = 0.70$ ,  $p < .001$ ). L'étude met en évidence l'émergence d'un modèle hybride de gouvernance, combinant traditions locales et exigences contemporaines, où la solidarité familiale agit comme levier de résilience plutôt que comme obstacle.

**Mots-clés :** *Entreprise familiale, pesanteurs culturelles, gouvernance hybride, solidarité familiale, résilience organisationnelle, durabilité, transmission du leadership, Afrique subsaharienne*

## Abstract

This study examines the cultural constraints and sustainability challenges facing family businesses in the Democratic Republic of Congo (DRC), focusing on a cohort of 112 companies located in Lubumbashi. It aims to understand how cultural, institutional, and managerial dimensions influence governance, organizational resilience, and intergenerational transmission in these entrepreneurial structures with a strong family footprint. The survey is based on a comprehensive quantitative approach, rooted in a post-positivist paradigm with a critical realism foundation. Data was collected via a structured questionnaire distributed online to managers of family businesses operating in various sectors (commerce 30.4%, services 27.7%, agriculture 17.9%). The analysis, conducted using descriptive statistics, Spearman's correlations, Chi<sup>2</sup> tests, and Student's t-tests, identified significant associations and relationships between variables. The results reveal highly significant associations: between the presence of a board of directors and the implementation of formalized charters ( $\chi^2 = 19.49$ ,  $p < .001$ ,  $V = 0.42$ ), and between family solidarity and the effectiveness of institutional mechanisms ( $\chi^2 = 15.21$ ,  $p < .001$ ,  $V = 0.37$ ).

Furthermore, the adoption of modern management tools is strongly associated with a perception of higher efficiency ( $d = 0.70$ ,  $p < .001$ ). The study highlights the emergence of a hybrid governance model, combining local traditions and contemporary requirements, where family solidarity acts as a lever for resilience rather than an obstacle.

**Keywords:** *Family business, cultural constraints, hybrid governance, family solidarity, organizational resilience, sustainability, leadership transition, Sub-Saharan Africa*

## INTRODUCTION

Les entreprises familiales jouent un rôle structurant dans les économies africaines, tant par leur contribution à la création d'emplois que par leur ancrage local et leur rôle dans la transmission du patrimoine intergénérationnel. En République démocratique du Congo (RDC), ces entreprises évoluent dans un contexte socioculturel spécifique, façonné par des dynamiques familiales élargies, des traditions coutumières persistantes et une gouvernance souvent informelle. Bien que les entreprises familiales congolaises incarnent des valeurs communautaires fortes, elles rencontrent des difficultés croissantes à s'adapter aux impératifs de compétitivité, de professionnalisation et de transmission durable. Malgré l'importance de ces entités dans le tissu économique congolais, la littérature scientifique sur les entreprises familiales en Afrique subsaharienne reste limitée. Bah (2017) souligne la rareté des recherches empiriques approfondies sur la manière dont les structures familiales africaines influencent les modes de gestion. De même, les travaux de Nordqvist et Melin (2010) ainsi que ceux de Miller, Le Breton-Miller et Scholnick (2008) n'ont que peu pris en compte les dimensions culturelles spécifiques aux sociétés africaines, notamment les effets des solidarités lignagères, des formes coutumières de succession ou des règles implicites d'autorité. Ce déficit crée un angle mort théorique sur les logiques d'organisation, de transmission et de gouvernance des entreprises familiales dans les contextes non occidentaux.

Le problème central de cette recherche réside dans la faible pérennité des entreprises familiales congolaises au-delà de la première génération, en dépit de leur rôle économique stratégique. Cette instabilité semble en partie liée à des conflits de succession, à une gouvernance peu formalisée, et à une difficile articulation entre valeurs traditionnelles et exigences managériales modernes (Amaeshi, 2016 ; Kamdem, 2002). Malgré leur contribution significative à l'économie congolaise actuelle et future, les entreprises familiales sont confrontées à des problèmes sérieux pouvant compromettre leur pérennité. C'est là que notre contribution intervient, cherchant à déterminer les facteurs influençant la pérennité de ces entreprises. Notre objectif, dans cet article, est d'élucider la problématique de la pérennité des entreprises familiales congolaises en examinant les facteurs clés qui expliquent la pérennité, l'inertie ou le déclin avec une lecture essentiellement basée sur la dimension socioculturelle.

## PROBLEMATIQUE ET QUESTIONNEMENT

En conséquence, la question principale posée est la suivante :

*Comment les spécificités socioculturelles congolaises influencent-elles la gouvernance et la durabilité des entreprises familiales, et quelles stratégies ces dernières peuvent-elles adopter pour concilier traditions locales avec les exigences modernes de compétitivité ?*

De cette question principale découle deux autres secondaires

1. De quelle manière les dynamiques familiales complexes (famille élargie, polygamie, coutumes successorales) impactent-elles la gouvernance et la prise de décision stratégique ?
2. Quelles stratégies managériales innovantes peuvent renforcer la résilience organisationnelle tout en intégrant les valeurs traditionnelles locales et les pratiques modernes de gestion ?

## HYPOTHESES

Aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses de recherche ci-après :

**Hypothèse générale :** Les spécificités socioculturelles congolaises, telles que les dynamiques familiales complexes et les pratiques traditionnelles, influencent la gouvernance et la performance des entreprises familiales, mais leur intégration dans des stratégies managériales adaptées renforce leur résilience et durabilité.

**H1 :** Les dynamiques familiales complexes créent des conflits d'intérêts limitant la prise de décision stratégique et la performance.

**H2 :** L'intégration des pratiques traditionnelles (solidarité communautaire, coutumes successorales) dans des mécanismes de gouvernance formalisés améliore la résilience organisationnelle et la durabilité.

**H3 :** La formalisation de la gouvernance (conseil d'administration, chartes) est positivement associée à l'adoption d'outils modernes et à l'efficacité perçue des mécanismes.

Cet article poursuit comme objectif principal : Analyser les facteurs socioculturels qui influencent la durabilité des entreprises familiales congolaises, en identifiant des stratégies managériales hybrides capables d'articuler valeurs locales et normes modernes.

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique quantitative de type compréhensive a été mobilisée, s'appuyant sur un échantillon des entreprises familiales congolaises à Lubumbashi.

