

AFRICA SCALER  
ESSAI STRATÉGIQUE · 2026

# *L'angle mort*

---

Pourquoi la prochaine décennie  
économique africaine se jouera  
*dans la transmission digitale du tissu  
PME*

PAR  
*Lionel Sakiti*

MODERNISER · INDUSTRIALISER · RÉGIONALISER  
AFRICASCALER.COM

L'ANGLE MORT

*Essai stratégique — Édition 2026*

Auteur : Lionel Sakiti

Publication : [africascaler.com](http://africascaler.com)

Lieu : Abidjan, Côte d'Ivoire

Ce document est mis à disposition gratuitement à titre de réflexion intellectuelle. Il ne constitue ni un conseil professionnel individualisé, ni une offre commerciale. Les analyses et opinions exprimées n'engagent que leur auteur et ne reflètent pas les positions de son employeur.

© 2026 Africa Scaler. Le Framework MIR™ et la typologie des Cinq Portes d'entrée sont la propriété intellectuelle de Lionel Sakiti.

SOMMAIRE

# *L'argument en sept temps*

— Avant-propos.....	5
— Introduction : Le paradoxe silencieux.....	8
<i>I</i> Le constat : un récit déséquilibré.....	14
<i>II</i> La thèse : le tissu invisible.....	22
<i>III</i> Le Framework MIR™ comme grille.....	32
<i>IV</i> Les Cinq Portes d'entrée.....	42
— Conclusion : une décennie à écrire.....	50

— AVANT-PROPOS

## *Pourquoi cet essai*



*Mon père est officiellement à la retraite depuis bientôt vingt ans. Mais en réalité, il continue de travailler chaque jour. Depuis sa retraite, il a développé son cabinet et sa pharmacie vétérinaire — une vraie PME africaine, fondée il y a plus de trente ans, construite avec le temps, les sacrifices, les relations humaines et la confiance des clients.*

Aujourd'hui, à soixante-quinze ans, il est fatigué. Il aimerait pouvoir transmettre progressivement, se reposer, prendre enfin du recul. Mais aucun de ses enfants n'est réellement disponible pour reprendre — carrière, expatriation, autres orientations, manque de temps. Et il continue, parce qu'il n'a pas le choix : son entreprise dépend encore énormément de lui.

Cette situation, je la croise désormais partout. Chez les cousins de mon père. Chez les pères de mes amis. Chez les dirigeants que je rencontre au gré de mon métier. Des milliers de PME africaines, établies depuis vingt, trente, quarante ans, dirigées par des fondateurs qui ont aujourd'hui entre soixante-cinq et soixante-quinze ans. Des entreprises rentables, ancrées dans le tissu réel, et qui risquent de disparaître silencieusement avec leur fondateur — faute de successeur préparé, faute de modernisation accomplie, faute d'avoir été pensées comme un patrimoine à transmettre plutôt qu'un destin individuel.

Je suis, dans ma vie professionnelle, Responsable des Infrastructures Digitales au GIM-UEMOA, le switch monétique régional qui sécurise les transactions interbancaires de huit pays d'Afrique de l'Ouest. Mon métier me place à un poste d'observation rare : je vois passer chaque jour les transactions de dizaines de milliers de petites et moyennes entreprises de la zone. Je vois leurs flux, leurs cycles, leur fragilité, leur potentiel. Et je vois aussi, partout, l'écart immense entre ce que ces entreprises sont et ce qu'elles pourraient devenir si on prenait au sérieux leur transformation.

Cet essai est né de ce double regard. Celui d'un fils qui voit son père porter à bout de bras une entreprise qu'il ne peut plus transmettre. Celui d'un cadre qui voit, depuis une vue panoramique de l'économie régionale, qu'un patrimoine économique gigantesque est en train de glisser dans l'oubli pendant que tout le récit dominant célèbre la création de nouvelles licornes.

Je n'écris pas comme consultant. Je n'écris pas comme commercial. J'écris comme observateur engagé d'une question que je pense être l'une des plus importantes de la décennie qui vient pour l'Afrique francophone.

— *Lionel Sakiti*

*Abidjan, mai 2026*

## — INTRODUCTION

# *Le paradoxe silencieux*

---

*Si l'on prend la peine d'écouter le discours dominant sur l'avenir économique de l'Afrique, on entend une seule voix. Elle célèbre les startups, elle vante les licornes, elle compte les Series A, elle accueille avec ferveur chaque levée de fonds annoncée à Lagos, à Nairobi, au Cap, à Casablanca. Cette voix est sincère, elle est puissante, et elle produit un récit cohérent.*

Elle n'est pas fausse. Le continent a besoin de ses Wave, de ses Yassir, de ses Flutterwave. Certaines de ces entreprises transformeront durablement leur secteur, créeront de la valeur, attireront des capitaux, formeront des talents. La célébration de l'innovation entrepreneuriale africaine est, en soi, une bonne chose.

Mais cette voix occupe désormais tout l'espace. Et son occupation totale crée un effet pervers : elle rend invisible une autre réalité, beaucoup plus vaste, beaucoup plus ancienne, beaucoup plus déterminante pour la prochaine décennie économique du continent. Cette autre réalité, c'est celle du tissu PME existant — celui des dizaines de milliers d'entreprises établies depuis quinze, trente, quarante ans, qui emploient l'essentiel des salariés du secteur formel, génèrent la majorité de la TVA collectée, font tenir les territoires, et arrivent collectivement, sans que personne ne semble le voir, au seuil critique de leur transmission générationnelle.

*« Le récit célèbre ce qu'on crée. Il ignore ce qu'on est en train de perdre. »*

Ce paradoxe est silencieux pour deux raisons. La première est culturelle : la transmission d'entreprise n'a pas d'image médiatique en Afrique francophone. Quand un fondateur passe la main, il n'y a pas d'article. Quand une PME ferme faute de successeur, il n'y a pas de communiqué. La transmission réussie est invisible parce qu'elle ne fait pas de bruit ; la

transmission ratée est invisible parce qu'elle prend la forme d'une lente extinction plutôt que d'un événement marquant.

La seconde raison est économique : le tissu PME existant n'attire pas les capitaux structurés. Les fonds de Private Equity préfèrent les tickets de quelques dizaines de millions de dollars sur des entreprises déjà transformées. Les capital-risqueurs cherchent l'effet de levier des startups tech. Les family offices privilégient les actifs liquides. Reste un angle aveugle : ces PME rentables de trente ans, valorisables entre 200 millions et 5 milliards de FCFA, qui ne rentrent dans aucune case des grilles d'investissement standard, et dont personne ne s'occupe sérieusement.

Pendant ce temps, les fondateurs vieillissent. Pendant ce temps, les enfants partent à l'étranger ou s'orientent ailleurs. Pendant ce temps, les outils de gestion restent les mêmes qu'il y a quinze ans. Pendant ce temps, l'informalité gagne du terrain à mesure que la structure formelle s'érode. Pendant ce temps, le savoir-faire accumulé sur quarante ans risque de partir avec le fondateur, sans avoir été codifié, sans avoir été transmis, sans avoir été modernisé.

Cet essai propose une thèse. Elle s'énonce simplement : la prochaine décennie de croissance économique en zone UEMOA, et plus largement en Afrique francophone, ne se jouera pas seulement dans les startups tech. Elle se jouera, peut-être avant tout, dans la transmission et la modernisation digitale du tissu PME existant. Et tant que cette question ne sera pas prise au sérieux — institutionnellement, intellectuellement, financièrement, méthodologiquement — l'écosystème entrepreneurial africain restera structurellement déséquilibré.

Ce que je propose dans les pages qui suivent n'est ni un manuel ni une méthode commerciale. C'est un cadre intellectuel, en quatre temps : un constat sur le déséquilibre du récit dominant ; une thèse sur ce que représente économiquement et stratégiquement le tissu PME africain ; une grille de lecture — le Framework MIR™ — pour penser systématiquement la transformation d'une PME en plateforme régionale ; et une typologie — les Cinq Portes d'entrée — pour penser les modalités par lesquelles un repreneur préparé peut s'inscrire dans une PME existante.

L'ensemble forme un essai stratégique, pas un livre blanc d'opération. Il s'adresse à toute personne qui prend au sérieux la question suivante : si la croissance économique africaine de la décennie à venir doit reposer en partie sur le tissu PME existant, comment pense-t-on rigoureusement cette opportunité ?



Trois lecteurs sont particulièrement présents à l'esprit dans l'écriture de cet essai. Le premier est le cadre expérimenté, formé à l'international, qui sent depuis quelques mois ou quelques années que sa trajectoire actuelle ne le mène nulle part qu'il ait vraiment choisi, et qui pressent que reprendre une PME africaine pourrait constituer une voie professionnelle d'une

autre envergure que la création d'une startup. Cet essai lui propose un cadre pour penser cette intuition.

Le deuxième est le dirigeant de PME africaine en activité, conscient que son entreprise doit changer pour franchir un palier, mais qui ne dispose pas d'une grille claire pour structurer cette transformation. Cet essai lui propose un vocabulaire et un horizon.

Le troisième est l'investisseur, le décideur public, le partenaire de développement, l'enseignant, le journaliste, qui pressentent que quelque chose d'important se joue dans cette zone aveugle de l'écosystème, mais qui n'ont pas trouvé d'analyse synthétique sur le sujet. Cet essai leur propose une thèse à confronter, à enrichir, à contester.

