

UNIVERSITE CATHOLIQUE DU CONGO
FACULTE D'ECONOMIE ET DEVELOPPEMENT
B.P.1534
KINSHASA/LIMETE

**LA NECESSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA
CREATION D'ENTREPRISE DANS LE CADRE D'UN
INCUBATEUR**

Cas de l'I&Fentrepreneuriat

PAR

Justice MUZOLA NZEZA
Gradué en Economie et Développement

**Mémoire présenté et défendu en vue de
l'obtention du grade de Licencié en
Economie et Développement**

Option : Entrepreneuriat et Gestion

Directeur : Prof. Justin OKANA N'SIAWI
LEBUN

Juillet 2017

EPIGRAPHE

*Tu me dis, j'oublie ;
Tu m'enseignes, je me souviens ;
Tu m'impliques, j'apprends.*

B. Franklin

DEDICACES

*A Papa et Maman,
Les Héros.*

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ici, tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à ma formation académique et, spécialement, à la réalisation de ce travail.

Je remercie en premier lieu le professeur Justin OKANA, il a accepté de diriger ce travail et a enrichi ma démarche de ses précieux conseils. Je lui suis reconnaissant surtout pour sa disponibilité en dépit de ses occupations non moins importantes mais aussi pour m'avoir fait confiance dans les choix de méthodes qui ont permis de bien réaliser ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à toute l'équipe de l'I&Fentrepreneuriat pour l'accueil très amical dont j'ai bénéficié et à tous les entrepreneurs incubés qui ont eu la courtoisie de me recevoir, de me faire partager leur parcours et de m'avoir prodigué leur confiance. Je pense au même titre aux personnes-ressources, celles qui m'ont fait profiter de leur connaissance et ont accepté de répondre à mes questions.

Enfin, ma famille, mes parents et mes sœurs, pour leur soutien indéfectible ; le couple KAMANGU, dont la générosité contribue énormément à mon parcours et, mes compagnons, tous ceux qui, de quelle que façon que ce soit, m'ont permis de m'épanouir dans ce parcours, je dis merci.

Justice MUZOLA NZEZA

SIGLES ET ABREVIATIONS

ANAPI	: Agence National pour la Promotion des Industries
BM	: Business Model
BP	: Business Plan
CA	: Chiffre d’Affaire
CEPROPME	: Centre de Promotion de Petites et Moyennes Entreprises
CODESRIA	: Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique
COPEMECO	: Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
FEC	: Fédération des Entreprises du Congo
FINCA	: Foundation for International Community Assistance
GRP	: Génération, Rémunération et Partage de Valeur
INPP	: Institut National de Préparation Professionnelle
INSEE	: Institut National de la Statistique et des études économiques
ISTACHA	: Institut Supérieur des Techniques Appliquées en Chimie Agroalimentaire
MENA	: Middle East and North Africa
NBIA	: National Business Incubator Association
ONUDI	: Organisation de Nations Unies pour le Développement de l’Industrie
OPEC	: Office de Petites et Moyennes Entreprises Congolaises
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PPP	: Potentielle Partie Prenante
QPMI	: Quartier de Petites et Moyennes Industries
RDC	: République Démocratique du Congo
UK	: Université Kongo

TABLEAUX

- Tableau 1 : Grille de lecture des 6 pratiques d'accompagnement. P. 13
- Tableau 2 : Les Structures d'accompagnement et d'hébergement d'entreprises. P. 19
- Tableau 3 : Aperçu du Secteur d'accompagnement en RDC P.22
- Tableau 4 : Les Variables de définitions de l'incubateur P.31
- Tableau 5 : Les différents types d'incubateurs et leurs caractéristiques. P. 37
- Tableau 6 : Les trois dimensions G, R et P composant le BM P. 47
- Tableau 7 : Solde Intermédiaire de Gestion de JUNA Fabrication de 2014 à 2016. P. 53
- Tableau 8 : Solde Intermédiaire de Gestion de Londo-Zimba de 2014 à 2016. P. 56
- Tableau 9 : Solde Intermédiaire de Gestion de Mbut'aleki de 2014 à 2016. P. 58

FIGURES

- Figures 1 : Les registres de 6 pratiques d'accompagnement. P. 14
- Figures 2 : Processus d'Incubation de l'I&Fentrepreneuriat P.46

INTRODUCTION

1. Problématique

Dans le contexte de l'évolution de l'économie de marché où l'innovation est considérée comme une importante créatrice de valeur, l'entrepreneuriat s'est présenté comme un véritable levier de croissance économique. Il est, de nos jours, devenu un domaine qui suscite de l'intérêt tant pour les scientifiques que pour les praticiens suite à cet impact important qu'il a dans la sphère économique. Pour l'éminent économiste Joseph Schumpeter (1935)¹, Père de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur est un acteur essentiel de la mise en œuvre de l'innovation. Soulignons par ailleurs que les économistes conviennent maintenant de l'existence de liens directs entre le niveau de création d'entreprises et d'innovation et la croissance économique².

Cependant, au moment où l'importance de l'entrepreneuriat devient indiscutable tant aux yeux du scientifique qu'à ceux du praticien et du politique et que le développement de l'entrepreneuriat est devenu le garant du développement économique des nations libérales, nous assistons à un taux élevé d'échecs dans la création d'entreprise. En effet l'observation nous renseigne que les jeunes entreprises ont du mal à survivre suite à une connaissance très sommaire du terrain. Les chiffres sont moins connus dans le contexte congolais cependant des enquêtes européennes ont démontré que la moitié des entreprises européennes ne survivent pas endéans les cinq premières années de leur création³. En outre, des recherches plus poussées renseignent que dans les quatre années qui suivent leurs créations, une entreprise sur deux disparaît⁴.

Face à ce phénomène de « mort prématurée » des entreprises, une alternative s'est présentée comme pouvant assurer une certaine pérennité à l'entreprise : *l'accompagnement*.

¹ Schumpeter, Joseph Alois (1883-1950), économiste autrichien dont l'apport à la théorie économique porte sur l'analyse de la fonction de l'entrepreneur, dont il souligne le rôle déterminant dans les processus d'innovation et d'investissement.

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

² P. Albert, M. Bernasconi et L. Gaynor, « Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international », L'Harmattan, Paris, 2003.

³ Commission Européenne, « Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance », Bruxelles, 2007.

⁴ Chabaud, D., Ehlinger, S. et Perret, V., « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? » in XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Carthage 3, 4, 5 et 6 juin, 2003

D'après R. Cuzin et A. Fayolle, « L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet. »⁵. Plus simplement, nous pouvons comprendre l'accompagnement à la création d'entreprise comme un dispositif qui vise à orienter, informer et aider le futur créateur à élaborer son projet en le conseillant, le formant et l'insérant dans les réseaux pertinents de la création, afin que son projet puisse se concrétiser et atteindre une certaine maturité. L'accompagnement à la création d'entreprise est donc susceptible d'aider l'entrepreneur dans sa démarche entrepreneuriale. Il s'agit pour lui de se trouver dans un contexte sécurisant où il est prémuni des toutes les menaces inhérentes à son activité. Cet accompagnement peut revêtir plusieurs formes (financière, psychologique, administrative...) selon les besoins de l'entreprise devant être accompagnée.

Par ailleurs, le monde de l'accompagnement à la création d'entreprise pourtant mal connu connaît beaucoup d'acteurs qui y opèrent. Citons à titre d'exemple des structures publiques (cas de l'Office de Promotion de Petites et Moyennes Entreprises Congolaises en sigle OPEC, du Fond pour la Promotion de l'Industrie en sigle FPI, de l'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements en sigle ANAPI...), des structures privées telles les incubateurs et les pépinières, des organismes financiers (cas de la FINCA qui s'illustre dans l'encadrement des petits entrepreneurs)... Dans notre travail, nous nous intéresserons aux incubateurs et pépinières que nous désignerons tous, selon la terminologie anglo-saxonne, sous le nom générique d' « **incubateurs** » et nous focaliserons notre étude sur l'incubateur **I&Fentrepreneuriat** qui est une structure d'accompagnement de jeunes entreprises basée en République Démocratique du Congo, précisément dans la cité Mbanza-Ngungu située dans le Kongo-Central.

L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en termes de secrétariat, d'assistance administratives, d'installation et de soutien d'affaires en management, finance et comptabilité⁶. C'est une

⁵ CUZIN, Romaric & FAYOLLE Alain (2004), Les dimensions structurantes de l'accompagnement, La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 210, pp. 77-88.

⁶ Allen N., Mc Cluskey R. (1990), Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, Entrepreneurship Theory and practice, Winter, p. 61-77

structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises. Les incubateurs, parfois appelés pouponnières ou couveuses, ont pour mission de détecter, accueillir et accompagner les projets de création d'entreprises naissantes et des projets innovants.⁷ Durant notre observation dans l'I&F Entrepreneuriat, nous avons découvert que ce dispositif pouvait être d'un grand soutien pour les entreprises naissantes et qu'ainsi il méritait d'être examiné de plus près.

Observons cependant ceci : alors que plusieurs jeunes entreprises accusent des difficultés pour se développer, on enregistre quand même quelques réussites. Nous comptons, dans la société aujourd'hui beaucoup de chefs d'entreprise qui ont développé leurs entreprises quasi-ex nihilo sans avoir eu recours à une organisation formelle d'accompagnement.

D'où la question de la place qu'occupe cet accompagnement se pose. Qu'apporte en effet un accompagnement entrepreneurial dans le cadre de l'incubation ? Dans quelle mesure peut-on s'en passer ? Notre analyse consistera à saisir la nécessité de l'accompagnement entrepreneurial dans le processus de la création d'entreprise. Il s'agira pour nous, dans le vif de notre travail, de découvrir, s'il y en a, le caractère indispensable de l'accompagnement précisément dans le contexte congolais.

2. Hypothèse

Comme définie par Shomba et Tshund'olela, l'hypothèse est une série des réponses qui permet de prédire la vérité scientifique, vraisemblable au regard des questions soulevées par la problématique et dont la recherche vérifie le bien fondé.⁸

Dans le cadre de notre démarche, nous nous appuierons premièrement sur l'hypothèse que l'accompagnement à la création d'entreprise occuperait *une place déterminante dans le processus entrepreneurial* et, ensuite, s'agissant de définir la nécessité de l'accompagnement entrepreneurial, nous nous appuierons sur l'hypothèse que l'accompagnement à la création d'entreprise spécialement dans le cadre d'un Incubateur constituerait « *un réducteur de risques* » pour le projet de création.

⁷ SAIDE Z. et Elkaina H., L'apport des structures d'accompagnement dans la mise en place d'une stratégie d'affaires réussie, Université Kasdi Merbah Ouargla, Algérie.

⁸ SHOMBA KINYAMBA et TSHUND'OLELA, Méthode de la recherche scientifique, Kinshasa, Ed. Mes, 2003

3. Méthodologie de travail

Dans ce travail de recherche, nous allons adopter la méthodologie suivante.

Il s'agira d'abord de bien saisir et comprendre le concept d'*accompagnement à la création d'entreprise*, ce qui n'est pas une mince affaire, tant cette notion est sujette à de nombreuses interprétations. Nous allons donc chercher à réaliser une revue de la littérature dans ce domaine.

En nous aidant de la recherche existante, nous allons également tenter de récapituler les différentes approches de l'incubateur en analysant concrètement le fonctionnement d'un incubateur à travers l'I&F Entrepreneuriat. Nous allons pour ce faire rencontrer de différents responsables travaillant au sein l'incubateur afin d'ajouter à notre recherche théorique une observation de la pratique.

Dans ce premier aspect de notre méthodologie, nous utiliserons notamment la **méthode analytique** pour cerner dans leur totalité les concepts qui font l'objet de ce travail, la **technique documentaire** qui nous emmènera à la scrutation des documents liés à notre objet de recherche, à une **observation participante** de la réalité de la structure et à l'**entretien** que nous tiendrons avec des personnes ressources durant la période du mois de notre stage académique que nous avons souhaité effectuer au sein de ladite structure afin d'enrichir notre étude.

Le deuxième aspect de notre méthodologie consistera à mener **une étude des cas** : une étude qualitative de trois entreprises incubées par I&F Entrepreneuriat (trois entreprises que nous choisirons sur le terrain sur conseil du Responsable). Nous nous servirons des entretiens non-directifs enfin d'obtenir des informations auprès des responsables de ces trois entreprises incubées. Nous utiliserons, à cette étape, la **méthode dialectique** et **comparative** pour mettre en relation les trois entretiens que nous allons réaliser.

En aucun cas cependant, notre étude ne se veut exhaustive et généralisable : l'échantillon choisi, trop réduit, ne le permet pas. Notre démarche s'inscrit plutôt dans une recherche qualitative et cherche à apporter des pistes de réflexion qui pourront éventuellement servir à faire avancer la connaissance du sujet.

4. Intérêt du sujet

Le présent travail vient s'ajouter à la littérature scientifique qui croît autour de l'accompagnement à la création d'entreprise.

En parlant principalement de notre pays, la République Démocratique du Congo, précisément la cité de Mbanza-Ngungu et ses environs, nous venons renseigner sur la pertinence de ce nouveau phénomène qui peu à peu se forge une autorité dans le monde des entreprises.

A travers ses politiques, l'Etat Congolais multiplie depuis peu des mesures d'incitation à la création d'entreprise sans pour autant toujours atteindre ses objectifs. Il nous paraît donc judicieux, dans le cadre de notre formation, de s'intéresser à ce nouveau dispositif qu'est l'incubateur.

5. Délimitation du sujet

Notre travail consistera essentiellement en *une analyse ponctuelle* de trois cas d'entreprises incubées que nous allons retenir. Autrement dit, il s'agira d'observer à un temps précis l'impact qu'ont subi, en se faisant accompagner par l'I&F Entrepreneuriat, les entreprises que nous allons retenir.

CHAPITRE I : L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE : UN FACTEUR DE RÉUSSITE DU PROJET ENTREPRENEURIAL.

Section 1. Qu'est-ce que l'Accompagnement ?