L'article est structuré en quatre sections, en plus de l'introduction. La première présente la revue de la littérature et les cadres théoriques mobilisés, en insistant sur les apports et limites des théories de la gouvernance familiale et de la culture organisationnelle. La deuxième section porte sur la méthodologie utilisée. La troisième partie analyse les résultats empiriques en articulant les tensions entre traditions culturelles et impératifs managériaux. Enfin, la quatrième section discute des implications pratiques et théoriques, avant de conclure sur les pistes d'actions pour renforcer la résilience et la pérennité des entreprises familiales en République démocratique du Congo.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

À l'échelle internationale, les recherches sur les entreprises familiales ont largement exploré les enjeux de succession, de gouvernance et de performance (Miller et al., 2008 ; Nordqvist et al., 2014). Hofstede (1991) souligne que les dimensions culturelles (distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, aversion à l'incertitude) influencent profondément les pratiques managériales et les relations intergénérationnelles.

En Afrique subsaharienne, plusieurs travaux mettent en évidence les tensions entre la logique entrepreneuriale moderne et les structures sociales traditionnelles. L'expression d' « économie de l'affection » (Hyden, 1990) désigne les logiques de solidarité et de réciprocité propres aux sociétés africaines, où les liens familiaux influencent fortement les décisions économiques. Amaeshi et Idemudia (2015) appellent à contextualiser les approches managériales en tenant compte de valeurs locales telles que l'ubuntu, la hiérarchie coutumière et les normes patriarcales.

En RDC, la littérature reste limitée. Bazika (2005) met en lumière le « management à la congolaise » : un style de gestion informel, centralisé, fortement influencé par les rapports de pouvoir familiaux. Kabwit (2022) met en évidence l'absence de conseil de famille formel et la confusion entre finances privées et finances d'entreprise comme faiblesses structurelles majeures.

Par ailleurs, la coexistence des systèmes juridiques multiples – droit moderne, droit coutumier, pratiques religieuses – rend la gouvernance d'entreprise particulièrement complexe (Mondiale, 2018). La prédominance du « management à la congolaise », selon les termes de Bazika (2005), désigne un style de gestion informel, centralisé, fortement influencé par les rapports de pouvoir familiaux. Enfin, la transition générationnelle est souvent ralentie par des conflits entre

membres de la famille, des luttes de pouvoir, et un manque de planification stratégique, compromettant ainsi la pérennité des entreprises (Rang, 2016).

En résumé, la revue de littérature montre clairement que, si les entreprises familiales sont universellement confrontées aux défis de succession et de gouvernance, les spécificités culturelles africaines – et plus particulièrement congolaises – accentuent certaines tensions. La majorité des études internationales se concentrent sur des environnements institutionnels stables, caractérisés par un État de droit, des structures formelles de gouvernance et une logique managériale fondée sur l'individualisme. Or, ces conditions ne sont pas toujours réunies dans les contextes africains, où l'identité collective, les normes coutumières et les obligations sociales façonnent les décisions économiques. Les travaux existants en Afrique montrent l'importance d'une lecture contextualisée de la gouvernance familiale, mais peu d'études proposent une grille d'analyse systémique articulant héritage culturel, logiques familiales, formes de gouvernance et durabilité entrepreneuriale. En RDC, les recherches empiriques restent rares et souvent fragmentaires. De ce fait, les interactions entre pesanteurs culturelles, pratiques de gestion et performance intergénérationnelle demeurent peu explorées de manière intégrée.

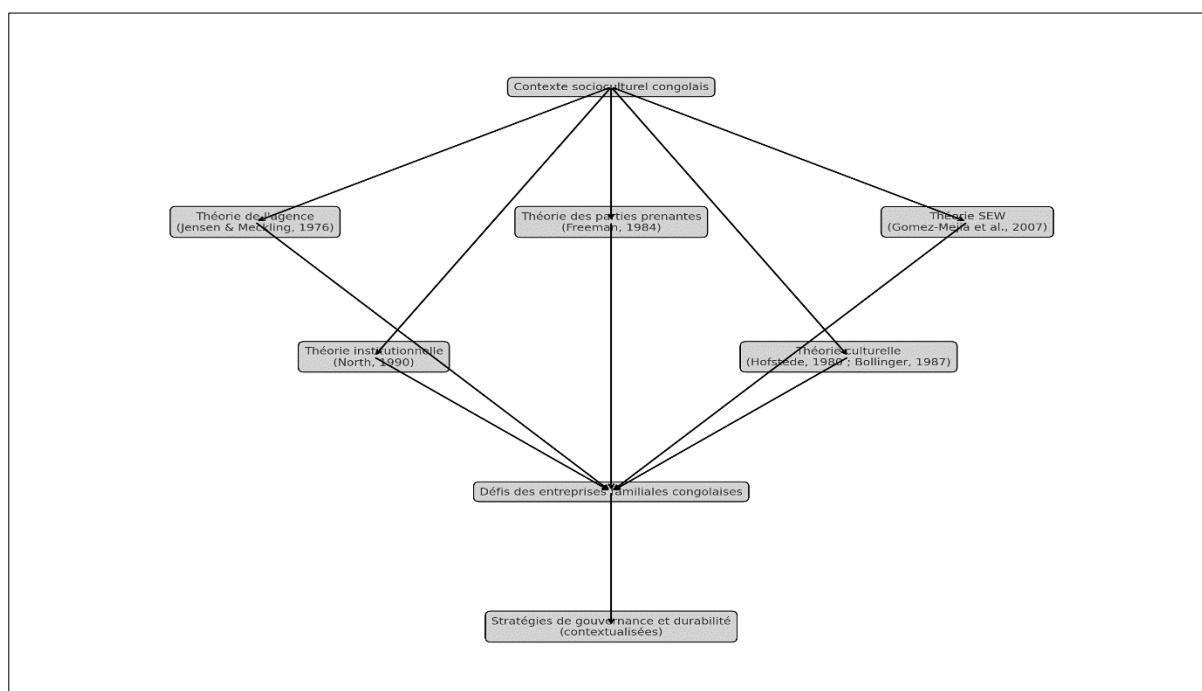
C'est dans ce vide théorique et empirique que s'inscrit la présente étude. Elle propose une lecture socioculturelle de la gouvernance et de la durabilité des entreprises familiales congolaises, en mobilisant à la fois des concepts issus de la théorie institutionnelle, de l'anthropologie économique (Mauss, 2007) et des approches contextuelles du management. En croisant données quantitative et lectures théoriques enracinées dans les réalités locales, cette recherche ambitionne de proposer des stratégies de gouvernance hybride, conciliant traditions et exigences contemporaines de professionnalisation. Elle entend ainsi contribuer au renouvellement des cadres d'analyse sur les entreprises familiales dans les économies africaines en mutation.

