

La spécificité de transmission des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire

The specificity of the transmission of small and medium-sized enterprises in Côte d'Ivoire

Sientionhon Amadou SORO

Enseignant-chercheur

Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody Abidjan - Côte d'Ivoire

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

Théodore SONZAÏ

Enseignant-chercheur

Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody Abidjan - Côte d'Ivoire

Unité de Formation et de Recherche des Sciences Economiques et de Gestion

Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

Date de soumission : 09/06/2024

Date d'acceptation : 06/09/2024

Pour citer cet article :

SORO. S.A, & Sonzaï. T. (2024) « La spécificité de transmission des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 9» pp : 159-172.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

La transmission entrepreneuriale est une préoccupation majeure car elle est susceptible d'aboutir à une disparition pure et simple d'entreprises fleurissantes. Cette source de destruction non créatrice de valeur est peu étudiée dans notre contexte. La présente étude essaie de décrire cette réalité à la lumière de la polygynie et certaines croyances africaines. Pour atteindre l'objectif, l'étude s'est appuyée sur la théorie de la transition, d'une double approche basée sur des entretiens semi-directifs et de l'observation interactionnelle de cinq (05) cas durant plusieurs années. Les résultats révèlent que la primauté est d'emblée accordée à la transmission interne ; elle devient externe à défaut. Dans le cas d'une transmission externe la préoccupation majeure de l'entrepreneur devient la transmission de l'activité entrepreneuriale sans le patrimoine. La polygynie et certaines croyances africaines sont des facteurs perturbateurs du processus de transfert. Cela plonge ainsi le cédant dans une réflexion profonde et parfois le pousse à un laisser-faire. Cette situation est source d'échec entrepreneurial.

Mots- clés : Transmission ; entrepreneuriat ; qualitative ; croyances ; africaines.

Abstract

Entrepreneurial transfer is a major concern because it is likely to lead to the pure and simple disappearance of flourishing companies. This source of destruction, which does not create value, is little studied in our context. The present study attempts to describe this reality in the light of polygyny and certain African beliefs. To achieve the objective, the study relied on the theory of transition, a dual approach based on semi-structured interviews and interactional observation over of five (05) case several years. The results reveal that primacy is immediately given to internal transmission ; it becomes external if it fails. In the case of an external transfer, the entrepreneur's major concern becomes the transfer of the entrepreneurial activity without the assets. Polygyny and certain African beliefs are disruptive factors in the transference process. This plunges the seller into deep reflection and sometimes pushes him to a laissez-faire. This situation is a source of entrepreneurial failure.

Key words: Transmission; entrepreneurship; Qualitative; Beliefs; African.

INTRODUCTION

La transmission d'entreprise constitue un défi pour la majorité des petites et moyennes entreprises. Comme le souligne Campetier et Fischer (2015), cette phase de transition mal appréhendée peut conduire à la destruction de ressources, d'emplois et de valeur ajoutée. Alors que Anasse (2013), déplorait la disparition des entreprises naissantes après seulement trois ans d'activité car confrontées à l'hostilité du terrain social, à la rareté des ressources et surtout le manque de légitimité, Campetier et Fischer (2015), invitent à scruter de près la transmission qui est aussi une cause de disparition d'entreprise. Selon Deschamp et Cadieux (2008), une transmission non réussie entraîne des fermetures d'entreprises, dont certaines auraient pourtant pu représenter de bonnes occasions d'affaires pour les repreneurs. Ils invitent les acteurs à tout mettre en œuvre pour assurer la continuité du processus entrepreneurial après le départ définitif du cédant quel que soit le mode de transmission. Il s'agit là de processus dynamique qui se déroule généralement sur plusieurs années pour aboutir à la continuité de l'entreprise. D'une manière générale, ce processus s'échelonne entre le moment où les protagonistes commencent à réfléchir à leur projet de transmission et celui où la direction et la propriété sont officiellement transférées (Cadieux et Brouard, 2009). Cette étape qui pourtant si bien maîtrisée permet de maintenir le niveau de développement du pays et des emplois est parfois fatale.

C'est cette préoccupation majeure qui justifie la question de recherche suivante : quel est la spécificité de la transmission entrepreneuriale de la petite et moyenne entreprise en Côte d'Ivoire ?