Bien que le concept « Accompagnement » semble être un truisme à l'esprit scientifique, il s'avère indispensable d'essayer d'en préciser les particularités dans le cadre précis de l'Entrepreneuriat. Cette partie a comme objectif de présenter dans ses aspects qui se rapportent à notre étude le concept « Accompagnement ».

Il existe en effet une réelle difficulté à s'accorder sur une définition unique et rigoureuse de l'Accompagnement. Ceci est dû, notamment, à la diversité des interventions et des organismes qui se revendiquent comme accompagnateurs. En effet, chacun de ces organismes, du fait des pratiques qui sont les leurs, a sa propre conception tout à fait spécifique de cette notion. Pour certains, l'accompagnement est l'action de rencontrer régulièrement un porteur de projet (de création d'entreprise) afin de le conseiller et de vérifier, de rencontre en rencontre, l'avancement de ce projet et ce, jusqu'à la mise en œuvre finale (dans notre cas, la création de l'entité)⁹. D'autres assimilent l'accompagnement à un dispositif qui vise à orienter, informer et aider un futur créateur à élaborer son projet en le conseillant, le formant et l'insérant dans les réseaux pertinents de la création, afin que ce projet puisse se concrétiser et atteindre une certaine maturité¹⁰.

Nous retrouvons toutefois dans les travaux de Paul¹¹, une analyse sémantique du verbe «accompagner» qui nous permet, quant à elle, de distinguer trois « registres » fondamentaux de l'accompagnement : **conduire**, **guider** et **escorter**. Chaque registre repose alors sur des conceptions spécifiques de la relation accompagnant-accompagné et du processus d'apprentissage.

⁹ Siegel D. « Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise? », Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219.

¹⁰ Siegel D., Op. Cit.

¹¹ Maela Paul est chargée de mission et d'orientation au CNAM de Nantes, chargée d'enseignement à l'Université de Nantes

➤ **Conduire** caractérise, dans un rapport d'autorité, des relations de type *maître* (*Celui qui sait et qui transmet*) à élève. Si le but de l'accompagnement est, certes, fixé par l'accompagné, le sens de la relation est **unidirectionnel** (de l'accompagnateur vers l'accompagné). Ce registre concerne, par exemple, les activités de formation, de transfert de savoir-faire ou de connaissances.

➤ **Guider** suppose un échange **bidirectionnel** dans le cadre d'une *co-construction* des savoirs. La relation d'accompagnement passe par un processus autoréflexif visant à aider l'accompagné à forger ses propres solutions en vue d'atteindre les objectifs qu'il se sera fixés. Il doit choisir une orientation dans une dynamique de développement supposant connaissance de soi (capacité à se situer) et projection de soi (orientation).

➤ **Escorter** véhicule l'idée de **protection**, d'attention portée à autrui (qui serait en difficulté) dans une dynamique de construction ou de rétablissement, où l'accompagnateur est impliqué au côté de l'accompagné (il partage le risque du fait de la mise à disposition de ressources, de garanties). La relation qui les unit est aussi tournée vers l'extérieur de la dyade¹² qu'ils constituent (pour protéger des menaces, mais aussi pour aider à capter des opportunités). Celui qui escorte va *protéger, secourir, soutenir*, ce qui peut passer par l'accueil ou l'introduction (dans un cercle, etc.).

Nous ressortons de cette analyse que l'accompagnement peut être considérée comme une relation, inscrite dans le temps, médiatisée par un objet tiers et orienté vers un but, qui se manifeste à travers trois registres génériques (conduire, escorter, guider).

A l'aide de ces trois registres, nous pouvons analyser les caractéristiques de plusieurs pratiques d'accompagnement relativement courantes. Nous nous inspirons pour ce point principalement des travaux¹³ de Maela PAUL¹⁴ dans lesquels il explore la possibilité d'étudier une pratique, celle de l'Accompagnement, qui diffère selon le secteur d'application, les institutions, le profil (ou le style) de chaque praticien, et qui a pour caractéristique de devoir être adaptée à chaque situation.

En effet, Paul qualifie l'accompagnement d'une *nébuleuse* à cause de son caractère global et varié. Il englobe six pratiques d'accompagnement suivant : la formation, le

¹² Ensemble de deux principes qui se complètent

Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

La dyade représente dans notre cas les deux parties, soient l'accompagnateur et l'accompagné.

¹³ Notamment l'article « L'accompagnement : une nébuleuse » paru en *Education Permanente* N°153/2002

¹⁴ Maela Paul est chargé de mission et d'orientation au CNAM de Nantes, chargée d'enseignement à l'Université de Nantes (PMaela@aol.com)

coaching, le counseling, le conseil, le tutorat, et le mentoring. Chaque activité est singulière même si dans la pratique les mêmes outils peuvent être utilisés dans un même but¹⁵.

Nous proposons à présent de classer les pratiques d'accompagnement à partir de cette grille de lecture des registres.

a) La Formation

Elle est la pratique sans doute la plus connue. Elle consiste en la diffusion, d'un contenu (savoir théorique) à un collectif par un individu expert. Elle repose sur la transmission plutôt impersonnelle de savoirs standardisés et permet difficilement de prendre en compte la singularité des situations des apprenants (elle est générique et peu personnalisée), d'où ses limites. Résolument dans un rapport de « maître/élève », la formation se situe du côté de « conduire ».

b) Le Coaching

C'est la pratique qui « monte » et fait aujourd'hui ses preuves dans le milieu de l'entreprise. L'introduction du *coaching* dans les entreprises, où il a pour fonction de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation¹⁶, date de plus d'une décennie. Mais cela fait près de trente ans qu'il s'impose aux Etats-Unis et au Canada comme outil du gestionnaire.

Le dictionnaire Encarta s'en tient encore à définir « coacher » comme « préparer (un athlète, une équipe ou une personne de haut niveau de responsabilité) par des exercices sportifs ou un travail assidu »¹⁷. La Société française de *coaching*, constituée en 1996, le présente comme « l'accompagnement d'une personne d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire »¹⁸. Qu'il s'adresse à des individus (cadres dirigeants, plus rarement cadres fonctionnels) ou à des groupes, il concerne des personnes qui, dans le contexte de leur situation professionnelle, formulent une demande d'aide, à propos d'une action impliquant une modification du comportement, des modes de pensée ou des manières de travailler.

¹⁵ MASAMBA L. V., « La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérentes à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'Incubateur I&F Entrepreneuriat en République démocratique du Congo », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2013.

¹⁶ BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. « Le Nouvel esprit du Capitalisme », Paris, Gallimard, 1999

¹⁷ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés

¹⁸ QUEUNIET, V., "Le coaching acquiert sa légitimité". In *Entreprise et Carrière*. N°597, 2001, pp.12-17

La visée du *coaching* se résume en trois termes : Efficacité, performance, excellence. Il est ainsi focalisé sur la valorisation de l'individu et la nécessité d'être toujours plus performant¹⁹. Nous pouvons comprendre à partir de là le fait que le coaching ne cesse de susciter un intérêt croissant dans le milieu de l'entreprise.

Les éléments de base de cette pratique sont :

- Une relation « mutuellement satisfaisante » constituant une véritable formation par *modeling* dans la mesure où ce qui a été vécu pourra être reproduit²⁰ ;
- Un objectif préalablement défini, véritable centrage du processus ;
- Un étayage en termes de soutien méthodologique et personnel de l'espace à franchir entre intention et action, entre compétence et mise en œuvre.

Au final, le Coaching se présente comme une prise en charge proposant une réponse « à la carte » pour l'accompagnement d'un individu dans son contexte professionnel sur le moyen terme. Grâce à un côté-à-côté bienveillant, le coach apparaît comme un partenaire qui apporte une écoute attentive dans un espace sécurisé. Si certains coachs adoptent des postures directives, la majorité revendique le retrait ou la co-construction pour favoriser l'expression par le client de sa propre solution²¹.

Eu égard à ce qui précède, le coaching se révèle appartenant au champ de la **conduite** en raison principalement du rapport unidirectionnel qu'entretiennent les deux parties. L'accompagné sera tout au long du processus d'accompagnement *l'élève qui apprend de son maître*. Il faut cependant noter que la « malléabilité » du coaching qui recouvre des pratiques hétérogènes fait qu'il offre un accompagnement davantage protéiforme, embrassant, selon les approches du coach, les registres du **guidage** et de l'**escorte**²².

c) Le Counselling²³

Il s'agit d'une pratique de soutien moral, s'apparentant beaucoup à une relation d'aide psychologique largement basée sur l'écoute qui vise à aider une personne face à des

¹⁹ QUEUNIET, V., Op. Cit.

²⁰ LENHARDT, V., « L'accompagnement individuel des dirigeants : le Coaching ». in Education permanente. N°114, 1993, pp. 91-104

²¹ FATIEN, P., "De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du "je(u)""", Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Jouyen-Josas, HEC, 8 décembre 2008, p. 467.

²² FATIEN, P., Op. Cit.

²³ De l'Anglais "Counsel=Conseil"

problèmes d'orientation, ou d'adaptation. Sa méthodologie de base repose, selon les mots de Carl Rogers, sur « des consultations directes avec un individu en vue de l'aider à changer ses attitudes et son comportement »²⁴.

L'empathie de l'accompagnateur est centrale pour assurer le dialogue, pour faciliter le développement individuel, en vue de trouver « un bon chemin » pour s'en sortir ou réussir. La posture est presque du registre patient/thérapeute. Le *counselling* s'inscrit dans le champ du « **guidage** » puisque l'accompagnateur est protecteur et permet l'éveil de l'accompagné.

d) Le Conseil et la Consultance²⁵

Traditionnellement, pour obtenir avis ou conseil, il convient de consulter. Le consultant est généralement un expert (savant, médecin, avocat...) à qui l'on expose un cas ou une situation. Et, par définition, le consultant peut donner son avis mais non décider. En contribuant ainsi à la pratique de consultance, le conseil consiste donc à « accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation-problème²⁶ ».

Cet accompagnement repose sur la mobilisation d'une personne experte pour analyser une problématique spécifique et complexe, et formuler des recommandations. L'idée étant d'introduire l'œil extérieur d'un spécialiste afin d'améliorer le fonctionnement ou la performance d'une organisation.

Pourtant, le modèle traditionnel décrit le consultant comme expert au service d'une commande qu'il traite en extériorité²⁷. La relation au temps est inexistante puisqu'il n'y a pas de prise en compte du vécu, de la subjectivité. L'intervention est brève et ponctuelle. La consultance relève plus de l'intelligence organisationnelle plus que d'une compréhension des sujets. A cette posture, tend à se substituer celle d'un consultant, intervenant non plus en expert mais en praticien impliqué. Même si la relation est contractuelle, il ne règle pas une commande ni ne traite un dossier, mais répond à une demande avec des sujets. Il ne se situe pas en extériorité mais prend activement part au processus.

²⁴ ROGERS, C., "Counselling and psychotherapy", 1942. Traduction Française: "La relation d'aide à la psychothérapie", Paris, ESF, 2002

²⁵ **Consultance** est un néologisme que nous avons découvert dans les travaux de Paul qui l'utilise pour parler de la « consultation » comme pratique d'accompagnement.

²⁶ LHÔTELLIER, A., "Tenir Conseil. Délibérer pour agir". Paris, Seli Arslan, 2001.

²⁷ Maela P. "« L'accompagnement : une nébuleuse » paru en Education Permanente N°153/2002

Cette posture fait aujourd'hui du conseil un « accompagnement » par l'instauration d'une dimension relationnelle entre deux personnes considérées comme sujet-acteurs, adossée à une dimension temporelle prenant en compte le temps de maturation et l'inscription dans des modèles ou des référentiels préétablis. Ainsi donc, par l'expertise qui va être transmise, cette pratique d'accompagnement consistant surtout en un conseil d'expert se situe dans le registre de la « **conduite** ».

e) Le Tutorat

Il s'inscrit à la croisée de deux logiques. La première est d'ordre technique car elle est orientée vers l'acquisition de savoir-faire. La seconde est de l'ordre de la socialisation et de l'intégration dans, et par le travail. Le tuteur doit faciliter l'articulation entre théorie et pratique en proposant un transfert d'expérience et un retour sur l'action du **tutoré**. Du fait de ses fonctions socialisatrices et pédagogiques, le tutorat se situe aujourd'hui dans le champ de l'« **escorte** », impliquant protection, étayage d'une personne qui veille sur une autre, en même temps qu'il la surveille. Il suppose une attitude de « grand frère » dont l'objectif est d'aider son cadet à grandir.

Le modèle traditionnel du **tutorat** reposant sur une relation forte type maître-apprenti, dont les protagonistes s'observent mutuellement, s'inscrit dans une logique de transmission des savoirs et de valeurs d'un corps de métier, et une valorisation du modèle à imiter²⁸. Ce modèle de formation fondé sur l'exemplarité véhicule l'idée de la transmission comme seule source d'accès au savoir. Cette conception du **tutorat** a cédé la place à une conception dans laquelle le tuteur a une fonction non pas de *modèle* mais de « *facilitateur* »²⁹. Dans cette perspective, l'essentiel, pour le tuteur, consiste à aider un jeune à se familiariser et à se former au travers d'une expérience que, grâce à lui, le jeune pourra réfléchir, analyser, comprendre. La relation tend à se déplacer d'un mode hiérarchisé, vertical, à un mode de partenariat, horizontal.

f) Le Mentoring (Mentorat)

Le **Mentor** fait partie de ces figures d'accompagnement qui se justifient par le fait qu'un individu ne peut se développer par le seul contact avec des pairs : il a besoin d'être en contact avec les « aînés ».

²⁸ Maela P., Op. Cit.

²⁹ VINCENT, F., "La pédagogie du tutorat ». in Education Permanente. N°65, 1982, pp.15-20.

Comme tout processus, le mentorat se divise en trois phases : un commencement, un déroulement et un dénouement. C'est dans et par la première que s'instaure la relation, par cette « fusion initiale » qui signe l'investissement affectif réciproque et conditionne le *modeling*. La deuxième fait place à la nouveauté et donc au changement (des attitudes, de compétences), autrement dit au temps avec sa valeur de renouvellement ; la relation s'en trouve modifiée, tendant à plus d'harmonie. La troisième signe la fin de la transition et de la relation, l'objectif étant que le « protégé » puissent désormais voler de ses propres ailes.