## **2. ANCRAGE THÉORIQUE**

L'analyse des entreprises familiales en contexte africain, et plus particulièrement en République démocratique du Congo (RDC), ne peut faire abstraction des déterminants socioculturels, juridiques, économiques et politiques qui façonnent leur gouvernance et leur trajectoire. Si la littérature en management interculturel accorde une place centrale à la variable culturelle, certains auteurs invitent à la complexifier en tenant compte de son interaction avec d'autres facteurs structurels. Livian (2011) souligne que, bien que le champ du management interculturel

se concentre historiquement sur la dimension culturelle – comme en témoigne l’appellation même de « cross-cultural management » – une analyse rigoureuse devrait chercher à neutraliser ou à intégrer les effets d’autres variables significatives telles que le genre, l’âge, le statut juridique ou encore le cadre institutionnel. C’est dans cette perspective multidimensionnelle que s’inscrit le présent cadre théorique, mobilisant des approches complémentaires pour analyser les défis spécifiques de gouvernance et de durabilité des entreprises familiales congolaises.

**Figure 1. Schéma du cadre théorique**



Source : Élaboré à partir de la littérature

Le schéma du cadre théorique développé (figure 1) dans cette étude s’appuie sur une articulation dynamique entre le contexte socioculturel congolais, les principales théories de la gestion des entreprises familiales et les stratégies possibles de durabilité. Il repose sur l’hypothèse que les spécificités culturelles et institutionnelles locales façonnent profondément la gouvernance et la performance des entreprises familiales en République démocratique du Congo. Le point d’entrée analytique se situe au niveau du contexte congolais, caractérisé par la prééminence des structures familiales élargies, les normes coutumières successorales, les obligations de solidarité communautaire, ainsi qu’un rapport ambivalent à la modernité économique. Ces éléments exercent une influence structurante sur les modes de gestion, en particulier dans les entreprises à forte empreinte familiale, dont la survie dépend souvent d’un équilibre précaire entre héritage socioculturel et adaptation aux exigences du marché.

Pour rendre compte de cette complexité, plusieurs théories complémentaires ont été mobilisées. La théorie de l'agence, telle que formulée par Jensen et Meckling (1976), permet de mettre en lumière les coûts liés à la confusion des rôles entre propriétaires et dirigeants dans les entreprises familiales, surtout lorsque la succession s'opère sans critères de compétence formalisés. En contexte congolais, cette théorie révèle comment les structures familiales composites – souvent marquées par la polygamie, les enfants nés hors mariage et la prépondérance patriarcale – accentuent les risques de conflits d'intérêts et compromettent l'efficacité managériale. En parallèle, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) offre un cadre utile pour analyser les pressions multiples exercées par les familles élargies, les communautés locales et les réseaux sociaux, qui attendent de l'entreprise familiale qu'elle remplisse des fonctions sociales et redistributives au-delà de ses objectifs économiques.

La perspective de la richesse socio-émotionnelle (SEW), développée par Gomez-Mejia et al. (2007), enrichit cette compréhension en mettant l'accent sur les motivations non financières des dirigeants familiaux, notamment la préservation du contrôle familial, la transmission du nom et la cohésion intergénérationnelle. Ces objectifs socio-émotionnels, bien qu'ancrés dans des valeurs positives, peuvent parfois entrer en tension avec les exigences de modernisation et de rentabilité. La théorie institutionnelle, proposée par North (1990), complète ce cadre en insistant sur l'influence des règles informelles – telles que les coutumes successorales et les normes sociales – sur les comportements organisationnels. En RDC, ces institutions informelles sont souvent plus déterminantes que les dispositifs juridiques officiels dans la structuration de la gouvernance. Enfin, les apports de la théorie culturelle (Hofstede, 1980 ; Bollinger, 1987) permettent de contextualiser les pratiques managériales en fonction des valeurs locales telles que le respect de l'autorité, la solidarité collective, et l'importance du groupe sur l'individu. Ces dimensions culturelles influencent les styles de leadership, la prise de décision, et la manière dont l'entreprise est perçue comme un bien collectif plutôt qu'une entité marchande autonome.

L'ensemble de ces approches théoriques converge vers une lecture approfondie des défis auxquels sont confrontées les entreprises familiales congolaises. Ces défis incluent, entre autres, l'instabilité des processus de succession, la confusion entre patrimoine familial et actif entrepreneurial, l'absence de gouvernance formalisée, et la difficulté à concilier l'héritage traditionnel avec les pratiques contemporaines de gestion. En réponse, le cadre théorique suggère la nécessité de développer des stratégies de gouvernance hybrides, capables de tirer parti des forces du tissu culturel local tout en intégrant des outils de professionnalisation et de

planification. Ce cadre, en tenant compte des spécificités congolaises, ambitionne de fournir une lecture contextuelle et opérationnelle des facteurs de pérennité des entreprises familiales, en inscrivant leur trajectoire dans une dialectique constante entre tradition et modernité.

### 3. MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique retenue dans cette étude s'inscrit dans le paradigme du post-positivisme, qui reconnaît la possibilité de décrire objectivement des régularités sociales tout en admettant que la connaissance reste toujours partielle et contextuelle (Phillips & Burbules, 2000). Ce paradigme est couplé à une posture de réalisme critique, telle que proposée par Bhaskar (1978), selon laquelle les phénomènes sociaux, en l'occurrence les dynamiques des entreprises familiales congolaises, sont le produit d'interactions entre des structures sous-jacentes et les actions humaines, observables à travers leurs effets mesurés. Cette posture permet de combiner une rigueur empirique fondée sur des méthodes quantitatives et une attention portée aux mécanismes causaux latents, en vue d'une meilleure compréhension de la réalité étudiée.