La présente étude essaie de décrire la spécificité de la transmission des petites et moyennes entreprises à la lumière du contexte africain. Le contexte africain est marqué quelque fois d'une part par l'absence de descendant disposer à choisir une orientation entrepreneuriale, d'autre part par la polygynie. En effet, bien qu'illégale dans certains pays d'Afrique comme la Côte d'Ivoire, la polygynie reste une pratique courante dans les sociétés traditionnalistes et musulmanes. Cette forme d'organisation familiale, affective et économique avec sa propre logique protectrice des membres peut s'avérer conflictuelle lorsque les modalités ne sont pas acceptées par les mères (Nguimfack, 2014). Le cédant alors craint que les querelles de famille se déplacent au niveau de l'activité professionnelle et conduisent à sa chute. Il opte pour le laisser-faire et parfois, c'est la catastrophe. Il faut noter que dans certain cas on observe une sorte d'abstention de choix d'un héritier lorsque celui qui doit naturellement être choisi est inapte pour d'autres raisons. Bayad et Barbot (2002), expliquaient déjà que la dimension

« légitimité » était au cœur du processus et que cette dimension était difficilement acquérable par les filles.

Le travail s'articule autour de trois axes. D'abord, le premier axe aborde le cadre théorique de la transmission entrepreneuriale. Ensuite le second axe porte sur la méthode qualitative et enfin le troisième aborde la présentation et la discussion des résultats.

1- Cadre théorique de la recherche

La transmission c'est l'action de transmettre. Transmettre suppose l'existence de trois composantes : l'individu qui transmet, l'individu qui reçoit et l'élément ou la chose à transmettre. En matière de transmission de savoir et/ou de savoir-faire, la transmission a lieu entre une personne que l'on nommera « le sachant » qui transmet son savoir et son savoir-faire à « l'apprenant ». Deschamps (2018) préfère le mot « transfert » pour évoquer la transmission d'entreprise entrepreneuriale. Basée en effet, en partie sur la confiance, (Bayad et Barbot, 2002), le sachant doit être capable, de prendre du recul, savoir analyser ses tâches, ses opérations, doit être empathique et aussi surtout avoir un minimum de pédagogie. Et l'apprenant quant à lui doit se montrer disponible, réceptif, ouvert au changement et surtout doit épouser le projet à transmettre. En entrepreneuriat, il s'agit de transmettre soit le patrimoine et l'activité soit de transmettre uniquement l'activité. Notons que la transmission de propriété est essentiellement capitalistique et peut être analysée à la lumière de la théorie de la transition (Godelier, 1990). En effet, selon cette théorie, des processus qui peuvent, dans certaines circonstances, s'enchaîner et produire la nouveauté historique c'est-à-dire la décomposition générale d'un mode de production et d'une formation économique et sociale ; dissolution locale et de plus en plus générale des anciens rapports dont les éléments libérés se combinent en un rapport social nouveau ; de développement de ce rapport social nouveau sur une base matérielle ancienne ; puis création dans la dynamique du nouveau rapport social d'une base matérielle nouvelle qui lui correspond et qui, en se développant entrera elle-même en contradiction avec ce rapport. La question de la transmission du savoir-faire dans le cadre de l'entrepreneuriat des femmes a été étudiée par Badini (2021). Elle explique que l'entrepreneuriat féminin à domicile participe à l'apprentissage de comportements responsables favorables à la relève.

1-1- La complexité de la transmission

Les recherches sur le phénomène de transmission entrepreneuriale révèlent son caractère dynamique se dévidant sur plusieurs années (Bah et al., 2017, Cadieux, 2007). Tout comme le processus entrepreneurial décrit par Bruyat (1993), l'idée naît dans la tête du sachant se développe peu à peu pour devenir réalisable à travers une zone de cohérence. Déjà, l'on