Le mentorat, renvoyant à la figure de Mentor³⁰, guide et conseiller du fils d'Ulysse³¹, Télémaque³², va chercher à faire bénéficier de son expérience un novice, avec lequel il noue une relation affective sur le long terme. Chargé de l'introduire ou de l'accueillir dans de nouveaux cadres, de l'orienter dans ses projets, tout en veillant à sa sécurité, sa figure paternaliste s'apparente à celle d'un directeur de conscience, d'un maître spirituel ou d'un pédagogue, d'un modèle. En tension entre transmission et protection, le mentorat se place alors à l'articulation de «**guider**» et «**conduire**».

Notons toutefois que les travaux de Paul font référence à une septième pratique d'accompagnement : le **Sponsoring**.

L'idée du **sponsoring** comme pratique d'accompagnement ne saute pas aux yeux. Mais l'on découvre par après que le terme **sponsoring** est aujourd'hui équivalent de celui du **parrainage**³³. Utilisé comme autrefois le mécène, le sponsor se trouve « partenaire » des entreprises artistique, sportives ou médiatiques avec la double fonction de soutien (financièrement plus que moralement) et de « facilitateur de relation ». Celle-ci prévaut dans l'idée de parrainage observé ces dernières années, consistant à accompagner des jeunes dépourvus de réseau personnel de relations avec les milieux professionnels, dans la recherche d'emploi. Dans ce dernier cas, il s'agit essentiellement d'une **escorte**, car le Sponsor participe dans le processus entre autre pour protéger des menaces, mais aussi pour aider à capter des opportunités.

³⁰ Dans la mythologie grecque, vieil ami et conseiller du héros Ulysse, et précepteur de Télémaque, fils de ce dernier.

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

³¹ Dans la mythologie grecque, roi d'Ithaque connu pour avoir participé à la guerre de Troie et triomphé de multiples dangers au cours d'un périlleux voyage de retour ayant duré dix années.

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

³² Dans la mythologie grecque, fils unique d'Ulysse, roi d'Ithaque, et de Pénélope

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

³³ Maela P., Op. Cit.

Le Tableau 1 présente les différentes pratiques d'accompagnement et leurs caractéristiques, qui s'inscrivent donc dans les trois registres représentés sur la Figure 1.

Tableau 1 : Grille de lecture des 6 pratiques d'accompagnement, adapté de Fatien³⁴

	Conseil	Counselling	Tutorat	Mentorat	Formation	Coaching
Idée sous-jacente	Consultance	Relation d'aide psychologique	Dispositif de formation et de socialisation	Education	Instruction	Entraînement
Fonctions principale	Conseiller	Ecouter	Aider à grandir	Accueillir, Orienter, introduire	Diffuser un savoir	Améliorer
Figure de l'accompagnant	Expert	Interlocuteur	Grand-Frère	Modèle	Maître	Partenaire
Figure de l'accompagné	Néophyte	Patient	Cadet	Novice	Elève	Partenaire
Sémantique de l'accompagnement	Conduire	Guider	Escorter	Conduire et Guider	Conduire	Conduire, guider, escorter
Sens de la relation	De l'expert vers le néophyte	Dialogique	dialogique	De l'aîné vers le novice+ dialogue	Du Maître vers l'élève	Multiforme

Source : FATIEN, P., "De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du "je(u)""", Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Jouy-en-Josas, HEC, 8 décembre, 2008, p. 467.

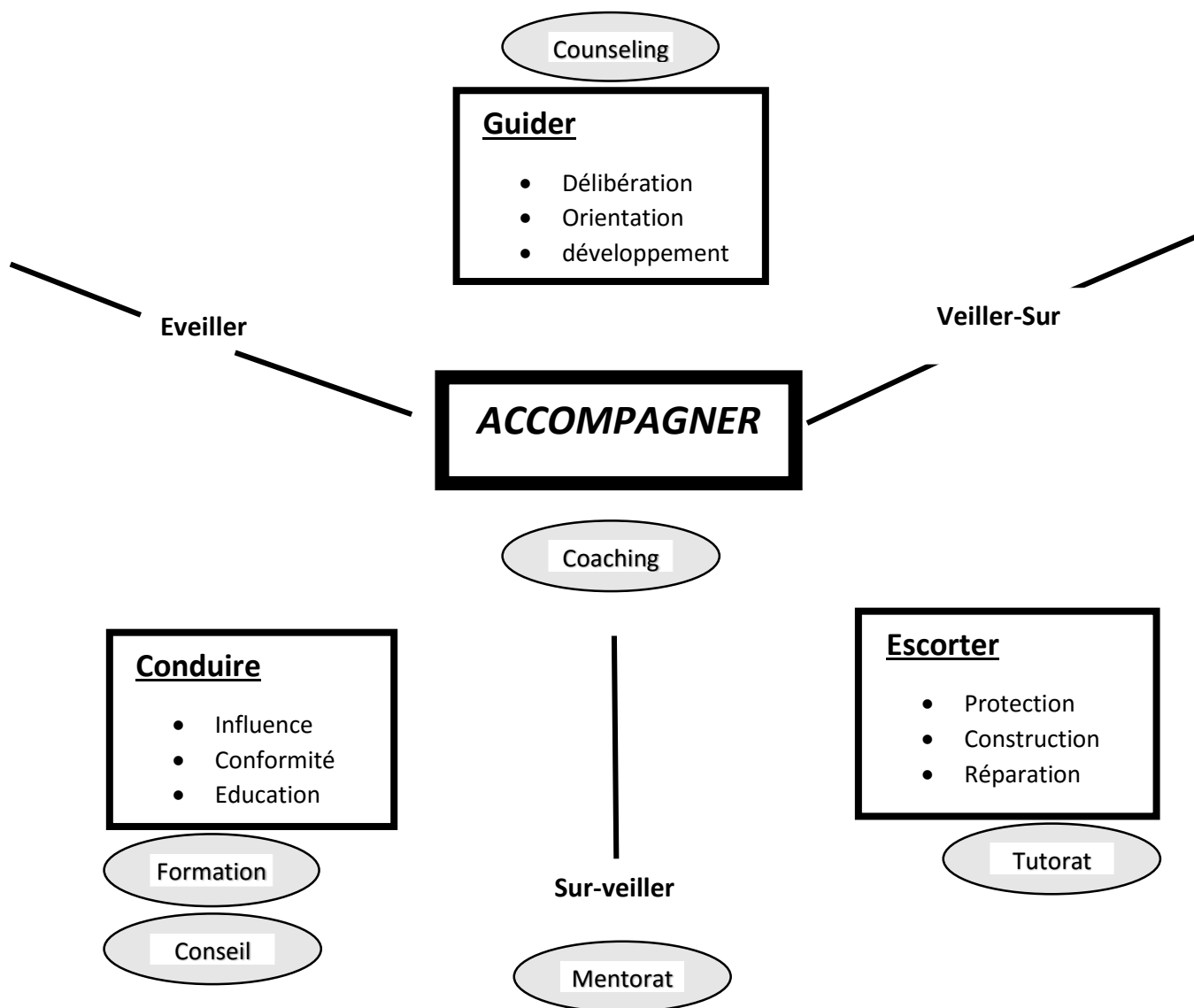
Selon cette grille, le coaching a une portée plus large et plus fluide de l'accompagnement. Il se montre comme une jonction de l'ensemble des pratiques d'accompagnement, notamment lorsque sa dimension la plus large est appréhendée au niveau sémantique signifiant à la fois la conduite, le guidage et l'escorte³⁵. C'est ainsi que le « coaching » peut être dit « accompagnement » si on fait gommer la différence linguistique entre l'anglais

³⁴ FATIEN, P., Op. Cit.

³⁵ MASAMBA L. V., Op. Cit.

et le français. La confusion se rapproche de celle pouvant être faite entre la « promotion » en anglais à la « communication » en français en ce qui concerne le marketing mix³⁶.

Figure 1 : les registres de 6 pratiques d'accompagnement, adapté de Paul.



³⁶ Lambin, J., Chumpitaz, R., Moerloose, C., « Marketing stratégique », Paris, éd. Dunod, 2005, 717p

Section 2. Revue de la littérature et mise en relief des différents termes liés à l'Accompagnement à la création d'entreprise

Le point que nous abordons ici est consacré à replacer l'accompagnement dans le cadre de la création d'entreprise, objet de notre étude. Nous présenterons une revue de la littérature sur le concept avant d'en développer certains aspects spécifiques.

1) Revue de la littérature

D'entrée de jeu, soulignons que la notion d'Accompagnement à la création d'entreprise ne connaît pas encore de consensus quant à sa définition exacte. Il est impossible de se limiter à une seule définition de cette notion, tant cette dernière renvoie à des situations différentes selon les auteurs, professionnels ou scientifiques. Concernant sa clarification, cette notion est rarement définie et pose souvent problème³⁷. La recension des écrits portant sur l'accompagnement entrepreneurial nous renseigne sur la diversité des conceptions, et l'absence de définition claire et largement partagée.³⁸ Nous comprenons donc que cette notion peut prendre plusieurs significations selon le cadre dans lequel elle se place. En outre, la littérature scientifique explore moins dans l'accompagnement des créateurs d'entreprises que la littérature professionnels.

Pour El Agy et Bellihi, sa place dans la littérature scientifique demeure relativement modeste au regard de l'analyse effectuée par quelques chercheurs aussi bien au niveau des recherches doctorales, qu'au niveau des communications et des publications »³⁹. C'est ce que soutiennent Cuzin et Fayolle en soulignant que «les revues académiques semblent moins s'intéresser à ce phénomène, tandis que les revues professionnelles, les journaux économiques, et la presse quotidienne consacrent de nombreux articles autour de la recherche sur la question de l'accompagnement. »⁴⁰

³⁷ Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. 2010b. « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences ». *Management & Avenir*, vol.9, N°239.

³⁸ El Agy, M. et Bellihi, H., 2012, « Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains », In 3èmes Rencontres entre entrepreneurs, réseaux d'accompagnement et chercheurs, EDHEC Business School, avril, Lille.

³⁹ El Agy, M. et Bellihi, H., 2012, *Op. cit.*

⁴⁰ Cuzin R. et Fayolle A., « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », in La Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion, 2004.

Dans les travaux de Kokou Dokou, qui sont parmi les premiers dans lesquels l'accompagnement entrepreneurial apparaît explicitement dans le paysage académique, cette notion « s'apparente à un processus de construction des facteurs clés de succès qu'il faut particulariser selon chaque situation de création d'entreprise »⁴¹. Une version simplifiée de cette vision dit que l'accompagnement entrepreneurial « peut s'envisager comme un processus d'apprentissage individualisé »⁴² qui est assuré par des acteurs qui inscrivent leurs actions dans une démarche d'apprentissage relatif à la gestion des obstacles liés à la création d'entreprise. Cet apprentissage vise, selon Radu et Redien-Collot, à développer chez l'entrepreneur accompagné un certain nombre de compétences pour devenir autonome.⁴³

D'autre part, une autre approche de l'accompagnement à la création d'entreprise envisage ce dernier à partir du concept de « réseau de soutien », considéré comme « capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (...) et de suivre l'entreprise nouvellement créée »⁴⁴. Un réseau peut être appréhendé, (...), comme un ensemble de contacts rassemblant différentes sources et autorisant une variété de formes relationnelles, d'une part, et mettant à disposition, d'autre part, de l'information filtrée, analysée et prête à l'emploi. Ce réseau constitué s'ancre doublement : des attaches géographiques fixent le cadre de l'action ; des liens de confiance et/ou de proximité psychosociologique en facilitent le développement⁴⁵. Nous considérons le Réseau comme un espace de soutien qui doit permettre une réduction de l'incertitude, la facilitation de l'apprentissage, le développement voire l'association de compétences, une maîtrise plus aisée de la complexité environnementale. Il est clair à cette étape qu'il n'est nullement question d'un apprentissage proprement dit mais plutôt d'un contexte favorisé (sciemment ou pas) par l'autorité publique.

Enfin, beaucoup d'autres auteurs s'intéressent spécifiquement à certaines formes d'accompagnement. Citons notamment les travaux de Franck BARES et Sybil PERSSON dans lequel ils s'intéressent particulièrement au *Coaching* et considèrent que ce dernier pourrait être

⁴¹ Dokou G.A., (2001), Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès, Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec, juin.

⁴² El Agy, M. et Bellihi, H., 2012, *Op. cit.*

⁴³ Radu, M., & Redien-Collot, R. 2010. « Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial ». *Gestion 2000*, vol.27, n°3, pp.43-56.

⁴⁴ *Liaison Sociale*, Décembre 2003, p.110)

⁴⁵ Messegghem, Naro & Sammut, « Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif », Université Montpellier 1.

particulièrement bienvenu pour accompagner utilement un créateur, afin de structurer son projet de création en clarifiant sa vision entrepreneuriale sous ses différentes facettes pour permettre in fine un engagement durable du créateur dans la réalisation d'un projet économiquement viable et son accomplissement identitaire personnel en tant qu'entrepreneur.⁴⁶ Il y a dans ce même cas Etienne ST-JEAN, qui dans sa thèse, s'intéresse spécialement au *Mentorat*. Le mentorat, déjà vu au point précédent, désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le **mentor**, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne le **mentoré**, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre⁴⁷. Il fait le constat que l'entrepreneur novice vit certaines difficultés et les efforts publics pour le soutenir dans la période de démarrage ne sont pas toujours adaptés à sa situation. Malgré la pertinence de soutenir ses apprentissages, il se retrouve souvent laissé à lui-même sur cet aspect(...). C'est dans ce contexte que le mentorat de l'entrepreneur apparaît comme une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement pour emmener l'entrepreneur novice à développer ses qualités de dirigeant⁴⁸.