L'enquête repose sur une approche quantitative compréhensive, orientée vers l'identification de régularités statistiques dans les perceptions et les pratiques des dirigeants d'entreprises familiales. Le choix de cette approche découle directement des questions de recherche formulées, qui visent à examiner les relations entre les variables socioculturelles (valeurs, normes, traditions) et les mécanismes de pérennisation entrepreneuriale en République démocratique du Congo. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré diffusé via la plateforme Google Forms, outil numérique favorisant à la fois l'accessibilité des répondants et la fiabilité de la collecte dans un environnement où les contraintes logistiques peuvent freiner les enquêtes en présentiel.

La population cible de l'étude est constituée de dirigeants d'entreprises familiales opérant dans la ville de Lubumbashi, issus de différents secteurs (éducation, santé, commerce, industrie, services). L'échantillon a été constitué selon une méthode par quotas, conformément aux recommandations de Marchese (2006), afin de refléter la diversité de la population d'étude à partir de variables de contrôle : secteur d'activité, ancienneté de l'entreprise, accessibilité numérique, type de milieu d'implantation (urbain ou périurbain), et aptitude des répondants à remplir un questionnaire électronique. Trois critères spécifiques ont guidé la sélection des répondants : la position dans l'organigramme familial, la disponibilité, et la disposition à

interagir avec un outil numérique d'enquête. Neuf entreprises familiales ont été retenues dans l'échantillon, chacune dirigée par un répondant principal.

**Tableau 1. Présentation de l'échantillon**

| Caractéristique            | Moyenne | Écart-type | Médiane | Étendue |
|----------------------------|---------|------------|---------|---------|
| Âge entreprise (années)    | 7.48    | 7.82       | 5       | 0-35    |
| Nombre d'employés          | 23.09   | 38.17      | 8       | 0-198   |
| Membres famille impliqués  | 4.83    | 3.84       | 3       | 0-20    |
| % représentation familiale | 48.79%  | 41.95%     | 40%     | 0-100%  |

Source : Notre enquête

L'échantillon comprend 112 entreprises familiales congolaises basées à Lubumbashi, illustrant une diversité sectorielle (services, commerce, industrie, santé-éducation), de taille et d'ancienneté. 69 soit 61,6% d'entreprises sont de première génération, 28 soit 25% sont des entreprises de la deuxième génération et 15 ou 13,4% sont des entreprises qui ont amorcé la transition vers la troisième génération. Les effectifs varient fortement, de 4 à 198 employés, reflétant une hétérogénéité en termes de structuration organisationnelle. La représentation familiale au sein du personnel reste généralement faible : dans six entreprises, elle est inférieure à 10 %, indiquant une relative dissociation entre famille et gestion opérationnelle. Toutefois, certaines structures affichent une forte présence familiale, atteignant jusqu'à 75 % des effectifs, traduisant des formes de gouvernance centrées sur le noyau familial. Cette variation dans l'implication familiale souligne l'existence de modèles hybrides allant du contrôle exclusivement familial à une ouverture managériale plus large. L'échantillon offre ainsi une base pertinente pour explorer l'articulation entre culture, gouvernance et durabilité dans les entreprises familiales congolaises.

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'outils statistiques. L'analyse statistique menée vise à explorer les relations entre différentes variables liées à la gouvernance, à la gestion des conflits, à l'innovation et à la résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales congolaises, en mobilisant le test du Chi<sup>2</sup> (ou test d'indépendance de Pearson) comme outil principal d'évaluation. Ce test permet de déterminer si une association significative existe entre deux variables catégorielles, selon un seuil de significativité fixé à 0,05. Lorsque la p-value est inférieure à ce seuil, l'hypothèse nulle d'indépendance est rejetée, indiquant l'existence d'une relation statistiquement significative ; à l'inverse, une p-value supérieure ou égale à 0,05 conduit à conclure à l'absence d'association significative. Dans ce cadre, l'une des hypothèses

initiales postulait que la culture familiale exerçait une influence déterminante sur la pérennité des entreprises. Or, les résultats obtenus révèlent un coefficient de corrélation de -0,013, statistiquement non significatif ( $p > 0,05$ ), suggérant que les dimensions culturelles perçues par les répondants n'ont pas d'effet direct mesurable sur la durabilité des structures familiales étudiées. Il demeure toutefois possible que la culture agisse de manière indirecte, notamment à travers des mécanismes tels que la transmission générationnelle ou la gestion des tensions intrafamiliales. Les variables intégrées dans l'analyse incluent la formalisation de la gouvernance (conseil d'administration, charte familiale), la nature des conflits familiaux et leur impact décisionnel, les priorités en matière d'innovation (diversification, digitalisation, formation), les pratiques de résilience (solidarité, gestion des crises, succession) ainsi que l'influence des traditions culturelles sur les orientations stratégiques. Ces résultats appellent à des approfondissements complémentaires par des approches qualitatives, afin d'explorer les effets latents et indirects des dynamiques culturelles sur la gouvernance et la performance des entreprises familiales.

En définitive, cette méthodologie permet de produire une connaissance objectivée et contextualisée des mécanismes qui affectent la durabilité des entreprises familiales dans un environnement socioculturel particulier. L'usage d'un dispositif d'enquête en ligne renforce la portée exploratoire de l'étude et contribue à mettre en lumière, à travers une logique explicative fondée sur des corrélations, les facteurs qui conditionnent la résilience, la gouvernance et la transmission générationnelle des entreprises familiales en République démocratique du Congo.

#### 4. RÉSULTATS

L'analyse des données issues d'un échantillon de **112 entreprises familiales congolaises** révèle plusieurs associations statistiques significatives entre les variables étudiées, confirmant des liens importants entre pratiques de gouvernance, valeurs familiales et dynamiques de résilience au sein de ces organisations.

Premièrement, la présence d'un conseil d'administration ou d'une structure formelle de gouvernance concerne 29,5% des entreprises, et s'accompagne souvent de l'adoption de chartes ou de mécanismes formalisés de gouvernance. Cette association traduit une volonté claire de structurer les processus décisionnels et d'instaurer une meilleure clarté dans la gestion des entreprises. L'efficacité perçue des mécanismes institutionnels est quant à elle globalement jugée moyenne par la majorité des répondants, ce qui suggère un potentiel d'amélioration dans la formalisation et l'application de ces outils.