À tous, je propose de prendre au sérieux, pendant les cinquante prochaines pages, l'hypothèse suivante : qu'au-delà du bruit des licornes, une opportunité économique massive, silencieuse, et structurante est en train de se dessiner pour ceux qui sauront la voir.

*Partie I*

# Le constat

---

**UN RÉCIT DÉSÉQUILBRÉ**

*Pour comprendre l'angle mort, il faut d'abord comprendre où porte la lumière. Le récit entrepreneurial africain de la dernière décennie a été remarquablement cohérent — et remarquablement orienté.*

Cette orientation n'est pas neutre. Elle a façonné les imaginaires, les vocations, les flux de capitaux, les programmes d'enseignement, les politiques publiques, et jusqu'aux trajectoires individuelles des diplômés africains les plus brillants. Examinons-la avec précision avant de l'interroger.

## *Chapitre 1 — La voix dominante et ses relais*

Depuis le milieu des années 2010, un récit s'est imposé comme grille de lecture quasi-unique du dynamisme économique africain : celui des startups tech. Ce récit s'articule autour de quelques objets emblématiques — la fintech, la mobility, l'e-commerce, l'edtech, l'agritech — et autour de quelques figures héroïques : les fondateurs trentenaires qui lèvent des dizaines de millions de dollars, parfois des centaines, auprès d'investisseurs internationaux.

Ce récit est relayé par un écosystème de canaux remarquablement efficace. Les médias économiques généralistes y consacrent l'essentiel de leur couverture entrepreneuriale, parce que l'événement "levée de fonds" est facilement narrable, datable, chiffrable, et photographiable. Les médias spécialisés — Africa Business, Disrupt Africa, Big Deal — l'ont érigé en sujet quasi-exclusif. Les écoles de commerce africaines et internationales en ont fait l'horizon professionnel à atteindre, multipliant les compétitions de pitches, les cours d'entrepreneuriat tech, les bootcamps d'accélération. Les programmes d'incubation, financés par les bailleurs publics et privés, se sont organisés autour de cette grammaire.

Les fonds eux-mêmes ont contribué à façonner ce récit. Partech Africa, TLcom, Norrsken22, Jango Capital, AfricInvest, P1 Ventures, Algebra Ventures, et plusieurs dizaines d'autres ont structuré leurs thèses d'investissement autour d'objets technologiques. Les conférences sectorielles — Africa Tech Summit, AfricaCom, GITEX Africa, Africa Tech Festival — célèbrent presque exclusivement cette catégorie d'entreprises. Y Combinator, le programme d'accélération californien qui sert de référence mondiale, a structuré une cohorte africaine spécifique, accélérant chaque saison une dizaine de startups continentales selon des critères de scalabilité tech.

Ce dispositif est cohérent, structuré, et financé. Il a produit des résultats réels : des entreprises majeures sont nées dans cette décennie, certaines deviendront des piliers économiques durables. La célébration des startups africaines n'est pas, en soi, problématique. Ce qui l'est, en revanche, c'est la quasi-totalité de l'espace qu'elle occupe désormais dans le récit du dynamisme économique africain.

## *Chapitre 2 — Les chiffres réels du tissu PME*

Quand on quitte la sphère narrative pour examiner les ordres de grandeur économiques réels, le tableau change radicalement. Voici quelques estimations issues de publications de la Banque Mondiale, de la BCEAO, de l'IFC et d'études sectorielles régionales, qu'il faut prendre comme des ordres de grandeur plutôt que comme des chiffres exacts.

La zone UEMOA compte, selon les estimations, entre 600 000 et 1,2 million de petites et moyennes entreprises immatriculées formellement. Ces PME représentent plus de 95% des entreprises formelles de la zone, environ 80% des emplois du secteur privé formel, et entre 30% et 45% du PIB selon les pays. Au-delà du secteur formel, le tissu informel — qui n'entre pas dans le champ de cet essai — pèse encore davantage en volume, mais constitue un sujet économique distinct.

Parmi ces PME formelles, une proportion significative — qu'il faudrait évaluer plus rigoureusement secteur par secteur, mais qui se situe vraisemblablement entre 15% et 25% selon les pays — a été fondée avant 1995, ce qui signifie que ses dirigeants ont aujourd'hui entre soixante et soixante-quinze ans. À ces dirigeants vieillissants s'ajoutent ceux d'une seconde génération, créée entre 1995 et 2005, dont les fondateurs ont aujourd'hui cinquante à soixante-cinq ans et entrent eux aussi dans la zone de transmission.

Si l'on prend l'hypothèse basse — 100 000 PME concernées par une transmission générationnelle au cours de la prochaine décennie en zone UEMOA — et qu'on les valorise prudemment à une médiane de 200 millions de FCFA, on obtient un patrimoine économique potentiellement à transmettre de l'ordre de 20 000 milliards de FCFA, soit environ 30 milliards d'euros. Cette estimation est volontairement conservatrice. Elle dépasse largement, à elle seule, l'ensemble des capitaux levés par les startups africaines dans la même décennie.

*« Le patrimoine économique à transmettre en zone UEMOA d'ici 2035 dépasse largement les capitaux levés par toutes les startups africaines réunies. »*

Ces ordres de grandeur méritent d'être lus avec rigueur. Ils ne signifient pas que toutes ces entreprises seront transmises avec succès, ni qu'elles présentent toutes le même intérêt stratégique. Ils signifient simplement que le tissu PME existant représente, à l'horizon 2035, une masse économique qui justifierait à elle seule une attention comparable à celle accordée à l'écosystème startup.

Or cette attention n'existe pas. Les médias économiques africains consacrent, à vue d'œil, moins de 5% de leur couverture entrepreneuriale aux questions de transmission, de modernisation, de transformation des PME existantes. Les écoles de commerce n'enseignent pratiquement pas ces sujets. Les fonds spécialisés sur les opérations de transmission de PME africaines se comptent sur les doigts d'une main. Les programmes publics, les accélérateurs, les concours, les bourses : tout converge vers la création de nouveau, presque rien vers la transformation de l'existant.

### *Chapitre 3 — Une asymétrie statistique massive*

Pour donner à cette asymétrie une mesure intuitive, considérons une comparaison statistique simple. Sur 1 000 startups africaines financées au cours de cette décennie, les estimations convergentes — issues des bases de données Crunchbase, Briter Bridges, Partech, et les rapports annuels des fonds africains — suggèrent qu'environ 50 atteindront une Série B, c'est-à-dire un palier de structuration sérieuse. Sur ces 50, environ 5 deviendront des entreprises significatives à l'échelle continentale. Les 950 autres consommeront du capital, du temps et des carrières sans construire de tissu durable. C'est la nature même du modèle Venture Capital : pari concentré sur la queue de distribution, acceptation de la mortalité massive.

Cette mortalité n'est pas un défaut : c'est un design. Le modèle Venture Capital est conçu pour optimiser le rendement de quelques très grandes sorties au prix de la disparition de la majorité du portefeuille. Il fonctionne — quand il fonctionne — sur des marchés très profonds, capables d'absorber des sorties à plusieurs centaines de millions de dollars.

Maintenant, considérons l'autre voie. Sur 1 000 PME africaines existantes, rentables, établies depuis vingt ou trente ans, on peut estimer — selon les enquêtes sectorielles disponibles — que :

- Environ 850 sont véritablement rentables, c'est-à-dire dégagent un résultat positif récurrent.
- Environ 700 disposent d'un savoir-faire spécifique et différenciant, accumulé par le fondateur sur plusieurs décennies.
- Environ 500 ont un potentiel sérieux de modernisation digitale, c'est-à-dire que leur exploitation pourrait être substantiellement transformée par des outils contemporains.

- Environ 200 ont un potentiel de régionalisation, c'est-à-dire que leur modèle économique pourrait, après modernisation, être déployé dans plusieurs pays de la zone UEMOA.

Les ordres de grandeur sont volontairement prudents. Mais leur comparaison avec le pipeline startup est stupéfiante. Là où le modèle startup produit environ 5 entreprises significatives sur 1 000 paris, le modèle de transformation de PME existantes pourrait produire 200 plateformes régionales sur 1 000 cibles bien identifiées et bien accompagnées. Le ratio est de 1 contre 40.

Ce ratio est trompeur si on le lit naïvement, parce qu'il ne dit rien du capital nécessaire, du temps requis, ni des compétences spécifiques mobilisées. Une plateforme régionale issue de transformation de PME ne pèse pas, à ses débuts, le même multiple qu'une licorne tech levée à Lagos. Mais elle a une qualité distincte : elle existe déjà. Elle a un chiffre d'affaires, des clients, une marque locale, une équipe formée. Elle ne meurt pas à 18 mois faute de product-market fit. Elle ne consomme pas 5 millions de dollars pour atteindre l'équilibre. Elle est, dès le premier jour de la transformation, une entreprise opérante.

## *Chapitre 4 — Le coût humain et économique du silence*

Le silence du récit dominant a un coût. Ce coût est triple.