S'agissant de notre étude, nous inscrivons notre démarche sur la même ligne que les travaux de Dokou qui, comme vu ci-haut, considère l'accompagnement à la création d'entreprise comme « un processus de construction des facteurs clés de succès qu'il faut particulariser selon chaque situation de création d'entreprise ». Cette approche nous semble plus globalisante et nous permet de ce fait de toucher à tous les aspects de notre sujet.

2) Les dispositifs de l'aide à la création d'entreprise

Il existe une panoplie d'outils et de structures à travers le monde qui favorise la promotion de l'esprit d'entreprise. Il peut s'agir des structures privées ou publiques. Parmi elles, nous pouvons citer les chambres de commerce, les plates-formes des entreprises, de fonds

⁴⁶ Barès, F., & Persson, S. «Faut-il importer le coaching au service du créateur-entrepreneur ? Pour de nouvelles perspectives dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial ». 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat 19-20 et 21 novembre 2009 - Sophia Antipolis

⁴⁷ Guay, M.-M. « Mentorat », dans L.Côté et J.-F. Savard (dir.), Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

⁴⁸ St-Jean, E. Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré. Thèse de doctorat, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec. 2009.

d'investissements et de garanties, des systèmes de protection des idées, etc. D'autres types de structures plus spécifiques, dont certains sont anciennes, sont en pleine expansion aujourd'hui. Il s'agit, notamment, des structures d'accompagnement à la création d'entreprises. Leurs formes sont aussi variées. On y relève des maisons d'entrepreneuriat, des incubateurs d'entreprises dans leur diversité, des environnements physiques dédiés de type technopoles, hall relais, zoning, et des guichets d'entreprises...

Citons notamment :

- **Les Etablissement publics à caractère économiques**

Ces organismes publics jouent un rôle prépondérant. Dans le cas de la République Démocratique du Congo, nous observons la présence notamment de la *Chambre de Commerce* qui est une structure qui fournit aux personnes ayant de petites et moyennes entreprises (PME). Même les grandes entreprises peuvent aussi bénéficier de l'expertise de cette structure.

- **Des structures publiques apportant des aides financières complétées par un accompagnement.**

Nous avons, en République Démocratique du Congo, le cas du Fonds de Promotion de l'Industrie qui s'illustre non seulement dans le financement des petites et moyennes entreprises mais aussi dans la promotion des industries nouvelles. Citons également l'Agence National pour la Promotion des Investissements qui regorge dans ses missions l'accompagnement administratif des investisseurs qui décident d'établir ou d'étendre leurs activités sur le territoire congolais.

- **Des organismes financiers**

Qui s'engagent dans l'accompagnement, particulièrement dans le conseil, en plus du financement qu'ils offrent. Nous avons le cas, en République Démocratique du Congo, de la FINCA.

- **La pépinière d'entreprises, la couveuse d'entreprises, l'incubateur d'entreprises et l'accélérateur d'entreprises**

Ce sont des structures destinées à l'accompagnement des jeunes entreprises et très souvent à leur hébergement. Pourtant, chacune accueille les créateurs à des étapes d'avancement différentes.

Chronologiquement, la couveuse est la première porte à laquelle un créateur peut frapper puisque ces structures permettent de tester une activité avant qu'elle ne soit juridiquement créée. Second maillon de la chaîne : les incubateurs, qui accueillent les entreprises nouvellement créées et les accompagnements dans leur lancement. Les accélérateurs, beaucoup assimilés aux incubateurs, se différencient par un mentorat fort et la présence d'entrepreneurs expérimentés. Ils accueillent principalement des start-up⁴⁹ technologiques orientées web et mobile désireuses de lever rapidement des fonds.

Les pépinières, enfin, hébergent plutôt des sociétés en phase de développement qui ont dépassé les étapes de projet.

Voici un tableau qui récapitule de manière simplifiée les caractéristiques de ces différentes structures :

Tableau 2. Les structures d'accompagnement et d'hébergement d'entreprises

	Couveuse	Incubateur	Accélérateur	Pépinières
Description	Structure permettant de tester son projet avant de créer juridiquement son Entreprise.	Structure d'accueil en amont de la création et/ou au cours de la vie de l'entreprise	Structure proposant de formation pour développer son entreprise.	Structure de soutien, d'accueil et lieu d'échanges entre entrepreneurs.
Destinateur	Les porteurs de projets qui n'ont pas encore créé juridiquement leurs entreprises.	Les créateurs de projets innovants (biotech, santé, sciences de la vie, environnement...).	Les créateurs de start-up à fort potentiel avec un modèle disruptif ou nouveau dans les domaines du digital, des objets connectés, du big data...	Tous les créateurs d'entreprises de moins de 3 ans.

⁴⁹ Jeune entreprise à croissance rapide axée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (anglicisme)
Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

Durée	≈12 mois	1 à 3 ans	De quelques semaines à quelques mois	1 à 3 ans (jusqu'à 5 ans dans certaines pépinières)
Objectif	Tester le projet, se confronter à la réalité du marché et apprendre le métier de chef d'entreprise	Nouer des synergies avec les acteurs de la recherche ou de l'industrie, mûrir son projet, et le transformer en entreprise performante.	Apprendre à se développer rapidement, à pitcher et à lever des fonds.	Trouver un hébergement en phase de démarrage et se faire accompagner dans le développement du projet.
Services proposés	Hébergement, coaching individualisé, sessions collectives de formation sur la gestion, les aspects commerciaux, marketing...	Hébergement, mise à disposition des matériels de services, conseils, aide à la recherche de financements, mise en relation avec des investisseurs...		Hébergement, soutien technique, financier, juridique, mutualisation des services (internet, accueil, logistique...).
Admission	Dossier de candidature soumis à un comité de sélection.	Dossier de candidature soumis à un comité de sélection.	Dossier de candidature soumis à un comité de sélection.	Dossier de candidature soumis à un comité de sélection.

Tableau construit à partir de l'Article de Valérie Froger⁵⁰

Notons que les frontières entre incubateurs et pépinière d'entreprises ne sont pas toujours très étanches. Les imbrications entre incubateurs et pépinières d'entreprises sont parfois si fortes qu'il est difficile d'établir une limite très franche entre les deux. Certaines

⁵⁰ « Pépinière, couveuse, incubateur, accélérateur : quelle différence ? » publié le 17/05/2016

structures de pépinières d'entreprises peuvent parfois également proposer des services d'incubation et vice versa. Du point de vue des entreprises, l'élaboration du projet ne connaît pas une limite très nette entre les phases d'intervention de l'incubation et des pépinières d'entreprises, surtout pour le cas de projets d'innovation⁵¹. C'est très certainement la raison pour laquelle, et nous l'avons souligné dans notre introduction, le concept d'incubateur au sens anglo-saxon regroupe les deux dispositifs.

En ce qui nous concerne, nous nous attèlerons sur l'incubateur qui est l'objet de notre étude et qui sera développé plus amplement au second chapitre.

3) Aperçu du secteur d'accompagnement entrepreneurial en RDC

Il sera question dans ce point de recenser de manière non exhaustive les structures d'encadrement qui favorisent la promotion de l'esprit d'entreprise en contexte congolais. Nous nous inspirerons pour cela du diagnostic réalisé par Val Massamba dans sa thèse⁵² et du Rapport Final de l'étude de l'ONUDI en République Démocratique du Congo sur *«la promotion de l'entrepreneuriat et la création des entreprises »*. Le tableau ci-dessous présente, à cet effet, un état de lieux des structures existantes et fonctionnelles dans le domaine d'accompagnement des créateurs d'entreprises en République Démocratique du Congo.

Tableau 3: Aperçu du secteur d'accompagnement en RDC⁵³

Types	Dénomination	Forces	Faiblesses
Incubateurs des Universités	Les universités du pays et écoles supérieures en chimie agroalimentaire, de BTP et de TIC l'ISTACHA	Compétences en formation classique, et en métier.	absence des compétences en coaching, moyens faibles

⁵¹ Mutin-Quinson I., « Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires », Mémoire de DESS « Management du secteur public : collectivité et partenaires », 2004

⁵² « La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérentes à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'Incubateur I&F Entrepreneuriat en République démocratique du Congo », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2013.

⁵³ Massamba V., Op. Cit.

Les services d'aide des coopérations économiques des ambassades	Délégation Wallonie Bruxelles	Réseautage, moyens financiers éloquentes	Pas d'expertise en coaching
Aides Comptables	Divers	Coûte moins cher	Compétences limitées
Les consultants	KPMG, SMITS, Price Cooper House, Deloitte	Réseautage, ont la maîtrise du terrain, dispose de moyens, capacité à faire le coaching	Segment de grandes entreprises et de l'Etat
Les services d'assistance technique des institutions financières	Les Banques et les coopératives financières	Disponibilité des capitaux	Temps et prérogatives limitées
Les plates formes des entreprises	La Fédération des entreprises du Congo (FEC)	Réseautage, ont la maîtrise du terrain, dispose de moyens	Manque de compétences
Les centres de métier	Institut National des Préparation Professionnelles (INPP), Centre de formation professionnelle de l'APEFE (CFP)	Personnel qualifié	Fort en dispense de métiers
L'Incubateur-Pépinière	I&Fentrepreneuriat, Incubateur virtuel de l'IFE (IVFE)	Compétences en coaching, réseautage.	Jeunes incubateurs
Guichet économique local	Groupe One-Accompagnement post-Création	Compétences, moyens existants	Pas d'expérience en incubation

Plateformes des PME	la confédération des PME congolaise (COPEMECO)	Réseautage	Moyens et compétence en coaching limité
Les associations caritatives en entrepreneuriat	Fondation CODESPA, UMOJA, IECD	Moyens financiers	Compétences limitées.

Au regard de ce tableau, nous entrevoyons plusieurs réalités telles que :

- La République Démocratique du Congo n'accorde pas encore une attention soutenue à la promotion de l'esprit d'entreprise chez les nationaux. Le primat est accordé à l'attrait des multinationales extérieures (notamment à travers les avantages fiscaux leur offerts par le code d'investissement de 2002). L'Agence Nationale pour la promotion des Investissements (ANAPI) cherche à faciliter par des mesures attractives l'investissement des multinationales sur le territoire congolais.

- Ce sont des acteurs privés qui essaient de prendre en charge, difficilement, la promotion à l'esprit d'entreprise. La quasi-totalité des structures citées dans le tableau N°03 sont privées ou étrangères. Peu sont celles qui sont dans l'accompagnement tel que défini dans ce travail. Le secteur de l'accompagnement des créateurs est encore dans une phase de lancement et le pays ne compte qu'une seule structure d'accompagnement par incubation d'entreprises, l'I&Fentrepreneuriat.

- Le paysage des offres de financement en RDC bien que très diversifié n'en demeure pas moins confronté à d'importantes lacunes. Il n'existe pas à ce jour des financements de type capital risque, *Business Angel*⁵⁴ ou *Crowdfunding*⁵⁵ permettant d'appuyer des projets plus risqués.

- Toutes les structures d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat sont essentiellement cantonnées à la capitale, faute de financement, conduisant à un déséquilibre grandissant entre la capitale et le reste du territoire.

- L'enseignement de l'entrepreneuriat est très peu développé en RDC, sauf quelques expériences ponctuelles qu'il convient d'étendre à l'ensemble du système éducatif au travers

⁵⁴ Mot Anglais traduit littéralement « **Ange d'affaire** », est une personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise innovante, à un stade précoce de création ou en début d'activité.

⁵⁵ En français, « **Financement Participatif** » (spécialement au CANADA), c'est une expression décrivant tous les outils et méthodes financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet.

d'une véritable politique érigeant l'enseignement de l'entrepreneuriat comme une priorité éducative⁵⁶.

Section 3. L'Accompagnement à la création d'entreprise et la réussite entrepreneuriale.

Comme nous venons de le voir, l'accompagnement à la création d'entreprise s'est fait, ces dernières années, une place prépondérante dans le monde entrepreneurial. Son importance n'est donc plus à prouver.

En effet, selon l'INSEE, en France, 49,5% des start-up sont en échec dans les 5 années qui suivent leur création. Si ces chiffres varient légèrement d'un pays à un autre, il n'en reste pas moins que les causes de l'échec se répètent bien souvent.

L'Equipe Dynamique Entrepreneuriale du célèbre magazine français **Dynamique**⁵⁷ propose 5 raisons principales de l'échec d'un entrepreneur :

- **L'échec à la levée de fonds** : une idée d'entreprise quoique séduisante et innovante est vouée à l'échec si le fonds nécessaires à la poursuite de son projet n'ont pas été levés.
- **Le ciblage mal réalisé** : il s'agit de la clientèle qui est même la raison d'être de l'entreprise. L'entrepreneur échoue si son ciblage comporte des biais.
- **La dispersion de l'activité** : souvent liée à de moindres compétences de la part du porteur du projet qui peut, par exemple, démarrer le développement d'un nouveau produit avant même la commercialisation du premier.
- **La mésentente au sein de l'entreprise** : lorsque les tensions, inhérentes au monde entrepreneurial, viennent perturber la cohésion de l'équipe au point de remettre en question le fonctionnement normal de l'entreprise.
- **La conjoncture économique** : l'échec est parfois influencé par des facteurs totalement extérieurs à l'entreprise. Dans ce cas, l'échec est quasiment inévitable, sauf être capable d'anticiper suffisamment en amont cette mauvaise conjoncture économique et rebondir rapidement.

Les facteurs d'échecs énumérés ci-haut sont presque tous résolu dans le cadre de l'accompagnement. En se faisant accompagner, l'entrepreneur se met dans un environnement

⁵⁶ M. Ferron, R. Feki, « LA PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT ET LA CREATION DES ENTREPRISES, Rapport RDC », ONUDI, Mai 2016.

⁵⁷ Magazine français destiné aux créateurs et Chefs d'entreprise de petites et moyennes entreprises.

de sécurité qui lui permet d'être en contact avec des personnes mieux avisées qui anticipent les difficultés devant être affrontées.

Conclusion de ce premier chapitre

Dans cette première partie de notre travail, nous avons pu constater la diversité des définitions et des réalités de l'accompagnement à la création d'entreprise. Diversité due notamment à la multiplicité des acteurs qui opèrent dans ce domaine. Nous avons donc compris qu'il est quasi-impossible de donner une définition péremptoire à ce concept. Néanmoins, nous avons pu découvrir les 3 formes que peut revêtir un accompagnement : *une conduite, un guidage ou une escorte* ; trois formes que les différents dispositifs adoptent dans leur démarche.