Sur le plan des valeurs familiales, plusieurs corrélations fortes émergent. Notamment, un pourcentage élevé de représentation familiale (en moyenne 48,79%) est positivement associé à la prise de décisions concertées et à la valorisation des valeurs communautaires ( $p = 0,689$ ,  $p < 0,001$ ). Cette relation souligne que la présence significative de membres familiaux dans l'entreprise favorise un climat propice à la coopération et au maintien des liens culturels. De plus, un lien positif est observé entre la solidarité familiale et la capacité à concilier pratiques traditionnelles et outils modernes de gestion, mettant en avant l'importance des valeurs partagées pour intégrer l'innovation dans un cadre culturel cohérent.

Les pratiques de gouvernance formalisées, notamment les chartes, montrent une corrélation négative avec les conflits familiaux et une association positive avec l'efficacité des transmissions intergénérationnelles du leadership ( $p$  autour de 0,426,  $p < 0,01$ ), ce qui indique qu'une gouvernance claire favorise la réduction des tensions internes et soutient la continuité organisationnelle. Par ailleurs, la taille de l'entreprise et le pourcentage de représentation familiale sont fortement corrélés avec la définition claire des rôles, ce qui renforce l'idée que la structuration organisationnelle s'appuie sur une forte implication familiale.

En revanche, certaines dimensions apparaissent indépendantes. Par exemple, malgré la présence de conseils d'administration, l'usage des outils modernes de gestion concerne moins de la moitié des entreprises (45,5%) et ne paraît pas fortement corrélé, ce qui pourrait indiquer que la digitalisation relève de logiques spécifiques distinctes de celles de la gouvernance formelle. De même, l'existence de conflits familiaux ne s'associe pas significativement à la perception des valeurs communautaires comme facteur de cohésion, pointant vers une autonomie relative entre les tensions intra-familiales et les dynamiques culturelles.

Ces résultats invitent à considérer les mécanismes complexes et parfois indirects par lesquels les valeurs familiales, la gouvernance et les pratiques managériales interagissent pour influencer sur la performance et la résilience des entreprises familiales congolaises.

**Tableau 2. Tableau des associations significatives**

| Variable 1             | Variable 2           | $\rho$ | p-value    |
|------------------------|----------------------|--------|------------|
| % famille              | Décisions concertées | 0.689  | < .001 *** |
| Valeurs communautaires | Influence traditions | 0.822  | < .001 *** |
| Taille entreprise      | % famille            | -0.604 | < .001 *** |
| Taille                 | Rôles définis        | -0.613 | .020 *     |

|                     |                            |        |            |
|---------------------|----------------------------|--------|------------|
| <b>Conflits</b>     | Conciliation trad./moderne | 0.500  | .041 *     |
| <b>Solidarité</b>   | Chartes gouvernance        | -0.462 | .005 **    |
| <b>Transmission</b> | Chartes gouvernance        | -0.512 | .003 **    |
| <b>Efficacité</b>   | Chartes gouvernance        | 0.426  | < .001 *** |

Source : Élaboré à partir des résultats de l'étude

- La corrélation forte ( $\rho = 0.689$ ,  $p < .001$ ) entre % famille et décisions concertées valide que les entreprises familiales prennent davantage les décisions en concertation.
- La corrélation très forte ( $\rho = 0.822$ ,  $p < .001$ ) entre valeurs communautaires et influence des traditions souligne la cohérence conceptuelle de ces deux dimensions culturelles.

Le tableau 2 présente également plusieurs associations statistiquement significatives entre les dimensions structurelles, culturelles et organisationnelles des entreprises familiales étudiées, mettant en évidence la manière dont certaines pratiques de gouvernance et de gestion interagissent avec les dynamiques culturelles pour influencer la résilience et la pérennité de ces structures

Les résultats des analyses statistiques révèlent une architecture complexe des dynamiques de gouvernance dans les entreprises familiales, caractérisée par des tensions structurelles et des mécanismes d'adaptation institutionnelle. L'examen systématique des corrélations de Spearman, des associations chi-carré et des tests de comparaison de moyennes permet d'identifier trois dimensions fondamentales qui structurent le fonctionnement de ces organisations.

### Cohérence Culturelle et Décisionnelle

L'analyse des corrélations met en évidence une première dimension relative à la cohérence interne des systèmes de valeurs et des processus décisionnels. La corrélation forte observée entre le pourcentage familial et les décisions concertées ( $\rho = 0.689$ ,  $p < .001$ ) témoigne d'une logique organisationnelle spécifique aux entreprises familiales, où l'intensité de la présence familiale prédit directement l'adoption de modes de gouvernance participatifs. Cette relation suggère que les entreprises familiales développent naturellement des mécanismes décisionnels qui reflètent les valeurs de consensus et de délibération collective héritées de la sphère familiale. Parallèlement, la corrélation très forte entre valeurs communautaires et influence des traditions ( $\rho = 0.822$ ,  $p < .001$ ) confirme l'existence d'un système culturel intégré où ces deux dimensions se renforcent mutuellement. Cette cohérence conceptuelle indique que les entreprises familiales

maintiennent une logique culturelle distinctive, résistant aux pressions d'homogénéisation institutionnelle du marché. L'ampleur de cette corrélation suggère que l'influence traditionnelle (observée dans 81.3% des cas) constitue un socle identitaire stable qui traverse les générations et structure les pratiques organisationnelles.

### **Tensions Structurelles et Paradoxes de Croissance**

Une seconde dimension révélée par l'analyse concerne les tensions inhérentes à la croissance des entreprises familiales. Les corrélations négatives significatives entre la taille de l'entreprise et le pourcentage familial ( $\rho = -0.604$ ,  $p < .001$ ), ainsi qu'entre la taille et la définition des rôles ( $\rho = -0.613$ ,  $p < .001$ ), mettent en lumière un paradoxe structurel fondamental. La croissance organisationnelle engendre simultanément une dilution de l'influence familiale et une déstructuration des rôles formalisés, créant un double défi de gouvernance.