### **Un coût humain de carrières**

Des milliers de cadres africains brillants, formés à l'international, sont engagés dans des trajectoires de salariat qui les frustrant autour de la quarantaine. Ils sentent qu'ils pourraient "faire autre chose", mais le seul "autre chose" qui leur est présenté comme légitime est la création d'une startup. Or la création d'une startup tech à quarante-cinq ans, avec une famille, un crédit immobilier, et une cinquantaine de millions de FCFA d'épargne, est une voie statistiquement très risquée pour eux. Faute d'alternative présentée comme légitime, beaucoup restent dans leur salariat, frustrés. Quelques-uns tentent la startup, et la majorité d'entre eux échouent. Rares sont ceux qui osent considérer la reprise méthodique d'une PME existante — non parce que cette voie serait inadaptée à leur profil, mais parce que personne ne leur a appris qu'elle existait.

### **Un coût économique d'opportunités**

Chaque année, des centaines de PME africaines ferment ou se vendent dans des conditions sous-optimales — vente forcée à des conditions désavantageuses pour le cédant, mise en sommeil de l'activité, démantèlement progressif. Chaque fermeture représente la perte d'un actif économique réel : emplois, savoir-faire, clientèle, fiscalité locale, ancrage territorial. À l'échelle d'une décennie, ces pertes cumulées pèsent significativement sur la croissance économique régionale, sans qu'aucun rapport n'en fasse jamais le bilan.

### **Un coût stratégique de souveraineté**

Le tissu PME existant constitue, dans tous les pays développés, l'épine dorsale de la souveraineté économique. C'est lui qui résiste aux chocs externes, c'est lui qui ancre les emplois localement, c'est lui qui irrigue la fiscalité régionale. Laisser s'éroder ce tissu en Afrique francophone, c'est accepter une fragilisation structurelle de la souveraineté économique de la zone. Ce coût ne se mesure pas immédiatement, mais il se paiera collectivement dans quinze ou vingt ans.



Le constat est posé. Le récit dominant est cohérent et puissant, mais il est partiel. Il célèbre ce qu'on crée et ignore ce qu'on est en train de perdre. Cette asymétrie a des conséquences sur les imaginaires, les capitaux, les carrières et la souveraineté. Avant de proposer une thèse alternative, examinons plus précisément la nature de ce tissu invisible.

*Partie II*

# La thèse

---

**LE TISSU INVISIBLE**

*Si le récit dominant ignore le tissu PME existant, ce n'est pas par mépris : c'est par défaut de vocabulaire. Personne ne dispose, en Afrique francophone, d'une thèse structurée sur ce que représente économiquement, stratégiquement, et générationnellement ce tissu. Cette partie propose une thèse en trois temps : la nature du tissu, son potentiel digital, et l'opportunité de transmission.*

## *Chapitre 5 — Qu'est-ce qu'une PME africaine établie ?*

Pour penser le tissu PME existant, il faut d'abord en restituer la texture concrète. Une PME africaine établie depuis vingt à quarante ans présente, dans la plupart des cas, un faisceau de caractéristiques convergentes — au-delà de l'extraordinaire diversité sectorielle.

**Une entreprise née d'un parcours singulier**

La PME africaine établie n'est presque jamais le produit d'un plan d'affaires structuré. Elle naît d'un parcours : un fondateur revient d'études à l'étranger et crée son cabinet ; un cadre démissionne d'une multinationale pour reprendre l'activité familiale ; un retraité de la fonction publique investit ses indemnités dans un commerce qu'il développe. Cette singularité fondatrice explique beaucoup de choses sur ce que devient ensuite l'entreprise : sa culture, son rythme, ses relations clients, sa résistance à la formalisation.

**Une rentabilité réelle mais opaque**

Contrairement aux idées reçues, ces PME sont généralement rentables. Elles ont survécu aux chocs économiques, aux crises politiques, aux dévaluations, aux changements de gouvernement. Cette survie n'est pas un hasard : elle suppose une activité économique qui génère un cash-flow régulier. Mais cette rentabilité est souvent opaque, pour plusieurs raisons. La comptabilité formelle ne reflète qu'une fraction de la réalité économique. Une part significative des transactions s'effectue hors radar fiscal. Les marges réelles sont rarement documentées avec précision. Le fondateur, lui, connaît intuitivement la rentabilité de chaque activité, mais ce savoir n'est ni codifié ni transmissible.

**Une dépendance massive au fondateur**

C'est probablement la caractéristique la plus structurante. Dans la PME africaine établie, le fondateur est rarement un dirigeant délégué : il est l'entreprise. Les relations clients principales passent par lui. Les fournisseurs critiques le connaissent personnellement. Les décisions opérationnelles remontent à lui. Les arbitrages financiers se font dans sa tête. Cette concentration n'est pas un défaut de management : c'est le mode d'existence même de l'entreprise, façonné par trente ou quarante ans de pratique relationnelle dans un environnement où les institutions formelles sont incomplètes et où la confiance personnelle pallie l'absence de procédures.

### **Un savoir-faire codifié dans les corps**

Ce que la PME africaine établie possède de plus précieux — son savoir-faire — est généralement codifié dans les corps des collaborateurs anciens, dans les habitudes du fondateur, dans les routines tacites de l'équipe. Il n'est presque jamais écrit. Les procédures n'existent pas formellement. Les manuels qualité sont absents. Le know-how vit dans la pratique quotidienne, et il disparaît quand les personnes qui le portent partent.

### **Une informatique embryonnaire**

L'équipement digital de ces entreprises est, dans la plupart des cas, embryonnaire. Excel sert d'ERP, de CRM, de comptabilité et parfois de production. Les emails se mélangent avec WhatsApp. Les factures sont éditées avec Word et stockées dans des dossiers physiques. Les données clients sont dans la tête du commercial ou dans son carnet. Cette situation n'est pas due à une incompétence technologique — beaucoup de dirigeants utilisent un smartphone moderne avec aisance — mais à l'absence d'investissement structurant. L'outillage digital n'a jamais été pensé comme un levier stratégique, parce qu'il n'y avait personne dans l'entreprise pour le penser comme tel.

### **Une clientèle fidèle mais non analysée**

La PME africaine établie repose, dans la quasi-totalité des cas, sur une clientèle fidèle, parfois sur plusieurs générations. Cette fidélité est un actif économique majeur. Mais elle est rarement analysée. Personne ne sait précisément combien de clients sont actifs, quelle est leur valeur par segment, quelle est leur saisonnalité, ni surtout : qui sont les clients dormants susceptibles d'être réactivés. Le potentiel commercial non exploité est, dans la plupart des cas, considérable.

*« Une PME africaine de trente ans possède plus de valeur cachée qu'elle n'en réalise. La transformer, c'est révéler cette valeur. »*

## Chapitre 6 — Le potentiel digital sous-estimé

L'erreur de perception majeure du récit dominant est de penser le digital africain comme un sujet de création — créer des fintechs, des applications, des plateformes neuves. Cette vision est juste mais incomplète. La réalité économiquement plus significative est que le digital, appliqué au tissu PME existant, peut générer des effets de transformation d'une ampleur largement supérieure à celle qu'on attribue généralement aux startups.

Considérons concrètement ce que la digitalisation méthodique d'une PME africaine établie peut produire. Prenons l'exemple — composite, anonymisé, mais réaliste — d'une entreprise de distribution de matériaux de construction basée dans une capitale régionale de l'UEMOA, fondée il y a trente-cinq ans, comptant aujourd'hui vingt-deux salariés, réalisant un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,5 milliard de FCFA, avec un résultat net oscillant entre 80 et 120 millions de FCFA selon les années.

Avant transformation digitale, cette entreprise fonctionne sur Excel, papier, et la mémoire du fondateur. Elle perd, sans le savoir, environ 15 à 20% de marge potentielle sur des dérives opérationnelles non identifiées : stocks dormants, créances clients mal suivies, ristournes fournisseurs non capturées, vols non détectés, optimisation fiscale rudimentaire. Sa croissance annuelle plafonne autour de 3 à 5%, principalement par le marché tirant l'activité.

Après transformation digitale méthodique — installation d'un ERP adapté, mise en place d'un CRM, automatisation du reporting financier, dashboard de pilotage hebdomadaire, formation des équipes, refonte de la gouvernance — cette entreprise peut, en deux à trois ans, atteindre des résultats sensiblement différents :

- Une rentabilité opérationnelle augmentée de 30 à 50% sur l'EBITDA, sans expansion d'activité, simplement par la réduction des dérives.
- Une visibilité gestionnaire qui transforme les arbitrages : on cesse de décider "au flair" pour décider sur données.
- Une base de données clients qualifiée qui permet des stratégies commerciales nouvelles : segmentation, fidélisation, relance, prospection ciblée.
- Une réduction de la dépendance au fondateur — qui passe de "l'entreprise tient parce qu'il est là" à "l'entreprise tient parce qu'elle est organisée".
- Une capacité d'extension géographique — ouverture d'une seconde implantation dans une autre ville ou un autre pays — qui devient envisageable parce que les processus sont devenus reproductibles.

Ces effets, multipliés à l'échelle de centaines de PME similaires dans la zone UEMOA, représentent une création de valeur économique probablement supérieure d'un facteur trois ou cinq à celle générée par l'ensemble des startups financées dans la même période. Et cette création de valeur ne repose pas sur un pari à 95% d'échec : elle repose sur la transformation d'actifs déjà rentables.

### **Pourquoi cette opportunité reste-t-elle invisible ?**

Quatre raisons structurelles expliquent l'invisibilité de cette opportunité dans le récit dominant.