La compréhension de ce phénomène va maintenant nous permettre de bien comprendre ce que c'est un incubateur et comment ce dernier remplit son rôle d'*accompagnateur*.

CHAPITRE II : L'INCUBATEUR D'ENTREPRISES : L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE

Dans cette deuxième partie de notre étude, nous nous intéresserons d'abord l'incubateur d'un point de vue général : son origine, ses acteurs, son fonctionnement, Ensuite, nous nous focaliserons sur l'I&Fentrepreneuriat, cadre que nous avons choisi pour nos investigations.

Section 1. Notion sur l'incubateur d'entreprise

1) Bref Historique de l'incubateur d'entreprises

Les travaux de Daniel Turgeon et Daniel Boily font remonter l'existence des incubateurs aux années 50, lorsqu'un groupe de chercheurs en informatique de MINNESOTA⁵⁸ évoquait pour la première fois *l'incubation* dans le but de partager entre eux certains services communs liés à leur activité de recherche⁵⁹. C'est précisément en 1959 que, d'après Hackett et Dilts, les premiers incubateurs furent établis aux USA à Batavia, New York⁶⁰. Leur expansion, dans les pays anglo-saxons comme la Grande Bretagne, le Canada et les USA, s'est effectuée dans les années 1970, avec une avancée plus encore entre 1980 et 1984 aux Etats-Unis d'Amérique. L'étude de cette expansion rapide des incubateurs a permis à certains auteurs d'affirmer que ce dispositif d'accompagnement joue un rôle prépondérant dans les créations et/ou les consolidations des small business et des start-up, et de là, dans la création d'emplois et de richesses.

Les versions européennes, venues un plus tard, connues comme des centres commerciaux de l'innovation, ont été créées à l'initiative de la commission européenne en 1984. En France, par exemple, les incubateurs se révèlent un peu tard. Le constat met en exergue des difficultés pour créer des entreprises à partir du potentiel universitaire qui s'explique par un cadre législatif peu propice. Avant la loi sur l'innovation et la recherche, la France comptait 1 création d'entreprise pour 1000 chercheurs par an⁶¹.

⁵⁸ Etat de Midwest des Etats-Unis.

⁵⁹ Turgeon et Boily, « L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante », Université du Québec à Trois-Rivières, 1987.

⁶⁰ Hackett, S. et Dilts, D., « A Systematic Review of Business Incubation Research », Journal of Technology Transfer, 29, 55-82, 2004

⁶¹ Massamba V., Op. Cit.

En Afrique, les incubateurs-pépinières sont un peu plus répandus dans les pays du Maghreb. En effet, les pays du Moyen Orient et ceux de l'Afrique du Nord réunis (MENA⁶²) ont créé, en 2007 à Amman en Jordanie, un réseau de pépinières appelé « **MENAINC** » sous l'initiative de l'**InfoDev**⁶³. En 2013, ce réseau disposait de 21 structures membres dans 11 pays du MENA et compte déjà dans son actif 630 entreprises ayant créé 4.120 emplois. Toujours dans cette partie du monde, la pépinière de **Gabès** en Tunisie créée en 2003 héberge à ce jour 13 entreprises dépassant même sa capacité d'accueil qui est de 8 unités. Depuis son lancement en 2003, elle a déjà contribué à la création de 138 emplois.

De leur côté, les pays d'Afrique Subsaharienne, sur modèle des pays du Nord, tentent eux aussi de développer leur propre réseau d'incubateurs-pépinières appelé « **African Incubator Network** », **AIN** en sigle, toujours sous le financement de l'**InfoDev**. Mais le déploiement d'AIN n'est pas encore effectif pour beaucoup de pays de la région.

Enfin, notons que plusieurs n'est plus une réalité nouvelle aujourd'hui. Il a réussi à trouver une fonction évidente dans le monde entrepreneurial. L'Etat congolais a lui aussi décidé de s'y lancer et déjà, certaines institutions scientifiques, telle que l'Université Kongo⁶⁴, s'y appliquent.

2) Définitions et caractéristiques

Au début des années 80, plusieurs chercheurs ont proposé des définitions académiques confuses de la notion d'incubateur d'entreprises. Il existe donc une grande confusion sur le terme incubateur parmi les chercheurs⁶⁵ comme l'indique les travaux de Turgeon et comme le souligne Reignier, le mot « incubateur », d'utilisation récente, n'a pas encore une définition précise, admise par tous⁶⁶.

En outre, il nous faut souligner que le concept a connu son premier essor dans le monde anglo-saxon d'où nous parviennent les premières tentatives de définition. Une de plus vieille de ces définition est celle de l'américain O. J. Brooks qui définit l'incubateur comme un

⁶² « Middle East and North Africa », désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

⁶³ *Information for Développement Programme* est une branche de la Banque Mondiale qui appui les structures d'accompagnement des porteurs de projets à la création d'entreprises

⁶⁴ Université Privée située dans le Kongo Central.

⁶⁵ Turgeon D. « l'incubateur d'entreprises, un outil de développement au service de la PME naissante. », édition Gaetan Morin, Montreal, Québec. 1986.

⁶⁶ Reignier E., « les docteurs en science et la création d'entreprises. », Mission Education-Economie-Emploi, Ministère de l'Education Nationale Français, 2001.

facilitateur pour de multi-locataires qui offre aux entrepreneurs : « (1) des loyers flexibles de petites sommes pour des espaces de bon marché ; (2) une réserve de services bureautiques partagés pour réduire les frais généraux ; (3) quelques formes d'assistance professionnelle et managériale ; et (4) l'accès ou l'assistance pour acquérir le capital de départ »⁶⁷.

Son compatriote, R. P. Culp, de sa part, comprend l'incubateur comme un facilitateur, sponsorisé par des acteurs publics ou privés, au sein duquel des petites entreprises coexistent dans un environnement consolidé jusqu'à ce qu'elles deviennent capables de survivre indépendamment. Cet environnement consolidé est créé en offrant sur le site des services de soutien et un espace flexible à un prix de location inférieur à la valeur du marché⁶⁸. Et, toujours dans le même ordre d'idée, Allen et McCluskey définissent l'incubateur comme une facilité qui offre un espace, des services bureautiques partagés et une assistance dans le développement de l'activité dans un environnement propice à la création de nouvelles entreprises, à la survie et à la croissance⁶⁹.

Dans une synthèse des définitions proposées par Allen et Rahman et Temali et Campbell, F. L. Fry indique que l'incubateur d'entreprises est un nouveau concept en entrepreneuriat et en économie de développement. C'est un organisme qui utilise de grands bâtiments, généralement très anciens, pour héberger les nouvelles petites entreprises. L'unique aspect des incubateurs est que *les entreprises se partagent des services administratifs en plus de la location des espaces dans le bâtiment*⁷⁰.

De ces définitions anglo-saxonnes, nous retiendrons que la majorité sont descriptives des services et moyens proposés aux clients. En effet, peu de définitions ont démontré l'apport de l'incubateur au niveau de l'individu (entrepreneur ou équipe entrepreneuriale) ou/et de l'organisation (l'entreprise naissante qui est cliente). Néanmoins, cet aspect de l'incubateur ignoré par les précédentes définitions a été repris dans la définition d'A. C. Cooper qui apparente l'incubateur à une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de

⁶⁷ Brooks O.J. « Economic development through entrepreneurship: Incubators and the Incubation Process. », *Economic Development review*, Summer, p.24-29, 1986.

⁶⁸ Culp R.P., « Guidelines for incubator development », *Economic Development Review*, Vol.8, n°4, p.19-23.1990

⁶⁹ Allen N. & McCluskey R., « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp.61-77. 1990.

⁷⁰ Fry F.L., « The role of incubators in small business planning », *American Journal of Small Business*, Summer, Vol.12, N°1, p.51-61. 1987.

l'entrepreneur⁷¹. Cette perspective est complétée par R. Smilor et M. Grill qui assignent comme but principal à l'incubateur la création d'une synergie entre plusieurs facteurs (talent, technologie et connaissances) pour développer les comportements entrepreneuriaux, accélérer la commercialisation de la technologie et encourager le développement de nouvelles entreprises⁷². C'est donc, comme l'écrit S. Berger-Douce, une *couveuse* qui permet au porteur de projet de mûrir sa réflexion⁷³.

D'après ces diverses définitions, l'incubateur intervient en amont de la création effective, lors de la préparation du projet de création et, en aval, jusqu'au développement de la nouvelle entreprise. Il se présente comme facilitateur sur plusieurs aspects (hébergement, administration...) et participe activement au projet de création de l'entreprise.

Par ailleurs, des définitions plus généralistes émanant des institutions publiques viennent compléter la compréhension de l'incubateur d'entreprises. Le Ministère français de la recherche définit l'incubateur d'entreprises innovantes comme « *un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes ; il offre à ces derniers un appui en matière de formation, de conseil et de financement, et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels* »⁷⁴. Et, la National Business Incubation Association⁷⁵ (NBIA en sigle) définit l'incubateur comme un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs en commun. Les nouvelles entreprises restent généralement dans l'incubateur pendant environ deux ans et demi, après quoi elles reçoivent un diplôme pour devenir indépendantes⁷⁶.

⁷¹ Cooper A.C., « The Role of Incubator Organisations in the Founding of Growth Oriented Firms. », *Journal of Business Venturing*, vol.1, n°1, p.75-86. 1985

⁷² Smilor R. & Gill M., « The new business incubator: linking talent, technology, capital & know-how. », Massachusetts: Lexington Books.1986

⁷³ Berger-Douce S., « Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ? », *Acte de la Xème Conférence de l'AIMS*, Québec, le 13, 14 et 15 juin, 2001.

⁷⁴ MASMOUDI M. R., « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR, 29 janvier 2007, p. 74

⁷⁵ Fondée en 1985, la NBIA est Organisation Non-Gouvernementale axée sur le développement des incubateurs d'entreprises.

⁷⁶ MASMOUDI M. R., Op. Cit.

En confrontant ces définitions à celles proposées par Cooper, Smilor et Gill (1986) qui soulignaient le rôle que joue l'incubateur en amont du processus de création tout en stimulant les intentions entrepreneuriales, nous remarquons une évolution du modèle économique de l'incubateur. En effet, il est passé d'un *stimulateur des initiatives* vers, d'une part, *un assistant* dans la construction de l'équipe du manager, la préparation du plan d'affaires et l'obtention du capital et, d'autre part, *un lieu d'hébergement* pendant une durée de temps limitée.

Pour conclure ce point concernant la définition de l'incubateur, nous allons reprendre une synthèse des travaux et rapports sur les incubateurs d'entreprises réalisée par Mohamed Raef MASMOUDI dans sa thèse s'inspirant notamment des recherches :

- d'Albert, Bernasconi et Gaynor (2002), « *Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie* »,
- de la Caisse de Dépôt et Consignation française (2002), « *Etat des lieux du dispositif public français d'incubation* »,
- de Casamajou (2000), « *Classification des Incubateurs par Grande Catégorie* »,
- de la Commission Européenne (2002), « *Benchmarking of Business Incubators: Final Report* »,
- de Lalkaka (2003), « *Business incubators in developing countries: characteristics and performance* ».

En effet, cette synthèse nous permettra d'identifier les facteurs qui contribuent à la compréhension de l'incubateur. Aspect nécessaire pour en comprendre la diversité des définitions. En effet, les incubateurs pourraient être approchés en fonction de cinq variables principales reprises dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°4 : Les variables de définitions d'incubateur.

Les variables de définitions	Catégorie, caractéristiques et fonctionnement.
Les promoteurs	➤ Les incubateurs publics : ce sont les incubateurs d'entreprises innovantes liées à la recherche publique (en France, soutenus par le ministère de la recherche). Ils s'intéressent en priorité aux chercheurs et aux porteurs de projets sortant des universités et des laboratoires scientifiques publics. Ils ont pour mission de détecter les résultats de recherches qui pourraient être valorisés par une création d'entreprises et d'accompagner les porteurs de ces projets qui restent pendant un temps adossés à un laboratoire de recherche universitaire, tout au long du processus de création. Ce cas se retrouve en R.D.C., où un projet de mise en œuvre d'un incubateur-cuir présidée par l'OPEC connaît beaucoup d'avancées⁷⁷. ➤ Les incubateurs rattachés à un établissement d'enseignement supérieur ou à une structure de recherche : Ce sont des organismes mis en place dans ou en lien fort avec une école d'ingénieurs, une école supérieure de commerce, une université ou un centre de recherche et qui ne bénéficient pas de financement du ministère de la Recherche. Ces incubateurs sont très diversifiés, allant d'une option en entrepreneuriat intégrée dans le cursus de formation et associée à un suivi personnalisé par des professeurs et des anciens élèves porteurs de projets, jusqu'à des structures complètes lourdement financées et très performantes. Les acteurs engagés dans ce genre de dispositif apportent un accompagnement technique de haut niveau et du conseil aux porteurs de projets en utilisant des ressources internes (enseignants, chercheurs, anciens élèves, réseau...). ➤ Les incubateurs de développement économique local : Ce sont des structures financées par des collectivités locales. Ils fournissent des prestations logistiques et ils offrent des services d'hébergement et d'assistance semblables à ceux des pépinières. Ces dispositifs nouent des partenariats avec des écoles d'ingénieurs, des laboratoires de recherche ou

⁷⁷ Laprosperiteonline.net consulté le 28/05/2017

des grands groupes industriels. L'objectif de ce type de partenariat est d'apporter aux porteurs de projets les expertises nécessaires qui n'existent pas en interne.