Ce paradoxe révèle une tension dialectique entre développement économique et préservation identitaire. Les entreprises familiales en croissance se trouvent confrontées à un dilemme : maintenir leur spécificité culturelle au risque de limiter leur expansion, ou accepter une professionnalisation qui pourrait éroder leur caractère familial distinctif. Cette tension se manifeste également dans la relation positive entre conflits et chartes de gouvernance ( $\rho = 0.500$ ,  $p = .020$ ), suggérant que la formalisation institutionnelle émerge comme réponse aux dysfonctionnements générés par la croissance, tout en créant paradoxalement de nouvelles difficultés pour la transmission traditionnelle ( $\rho = -0.512$ ,  $p = .005$ ).

### **Mécanismes d'Adaptation et Légitimation Institutionnelle**

La troisième dimension identifiée concerne les processus d'adaptation institutionnelle et leurs conditions de légitimation. L'association forte entre la présence d'un conseil d'administration et l'adoption de chartes de gouvernance ( $\chi^2 = 19.486$ , V de Cramér = 0.417) révèle une logique systémique d'adoption des innovations institutionnelles. Les entreprises familiales ne procèdent pas à des ajustements ponctuels mais développent des packages cohérents de gouvernance formalisée, suggérant une approche stratégique de la modernisation institutionnelle.

Plus significativement, l'association entre solidarité familiale et efficacité perçue des mécanismes ( $\chi^2 = 15.206$ , V de Cramér = 0.368) démontre que la culture familiale agit comme facteur de légitimation des innovations de gouvernance. Cette relation indique que les entreprises familiales ne subissent pas passivement les pressions institutionnelles externes, mais développent des capacités d'appropriation culturelle qui transforment les outils de gestion en instruments cohérents avec leur identité organisationnelle.

### **Impacts Différentiels et Vecteurs de Transformation**

Les tests de comparaison de moyennes révèlent des impacts différenciés des diverses innovations de gouvernance. L'effet le plus significatif concerne l'adoption d'outils modernes, qui génère une amélioration substantielle de l'efficacité perçue (+0.52 point,  $d$  de Cohen = 0.695,  $p < .001$ ). Cette différence, statistiquement très significative et pratiquement importante, suggère que la modernisation technologique constitue le principal vecteur de transformation des pratiques de gouvernance dans les entreprises familiales.

En comparaison, l'impact de la présence d'un conseil d'administration, bien que statistiquement significatif (+0.39 point,  $d$  de Cohen = 0.500,  $p = .018$ ), demeure plus modéré. Cette différence d'amplitude suggère que les innovations technologiques exercent un effet transformateur plus profond que les ajustements structurels traditionnels, possiblement en raison de leur capacité à modifier directement les processus opérationnels sans remettre en question les équilibres de pouvoir établis.

### **Implications Théoriques et Managériales**

Ces résultats convergent vers un modèle d'hybride de gouvernance où les entreprises familiales développent des capacités d'adaptation sélective aux pressions institutionnelles. Contrairement aux modèles linéaires de professionnalisation, les données suggèrent un processus complexe où tradition et modernité s'articulent selon des logiques spécifiques, médiatisées par les valeurs familiales et facilitées par l'innovation technologique.

L'absence de différence significative d'âge entre générations ( $p = .359$ ) remet par ailleurs en question les hypothèses classiques sur la succession générationnelle, suggérant des modalités de transmission plus fluides ou des structures d'âge atypiques qui mériteraient des investigations complémentaires. Cette observation invite à repenser les modèles théoriques de l'évolution des entreprises familiales au-delà des schémas générationnels traditionnels.

En définitive, ces résultats dessinent le portrait d'organisations capables de naviguer dans un environnement institutionnel complexe en préservant leur spécificité culturelle tout en intégrant sélectivement les innovations de gouvernance. Cette capacité d'hybridation constitue vraisemblablement un avantage concurrentiel distinctif, permettant aux entreprises familiales de bénéficier simultanément de la stabilité culturelle et de l'efficacité opérationnelle.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les entreprises familiales congolaises qui parviennent à articuler valeurs traditionnelles et pratiques managériales contemporaines sont mieux équipées pour faire face aux défis de gouvernance, de transmission et d'adaptation. Ils mettent en évidence le potentiel stratégique des ressources culturelles

lorsqu'elles sont intégrées dans des dispositifs formels, soulignant l'intérêt d'approches hybrides dans les contextes institutionnels africains.

## DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Les résultats empiriques de cette étude confirment partiellement l'hypothèse centrale selon laquelle les spécificités socioculturelles, notamment les pratiques de solidarité familiale et les traditions locales, influencent la gouvernance, la résilience organisationnelle et la durabilité des entreprises familiales congolaises. Si aucune association statistiquement significative n'a été observée entre les représentations culturelles générales et la pérennité directe des entreprises ( $p > 0,05$ ), les résultats révèlent néanmoins que des variables intermédiaires, telles que la solidarité familiale, la formalisation de la gouvernance et l'adoption d'outils modernes, jouent un rôle décisif dans l'adaptation des entreprises à leur environnement. Ces constats suggèrent que l'effet de la culture n'est pas direct, mais médiatisé par des mécanismes de gouvernance ou des pratiques managériales spécifiques, ce qui invite à une lecture nuancée de l'impact culturel, rejoignant ainsi les critiques formulées par Livian (2011) sur les approches culturalistes simplificatrices.

### *Validation des hypothèses*

52.7% rapportent un impact des conflits familiaux sur les décisions Mais pas de corrélation directe avec la performance ( $p > 0.05$ ) Suggère un effet médiateur via des variables intermédiaires Association très significative : solidarité familiale  $\times$  efficacité ( $\chi^2 = 15.21$ ,  $p < .001$ ) Corrélation très forte : valeurs communautaires  $\times$  influence traditions ( $\rho = 0.82$ ,  $p < .001$ ) 66% rapportent une conciliation réussie tradition/modernité Association très significative : conseil admin  $\times$  chartes ( $\chi^2 = 19.49$ ,  $p < .001$ ,  $V = 0.42$ ) Entreprises avec outils modernes : efficacité +52% ( $p < .001$ ,  $d = 0.70$ )