Premièrement, elle n'est pas narrable selon les codes médiatiques contemporains. Il n'y a pas de "levée de fonds" à annoncer, pas de pitch deck à publier, pas de fondateur photogénique de vingt-huit ans à mettre en couverture. La transformation se fait dans le temps long, à bas bruit, par incréments cumulés. Elle ne génère pas d'événements ponctuels facilement médiatisables.

Deuxièmement, elle suppose des compétences hybrides — à la fois entrepreneuriales, opérationnelles, financières, et techniques — qui ne se trouvent pas dans les filières classiques de formation. Ni les écoles d'ingénieurs, ni les écoles de commerce, ni les programmes d'entrepreneuriat ne préparent à la transformation méthodique d'une PME existante.

Troisièmement, elle exige une posture culturelle spécifique : celle de la patience relationnelle. Le repreneur ou le transformateur d'une PME africaine doit construire la confiance avec le dirigeant cédant, avec les équipes en place, avec les clients, avec les fournisseurs. Cette construction prend des mois, parfois des années. Elle est incompatible avec l'urgence des cycles de financement startup.

Quatrièmement, elle n'attire pas les capitaux structurés dans leur forme actuelle. Les fonds de Private Equity africains préfèrent intervenir sur des entreprises déjà transformées, dans des tickets supérieurs à 5 millions d'euros. Les venture capitalists ne reconnaissent pas le profil de risque/rendement. Les family offices sont mal outillés. Reste donc, dans la plupart des cas, l'autofinancement, l'apport personnel du repreneur, et quelques rares partenariats opportunistes — ce qui limite considérablement le volume d'opérations réalisables.

## *Chapitre 7 — La transmission comme événement générationnel*

Au-delà du potentiel digital, ce qui rend la décennie qui vient particulièrement décisive, c'est qu'elle coïncide avec un événement démographique massif : l'arrivée à l'âge de transmission de la première grande génération de fondateurs africains de PME formelles.

Cette génération est née entre 1945 et 1965. Elle a fondé ses entreprises entre 1975 et 2000, c'est-à-dire dans les décennies post-indépendance, quand le secteur privé formel commençait à se structurer dans la zone UEMOA. Elle représente, selon les estimations sectorielles, le cœur du tissu PME établi aujourd'hui — peut-être 60 à 70% des entreprises immatriculées avant 2000.

Ces fondateurs ont aujourd'hui entre soixante et quatre-vingts ans. Statistiquement, ils sortiront de l'activité dans la décennie qui vient. Cette sortie peut prendre quatre formes principales, dont les implications économiques sont radicalement différentes.

### **Forme 1 — La transmission familiale réussie**

Un ou plusieurs enfants reprennent l'entreprise dans de bonnes conditions, ayant été préparés, ayant accepté le rôle, ayant les compétences requises. Cette forme, longtemps considérée comme la norme implicite, est devenue minoritaire. La plupart des enfants des fondateurs actuels ont fait des études supérieures à l'étranger, s'orientent vers des carrières internationales, ou ont des projets professionnels propres incompatibles avec la reprise familiale. Selon les enquêtes disponibles, moins de 25% des PME africaines établies se transmettent effectivement à un héritier familial dans de bonnes conditions.

### **Forme 2 — La cession à un repreneur tiers préparé**

Un cadre expérimenté, parfois issu de la diaspora, parfois local, reprend l'entreprise après un processus structuré — accompagnement, due diligence, négociation, transition. Cette forme est aujourd'hui marginale en Afrique francophone, faute d'écosystème structuré pour la rendre possible : pas d'intermédiaires spécialisés, pas de capitaux dédiés, pas de méthodologie partagée, pas de culture de transmission négociée. Probablement moins de 5% des transmissions empruntent aujourd'hui cette voie. C'est précisément cette voie que l'essai cherche à rendre pensable.

### **Forme 3 — La vente forcée à un acquéreur opportuniste**

Quand la transmission familiale échoue et qu'aucun repreneur tiers structuré n'apparaît, le fondateur vieillissant — ou ses héritiers après son décès — finit par céder l'entreprise à des conditions souvent désavantageuses, à un acquéreur opportuniste. Cet acquéreur peut être un concurrent local qui rachète pour neutraliser, un investisseur étranger en quête d'actifs à bas prix, ou un opérateur informel qui démantèle l'activité. Dans tous ces cas, la valeur économique transmise est largement inférieure au potentiel réel de l'entreprise. C'est une forme de pertes en capital invisible à l'échelle macroéconomique.

### **Forme 4 — L'extinction silencieuse**

Le scénario le plus fréquent, statistiquement, est l'extinction silencieuse. Le fondateur diminue progressivement son activité, les meilleurs collaborateurs partent, les clients se déplacent vers des concurrents plus structurés, l'entreprise s'érode. À la mort du fondateur, ou à son retrait définitif, il ne reste plus que des actifs résiduels — quelques équipements, un fond de commerce épuisé, des créances impayées. L'entreprise disparaît, sans bruit, sans presse, sans bilan.

À l'échelle d'une décennie, l'agrégation de ces quatre formes produira un résultat économique massif mais largement non documenté. Si l'on prend l'hypothèse que 100 000 PME formelles

de la zone UEMOA entrent en zone de transmission d'ici 2035, et qu'on applique des proportions plausibles :

- Environ 25 000 réussiront une transmission familiale (Forme 1).
- Environ 5 000 emprunteront la voie de la reprise tiers structurée (Forme 2), si l'écosystème actuel reste en l'état.
- Environ 20 000 connaîtront une vente forcée à un acquéreur opportuniste (Forme 3).
- Environ 50 000 connaîtront l'extinction silencieuse (Forme 4).

Ces ordres de grandeur sont délibérément prudents. Ils suggèrent néanmoins une perte de patrimoine économique potentielle considérable — peut-être l'équivalent de plusieurs milliards d'euros — répartie en milliers de petites pertes individuelles, chacune trop petite pour faire la une, mais cumulativement structurantes pour la santé économique de la région.

*« Si rien ne change, la moitié du tissu  
PME africain établi disparaîtra  
silencieusement dans la décennie qui  
vient. »*

## *Chapitre 8 — Pourquoi maintenant : la fenêtre de dix ans*

Cette décennie est exceptionnelle pour trois raisons convergentes, qui ne se retrouveront pas avec la même intensité dans la suivante.

La première raison est démographique. La grande génération des fondateurs post-indépendance arrive simultanément à l'âge de transmission. Ce phénomène est concentré dans le temps : il ne se reproduira pas avec la même densité avant plusieurs décennies. C'est une fenêtre historique.

La deuxième raison est technologique. L'outillage digital disponible aujourd'hui — ERP cloud, CRM SaaS, plateformes data, automatisation, IA générative — permet une transformation rapide et économiquement accessible des PME existantes, à un coût qui était inimaginable il y a dix ans. Une transformation digitale qui aurait coûté 500 millions de FCFA en 2010 peut s'effectuer aujourd'hui pour 50 millions de FCFA. Cette fenêtre technologique est ouverte.

La troisième raison est humaine. La diaspora francophone — africaine formée à l'international, particulièrement en France, en Belgique, au Canada, au Royaume-Uni — atteint aujourd'hui un volume et une maturité professionnelle inédits. Des dizaines de milliers de cadres entre 40 et 55 ans, avec une expérience internationale solide, un capital partiel, et

un désir latent de revenir contribuer au développement économique africain, constituent un vivier de repreneurs potentiels considérable. Ce vivier est aujourd'hui largement inutilisé.

Ces trois fenêtres — démographique, technologique, humaine — se superposent dans cette décennie. Elles ne resteront pas ouvertes simultanément indéfiniment. D'ici 2035, la grande génération de fondateurs sera majoritairement sortie de l'activité — soit par succession réussie, soit par extinction. L'outillage digital aura encore évolué, mais le "plancher" actuel sera devenu un standard. Le vivier diasporique aura été partiellement consommé par des choix professionnels alternatifs.

Si l'opportunité n'est pas saisie dans cette décennie, elle ne se représentera pas dans des conditions aussi favorables. C'est ce qui rend la question urgente, et c'est ce qui justifie qu'on commence à construire dès maintenant les cadres conceptuels, les méthodologies, les écosystèmes, les capitaux et les vocations qui permettront de la traiter sérieusement.



La thèse est posée. Le tissu PME existant constitue, en Afrique francophone, une opportunité économique massive, structurelle, sous-estimée, et chronologiquement urgente. Sa transformation digitale et sa transmission ordonnée représentent probablement la principale source de création de valeur économique de la décennie qui vient — bien au-delà de ce que le récit dominant ne le suggère.

Reste à proposer des cadres pour penser cette opportunité. C'est l'objet des deux parties suivantes : un cadre conceptuel pour la transformation — le Framework MIR™ — et une typologie des modalités d'entrée — les Cinq Portes.