➤ **Les incubateurs d'entreprises (corporate)** : Ils sont mis en place par des grands groupes (France Télécom, EDF, Vivendi Environnement en France...) pour :

- valoriser des résultats issus de leurs unités de recherche et développement (par une politique d'essaimage stratégique) ;
- prendre une part active au développement de nouveaux produits ou services en lien direct avec leur activité traditionnelle (diversification liée). Ils disposent de moyens importants, tant en interne qu'en externe pour apporter un accompagnement très complet aux porteurs de projets qu'ils accueillent. Ils sont généralement très spécialisés puisqu'ils ne s'intéressent qu'à des projets en rapport avec leur cœur de métier.

➤ **Les incubateurs d'investisseurs privés** : Ce sont des structures lancées par des entrepreneurs indépendants, des financiers, de grandes entreprises, à but lucratif, etc. Leur fonctionnement est basé sur les principes suivants :

- un fonds d'investissement privé permet de capitaliser tout de suite la nouvelle société ;
- une capacité d'hébergement importante et des services logistiques partagés ;
- une équipe d'experts couvrant tous les domaines de la création et de la gestion d'entreprise ;
- des connexions avec les réseaux de capital risque.

En échange d'un investissement en « cash » et de prestations complètes d'accompagnement, les incubateurs privés investissent dans le capital de la nouvelle société à hauteur de 10 à 50%. Tout le modèle repose sur une sortie rapide et rémunératrice. Aujourd'hui, plusieurs de ces incubateurs ont disparu ou ont été rachetés par des banques ou des « géants » du conseil.

Le type de projet	Les incubateurs peuvent être généralistes ou spécialisés dans des domaines clés (l'artisanat, la production, les biotechnologies, l'informatique...). Ils s'adressent, selon le cas, à des populations particulières : étudiants, chercheurs publics, salariés d'une entreprise, femmes... Aujourd'hui, les incubateurs d'entreprises technologiques sont les plus répandus dans le paysage de l'accompagnement, ils profitent d'un support financier important tel que le financement et les subventions des gouvernements et des organismes internationaux (Union Européenne, Banque Mondiale...).
Les missions et les objectifs	Les incubateurs d'entreprises peuvent être définis selon leurs missions et les objectifs qu'ils suivent. En effet, la mise en place d'un incubateur d'entreprises est le résultat d'une étude préalable sur la nécessité ou le besoin de créer un tel organisme dans une région cible. Ainsi, les spécificités du tissu économique régional contribuent fortement à la fixation des missions et objectifs de l'incubateur d'entreprises. Le ou les promoteur(s) de cet organisme cherchent : soit à se spécialiser dans l'activité régionale dominante pour profiter des synergies qui peuvent être développées avec l'industrie locale, soit à redynamiser l'économie régionale en proposant un soutien aux solutions de diversification de l'industrie locale. Les objectifs et les missions de l'incubateur d'entreprises dépendent du besoin que les promoteurs cherchent à satisfaire dans une région, de la nature des promoteurs et du contexte de la région. A titre d'exemple, en France, un incubateur de collectivités locales a pour mission principale de créer de l'emploi et de la richesse dans la région, en encourageant la collaboration entre le tissu universitaire et industriel, et en stimulant les initiatives innovantes, grâce à la participation des différents organismes locaux (le réseau régional) impliqués dans le même objectif. En définitive, disons que les objectifs que servent les incubateurs appartiennent aux catégories suivantes : la création d'emplois, le développement d'activité économique via la création d'entreprises, le profit, le transfert et la valorisation de technologies, la revitalisation de zones en difficulté ou en reconversion, la diversification du tissu industriel, la promotion de certaines filières d'activité, la promotion de certaines catégories de populations.

Les types de services proposés	On distingue cinq grands types de services: - des services immobiliers et de gestion (aménagements, installations diverses, locations de salles de réunions,...) ; - des services de base, souvent proposés en temps partagé (secrétariat, accueil, salles de conférences, cafétéria, lignes à haut débit...) ; - des services de conseils et d'assistance obtenus aussi bien sur les opérations quotidiennes (problèmes juridiques, liés au personnel, aux relations bancaires, à la comptabilité,...) que sur les aspects stratégiques (conseils en management, mise au point de business plans, conseils en marketing, en finance, en propriété industrielle, etc.) ; - des services de formation aux divers aspects du management et au coaching individuel ; - des services de mise en relation à travers des réseaux financiers, technologiques, commerciaux facilitant l'accès de l'entreprise à des partenaires, à des clients, etc.
---------------------------------------	---

Le modèle de financement	Un incubateur d'entreprises peut être défini selon son modèle de financement. En effet, cette variable de définition est en relation large avec les autres variables décrites plus haut. Ainsi, le modèle de financement de l'incubateur dépend principalement de la nature de ses promoteurs. Un incubateur régional public est largement financé par les institutions publiques nationales et/ou régionales, voire par les institutions internationales (Union Européenne, Banque Mondiale...) et dans certains contextes, par les entreprises locales. Les incubateurs privés sont principalement financés par leurs promoteurs (les grandes entreprises internationales, les sociétés de capital-risque⁷⁸, les cabinets de conseils...) et, quelquefois, aidés par des organismes publics (dons, crédits, subventions...). La diversité des modèles de financement joue un rôle très important dans le développement des activités des incubateurs d'entreprises, mais en contrepartie, des restrictions peuvent apparaître dans la fixation des objectifs et des modalités d'allocation de ces ressources. Les incubateurs sont parfois soumis à l'obligation de résultats rapides et à un contrôle des performances périodique, basés sur des critères d'évaluation contestables. Bref, concernant le modèle de financement, il peut s'agir d'un loyer et service aux entreprises en incubation, des services extérieurs, des subventions en argent ou en nature, du sponsoring, des revenus différés (royalties, actions...)...
---------------------------------	---

Source : MASMOUDI M. R., « Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes », thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR, 29 janvier 2007, p. 78

⁷⁸ Le Capital-Risque est la branche du capital investissement consistant à prendre des participations (généralement minoritaires) dans des sociétés non cotées n'ayant pas encore trouvé leur point d'équilibre.

3) Types d'incubateurs

Comme nous le renseigne le tableau précédent, les incubateurs sont en générale regroupés selon la qualité de leur promoteur. C'est ainsi que nous retrouvons :

- L'incubateur **Public** tenu par l'Etat ;
- L'incubateur « **corporate** » qui est développé par les grands groupes industriels ou par les prestataires de service ;
- L'incubateur **Privé** dont la logique est plus financière.

Cependant, Cette classification, comme les autres, n'est pas sans inconvénient. Ces trois catégories ne sont pas homogènes, leurs frontières ne sont pas étanches et il y a des recoupements possibles entre les catégories. En outre, on dénote une quatrième catégorie qui lui, n'est pas défini en fonction de la nature de son promoteur mais plutôt par son objet. Il s'agit de *l'incubateur de développement économique local* qui s'appuie généralement sur la collaboration de plusieurs partenaires locaux, publics ou privés et bénéficie souvent de financements d'États ou de programmes européens.

Le tableau suivant va nous permettre de reprendre ces 4 types d'incubateurs et en ressortir les caractéristiques qui s'avèrent assez différentes.

Tableau N°5. Les différents types d'incubateurs et leurs caractéristiques

	Incubateurs de Développement Economique Local	Incubateurs Académiques et Scientifiques	Incubateurs d'Entreprise (corporate)	Incubateurs d'Investisseurs Privés
FINALITES	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
ACTIVITES DOMINANTES	Généraliste	High Tech	High Tech	High Tech
OBJECTIFS	- Création d'emplois - Reconversion/Revitalisation - Développement économique - Soutien à des populations particulières ou à des industries particulières - Développement des PME et de réseaux.	- Valorisation des technologies - Développement de l'esprit d'entreprise - Citoyenneté - Image - Nouvelles Ressources financières	- Développer l'esprit d'entreprise parmi les salariés - Retenir des talents - Veille - Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés - Profits	- Profit par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques - Coopération entre les entreprises du portefeuille.
CIBLES	- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services - Dans certaines cas entreprises High Tech.	- Projets internes aux institutions avant création - Projets externes	Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise	Start-up technologiques en général liées aux NTIC
OFFRE	- Hébergements et services communs - Assistance administrative - Conseils <u>Éventuellement</u> : Coaching, Formation, Mise en réseaux, Accès aux financements	- Test de concept - Conseils et assistance technologique - Conseils en matière de propriété intellectuelle - Financement d'amorçage - Conseil de base en gestion	- Ressources financières - Test de concept et de marché. Ouverture de marchés commerciaux. <u>Éventuellement</u> : Partenariats, stratégiques à long terme	- Conseils en management et stratégie - Apport d'un ou plusieurs financements et recherche de financements complémentaires aux relationnels

		<u>Éventuellement</u> : Accès à business Angels et capital-risque, Accès à des réseaux industriels, Conseils stratégiques, Coaching, Hébergement	et Accès à de multiples compétences	<u>Éventuellement</u> : Hébergement et assistance administrative, Services juridiques, relations publiques, recrutement etc.
PROBLEMES CLES	- Pérennité - manque de stabilité des ressources - Qualité du management et des prestations de service/très dépendants de la qualité du manager - Gouvernance, risque de conflits d'objectifs, lourdeur bureaucratique, temps passé à négocier avec les différents partenaires.	- Légitimité au sein de l'institution - Statut juridique, gouvernance, indépendance et souplesse opérationnelle - Sources de revenus - Qualité du management - Accès aux ressources et aux réseaux externes	- Position stratégique de l'incubateur par rapport à la structure Corporate. - Indépendance du Management et capacité à mobiliser les ressources internes. - Pérennité de la mission de l'incubateur. - Conflits d'objectifs entre les propriétaires/managers de la start-up et l'entreprise.	- Qualité du sourcing⁷⁹ des projets - Niveaux et modalités de rémunération de l'incubateur par rapport aux services rendus - Valorisation à l'entrée et à la sortie de la participation de l'incubateur - Pérennité de l'incubateur
TENDANCES	- Développement régulier. - Couverture croissante du territoire	Développement sous l'impulsion de programmes publics	- Test du concept dans de nombreuses entreprises - Devrait se développer	- Forte concentration et restructuration du secteur. - Encore à la recherche du modèle gagnant

Source : Albert, Bernasconi et Gaynor, « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle Industrie», 2002.

⁷⁹ En GRH, processus qui a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client.

Section 2. Fonctionnement d'un incubateur d'entreprise : étude exploratoire du processus de l'incubation au sein de l'I&Fentrepreneuriat.

a) Aperçu de l'I&Fentrepreneuriat

L'Incubateur d'entreprise et Formation managériale, en sigle « *I&Fentrepreneuriat* » est un établissement d'utilité publique régi par la loi n°004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique du droit congolais.

Il est un projet créé par l'Université Kongo, mais ouvert à toute personne morale ou physique désireuse de promouvoir l'esprit d'entreprise en RDC en générale et dans la province du Kongo-Central en particulier et c'est dans ce cadre qu'il faut signaler que, dans sa composition on retrouve une grande diversité de représentations. Il faut, en outre, signaler que cette structure a été créée en 2007 et le lancement officiel fut le 22 juillet 2009 et les activités ont commencé le 03 février 2009. Il fonctionne dans deux sites (Mbanza-Ngungu et Kisantu) dans la province du Kongo-Central en République Démocratique du Congo.

b) Mobile de création

L'idée de créer un dispositif de renforcement des capacités managériales des entrepreneurs et d'incubation des entreprises est venu non seulement de son initiateur⁸⁰ mais aussi d'une étude menée sur les facteurs de transition de la micro, petite et moyenne entreprise congolaise vers une entreprise capitaliste moderne en 2004 par le Groupe National du Travail, GNT en sigle, du CEPROPME⁸¹ financé par le CODESRIA⁸². D'après cette étude, parmi les facteurs qui limitent aussi bien la croissance des PME congolaises que la création de nouvelles PME, il y a les pesanteurs culturels, le climat des affaires, les lacunes et la non maîtrise des outils managériaux et les difficultés d'accéder au financement. Par conséquent, pour palier à ces facteurs (difficultés), il a été mise sur pied cette structure qui devrait s'occuper d'une part des entrepreneurs des PME par la formation managériale et d'autre par des porteurs des projets de création d'entreprise par l'incubation ; d'où l'appellation « *I&Fentrepreneuriat* ».