La revue de littérature souligne que la majorité des recherches sur les entreprises familiales dans les contextes occidentaux mettent l'accent sur la formalisation des structures, la planification successorale et la professionnalisation (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008 ; Nordqvist, Sharma & Chirico, 2014). Or, dans le contexte congolais, ces éléments coexistent avec des normes coutumières puissantes, telles que le respect de l'autorité familiale, la primogéniture ou les obligations de redistribution (Bah, 2017 ; Kamdem, 2002). L'analyse confirme cette coexistence : la formalisation de la gouvernance (présence d'un conseil d'administration, adoption de chartes) est significativement liée à la structuration interne, mais

c'est la solidarité familiale qui joue un rôle pivot dans la capacité de l'entreprise à intégrer les outils modernes de gestion et à transmettre efficacement le leadership. Ce résultat entre en résonance avec les apports de la théorie SEW (Gomez-Mejia et al., 2007), qui postule que les entreprises familiales privilégient souvent des objectifs socio-émotionnels (comme l'harmonie familiale ou la continuité identitaire) par rapport aux objectifs purement économiques. En outre, la théorie institutionnelle (North, 1990) trouve un écho particulier ici, en ce qu'elle permet de comprendre comment les normes informelles, profondément enracinées dans les pratiques locales, structurent les comportements organisationnels, notamment en matière de gouvernance et de succession.

La contribution principale de cette étude réside dans la mise en évidence d'un modèle hybride de gouvernance familiale, où les logiques traditionnelles (solidarité, respect des aînés, ancrage communautaire) ne s'opposent pas nécessairement à l'innovation managériale, mais peuvent en renforcer la légitimité lorsqu'elles sont bien articulées. Contrairement à une vision dichotomique opposant tradition et modernité, les résultats soutiennent l'idée d'une complémentarité stratégique, dans laquelle les ressources culturelles peuvent constituer des leviers d'adaptation et non des freins. Cette posture rejoint les travaux de Rang (2016) et Meier (2016), qui plaident pour une lecture contextuelle des pratiques de gouvernance familiale en Afrique, tenant compte de l'interaction entre normes formelles et informelles.

Contrairement à une vision dichotomique opposant tradition et modernité, les résultats soutiennent l'idée d'une complémentarité stratégique. Les ressources culturelles (solidarité, respect des aînés, ancrage communautaire) peuvent constituer des leviers d'adaptation et non des freins, lorsqu'elles s'articulent avec :

1. Une formalisation accrue des structures (conseil, chartes),
2. L'adoption de technologies de gestion,
3. Une clarification des rôles et responsabilités,

Ce modèle hybride rejoint les travaux de Rang (2016) sur la gouvernance africaine et les Breton-Miller et Miller (2009) sur la compatibilité entre héritage culturel et innovation.

### **Implications managériales**

1. Formalisation progressive : Instaurer conseil d'administration et chartes, en dialogue avec les logiques familiales

2. Modernisation sélective : Outils numériques et indicateurs de performance (fort impact observé :  $d = 0.70$ )

3. Préservation culturelle : Valoriser solidarité et traditions comme ressources, non comme obstacles

4. **Transmission intergénérationnelle** : Structurer par documentation des processus et réduction de dépendance aux individus.

Les implications managériales de cette recherche sont multiples. D'une part, elle invite les dirigeants d'entreprises familiales à institutionnaliser davantage leurs mécanismes de gouvernance, via la création de conseils d'administration, l'élaboration de chartes familiales, ou la clarification des rôles, afin de réduire les risques liés à l'ambiguïté des responsabilités et aux conflits intergénérationnels. D'autre part, elle met en lumière l'importance de préserver les valeurs culturelles fondatrices (solidarité, transmission, enracinement territorial), non comme des obstacles, mais comme des ressources à mobiliser dans la stratégie d'entreprise. Enfin, cette étude suggère que la modernisation des pratiques de gestion – notamment l'usage d'outils numériques et d'indicateurs de performance – ne devrait pas être introduite en rupture, mais plutôt en dialogue avec les logiques identitaires et familiales propres aux entreprises congolaises.

En résumé, cette étude contribue à enrichir la compréhension des dynamiques entrepreneuriales dans les contextes africains en soulignant que la pérennité des entreprises familiales repose sur une capacité à articuler intelligemment les exigences de professionnalisation avec les ancrages socioculturels locaux. Elle ouvre ainsi la voie à de futures recherches mobilisant des approches mixtes pour explorer les médiations complexes entre culture, gouvernance et performance dans les économies à institutions hybrides.

## CONCLUSION

Cette étude a porté sur l'analyse des pesanteurs culturelles et des défis de durabilité auxquels sont confrontées les entreprises familiales congolaises, dans un contexte socio-économique marqué par la coexistence de normes traditionnelles et d'exigences managériales contemporaines. L'objectif principal était d'examiner comment les dimensions culturelles et institutionnelles influencent les mécanismes de gouvernance, la résilience organisationnelle et la capacité de transmission intergénérationnelle dans les entreprises familiales établies à Lubumbashi, en République Démocratique du Congo.

L'enquête s'est inscrite dans un paradigme post-positiviste, combinant une posture de réalisme critique (Bhaskar, 1978 ; Phillips & Burbules, 2000) et une approche quantitative compréhensive. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire en ligne diffusé auprès de 112 dirigeants d'entreprises familiales opérant dans divers secteurs économiques. L'analyse statistique, fondée sur le test d'indépendance du  $\chi^2$ , a permis d'examiner les relations entre différentes variables liées à la gouvernance, à la culture, à la gestion des conflits et à la modernisation des pratiques.

Les principales conclusions révèlent que :

1. *Gouvernance formalisée* = Efficacité accrue : Conseil d'admin et chartes fortement associés ( $\chi^2 = 19.49$ ,  $p < .001$ )
2. *Solidarité familiale* = Levier de résilience : Associée à meilleure efficacité perçue ( $\chi^2 = 15.21$ ,  $p < .001$ ), pas un obstacle
3. *Outils modernes* = Impact fort : Augmentent l'efficacité de 52% ( $d = 0.70$ ,  $p < .001$ ) et la transmission du leadership
4. *Modèle hybride viable* = 66% des entreprises concilient tradition et modernité avec succès
5. *Professionnalisation progressive* = 61.6% en première génération, opportunité d'accompagnement institutionnel.