percevait la notion de transmission dans la définition de Fayolle (2004) à travers ce qu'il appelle situation entrepreneuriale considérée à la fois comme un système et un processus. Ainsi, l'on devient entrepreneur par la création d'organisation ou par la transformation d'une organisation existante. Il est évident qu'il ne peut y avoir de transformation d'organisation sans atout managérial. Bayad et Barbot (2002) évoquent d'emblée la transmission managériale. Pour les auteurs, la transmission managériale comprend la prise de responsabilités de la part du successeur par l'apprentissage et la formation afin de disposer des capacités entrepreneuriales et de gestion qui assureront la continuité et le développement des activités de l'entreprise. Selon (Haberman et Danes, 2007) la réussite de la transmission entrepreneuriale peut être stimulée par une bonne communication autour de son processus et de la planification de ses actions. La transmission de pouvoir aux successeurs se traduit par l'acquisition à la fois du contrôle managérial des activités et de la stratégie de l'entreprise, mais également la propriété de cette dernière (Bayad et Barbot, 2002). Ces deux transmissions s'inscrivent dans une démarche dialectique s'articulant autour des trois axes formés par le prédécesseur, le successeur et l'entreprise dont les liens sont des composantes déterminantes pour la transmission (Bayad et Barbot, 2002). Dans cette perspective, la transmission est à la fois, physique (entreprise), managériale à travers un processus complexe basé sur une bonne communication. De nombreuses variables influence le processus de transmission entrepreneuriale. Il s'agit de la famille du cédant (si le successeur est ou non de la famille), la logique économique juridique et fiscale, les acteurs et leurs relations (Bayad et Bardot, 2002). Dans le cas d'une succession à froid, il existe une phase de règne conjoint. Cette phase se caractérise par le transfert des responsabilités, du pouvoir de l'autorité et de la propriété (Bayad et Barbot, 2002). Le cédant et le successeur travaillent ensemble jusqu'à ce que l'héritier soit autonome à la gestion de l'entreprise familiale et ait acquis le savoir transmis par le prédécesseur. Ce dernier commence alors à se retirer progressivement de l'entreprise. Van Caillie et Mbili Onana (2012) étudiant les entreprises familiales remarque que la grande majorité des entreprises étaient confrontées à des difficultés de transmission. Ils recommandent à cet effet, un mode de gouvernance adapté, qui aligne au mieux les intérêts de la famille et de l'entreprise. Dans un rapport publié sur la transmission d'entreprise Dombre-Coste (2015) disait : « *Si pour les plus grandes entreprises le marché de la reprise se porte bien, ce sont en règle générale les petites entreprises, appartenant notamment au monde de l'artisanat et du commerce de proximité, qui rencontrent le plus de difficultés pour être reprises* ». En effet, dans une étude portant sur 59 individus, il avait constaté l'existence de difficulté dans la transmission d'entreprises. Cependant, ces

difficultés étaient plus observées parmi les petites et moyennes entreprises par rapport à celles d'une grande taille. Cela explique la grande difficulté que rencontrent les petites et moyennes entreprises dans leur processus de transmission. Dans le même ordre d'idée Sharma (2006) indexe le processus de transmission lui-même. Pour elle, la problématique de la succession comporte trois perspectives centrales, associées au désir de survie de l'entreprise, à l'engagement de maintenir l'entreprise dans l'environnement familial, et à la possibilité pour la génération succédant de poursuivre le projet institué par la génération précédente.

Borges et Lima (2012) ont observé la succession dans une étude de cas d'une entreprise vieille de quatre-vingts années. Au moyen d'entretiens, collectant les faits du passé et du présent, ils mettent en avant les notions d'acceptabilité, de crédibilité, de légitimité, de confiance et de leadership au cours de l'histoire de l'entreprise étudiée, comme une construction sociale dans l'interaction entre membres de la famille, prédécesseurs et successeurs. L'étude révèle un cas de construction de transmission. La transmission entrepreneuriale n'a été programmée encore moins arrivée de manière inattendue, mais a été construite avec le prédécesseur. L'étude révèle un militantisme du successeur envers l'innovation ce qui leur fait dire qu'il s'agissait d'un règne conjoint. Et cela a permis de co-construire la transmission.

1-2- Les phases de la transmission

La transmission entrepreneuriale découle d'un processus comportant, quatre principales phases notamment la réflexion personnelle, de la mise en œuvre du projet, de la transition et de la nouvelle direction. Durant ces phases le cédant et le repreneur évoluent dans leurs projets respectifs (Deschamp, 2010). La phase, « réflexion personnelle » est la période au cours de laquelle le cédant et le repreneur réfléchissent et définissent plus clairement leurs projets respectifs. Pour l'entrepreneur fondateur, la réflexion se fait autour de nouveaux projets de vie lui permettant de se tourner vers d'autres horizons. Il doit prendre la décision de quitter une entreprise qu'il a fondée (dans la majorité des cas encore aujourd'hui), et à laquelle il a consacré toute une vie professionnelle. Quant au repreneur, celui-ci est plutôt préoccupé par l'éventuelle mise en œuvre d'un nouveau projet d'affaire (Deschamp, 2010). Il réfléchit aux possibilités d'innovation qu'offrent le projet.