⁸⁰ Professeur Docteur Val Massamba, Directeur de l'I&Fentrepreneuriat

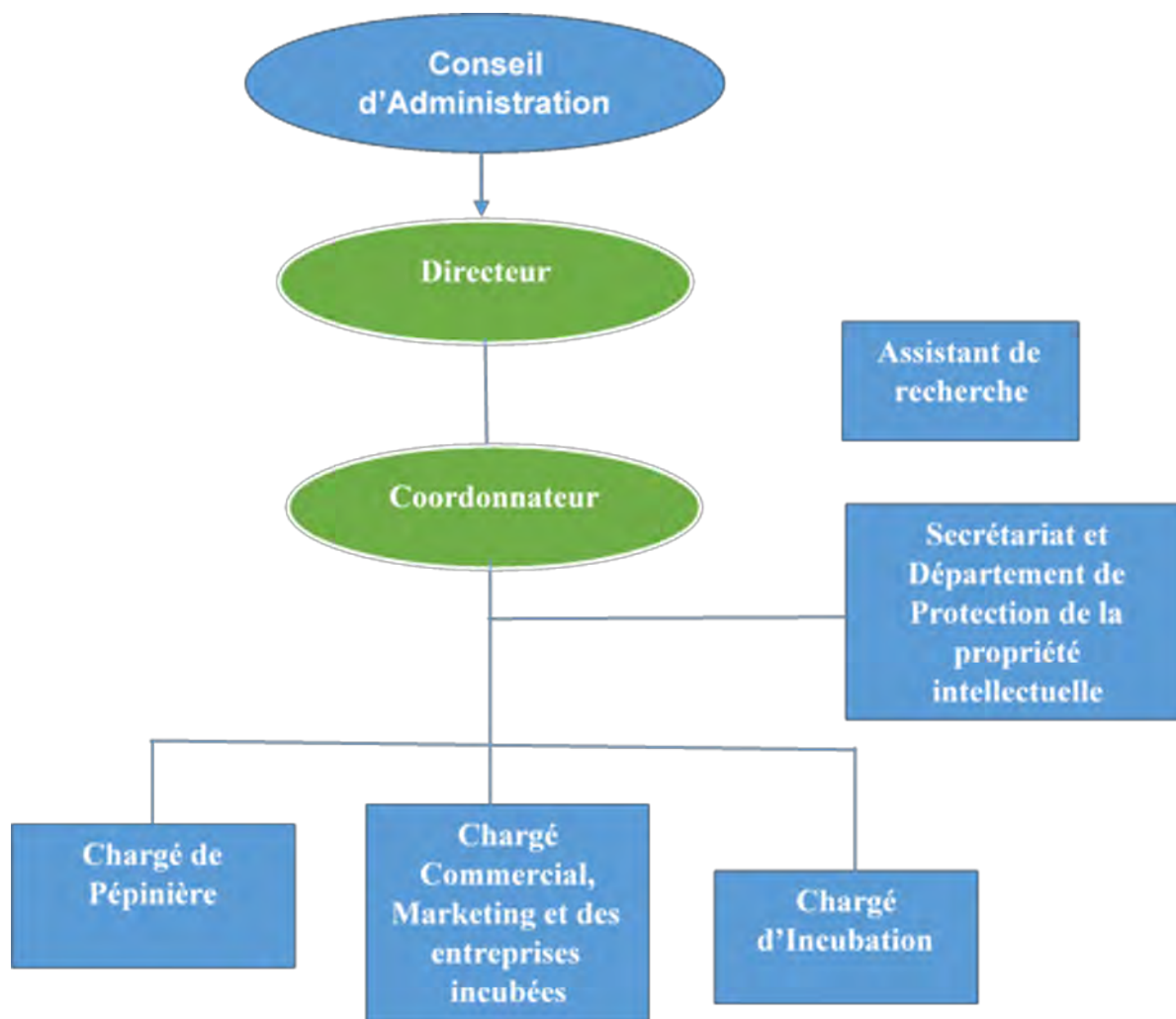
⁸¹ Centre de Promotion de Petites et Moyennes Entreprises, centre de recherche attaché à l'Université Kongo

⁸² Council for the Development of Social Science Research in Africa (Conseil pour le développement de la recherche en Sciences sociales en Afrique).

c) Mission

« I&Fentrepreneuriat » a pour mission de transférer la technologie, promouvoir et développer, au sein d'une structure commune d'incubation et de pépinière, une démarche systématique de détection, d'évaluation, et de validation économique et d'accompagnement aussi bien de projets de création d'entreprises innovantes ou d'entreprises existantes ayant un lien ou pas avec la recherche scientifique.

d) Structure Organique de l'I&Fentrepreneuriat



e) Les services et particularité de l'incubation de I&Fentrepreneuriat.

Dans le processus d'accompagnement de I&Fentrepreneuriat, les personnes détentrices d'idées de projet bénéficient entre autre d'une formation entrepreneuriale professionnelle fixant les idées sur l'innovation et la création permanente des organisations, avec l'aide de l'encadreur, cette formation est immédiatement intégrée dans le projet du porteur

; d'une formation managériale professionnelle fixant les idées sur la gestion au quotidien de l'entreprise, avec l'aide également de l'encadreur, cette formation est intégrée dans le projet du porteur ; d'un tuteur qui peut devenir son Parrain d'affaires, celui-ci est un entrepreneur rodé et qui a réussi dans ses affaires, il partage avec le porteur de projet (ou coaché ou encadré ou encore accompagné) son expérience professionnelle en affaires et l'aide à concrétiser le projet, il peut offrir aussi au porteur de projet un stage dans son entreprise ou lui recommander auprès d'une entreprise qui évolue dans le même secteur que le projet du porteur ; d'une couverture juridique (voir post-incubation) qui permet aux porteurs des projets à s'exercer mais en utilisant la personnalité juridique de l'incubateur à côté de leur propre nom non encore officiel ; d'un hébergement physique en vue de bénéficier des services administratifs partagés de l'incubateur, de la présence continue des encadreurs (coachs/accompagnateurs) ; d'une insertion dans les réseaux d'affaires nationaux et internationaux constitués des plates formes de regroupement d'entreprises ; d'un accompagnement à la recherche de financement qui manque au porteur de projet à travers les structures financières ou par les partenaires de I&Fentrepreneuriat.

Par ailleurs, outre les éléments évoqués ci-haut, I&Fentrepreneuriat procède par *une approche praxéologique et pragmatique* pouvant se lire comme suit :

- Dans le $\frac{3}{4}$ du processus, I&Fentrepreneuriat aborde l'accompagnement des projets de ses porteurs par la recherche immédiate des équipements et outils d'essai de production en vue de faciliter l'apprentissage des porteurs dans le façonnement de leur offre et l'acquisition des compétences entrepreneuriales et managériales plutôt que d'utiliser une formation seule restant théorique et difficile à adapter sur terrain.

- Dans le $\frac{1}{4}$ restant, l'I&Fentrepreneuriat pousse les porteurs des projets à l'exercice de conviction des possesseurs des ressources avant même que soit construit (ou pendant que se construit) le plan d'affaires. Ce dernier ne constituant plus qu'une formalité à sa présentation auprès des partenaires ayant déjà signé la convention avec le projet. C'est l'approche par le **Business Model** retenu comme outil d'accompagnement par excellence au sein de I&Fentrepreneuriat.

La particularité de cette démarche réside dans le fait que l'entrepreneur incubé a eu à intégrer préalablement ; après concertation sanctionnée par une convention, les intérêts recherchés par les parties prenantes.

f) Processus d'incubation au sein de I&Fentrepreneuriat

Nous traiterons, à ce niveau, des trois phases du processus d'incubation notamment :

- la *pré-incubation*,
- l'*incubation*
- la *post-incubation* (pépinière).

Dans ces trois phases sera analysé et/ou présenté les différentes formations et outils d'accompagnement.

➤ La pré-incubation

Cette phase est décrite comme une phase de préparation à l'entrée dans la phase d'incubation. Dans cette phase, on détecte des porteurs d'une part et, d'autre part, on aide les candidats dans la préparation du dossier de sélection ou d'entrée en incubation. Dans le cadre de I&Fentrepreneuriat.

Cette phase commence dès l'arrivée du nouveau porteur de projet jusqu'au premier *Comité d'Agrément*⁸³ ; parmi les outils utilisés dans cette phase, nous pouvons citer :

- La *Fiche d'Identification* de l'incubé ou du porteur de projet ;
- La *Fiche de Projet* qui permet au coach d'avoir une idée sur les compétences, les motivations, les objectifs du porteur de projet et d'avoir également une idée sur le projet notamment le coût du projet, l'utilité sociale du projet, les ressources (profit ou rentabilité du projet) que peut générer le projet. En outre, il faut également signaler que pendant cette phase, l'incubé va de plus en plus découvrir son projet suite aux entretiens avec le coach.

La validation du comité d'agrément se fait à partir d'une grille ou fiche d'évaluation de projet qui montre les éléments d'appréciation du porteur de projet entre autre :

- l'*adéquation homme/projet*,
- l'*originalité de l'idée* ou du produit,
- l'*utilité sociale de l'idée*,
- la *connaissance de l'environnement* du porteur de projet,
- le *caractère bio du produit*,

⁸³ Composé des financeurs, des tuteurs, des formateurs, des coaches, d'un représentant du recteur de l'Université Kongo, d'un représentant du Conseil d'Administration de « I&Fentrepreneuriat » et d'un représentant de l'Administration Publique du lieu d'implantation du projet incubé.

- *la connaissance de marché,*
- *la maîtrise de son idée,*
- *la maîtrise du processus de fabrication,*
- *la connaissance des sources d'approvisionnement en matières premières et autres composantes du produit,*
- *la connaissance du réseau de distribution,*
- *la prise en compte de la concurrence,*
- *la disponibilité de ses propres moyens,*
- *l'ouverture financière pour des moyens externes,*
- *la prise en compte des aspects du développement durable,*
- *la connaissance des partenaires actuels ou potentiels,*
- *la connaissance de la forme juridique...*

➤ **L'incubation**

Cette phase est subdivisée en elle-même en trois autres phases entre autre l'entrée en incubation, la consolidation de l'incubation et en fin la sortie en incubation.

1) **L'entrée en incubation** : C'est la phase de la *validation* de l'idée initiale. Validée par le comité d'agrément, la phase d'entrée en incubation contient plusieurs formations qui sont dispensées et le coaching pour aider le nouveau porteur de projet à construire son premier jet du Business Model ; parmi ces formations, nous pouvons citer à titre d'exemple :

- La formation sur le processus d'incubation qui a pour but de permettre aux nouveaux porteurs des projets d'avoir une idée claire et précise sur l'évolution de leurs accompagnement au sein de I&Fentrepreneuriat ;
- La formation sur le processus entrepreneurial, celle-ci permet aux nouveaux porteurs des projets de se familiariser avec les concepts d'affaires, de comprendre l'essence même du concept entrepreneuriat et de maîtriser la démarche pour entreprendre dans le cadre de la création d'une entreprise ;
- La formation sur le Business Modèle ; sur le calcul des coûts, sur la stabilisation des produits ; sur le parcours et le profil des quelques entrepreneurs, sur les normes agroalimentaires ; etc.

Dans le même temps, le nouveau porteur de projet apporte son prototype en vue de construire, tout au long du coaching, le premier jet du Business Modèle qui va sanctionner son passage à la deuxième phase de l'incubation qui est la consolidation de l'incubation. Cependant, le

passage de la Phase 1 à la Phase II est consacré par un conseil ou coaching *collectif*. Ce coaching collectif est une réunion regroupant les nouveaux incubés, les anciens incubés, les coachs au cours de laquelle, par un brainstorming⁸⁴, ils échangent sur les idées des nouveaux incubés. Cette phase dure quatre mois.

2) La consolidation de l'incubation

Le début de cette phase est sanctionné par le *Coaching Collectif*. Au cours de cette phase, les séances de coaching se poursuivent afin de déboucher à un deuxième jet du Business Model. Tout au long de cette phase, quelques formations suivantes sont dispensées entre autre :

- La formation sur les coûts, prix et marges ;
- La formation sur le marketing ;
- La formation sur la comptabilité ;
- La formation sur les ressources humaines ; Etc.

Aussi, dans cette phase, les études du marché peuvent se poursuivre et les stages peuvent être prévus pour les porteurs de projet en cas de nécessité. Le passage de la Phase II à la Phase III est consacré par le comité d'agrément qui est tenu d'évaluer l'état d'avancement des projets à travers notamment le deuxième jet du Business Modèle établi par l'incubé. Cette phase dure 6 mois.

3) Sortie de l'incubation

Dans cette dernière phase d'incubation, les séances de coaching visent plus la finalisation de certains aspects du projet notamment *le réseautage de l'entrepreneur*, la recherche effective de financement, etc. ces coachings doivent permettre à l'incubé de produire le dernier Business Modèle de son projet et en même temps son *Business Plan ou Plan d'affaire ou encore document bancable*. Dans cette phase, quelques formations à titre d'exemple sont les suivantes :

- Formation sur la fiscalité ;
- Formation sur le choix du régime juridique de l'entreprise à créer ; Etc.

Ainsi, l'entreprise à créer est tenue d'obtenir une autorisation de fonctionnement, un numéro de registre de commerce, une identification nationale, d'embaucher le premier personnel, etc.

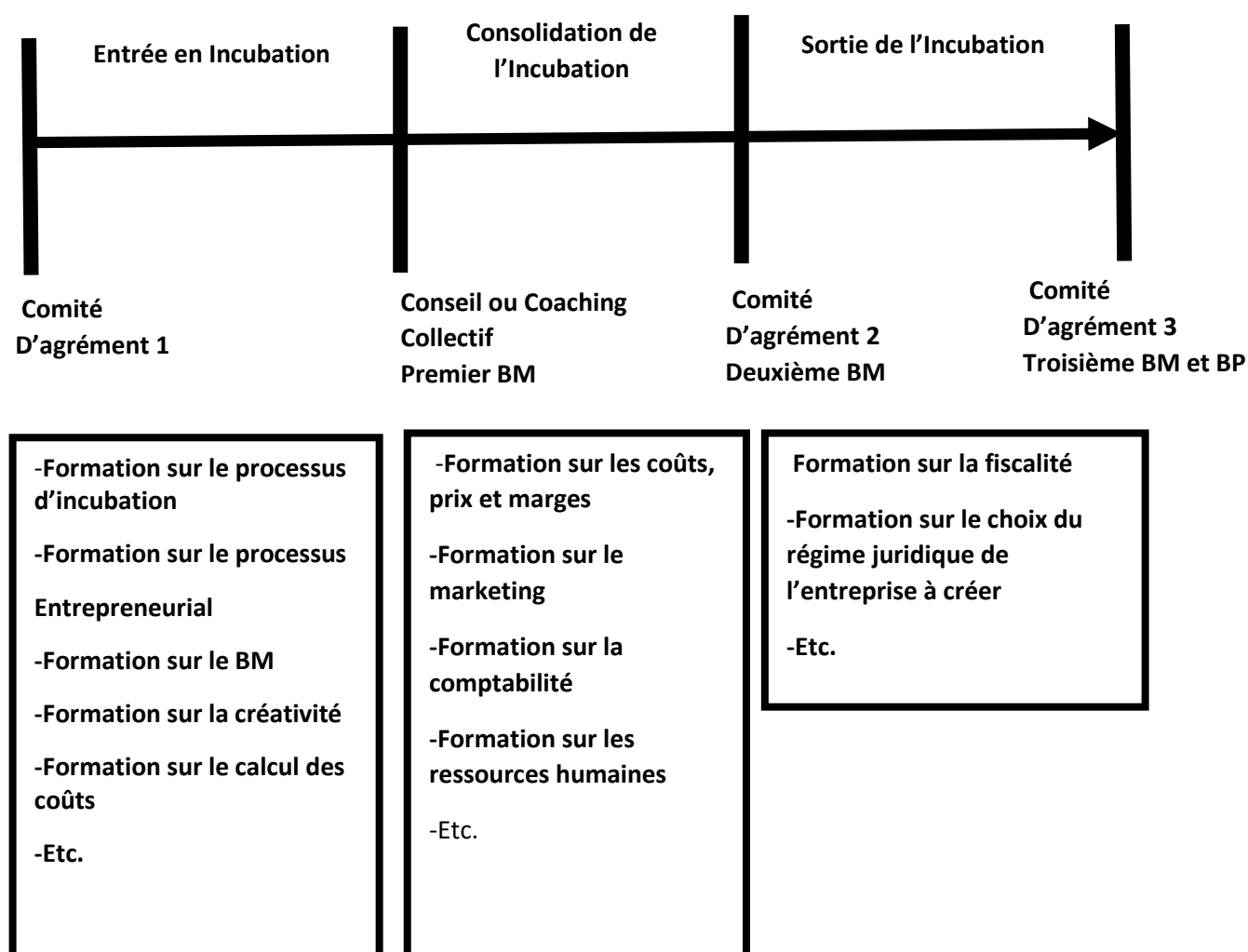
⁸⁴ Technique formalisée de résolution créative de problèmes sous la direction d'un animateur.