*Partie III*

# Le Framework MIR™

---

**UNE GRILLE POUR PENSER LA TRANSFORMATION**

*Cette partie présente le Framework MIR™ non comme une méthode commerciale, mais comme une grille de lecture conceptuelle. C'est un cadre intellectuel que j'ai construit, sur plusieurs années, à partir d'observations terrain et de lectures stratégiques, et que je propose ici comme outil de pensée pour quiconque réfléchit sérieusement à la transformation des PME africaines.*

## Chapitre 9 — Genèse du cadre

Le Framework MIR™ est né d'une frustration. En observant le terrain africain, j'ai constaté que la plupart des analyses sur la transformation des PME utilisaient des grilles importées — anglo-saxonnes, françaises, parfois sud-africaines — qui ne capturaient pas la spécificité du contexte ouest-africain. Ces grilles supposent un point de départ qui n'existe pas : entreprises déjà structurées, processus déjà formalisés, équipes déjà professionnalisées, gouvernance déjà installée.

Or la PME africaine établie n'est pas au même point de départ. Elle est rentable mais opaque, ancrée mais désorganisée, riche d'un savoir-faire mais pauvre en processus. Lui appliquer directement les frameworks classiques de stratégie d'entreprise — du modèle des 7S de McKinsey aux Balanced Scorecards de Kaplan — revient à demander à un patient encore convalescent de courir un marathon. Il faut d'abord stabiliser, structurer, puis seulement industrialiser, puis envisager la régionalisation.

Le Framework MIR™ formalise cette progression en trois étapes successives mais cumulatives : Moderniser, Industrialiser, Régionaliser. Chaque étape correspond à un niveau de maturité organisationnelle distinct, avec ses propres défis, ses propres outils, ses propres indicateurs de réussite, et son propre seuil de bascule vers l'étape suivante.

L'enjeu n'est pas de "passer" les trois étapes mécaniquement comme on cocherait une liste. L'enjeu est de comprendre où se situe précisément une entreprise sur cette trajectoire, et donc quels sont ses chantiers prioritaires. Une PME au niveau de maturité "artisanal" qui tenterait directement de se régionaliser échouerait à coup sûr. Une PME déjà bien modernisée mais qui ne penserait pas l'industrialisation passerait à côté d'une étape critique. Le Framework MIR™ propose une séquence cohérente.

### Trois niveaux de maturité

À cette progression en trois étapes correspondent trois niveaux de maturité organisationnelle :

- Niveau 1 — Artisanal. L'entreprise dépend du fondateur, fonctionne sur des outils rudimentaires, n'a pas de processus formalisés, et son savoir-faire est codifié dans les corps.
- Niveau 2 — Structuré. L'entreprise dispose de processus, d'outils, de KPI, d'une organisation lisible. Elle peut tourner partiellement sans son fondateur.
- Niveau 3 — Plateforme régionale. L'entreprise est multi-sites, multi-pays, scalable, avec une gouvernance mature et une architecture régionale.

La grande majorité des PME africaines établies se situe aujourd'hui au niveau 1. Quelques-unes ont franchi le seuil du niveau 2 sans toujours en avoir conscience. Très peu ont atteint le niveau 3, qui reste l'exception. L'objet de la transformation, dans le cadre du Framework MIR™, est de faire passer une PME de son niveau actuel au niveau supérieur, en respectant la séquence.

## *Chapitre 10 — Pilier I : Moderniser*

Moderniser, c'est rendre l'entreprise visible et pilotable. C'est le passage du niveau artisanal au niveau structuré. C'est l'étape fondatrice, sans laquelle aucune des suivantes n'est possible. Et c'est, dans la plupart des cas, l'étape la plus longue et la plus exigeante culturellement, parce qu'elle suppose de transformer le rapport du fondateur à son entreprise.

La modernisation se déploie sur cinq dimensions complémentaires.

### **Digitaliser — Outils, automatisation, cloud**

La première dimension est l'équipement digital. Il ne s'agit pas de "faire de la tech" pour faire moderne, mais d'installer les outils qui permettent à l'entreprise de devenir visible à elle-même. Un ERP adapté à la taille de l'entreprise — pas un SAP, mais un Odoo, un Sage, ou une solution équivalente — devient le système nerveux central qui agrège les flux. Un CRM permet de structurer la relation client. Un outil de comptabilité moderne, connecté aux flux opérationnels, donne en temps réel l'état financier. Le cloud remplace les serveurs locaux, fragiles et coûteux à maintenir.

Cette digitalisation n'est ni technique ni cosmétique : elle est stratégique. Elle transforme le rapport du dirigeant à sa propre entreprise. Pour la première fois, peut-être depuis trente ans, le fondateur voit ses données. Il voit ses marges réelles, ses créances clients, ses stocks dormants, ses dérives opérationnelles. Cette visibilité est un choc culturel souvent considérable, qui produit dans les premiers mois autant d'inconfort que de soulagement.

### **Structurer — Organisation, rôles, gouvernance**

La deuxième dimension est l'organisation. La PME établie au niveau artisanal a généralement une organisation implicite, dont le fondateur est le hub central. Tout passe par lui. Structurer signifie expliciter les rôles, formaliser les responsabilités, mettre en place une organisation qui peut fonctionner sans dépendre de la disponibilité physique du dirigeant.

Cette étape se heurte presque toujours à une résistance fondamentale du fondateur, qui a construit son autorité sur la centralité informelle. Confier des décisions à des collaborateurs, formaliser une fiche de poste, instaurer une réunion hebdomadaire de direction : autant de gestes qui paraissent triviaux mais qui touchent à l'identité même du fondateur. C'est généralement à cette étape que se joue le succès ou l'échec de toute la transformation.

### **Piloter — Données, KPI, tableaux de bord**

La troisième dimension est le pilotage par la donnée. Une fois les outils installés et l'organisation structurée, il devient possible de produire un tableau de bord hebdomadaire qui synthétise l'état de l'entreprise sur quelques indicateurs clés : chiffre d'affaires, marge brute, trésorerie, stocks, créances, satisfaction client.

Ce tableau de bord transforme le management. Le fondateur cesse de piloter "au flair" — c'est-à-dire à partir de sa connaissance personnelle de chaque dossier — pour piloter par exception, à partir des indicateurs qui sortent des seuils attendus. Cette transition est culturellement difficile mais opérationnellement décisive. Elle permet au dirigeant de monter en altitude, de voir les tendances plutôt que les détails, et de consacrer son temps aux arbitrages stratégiques plutôt qu'à la résolution quotidienne des micro-problèmes.

### **Développer — Offre, clients, expérience**

La quatrième dimension est le développement commercial structuré. Une fois que l'entreprise est devenue visible à elle-même, il devient possible d'analyser systématiquement son portefeuille clients, son portefeuille produits, et de concevoir des stratégies de développement explicites : segmentation, fidélisation, prospection, upsell, repositionnement de gamme.

Cette étape révèle généralement un potentiel commercial massif, jusqu'alors ignoré. La PME établie a souvent une base de clients dormants représentant 30 à 50% de sa clientèle historique, qui pourrait être réactivée par des actions ciblées. Elle a souvent des marges très différentes selon les segments, qui justifieraient une réallocation des efforts commerciaux. Elle a souvent des opportunités d'extension d'offre — produits complémentaires, services associés — qui sont à portée de main mais que personne n'avait pris le temps d'identifier.

### **Faire évoluer — Leadership, délégation, culture**

La cinquième dimension est la plus subtile : c'est la transformation du leadership lui-même. Un fondateur qui modernise son entreprise doit aussi se moderniser comme dirigeant. Il doit

apprendre à déléguer, à faire confiance, à donner du sens plutôt que des instructions, à laisser ses équipes prendre des initiatives, à accepter qu'elles fassent parfois autrement que lui.

Cette transformation personnelle est l'une des plus difficiles. Elle suppose que le fondateur accepte de ne plus être le centre de l'entreprise. Pour beaucoup, c'est une forme de petit deuil — celui de la version héroïque d'eux-mêmes qu'ils ont incarnée pendant trente ans. Mais c'est aussi une libération : ils peuvent enfin se reposer, déléguer, et envisager l'horizon de leur sortie sans angoisse.

*« Moderniser, c'est rendre  
l'entreprise visible à elle-même. Et  
faire qu'elle puisse tourner sans son  
fondateur. »*

## *Chapitre 11 — Pilier II : Industrialiser*

Une fois modernisée, l'entreprise est devenue structurée. Elle dispose d'outils, d'une organisation lisible, d'un pilotage par la donnée. C'est un palier majeur. Mais ce n'est qu'un palier intermédiaire. Pour devenir véritablement scalable — c'est-à-dire capable de croître significativement sans que chaque expansion ne nécessite une refonte —, elle doit franchir une seconde étape : l'industrialisation.

Industrialiser, c'est rendre l'entreprise reproductible. C'est le passage d'une organisation qui fonctionne à une organisation qui se duplique. C'est l'étape qui prépare le scaling, sans laquelle toute tentative de régionalisation aboutirait à un chaos opérationnel.

L'industrialisation se déploie sur cinq dimensions complémentaires.

### **Standardiser — Processus, procédures, qualité**

La première dimension est la standardisation. Ce qui fonctionne, dans l'entreprise modernisée, doit être codifié de manière à pouvoir être reproduit ailleurs, par d'autres personnes, sans dépendre de l'expérience accumulée des collaborateurs en place. Cette standardisation passe par l'écriture des procédures, la documentation des bonnes pratiques, la formalisation des standards qualité.