La seconde phase, celle de la mise en œuvre du projet correspond à la période au cours de laquelle le repreneur étudie plus spécifiquement l'entreprise ciblée (Deschamps, 2010). Durant cette phase, la réalisation du projet commun aux deux devient envisageable. Chacun, s'investi en toute connaissance de cause. Le cédant a pleinement confiance en son successeur et s'assure

de la continuité de l'activité. Il revient au successeur d'identifier, à s'investir corps et âme car l'activité de l'entreprise doit se poursuivre absolument et les salariés doivent être rassurés.

La troisième phase, celle de la transition, est amorcée par le transfert effectif de la propriété de l'entreprise et le transfert du pouvoir du dirigeant. Deschamps (2010), cette phase correspond à l'entrée progressive du repreneur et à l'amorce du transfert du leadership. C'est aussi au cours de cette phase que le repreneur cherche à comprendre l'entreprise qu'il a acquise et à définir le nouveau rôle qui l'attend. Il s'agit par conséquent d'une période de socialisation anticipée au cours de laquelle ce dernier se rend dans l'entreprise, en fait une lecture par le biais d'observations et de questions qu'il pose au cédant ou aux employés clés lors de ses visites (Aubry et Wolf, 2016 ; Borges et Lima, 2012 ; Deschamp, 2010 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Bien que cruciale, la phase de transition ne doit pas excéder six mois dans le cadre d'un rachat. Quant aux entreprises familiales où la transmission est une sorte de co-construction, cette phase peut être de nature longue. Selon Deschamp (2010), pour que la période de transition soit efficace, le cédant doit accepter de laisser l'autorité et le pouvoir au repreneur afin de ne pas nuire au bon déroulement de la transmission. Cette période est positive si elle est vécue de manière volontariste par les deux protagonistes. La capacité du fondateur à supporter de se défaire de son affaire conditionne la réussite du projet de transmission/reprise. Plus il sera habitué à l'idée de se séparer de son entreprise, plus il sera enclin à coopérer et à passer le relais à son successeur.

La quatrième phase, celle de la nouvelle direction, est caractérisée par la prise en main de la structure, par l'établissement d'un nouveau leadership et par les changements organisationnels et stratégiques imposés par le nouveau dirigeant (Deschamp, 2010, Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le repreneur crée, dès lors, de nouveaux liens avec les employés et l'activité tout entière permettant au cédant de quitter définitivement. Dans le cadre d'une succession externe, le repreneur peut rencontrer des résistances farouches de la part d'employés, de clients, ou alors de fournisseurs (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Le cédant peut choisir de rester au sein de l'entreprise soit comme employé, soit en observateur simple soit en partenaire. Dans ce cas, s'il choisit de rester, soit comme partenaire ou comme contractuel, le cédant doit, néanmoins, accepter ne plus être le principal responsable de l'entreprise, ce qui provoquera probablement chez lui un sentiment de frustration et d'impuissance face aux décisions qui seront prises par le nouveau dirigeant et sur lesquelles il n'aura aucun contrôle.

2- Méthodologie de la recherche

L'étude a adopté une méthodologie double qualitative. Elle a dans un premier temps procédé par observation des cas de transmission et des cas d'intention de transmission et dans un second temps des séances informelles de questions réponses. Bruyat (1993) a eu recours à cette technique pendant son expérience d'accompagnateur d'entrepreneur. Cette observation, et son implication direct dans plus de 200 processus d'accompagnement lui a permis de proposer une modélisation de la création ex-nilo à travers ce qu'il appela la configuration stratégique instantanée perçue.

Le recueil des données s'est fait durant des échanges informels. Nous avons le sentiment d'avoir des informations sincères sans aucune manipulation préalable. Les informateurs n'ont pas été informés d'une manière officielle. Les réponses sont intervenues naturellement. Il s'agit des cas avec lesquels nous avons eu des interactions directes durant au moins deux années pour la plupart. Soit la transmission s'est finalement déroulée sous nos yeux, soit le processus est déjà engagé. Les cas de transmission direct c'est-à-dire d'ascendant à descendant sanguin concerne à la fois la transmission de l'activité et aussi du patrimoine. En revanche, les cas de transmission « indirect » concernent unique celle de l'activité.