Les résultats ont mis en évidence plusieurs associations significatives. La présence d'organes formels de gouvernance est positivement corrélée à la formalisation des pratiques internes, tandis que la solidarité familiale apparaît comme un levier important de résilience organisationnelle et d'intégration des outils modernes. L'étude montre également que l'usage des technologies de gestion est associé à une meilleure transmission du leadership. En revanche, aucune corrélation directe n'a été constatée entre la perception de la culture familiale et la pérennité de l'entreprise, ce qui suggère des effets indirects médiatisés par des variables intermédiaires.

La principale contribution de cette étude réside dans la démonstration empirique de l'existence d'un modèle de gouvernance hybride propre aux entreprises familiales congolaises. Celui-ci articule des logiques endogènes (traditions, solidarité, identité familiale) à des mécanismes de professionnalisation, en rupture avec les modèles universels souvent proposés dans la littérature occidentale. Ce constat invite à revaloriser les ressources culturelles locales comme leviers de structuration managériale et non comme obstacles à la performance. Les implications pratiques concernent ainsi la nécessité, pour les dirigeants, de renforcer la formalisation des structures tout en s'appuyant sur les valeurs culturelles qui fondent la légitimité familiale et communautaire de l'entreprise.

Néanmoins, cette étude présente plusieurs limites. Échantillon de convenance : biais de sélection potentiel (Lubumbashi uniquement), Design transversal : pas d'établissement de causalité, risque de confondants, Auto-déclaration : biais de désirabilité sociale, Mono-source : absence de triangulation (entretiens, données documentaires), Validité externe : limité au contexte urbain de Lubumbashi. Par ailleurs, l'usage exclusif d'un questionnaire en ligne, bien qu'efficace sur le plan logistique, limite la profondeur des données et la prise en compte des dimensions subjectives. Enfin, l'absence de données longitudinales ne permet pas de mesurer l'évolution des pratiques dans le temps.

Les perspectives de recherche futures devraient porter sur l'approfondissement des résultats par des approches qualitatives (entretiens, observations de terrain) afin d'explorer les mécanismes indirects par lesquels la culture influence la gouvernance et la performance. L'élargissement de l'échantillon à d'autres régions de la RDC et à des entreprises dirigées par la deuxième ou troisième génération permettrait également de mieux comprendre les trajectoires intergénérationnelles. Enfin, un croisement avec des entreprises familiales non africaines pourrait enrichir la compréhension des logiques comparées de gouvernance familiale en contexte interculturel.

Cette recherche contribue à renouveler les cadres d'analyse des entreprises familiales en Afrique subsaharienne en démontrant que la pérennité dépend d'une articulation intelligente entre exigences de professionnalisation et ancrages socioculturels locaux.

## BIBLIOGRAPHIE

Amaeshi, K. (2016). *Quels défis pour les entreprises familiales africaines et RD congolaises ?*

Amaeshi, K., & Idemudia, U. (2015). *Africapitalism: Rethinking the role of business in Africa*. African Journal of Management, 1(3), 210–223.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.

Bah, T. B. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : Quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127–161.

Bazika, J. B. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 3–4.

Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Harvester Press.

Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson, collection Village Mondial.

Bollinger, D. (1987). *The four cornerstones and three pillars in the "House of Russia" management system*. Journal of Management Development, 6(3), 7–15.

Boungou, B. (2006). L'entreprise familiale : Définition et fonctionnalité dans une perspective africaine. Centre d'Études et de Recherche sur les Analyses Politiques Économiques (CERAPE).

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.

Christophe, V. (2015). Conserver la tradition familiale et favoriser la qualité du management. *Les Echos*, Dossier Transmission.

Colot, S. (2011). *La transmission des PME familiales belges*. Presses Universitaires de Mons.

Colorette, P., Delisle, R., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gary, K. (2002). A discrepancy model of information system personnel turnover. *Decision Sciences*, 33(4), 525–555.

Gaudreault, V. (2011, janvier). Le développement des compétences entrepreneuriales chez les successeurs d'entreprises familiales. Montréal, Québec : Université du Québec à Montréal.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Hyden, G. (1990). *Les économies de l'affection : Le développement de la politique en Afrique*. Paris : Karthala.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kabwit, A. (2022). *Quels défis pour les entreprises familiales africaines et RD congolaises ?* ESSCA Knowledge.

Kamdem, K. (2002). La culture africaine et les pratiques de gestion : Une esquisse d'analyse sociologique. *Revue Africaine de Sociologie*, 6(1), 51–74.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191.

Lepers, X. (2014). Confiance et entreprise familiale. In G. Hirigoyen (Ed.), *Entreprises familiales : Défis et performance* (pp. 115–135). Paris : Économica.

Livian, Y. F. (2011). Pour en finir avec Hofstede. Conférence francophone sur le management international, Paris.

Mauss, M. (2007). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* (1924). Paris : Presses Universitaires de France.

Malarwics, J.-A. (2015). La solution se trouvera au niveau de la famille, pas de l'entreprise. *Les Echos*, Dossier Transmission.

Meier, S. (2016). *Transmission et gouvernance d'une entreprise familiale : Une lecture comparée en Afrique de l'Ouest*. Doctorat en gestion, Université de Genève.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.

Milandu, D. E. (1994). L'entrepreneur congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : Une face cachée de la gestion culturelle du risque. *Politique africaine*, 56, 108–118.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.

Mintzberg, H. (2004). *Pouvoir et gouvernance d'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.

Mondiale, B. (2018). *Doing Business 2018 : Réformes pour créer des emplois*. Washington DC : Groupe de la Banque mondiale.

Mustapha, M. (2012). Management africain : Le modèle PDG. *African Business Journal*, 6(2), 22–31.

Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211–239.

Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Peneff, J. (1990). *La méthode biographique*. Paris : Armand Colin.

Phillips, D. C., & Burbules, N. C. (2000). *Postpositivism and educational research*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Rang, J. (2016). Entre modernité et coutumes : Vers une gouvernance hybride des entreprises familiales africaines. *Revue des Études Africaines*, 62(1), 88–112.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.

Thierno Bah, S. B. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : Quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127–161.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.

Zady Kessy, C. (1998). L'influence des solidarités sociales sur le fonctionnement des PME en Afrique. *Revue du CAMES, Série B*, 4(1), 45–62.