Ce travail est long et fastidieux, mais il a une vertu cachée : il révèle, dans le processus même de codification, les incohérences, les redondances, les zones grises qui freinent l'efficacité opérationnelle. Codifier, c'est aussi rationaliser. À l'issue de ce travail, l'entreprise dispose non seulement d'un manuel de fonctionnement, mais aussi d'une organisation opérationnelle nettement améliorée.

### **Industrialiser — Opérations, automatisation, PMO**

La deuxième dimension est l'industrialisation des opérations elles-mêmes. Une fois les processus standardisés, il devient possible d'identifier ceux qui peuvent être automatisés, partiellement ou totalement. La facturation, le rapprochement bancaire, les relances clients, le reporting récurrent, les commandes fournisseurs sur stock minimum : autant de tâches qui peuvent être largement automatisées avec les outils disponibles aujourd'hui.

Au-delà de l'automatisation des tâches, l'industrialisation suppose la mise en place d'un mode projet rigoureux pour les chantiers transversaux : une structure de PMO (Project Management Office), même légère, qui pilote les initiatives stratégiques avec un planning, des livrables, des indicateurs, et un comité de pilotage. Sans cette discipline, les chantiers de transformation s'enlisent et l'industrialisation reste un slogan.

### **Développer les équipes — RH, compétences, culture**

La troisième dimension est la professionnalisation de la fonction RH. Une PME modernisée fonctionne encore largement sur des relations interpersonnelles ; une PME industrialisée nécessite une fonction RH structurée, capable de gérer le recrutement, l'évaluation, la formation, la mobilité, et la culture d'entreprise à une échelle plus large.

Cette professionnalisation est particulièrement importante en contexte africain, où la fonction RH a longtemps été assimilée à de l'administration du personnel. Investir dans une vraie fonction RH — avec un référentiel de compétences, des entretiens annuels, un plan de formation, une gestion prévisionnelle — devient l'un des leviers décisifs de la performance à long terme.

### **Piloter la performance — Finances, KPI, reporting**

La quatrième dimension est l'élévation du pilotage financier et opérationnel à un niveau industriel. Le tableau de bord hebdomadaire de la modernisation devient un système de reporting structuré, avec des cycles mensuels, trimestriels et annuels ; des prévisions glissantes ; une comptabilité analytique fine par activité ou par segment ; un suivi des écarts entre budget et réalisé.

Ce pilotage industriel transforme le rapport de l'entreprise à la performance : elle ne se mesure plus seulement au résultat de l'année, mais à la capacité à anticiper, à corriger en cours d'exercice, à éclairer les arbitrages d'investissement par des analyses chiffrées.

### **Sécuriser et optimiser — SI, cybersécurité, architecture**

La cinquième dimension est la maturation du système d'information. À l'étape de la modernisation, on a installé des outils. À l'étape de l'industrialisation, on rend ces outils robustes, sécurisés, intégrés, et résilients. Cela suppose une architecture SI cohérente, une politique de cybersécurité, des sauvegardes systématiques, une redondance des systèmes critiques.

Cette maturation est particulièrement décisive à l'heure où les PME africaines deviennent des cibles potentielles de cybercriminalité — phishing, ransomware, fraude au virement. Une PME industrialisée doit pouvoir résister à ces menaces ; une PME simplement modernisée y est généralement vulnérable.

*« Industrialiser, c'est rendre  
l'entreprise reproductible. Et créer  
les conditions d'une expansion sans  
chaos. »*

## *Chapitre 12 — Pilier III : Régionaliser*

Une fois modernisée et industrialisée, l'entreprise est devenue une organisation mature, performante, reproductible. Elle peut tourner sans son fondateur, elle pilote sa performance, elle dispose d'équipes formées et de processus documentés. C'est déjà un accomplissement remarquable, qui distingue une PME transformée d'une PME ordinaire.

Mais en zone UEMOA, la transformation la plus stratégique reste à venir : la régionalisation. Cette étape n'est pas systématique — toutes les PME modernisées et industrialisées n'ont pas vocation à devenir régionales. Mais celles qui peuvent l'envisager y trouveront la principale création de valeur stratégique de leur trajectoire.

Pourquoi la régionalisation est-elle particulièrement importante en zone UEMOA ? Pour une raison structurelle : la zone UEMOA constitue un marché intégré rare en Afrique. Huit pays partagent une monnaie commune (le franc CFA), une banque centrale unique (la BCEAO), un cadre réglementaire largement harmonisé, et des infrastructures de paiement intégrées. Cette intégration crée un marché potentiel d'environ 130 millions de consommateurs et de plusieurs centaines de milliards d'euros de PIB cumulé, accessible à une PME modernisée avec des coûts d'expansion considérablement réduits par rapport à une expansion intercontinentale.

Une PME industrialisée qui se régionalise efficacement peut, en cinq à sept ans, multiplier son chiffre d'affaires par trois à dix, devenir un acteur structurant dans son secteur, et atteindre une taille critique qui la rend valorisable comme actif stratégique régional. C'est cette transformation qui produit les "plateformes régionales" évoquées dès le début de cet essai.

### **Gouvernance régionale — Multi-pays, délégation, harmonisation**

La première dimension de la régionalisation est la gouvernance multi-pays. Cela suppose de définir une structure juridique régionale (holding et filiales), de répartir les responsabilités entre niveau régional et niveau local, et d'harmoniser les politiques sans tomber dans la centralisation excessive. Cette gouvernance est l'un des chantiers les plus délicats : trop centralisée, elle étouffe la réactivité locale ; trop décentralisée, elle empêche la synergie.

### **Architecture régionale — Cloud, données, cybersécurité**

La deuxième dimension est l'architecture technique régionale. Cela suppose des systèmes d'information mutualisés à l'échelle de la zone — un seul ERP pour toutes les filiales, un seul CRM, un seul système comptable consolidé. C'est là que les investissements digitaux antérieurs portent leurs fruits : une PME bien modernisée et bien industrialisée peut régionaliser son SI à coût marginal, alors qu'une PME mal préparée devra refaire tout son outillage.

### **Modèle opérationnel — Standards, coordination, multi-sites**

La troisième dimension est le modèle opérationnel régional. Il s'agit de définir précisément ce qui est standardisé à l'échelle de la zone (les produits, les processus critiques, l'identité visuelle) et ce qui reste adaptable localement (les pratiques commerciales spécifiques, les relations avec les partenaires locaux, certains détails opérationnels). Le bon dosage de cette standardisation/adaptation est l'un des marqueurs des plateformes régionales réussies.

### **Développement régional — Marchés, partenariats, distribution**

La quatrième dimension est la stratégie de pénétration des marchés régionaux. Quels pays cibler en priorité ? Selon quel ordre ? Avec quels modèles d'implantation — filiale en propre, joint-venture, franchise, distribution ? À quels rythmes ? Ces choix structurent toute la décennie d'expansion.

### **Mutualisation — Fonctions support, synergies**

La cinquième dimension est la mutualisation des fonctions support à l'échelle régionale. Ce qui était décentralisé dans l'étape antérieure — finance, RH, IT, juridique — peut être mutualisé pour générer des économies d'échelle significatives et professionnaliser ces fonctions au-delà de ce que chaque filiale pourrait s'offrir seule.

*« Régionaliser, c'est transformer  
l'entreprise en plateforme. C'est  
l'horizon stratégique de la  
transformation. »*

## **Chapitre 13 — Comment lire le cadre**

Le Framework MIR™ n'est pas un produit. Ce n'est pas une méthode commerciale qu'on achète à un cabinet. C'est une grille intellectuelle qui aide à penser, à diagnostiquer, à prioriser, à séquencer.

Plusieurs usages me semblent légitimes.

Pour un dirigeant de PME en activité, le Framework MIR™ permet de se situer honnêtement sur la trajectoire de maturité, et d'identifier les chantiers prioritaires. Une PME au niveau 1 "artisanal" doit prioritairement moderniser, et il est contre-productif de chercher à industrialiser ou régionaliser avant. Une PME déjà bien modernisée peut envisager l'industrialisation. Une PME industrialisée peut commencer à structurer son ambition régionale.

Pour un repreneur potentiel, le Framework MIR™ permet d'évaluer rapidement, lors d'une première visite ou d'une lecture de dossier, le niveau de maturité d'une cible potentielle, et donc l'ampleur du travail de transformation à anticiper. Une PME au niveau 1 nécessitera environ trois ans de travail intense de modernisation avant d'envisager toute industrialisation. Une PME déjà partiellement structurée peut être transformée plus rapidement.

Pour un investisseur, le Framework MIR™ offre une grille de lecture du risque et du potentiel. Une PME au niveau 1 présente un risque élevé mais un potentiel multiplié — la transformation peut produire des effets de valeur considérables. Une PME au niveau 2 présente un risque réduit et un potentiel mesuré — la transformation est plus prédictible mais moins explosive. Une PME au niveau 3 est un actif stratégique régional, valorisable selon des multiples comparables aux entreprises développées.

Pour un enseignant, un journaliste, un décideur public, le Framework MIR™ offre un vocabulaire commun pour parler de transformation des PME africaines avec rigueur, sans confondre les niveaux et sans appliquer mécaniquement des grilles importées.



Le cadre est posé. Reste à comprendre comment, concrètement, un cadre extérieur — typiquement un cadre expérimenté de la diaspora ou d'une multinationale — peut entrer dans une PME existante pour participer à cette transformation. C'est l'objet de la partie suivante : les Cinq Portes d'entrée.