Cas de D. L : « Dans le cadre d'une collaboration professionnel entre 2016 et 2019, nous avons eu des interactions avec le père de D.L, fondateur d'une entreprise de transit dans la commune de Treichville-Abidjan (Côte d'Ivoire). Le père de D.L était déjà avancé en âge et durant toute la collaboration, nous n'avons eu affaire au fils. Rien ne présageait que son fils travaillait avec lui et surtout sur des questions stratégiques de l'entreprise. Cette collaboration professionnelle avait conduit à la signature d'un contrat entre son entreprise et celle que nous représentons. Quelques temps, après, le père décède et fût remplacé à la tête de l'entreprise de Transit par son fils. D.L. avec le lequel nous avons eu des interactions avant la fermeture de l'entreprise du père. Cette nouvelle collaboration avec le fils, nous a permis de recueillir les quelques propos qui suivent. Le père de D.L était polygyne et n'a pas choisi de successeur de son vivant. Aucune transmission formelle ou informelle n'a lieu avant le décès du père ».

Le cas K.P : « En 2014, nous faisons la connaissance de K. A dans le cadre d'une collaboration professionnelle commune de Cocody à Abidjan (Côte d'Ivoire). Plus tard, elle crée une société immobilière qui va fermer à cause d'un certains nombres de difficulté. Maitrisant le domaine immobilier, K. A décida de remettre sur pied une nouvelle entreprise, cette fois-ci au profit de sa progéniture. Elle veut laisser un acquit fleurissant pour son fils encore élève. Dans le cadre

de collaborations professionnelles, nous avons pu recueillir des propos sur la transmission programmée de l'activité. L'intention de transmission y est et l'ascendant déjà connue depuis la création de la nouvelle entreprise »

Le cas D.S. : « Dans le cadre d'une collaboration professionnelle, nous faisons la connaissance de D.L en 2020 commune de Cocody à Abidjan (Côte d'Ivoire); qui était maintenancier des photocopieuses grand format. Il avait des contrats de maintenance avec quelques moyennes entreprises. Il avait une assistante et c'était sa seule confidente sur le plan professionnel. Elle avait tout son carnet d'adresse et gérait l'activité lorsqu'il était empêché pour des raisons malades. Cette collaboration qui a duré 2 ans, nous a permis de recueillir des informations sur ses intentions de transmission »

Cas S. A : « Dans le d'une collaboration professionnelle, nous avons faisons la connaissance de S.A et son père dans la commune de Yopougon à Abidjan (Côte d'Ivoire) en 2016. La collaboration a duré trois ans. Les deux travaillaient déjà ensemble, et S.A jouait le rôle d'assistant de son père qui mourut deux années plus tard. S.A qui paraissait connaître les rouages du métier a très vite remplacé son père. Notre premier choc professionnel a été sa volonté de réviser les termes du contrat qu'il trouvait déséquilibrés. Ce fut fait au fil d'une discussion qui dura six mois ». Cette collaboration a permis d'observer ce processus de transmission et de recueillir des informations auprès de S. A ».

Cas S. N. : « Nous faisons la connaissance de S. N et son père en 2015 sur le lieu de culte que nous partageons commune de Cocody à Abidjan (Côte d'Ivoire), alors que S.N était encore étudiant. Quelques années plus tard, il intègre la société de son père. Il remplaça son père plus tard bien avant que celui-ci ne tire sa révérence ». Les témoignages lors des funérailles du père et les interactions que nous avons eu avec S.N nous ont permis de recueillir les informations.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques sur les informateurs

Tableau1 : liste des informateurs

Informateurs	Secteur d'activité	Sexe fondateur	Durée de la collaboration
D.L	Transit douane	Homme	3 ans
K.P	Immobilier et service	Femme	4 ans
D.S	Service-maintenance	Homme	4 ans

S.A	Commerce général	Homme	3 ans
S.N	Informatique et services	Homme	8 ans

Source : données de l'étude

Le tableau présente la liste des informateurs, leurs secteurs d'activité et la durée de la collaboration. Cette longue collaboration avec chacun des informateurs, nous a permis de recueillir les informations ayant abouti à ce travail. Nous avons deux cas de transmission de père à fils à succès, un cas mitigé, deux cas d'intention de transmission. Sur les deux d'intention de transmission, un cas est de mère à fils et le second cas de patron à un employé.