*Partie IV*

# Les Cinq Portes

---

## UNE TYPOLOGIE DES MODALITÉS D'ENTRÉE

*Si le Framework MIR™ propose une grille pour penser la transformation, il reste à examiner une question distincte mais complémentaire : comment, concrètement, un cadre extérieur peut-il s'inscrire dans une PME existante pour participer à sa transformation, voire à sa reprise ? Cette partie propose une typologie en cinq modalités, observées sur le terrain et formalisées comme outil intellectuel.*

## Chapitre 14 — Pourquoi l'entrée progressive ?

La plupart des analyses sur la reprise d'entreprise — notamment celles importées du monde anglo-saxon, à travers le modèle des Search Funds américains — supposent un schéma binaire : on identifie une cible, on négocie un prix, on signe un protocole, on prend le contrôle. Cette mécanique fonctionne dans des marchés où le tissu économique est intégralement formalisé, où l'information est documentée, où la due diligence en six semaines suffit à comprendre une entreprise.

En Afrique francophone, cette mécanique échoue presque systématiquement quand on l'applique aux PME établies de la génération fondatrice. Trois raisons structurelles l'expliquent.

La première est l'opacité informationnelle. Les états financiers ne reflètent qu'une fraction de la réalité économique de l'entreprise. Les processus ne sont pas formalisés. La dépendance au fondateur ne se mesure pas sur dossier. Une due diligence externe de six semaines passe à côté de l'essentiel : la culture interne, la qualité réelle des relations clients, le savoir-faire tacite des équipes, les arrangements informels avec les fournisseurs critiques.

La deuxième est la dimension humaine de la transmission. Le dirigeant cédant n'attend pas seulement le meilleur prix : il attend reconnaissance, continuité pour ses équipes, préservation de son nom, confiance personnelle avec le repreneur. Aucune de ces dimensions ne se négocie par procuration via des conseillers anonymes. Elle se construit, dans le temps long, par la rencontre répétée et la qualité de la relation.

La troisième est le risque post-cession. Une cible techniquement excellente peut perdre 30 à 50% de sa valeur dans les six mois suivant le changement de propriétaire, simplement parce

que les clients clés, les fournisseurs critiques ou les collaborateurs expérimentés ne reconnaissent pas l'autorité du nouveau dirigeant. Cette perte n'apparaît dans aucun modèle financier d'acquisition. Pourtant, c'est elle qui produit, statistiquement, l'essentiel des échecs de reprise.

Face à ces trois risques convergents, une approche alternative s'impose : celle de l'entrée progressive. Plutôt que d'acquérir l'entreprise en un acte unique, on s'y inscrit en plusieurs temps, sous différents statuts intermédiaires, qui permettent de construire la connaissance, la confiance, et la légitimité — avant d'éventuellement envisager l'acquisition du capital.

Cette approche n'est pas nouvelle dans son principe ; ce qui est nouveau, c'est sa formalisation comme méthodologie cohérente. Les Cinq Portes que je propose ci-dessous sont une typologie observée sur le terrain : cinq modalités distinctes par lesquelles un cadre extérieur peut commencer à s'inscrire dans une PME africaine établie, chacune avec ses logiques propres, ses prérequis, ses avantages, ses limites. Ces cinq portes ne sont pas exclusives ; elles peuvent s'enchaîner dans une trajectoire individuelle.

*« La meilleure manière de reprendre  
une PME africaine n'est pas de  
l'acheter. C'est d'y entrer  
suffisamment tôt pour la connaître. »*

## *Chapitre 15 — Porte I : Le Consultant Stratège*

La première porte est celle du Consultant Stratège. Elle consiste à entrer dans l'entreprise non comme repreneur potentiel, mais comme conseiller du dirigeant cédant sur une mission précise — typiquement, un chantier de modernisation ou de structuration.

Cette porte présente quatre vertus distinctives.

- Coût d'entrée nul, voire négatif. Le repreneur potentiel n'apporte pas de capital, et il est rémunéré pour sa mission. Il peut conserver son emploi salarié actuel en parallèle de la mission, surtout si celle-ci est calibrée en temps partagé.
- Information acquise maximale. En trois à six mois de mission interne, le consultant apprend sur l'entreprise ce qu'aucune due diligence externe ne pourrait révéler. Il voit les vrais comptes, observe le dirigeant en situation, comprend la culture, identifie les vrais talents internes, détecte les fragilités cachées.
- Légitimité construite auprès des équipes. Le jour où le consultant envisagerait une porte d'entrée plus engageante, les collaborateurs le connaîtraient déjà. Il ne serait plus "le repreneur qui débarque" mais "celui qui nous a aidés à structurer le pilotage commercial".

- Séparation propre en cas d'incompatibilité. Si l'alchimie ne prend pas avec le dirigeant cédant, si la cible révèle des dimensions inacceptables, la séparation se fait sans drame ni perte capitalistique. C'est la seule porte qui offre cette option de sortie sans conséquence.

La Porte I n'est pas la plus prestigieuse, mais elle est probablement la plus intelligente comme point d'entrée. Elle convient particulièrement aux profils issus du conseil en stratégie, du M&A, de la transformation digitale — qui ont l'expérience des missions courtes et intensives, et qui savent produire de la valeur rapidement dans un contexte qu'ils découvrent.

## *Chapitre 16 — Porte II : Le COO de Transition*

La deuxième porte est plus engageante : le repreneur potentiel rejoint l'entreprise comme COO de transition, c'est-à-dire comme directeur des opérations, pour une durée déterminée — typiquement douze à dix-huit mois — pendant laquelle le fondateur prépare progressivement sa sortie.

Cette porte suppose un engagement plus fort que la Porte I : le COO quitte généralement son emploi salarié antérieur, déménage sur le lieu de l'entreprise, et s'investit à temps plein. Mais elle offre en contrepartie une expérience d'apprentissage et de transformation incomparable.

Le COO de transition prend en charge l'opérationnel quotidien, ce qui le place au cœur réel de l'entreprise. Il pilote les chantiers de modernisation, structure progressivement l'organisation, recrute et forme l'équipe de direction qui prendra la suite. Pendant ce temps, le fondateur peut, progressivement, se retirer des opérations courantes — d'abord les week-ends, puis quelques après-midi par semaine, puis seulement les comités stratégiques.

Au terme de cette période, plusieurs scénarios sont possibles : le COO peut négocier la reprise du capital dans des conditions qu'il connaît parfaitement, ayant vu l'entreprise de l'intérieur pendant 18 mois ; il peut décider que la cible ne lui convient finalement pas, et négocier une sortie propre ; ou il peut basculer vers une autre porte (Porte III ou IV) si les conditions évoluent.

Cette porte convient particulièrement aux profils opérationnels — directeurs généraux, directeurs d'opérations, directeurs commerciaux — qui ont une expérience pratique du pilotage d'équipes et qui ne sont pas effrayés par les six à neuf premiers mois d'inconfort qui accompagnent toute prise de fonction dans une nouvelle entreprise.

## *Chapitre 17 — Porte III : Le Partenaire Digital*

La troisième porte concerne une catégorie spécifique de repreneurs potentiels : ceux dont l'expertise est principalement technologique ou data. Pour eux, l'entrée se fait par l'apport d'une compétence digitale critique en contrepartie d'une participation minoritaire au capital.

Le contexte d'application est précis : une PME établie a accumulé un patrimoine commercial et opérationnel solide, mais elle a manqué le virage digital. Son dirigeant comprend qu'il faut transformer, mais il n'a ni la compétence ni le temps pour piloter cette transformation. Le Partenaire Digital rejoint l'entreprise comme associé minoritaire — typiquement entre 10 et 30% du capital — en échange du pilotage complet de la transformation digitale sur trois à cinq ans.

Cette porte présente trois caractéristiques distinctives. D'abord, le capital n'est généralement pas acheté : il est apporté en industrie, en échange du travail à fournir. Cela réduit massivement la barrière financière à l'entrée. Ensuite, la rémunération est mixte : un salaire opérationnel pendant la durée du pilotage, plus la valorisation du capital à terme. Enfin, l'engagement est de moyen terme : ce n'est ni une mission courte ni une reprise totale, c'est un partenariat structurant qui peut durer cinq à dix ans.

Cette porte convient particulièrement aux profils d'architectes IT seniors, de CTO expérimentés, de spécialistes data ou IA, qui ont l'envie de bâtir quelque chose de durable mais qui ne veulent ni créer une startup ni gérer une grande structure. Elle est probablement, à l'avenir, l'une des portes les plus prometteuses, à mesure que la transformation digitale devient le levier critique de toute PME africaine.

## *Chapitre 18 — Porte IV : L'Equity Transformer*

La quatrième porte concerne les profils qui disposent à la fois d'une expertise opérationnelle, d'un capital partiel, et d'une volonté d'engagement durable. Pour eux, l'entrée se fait par une prise de participation initiale, suivie d'une montée en puissance contractualisée.

Le schéma type est le suivant : l'Equity Transformer entre au capital à hauteur de 25 à 40%, sur la base d'une valorisation établie sur l'EBITDA récurrent. Il prend en parallèle une fonction opérationnelle de direction générale ou de direction d'unité. Un pacte d'actionnaires prévoit les modalités d'augmentation progressive de sa participation, typiquement liée à l'atteinte d'objectifs de transformation et à des appels de capital programmés. Au terme de cinq à sept ans, l'Equity Transformer atteint la majorité du capital, parfois la totalité, selon le scénario négocié initialement avec le fondateur.

Cette porte est la plus exigeante des cinq en termes d'apport initial — il faut typiquement disposer d'au moins 100 à 300 millions de FCFA d'apport personnel — mais elle est aussi celle qui offre la trajectoire de capital la plus prévisible. L'Equity Transformer sait dès le départ comment évoluera sa position dans l'entreprise.

Cette porte convient particulièrement aux cadres expérimentés en milieu de carrière, ayant accumulé un capital de plusieurs centaines de millions de FCFA, et désireux de s'engager pour la décennie à venir dans la transformation d'une entreprise dont ils deviendront progressivement les propriétaires.

## Chapitre 19 — Porte V : Le Repreneur Progressif

La cinquième porte est la plus proche de la reprise classique, mais elle s'en distingue par son caractère progressif et son cadre contractuel particulier : la location-gérance assortie d'une option d'achat.

Dans ce schéma, le Repreneur Progressif prend la direction effective de l'entreprise via un contrat de location-gérance, c'est-à-dire qu'il exploite l'entreprise comme s'il en était propriétaire, en versant une redevance au propriétaire effectif (le fondateur). Le contrat inclut une option d'achat exercible à une date donnée — typiquement 24 à 36 mois après la prise en gérance — selon des conditions de prix et de modalités fixées à l'avance.

Cette porte présente plusieurs vertus distinctives. Elle permet au repreneur de piloter l'entreprise sans en posséder le capital, ce qui réduit considérablement l'apport initial (la redevance étant payée sur les flux d'exploitation). Elle offre au fondateur une transition sécurisée : il continue de toucher des revenus pendant la période de location-gérance, et il garde la possibilité de récupérer son entreprise si la transition se passe mal. Et elle permet aux deux parties de tester concrètement, pendant deux à trois ans, la qualité de leur entente avant de finaliser la transmission de propriété.

Cette porte convient particulièrement aux profils déterminés à reprendre l'entreprise, mais dont l'apport personnel ne permet pas d'envisager un rachat direct du capital. Elle convient également aux fondateurs qui souhaitent une transition très progressive, sans rupture brutale, et qui acceptent d'attendre deux à trois ans avant de monétiser leur sortie.

## Chapitre 20 — Articulation et séquences

Les Cinq Portes ne sont pas exclusives. Une trajectoire de reprise réussie articule fréquemment deux ou trois portes successives sur 24 à 36 mois. Quelques séquences typiques.

Séquence A — Consultant puis COO. Le repreneur potentiel entre par la Porte I (mission de conseil de quatre à six mois), construit la connaissance et la confiance, puis bascule sur la Porte II (COO de transition pendant douze à dix-huit mois). À l'issue, il peut négocier la reprise par la Porte IV ou la Porte V.

Séquence B — Consultant puis Partenaire Digital. Le repreneur entre par la Porte I sur un chantier de transformation digitale, démontre sa valeur, puis se voit proposer une participation minoritaire en industrie via la Porte III. Cette trajectoire conduit rarement à une reprise totale, mais elle aboutit à un partenariat structurant de long terme.

Séquence C — COO puis Repreneur Progressif. Le repreneur entre directement par la Porte II, prouve sa capacité opérationnelle pendant douze mois, puis négocie une bascule vers la Porte V (location-gérance avec option d'achat) pour finaliser la transmission de propriété.

Séquence D — Partenaire Digital puis Equity Transformer. Un profil tech entre par la Porte III à hauteur de 15 ou 20%, démontre l'efficacité de sa contribution sur trois ans, puis monte progressivement à la majorité du capital via la Porte IV.

Ces séquences ne sont pas exhaustives. Chaque cas est singulier, et le bon enchaînement dépend du profil du repreneur, de la situation du cédant, des caractéristiques de l'entreprise, et de la dynamique de confiance qui se construit dans le temps. L'enjeu n'est pas de mécaniquement appliquer une séquence-type, mais de penser stratégiquement, à chaque étape, quelle porte permet le mieux d'avancer.



Les Cinq Portes constituent une typologie ouverte, pas une méthode fermée. Elles offrent un vocabulaire pour penser les modalités d'entrée dans une PME africaine, et elles montrent que la reprise n'est pas un acte unique mais un processus articulé. Pour le cadre extérieur qui envisage cette voie, comprendre ces cinq modalités, c'est déjà se donner une carte. À chacun de tracer son propre itinéraire.

## — CONCLUSION

## Une décennie à écrire

---

*Cet essai propose une thèse en quatre temps. Un constat : le récit dominant sur l'entrepreneuriat africain est puissant mais déséquilibré. Une thèse : la prochaine décennie économique de la zone UEMOA se jouera, peut-être avant tout, dans la transmission et la modernisation digitale du tissu PME existant. Un cadre conceptuel : le Framework MIR™ comme grille pour penser la transformation. Une typologie : les Cinq Portes d'entrée pour penser les modalités par lesquelles des cadres extérieurs peuvent participer à cette transformation.*

L'ensemble forme une proposition intellectuelle, pas une méthode commerciale. Je n'ai pas écrit ce texte pour vendre un service, mais pour ouvrir une conversation. Cette conversation me semble urgente, parce que la fenêtre démographique, technologique et humaine de cette décennie ne se représentera pas dans les mêmes conditions.

Plusieurs questions restent volontairement ouvertes. Cet essai ne traite pas en détail des modalités de financement spécifiques aux opérations de transmission de PME africaines : c'est un sujet en soi, qui mériterait un essai distinct. Il ne traite pas non plus des dimensions juridiques, fiscales et patrimoniales des opérations, qui varient selon les huit pays de la zone UEMOA et qui appellent une expertise locale. Il ne traite pas, enfin, des spécificités sectorielles : une pharmacie vétérinaire ne se transforme pas comme une imprimerie, ni comme une clinique privée, ni comme un cabinet comptable. Chaque secteur appelle ses propres adaptations du cadre général.

Ce que cet essai propose est un horizon stratégique commun. Il revient à chacun — dirigeants de PME, repreneurs potentiels, investisseurs, conseillers, décideurs publics, enseignants, journalistes — d'enrichir, de contester, d'adapter, de prolonger ce cadre selon son angle propre. C'est la nature même d'un essai stratégique : ouvrir une discussion, pas la clore.

Une dernière conviction. Pour ceux qui prennent au sérieux la thèse exposée ici, l'enjeu n'est pas seulement individuel. Reprendre méthodiquement une PME africaine, la transformer en plateforme régionale, créer des emplois durables, ancrer la fiscalité locale, transmettre un savoir-faire : tout cela n'est pas seulement un projet professionnel. C'est aussi une

contribution civique, dans une décennie où la question de la souveraineté économique africaine se posera avec une acuité croissante.

Mon père a soixante-quinze ans. Sa pharmacie vétérinaire attend. Comme la sienne, des milliers de PME africaines attendent un repreneur préparé. Cet essai voudrait contribuer, à sa modeste mesure, à rendre cette préparation possible.

À ceux qui le liront jusqu'au bout : merci. La conversation peut commencer.

— *Lionel Sakiti*

*Abidjan, mai 2026*

## — NOTES MÉTHODOLOGIQUES

# Sources et estimations

---

Les ordres de grandeur cités dans cet essai sont issus d'un croisement de plusieurs sources publiques et d'observations terrain de l'auteur. Ils sont présentés comme estimations, et leur précision exacte mériterait des études dédiées que cet essai ne prétend pas constituer.

### Sources principales mobilisées

- Banque Mondiale — Doing Business Reports et études sectorielles sur l'Afrique subsaharienne.
- BCEAO — Rapports annuels et bulletins de la zone UEMOA, notamment sur la démographie d'entreprises et les flux interbancaires.
- IFC (International Finance Corporation) — Études sur les PME africaines et les conditions d'accès au financement.
- AfDB (Banque Africaine de Développement) — Rapports sur le développement du secteur privé en Afrique.
- McKinsey Africa et études Mo Ibrahim Foundation — Analyses macroéconomiques sectorielles.
- Briter Bridges et Partech — Bases de données sur le financement des startups africaines.
- Observations terrain de l'auteur — Plus de douze années d'exercice professionnel dans l'écosystème financier et technologique de la zone UEMOA, et rencontres documentées avec une centaine de dirigeants de PME.

### Conventions de chiffrage

Sauf indication contraire, les montants exprimés en FCFA suivent la parité fixe avec l'euro (1 € ≈ 656 FCFA). Les valorisations d'entreprises sont indicatives et utilisent des multiples conservateurs sur l'EBITDA récurrent observé sur les marchés ouest-africains. Les projections décennales sont des hypothèses raisonnées, pas des prévisions documentées.

### Limites assumées

Cet essai est rédigé par un acteur engagé du sujet, qui ne prétend ni à l'exhaustivité ni à la neutralité académique. Sa valeur est celle d'une thèse stratégique étayée par l'expérience et

la lecture, qu'il appartient à chaque lecteur d'enrichir, de contester ou de prolonger selon sa propre expertise.



A F R I C A S C A L E R . C O M

M O D E R N I S E R · I N D U S T R I A L I S E R · R É G I O N A L I S E R