3- Résultats et discussion

La transmission entrepreneuriale est un processus de transfert qui commence parfois dès la création de l'entreprise. Les entrepreneurs sont animés dès le début de cette volonté de céder tôt ou tard. C'est le cas de K.P : « *L'entreprise appartient à mon fils, il est à l'étranger pour ses études. D'ailleurs, c'est pour lui que nous tous nous travaillons* ». Cette entrepreneure a prévu la transmission de son entreprise depuis la création de l'entreprise. Ce processus de transmission est intervenu après un premier échec car contrainte de fermer sa première entreprise pour des raisons stratégiques. Elle a d'abord songé à quitter le monde de l'entrepreneuriat avant de réviser. Comme le souligne Boring (2016), les femmes se lancent dans l'entrepreneuriat, en dépit des difficultés, par simple volonté de faire quelque chose qui a un sens pour elle. Les propos montrent que cette nouvelle option a été de créer une nouvelle entreprise fleurissante au profit des ayants droit.

D. S. « *Tu vois jeune frère, j'ai plus de 70 ans, je tombe beaucoup malade, je n'ai pas d'enfant qui est intéressé à ce que je fais...c'est désormais Bolou, mon assistante qui gère tout même si je ne suis plus là* ». Le cas de ce septuagénaire est différent du cas de K.P sur la personne ressource prévue pour la transmission. Mais, le fond reste le même, c'est à défaut qu'il entrevoit son assistante comme probable successeur. La succession serait différente si son activité intéressait son enfant. Cette forme de transmission se révèle être le fruit du hasard. La transmission d'entreprise sont étudiées en France par Katia et Aude (2012). Sur trois cas de transmission d'entreprise étudiés où les successeurs sont des femmes, leur étude révèle que les femmes arrivent très souvent à la tête de l'entreprise familiale de façon presque fortuite, à la suite d'une succession mal ou non préparée. Tout comme dans le cas des entreprises familiales, nous sommes en face d'une transmission programmée à défaut. Deschamps (2018) dans son état des recherches sur la transmission ou la reprise évoque le cas de transmission appelée externe. Préférant le mot « transfert » à tout autre concept évoquant la transmission ou, la

transmission externe renvoi aux cas de transfert par des personnes (physiques ou morales) n'ayant pas de lien préalable avec l'entreprise cible. Le cas étudié ici est différent de la conception qu'a Deschamp de la transmission car pour lui, celle-ci doit prendre en compte à la fois le pouvoir et la propriété.

La transmission que recommande Sassolas (2012), c'est celle d'une expérience mais sans intermédiaire, celle qui, se fait de, personne à personne, celle qui se fait du maître à l'élève (p.522). Le cas D.L n'a pas suivi cette logique.

D. L. « *Oui...j'ai hérité de mon père, je pense que si je travaillais avec lui dès le départ, on n'aurait pas fait faillite. C'est après le décès de mon père que j'ai pris la tête de sa société mais on a dû fermer à cause des dettes. Mais, j'ai recréé une autre, je pense qu'avec l'assistance de Alain, on se maintient* ». Ces propos montrent l'échec de la transmission de l'entreprise fondée par l'ascendant. Le fils a dû apprendre à ses dépens. L'histoire serait différente si le père l'avait associé dès le départ à la gestion de l'entreprise.

Cette transmission va dans le sens contraire de ce que devrait être une meilleure transmission pour Sassolas (2012). Mais, on note tout de même que l'héritier s'accroche vaillamment à l'activité avec l'assistance de l'ancien homme de main de son père.

Le cas de S. A « *Je travaille avec mon père depuis de longue année. J'étais le fils qu'il aimait le plus. A sa mort je maîtrisais presque tout. Je ne suis pas le fils aîné mais, il avait plus confiance en moi. Ma mère est Egyptienne. Tu vois, c'est moi qui suis tout depuis qu'il est mort* ». Les propos montrent que le processus de transmission suit la logique de la confiance, de la bienveillance. Le fondateur choisi parmi ses ayants droits non seulement le plus méritant mais aussi le plus bienveillant. Ce cas de transmission est conforme à l'étude de Deschamp (2018) car s'agit non seulement d'un cas de transfert interne mais une transmission de pouvoir, de leadership et la propriété. Le cas S. A est aussi conforme à l'étude de Sassolas (2012) car c'est une transmission sans intermédiaire, de personne à personne, de maître à élève.

Conclusion

La transmission entrepreneuriale est un changement profond qui se déroule dans des processus dynamiques orientés vers l'avenir en faveur d'agents actifs ayant une vocation entrepreneuriale. L'étude a montré qu'elle est sélective et remet la question de la responsabilité au cœur des débats. Les résultats ont montré que la primauté est d'emblée accordée à la transmission interne ; elle devient externe à défaut. Dans le cas d'une transmission externe la préoccupation majeure de l'entrepreneur devient la transmission de l'activité entrepreneuriale sans le patrimoine. La polygynie et certaines croyances africaines sont des facteurs perturbateurs. Cela

plonge ainsi le cédant dans une réflexion profonde et parfois le pousse à un laisser-faire. Cette situation est source d'échec entrepreneurial. Ces résultats invitent les acteurs du champ de l'entrepreneuriat à réexaminer les déterminants de la continuité entrepreneuriale avec ou sans le fondateur. En effet, les entrepreneurs fondateurs doivent prendre des dispositions anticipatives pour assurer la continuité entrepreneuriale. Des recherches futures doivent porter sur l'influence de la polygynie et certaines croyances africaines sur la transmission en adoptant une démarche quantitative avec un échantillon plus large. Le profil singulier des entrepreneurs-dirigeants des cas de transmission réussis.

Bibliographie

Aubry, C. & Wolf, D. (2016). La transmission d'entreprise : un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie, <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2016-1-page-32.htm>

Anasse, A. (2013). Arbitrage homogénéité/taille des segments : proposition d'une approche pour les PME africaines1. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(2), 123-134.

Bah T. et al. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127–161. <https://doi.org/10.7202/1042663ar>

Bayad, M. & Barbot, M. C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille, 6^o Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal

Boring, A. (2016). L'Entrepreneuriat des femmes : motivations et obstacles, Edition la Découverte, p.130-142

Borges, A. F. & De Lima, B. (2012). Proposition d'un modèle de succession entrepreneuriale en entreprises familiales : une étude de cas, 11^{ème} congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME

Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x>

Champetier, V. et Fischer, C. (2015). Transmission et reprise des entreprises culturelles : quels enjeux de politique publique ?, www.cairn.info

Deschamp, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques : vers le concept de transfert d'entreprise, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.17, p.189-213, www.cairn.info

Deschamp, B. (2010). La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture ?, www.researchgate.net

Deschamps, B. & Cadieux, L. (2008). La théorie de la transition de rôle dans la compréhension du processus de la transmission/reprise externe des PME : une ouverture, file:///C:/Users/HP/Downloads/La_theorie_de_la_transition_de_role_dans_la_compre.pdf

Dombre-Coste, F. (2015). Favoriser la transmission d'entreprise en France : diagnostic et proposition, https://www.economie.gouv.fr/files/rapport_transmission_entrepreneuriale_08072015_0.pdf

Fayolle, A. (2004). Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montréal, Canada, 7

Godelier M. (1990). La théorie de la transition chez Marx Transition Theory in Marx, <https://id.erudit.org/iderudit/001301ar>

Haberman, H. & Danes, S. M. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x>

Katia, R. H. & Aude, D. (2012). Femmes repreneures : toujours des défis à relevé, dans *Entreprendre et innover*, n°14, p.58-66

[Kone-Badini, H. \(2021\).](#) Entrepreneuriat féminin à domicile à Abidjan en Côte d'Ivoire : gouvernance partenariale et perpétuation de la relève », *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 39–52. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1348>

Nguimfack, L. (2014). Conflits dans les familles polygames et souffrance familiale, www.cairn.info

Picard, C. & Thévenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite, *Volume 17, numéro 2, 2004*, p. 93–121, <https://id.erudit.org/iderudit/1008459ar>

Sassolas, M. (2012). Vous avez dit « transmission? », *L'Information psychiatrique* 2012 ; 88 : 521-6 doi:10.1684/ipe.2012.0954

Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X., & Klein, S. B. (Ed.), *Handbook of research on family business* (Vol. 1, cap. 2, pp. 25-55). Cheltenham: E.Elgar»

Van caillie, D. et Mbili Onana, A. M. (2012). L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente The influence of

family governance on the family business transmission process in Senegal: a contingent model », https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/133792/1/COMREFAS%202012%20-%20D.VAN%20CAILLIE_A.MBILI%20ONANA.pdf

Omrane & al. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique», [La Revue des Sciences de Gestion 2011/5 \(n° 251\)](#), pages 91 à 100

Thèses

Bruyat, C. (1993) : « Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation », Thèse de Doctorat