Cette phase dure deux mois et sa fin est consacrée par un Comité d'agrément qui est appelé à valider la sortie de l'incubation des projets incubés sur base bien entendu de leurs derniers Business Model.

Cependant, du fait du dynamisme dans l'accompagnement de I&Fentrepreneuriat, les outils d'accompagnement subissent certaines modifications en fonction des certaines résistances rencontrées tout au long de ce processus. De ce fait par exemple, la grille de validation de la sortie ne contient pas les mêmes éléments d'appréciations que celui utilisé à l'entrée en incubation ; celle-ci intègre les aspects liés à la présentation et la discussion sur les composantes du Business Model; une appréciation des compétences entrepreneuriales notamment à partir du caractère innovant du produit ou idée, de l'existence d'une opportunité d'affaires, de la création de la valeur et de la capacité à piloter le projet ou l'entreprise future ; une appréciation des attitudes entrepreneuriales à partir des indicateurs comme la prise de risque, la remise en question et esprit d'écoute, le courage, la capacité à travailler avec les autres, la capacité à convaincre, le leadership, la flexibilité, la langage d'entrepreneurs ou d'affaires, la motivation, etc.

Ces trois phases peuvent se résumer dans le schéma ci-après :

Figure 2 : Processus d'incubation de l'I&Fentrepreneuriat



Source : Service d'Incubation de l'I&Fentrepreneuriat

➤ La post-incubation

Dans cette phase, les entreprises sorties en incubation après validation du dernier comité d'agrément, entre en *pépinière* où elles vont bénéficier d'un hébergement physique, une couverture juridique et une exonération de certaines taxes en vue d'avoir accès au moindre coût et d'alléger les coûts de démarrage de leurs activités ; il est dispensé également certaines formations et coachings démonstratifs en cas de rigidités⁸⁵.

f) Le Business Model, outils d'accompagnement par excellence au sein de l'I&Fentrepreneuriat

Le Business Model (BM) est une convention entre différentes parties prenantes sur la Génération, la Rémunération et le Partage de la valeur, d'où le modèle GRP. En effet, le

⁸⁵ Rigidités liées notamment au niveau intellectuel quelques fois très bas des incubés.

BM constitue un document dans lequel l'incubé rédige son projet au fur et à mesure que ce dernier évolue et à la fin de chacune de trois phases d'incubation, l'incubé est tenu de présenter un BM. Cependant, la question qui se pose est celle de savoir pourquoi doit-il rédiger un BM à la fin de chaque phase d'incubation ?

D'abord, tout projet en incubation est appelé à évoluer, l'élaboration du BM permet de lire les différentes modifications et réajustements qu'a connu le projet. Ensuite, la rédaction du BM permet à l'incubé de voir clair sur son projet et de mieux le maîtriser.

En outre, la raison principale de la rédaction du BM est *de permettre à l'incubé d'entrer en contact avec les personnes physiques ou morales qui peuvent contribuer à la réussite de son projet*. Ces personnes sont appelées **potentielles parties prenantes (P.P.P)**.

En effet, tout projet d'entreprise, aussi innovant soit-il, nécessite toujours des ressources pour sa réalisation. Le plus souvent l'entrepreneur ne dispose pas de tous les moyens nécessaires pour concrétiser son idée ou projet d'entreprise. Ainsi, il est donc obligé d'entrer en contact avec ceux qui peuvent disposer les ressources pour la réalisation de son projet. A cet effet, il doit donc convaincre ces potentielles parties prenantes à travers son BM. Le BM élaboré à I&Fentrepreneuriat est fait suivant le modèle GRP.

Nous allons nous appliquer à expliquer ce à quoi consiste ce modèle. D'abords, nous présentons ci-dessous un tableau qui nous montre les trois dimensions G, R et P composant le BM.

Tableau N°6 : Les trois dimensions G, R et P composant le BM.

GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
Porteur de Projet	Sources de revenu	Echange avec le réseau
Proposition de la valeur	Volume des revenus	Conviction et Négociation pour échanger
Fabricant de la valeur	Profits	

Source : VESTRAETE T. ; « Préparer le lancement de son affaire », Ed. De Boeck, Bruxelles, p. 113. 2010

1) Génération de la valeur

Pour l'entrepreneur souhaitant formaliser son BM, lors de cette première étape il s'agit de présenter les réponses à trois questions ci-après : Qui porte le projet (porteur de

projet) ?, Que promet-il (Proposition de la valeur)?, Comment va-t-il faire (fabrication de la valeur) ?

➤ **Porteur de projet**

A ce niveau, le porteur de projet doit présenter les éléments suivant : CV, Expérience, Entourage, Motivation. Il convient ici de révéler l'adéquation homme/Projet.

➤ **Proposition de la valeur**

Analyse de la source de l'idée et de la destination de l'idée et identification de l'environnement micro-économique et macroéconomique.

➤ **Fabrication de la valeur**

La fabrication de la valeur est entendue comme la capacité à identifier les ressources et à les mobiliser. C'est également ici qu'on fait l'Analyse Concurrentielle.

2) Rémunération de la valeur

Le créateur gagne sa vie avec l'affaire qu'il lance si, en amont, l'entreprise perçoit une rémunération contre la valeur qu'elle propose au client. De ce fait, la captation des revenus appelle une réflexion, puis un accord, sur trois dimensions : les sources de la rémunération de la valeur c'est-à-dire les canaux par lesquels l'argent (essentiellement le chiffre d'affaires) parvient à l'entreprise ; le volume de cette rémunération et en fin ce qui reste à l'entreprise comme profit de son activité.

➤ **Sources de revenus**

Les sources de revenu passent généralement par un canal simple : le client envoie un règlement contre la marchandise livrée ou le service rendu ; d'où l'entrepreneur devrait déterminer les clients potentiels du produit qu'il propose mettre à leur disposition et les opportunités du revenu et les canaux de revenus.

➤ **Volume de revenus**

Il s'agit ici de déterminer le chiffre d'affaire (CA), la part de marché. Pour accroître son CA, il faudra disposer des stratégies d'écoulement de ses produits. Ce sont des stratégies marketing qui portent essentiellement sur 4 variables (produit, prix, distribution, promotion) connues sous le nom de 4 P du marketing-mix.

➤ **Les Profits**

L'estimation des profits nécessite aussi de revenir sur la structure des coûts, cela permet non seulement de comprendre comment la valeur est fabriquée mais aussi pour calculer le bénéfice ou la perte des premiers exercices. Cependant, lorsque le BM tend à prendre forme, il est difficile d'aboutir à un calcul précis.

3) Partage de la Valeur

La notion de partage de la valeur veut mettre l'accent sur la dimension partenariale du phénomène entrepreneurial dans un monde économique privilégiant pourtant une dimension actionnariale de la valeur. Une conception partenariale de la valeur permet de convoquer la théorie des parties prenantes pour comprendre la constitution du BM⁸⁶.

L'entreprise, à travers cette théorie, est considérée comme fonctionnant par échange, c'est-à-dire qu'elle est ouverte sur un univers extérieur (un environnement) qui constitue pour elle tout à la fois la source d'approvisionnement en ressources dont elle a besoin, un lieu de débouchés pour le produit de ses activités et une matrice socioculturelle diffusant des normes d'action et de comportement dont elle doit tenir compte.

➤ **Réseau des Valeurs**

On procède à ce niveau à l'identification des parties prenantes. Et, parmi les parties prenantes à identifier, nous pouvons citer le client, le fournisseur, les bailleurs des fonds, les institutions financières et l'Etat.

1) Le Client

Il faudra lui montrer la valeur que le projet créera pour lui c'est-à-dire la qualité du produit, ses vertus, son utilité, ses caractéristiques,...

2) Le fournisseur

Il faudra lui montrer comment il peut gagner en vendant ses produits à des conditions favorables ; soit il gagne en termes de quantités achetées, soit en termes d'autres conditions spécifiques d'achat.

3) Le Bailleur des Fonds

Dans ce cas, il faudra qu'ils perçoivent le profit qu'ils auront à gagner s'ils acceptent de participer financièrement dans le projet.

⁸⁶ VESTRAETE T. ; « Préparer le lancement de son affaire », Ed. De Boeck, Bruxelles, 2010

4) Les institutions financières

Les institutions financières s'attendent à un remboursement de l'emprunt et des intérêts ; cependant, la capacité de remboursement d'emprunt et la rentabilité constituent des éléments de base qui vont inspirer confiance aux institutions financières

5) L'Etat

Il doit se retrouver par rapport aux impôts et taxes que le projet prendra en charge. L'intégration de l'Etat dans le projet peut être les prémisses de négociation d'un régime de faveur.

➤ Conviction pour échanger

Le créateur va approcher ceux qui possèdent les ressources nécessaires à son projet dans le but de les obtenir, ou ceux qui vont permettre leur obtention. C'est ici qu'on rédige le BM suivant un certain nombre des règles de forme portant principalement sur le nombre des pages et leur contenu.

Conclusion de ce deuxième Chapitre

Si l'accompagnement à la création d'entreprise est devenu un élément majeur du monde entrepreneurial, l'incubateur se présente comme un outil propice pour mettre en œuvre cette pratique. C'est ce qu'a démontré ce deuxième chapitre. Nous avons vu comment l'I&Fentrepreneuriat s'organise pour encadrer les entreprises naissantes et pour leur assurer une pérennité. De la pré-incubation à la construction du Business Model final, l'entreprise naissante passe par un certain nombre d'étapes qui concourent à la rendre *adulte*.

Le cheminement de nos deux premiers chapitres a donc permis d'aboutir à cette conclusion : l'accompagnement à la création d'entreprise a une place dans le monde entrepreneurial et l'incubateur d'entreprise est un dispositif très favorable pour assurer un accompagnement adéquat à un entrepreneur.

Cependant, la question centrale de notre étude consistant à découvrir la nécessité de cet accompagnement pour les jeunes entreprises, ne peut trouver des solutions que dans les expériences personnelles des entreprises incubées. Cet aspect fera l'objet de notre troisième et dernier chapitre.

CHAPITRE III : LA NÉCESSITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE DE TROIS INCUBÉES DE L'I&F ENTREPRENEURIAT.

Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé de suivre la méthode de l'étude de cas, qui, si elle ne nous permet pas d'obtenir des résultats statistiques et de faire des généralités comme l'étude quantitative, va nous permettre d'apporter une réponse plus en profondeur et plus qualitative, ce qui correspond mieux à l'ambition que l'on a dans ce mémoire.

Ainsi, nous nous proposerons, dans cette dernière partie, d'observer trois jeunes entreprises incubées de l'I&F entrepreneuriat dont nous rencontrerons les promoteurs pour des entretiens qui nous permettront de découvrir les perspectives de chacun sur la nécessité de l'accompagnement dont il a bénéficié. Nous interrogerons les créateurs de manière très ouverte d'une part, pour obtenir leur point de vue spontané et libre, et d'autre part, nous tenterons d'approfondir avec eux des discussions concernant notre question de recherche proprement dite. Ces entreprises, choisies sur conseil du Responsable du service de l'Incubation, ont été ciblées notamment pour le caractère innovant de leur produit. Il s'agit : de **JUNA Fabrication** qui se spécialise dans la fabrication du jus à base de figues, de **Londo-Zimba** qui produit des apéritifs (**MORINGA**) et des liqueurs (**LONDOWIS**) à partir des essences extraites des fruits et des tisanes de l'Entreprise **MBUT'ALEKI** qui propose sur le marché les piments en purée et en poudre. Nous présenterons brièvement ces entreprises et reprendrons pour chacune le *Solde Intermédiaire de Gestion* (sur trois ans) qui a pour rôle d'apprécier les performances de l'entreprise, la création des richesses générées par son activité (valeur ajoutée), la façon dont ces richesses sont réparties entre les partenaires de l'Entreprise et comprendre enfin la formation du résultat net avant impôt⁸⁷.

Nous tenterons, ensuite, après nos entretiens, d'unir leurs discours et de les analyser afin d'identifier les éléments communs et récurrents qui pourraient être considérés comme des éléments de réponse à notre problématique, à savoir, en quoi est-il nécessaire de se faire accompagner dans son projet de création d'entreprise.

⁸⁷ A. ILASHI et E. MAKUNZA, « Analyse Financière », Afrique et Développement, UCC, 2012, p. 91.

1. Présentation des trois entreprises incubées de l'I&F entrepreneuriat.

a) JUNA Fabrication

➤ Présentation

L'Entreprise **JUNA Fabrication** est une PMI qui se spécialise dans la fabrication, à base des figues, d'un jus naturel appelé *JUNA* qui signifie Jus Naturel. Elle a son siège dans le Kongo-Central, précisément à Kisantu.

L'homme à l'origine de cette entreprise est Mr. Borniche MANSIANGI KEMBO qui est Diplômé en Industries alimentaires de l'Institut KULIELE de KISANTU dans le Kongo-Central. Il a acquis une base théorique et pratique de la transformation quatre ans durant et a aussi assisté aux différentes séances sur la transformation organisées dans son école et ailleurs. Sa grande motivation a été due à la disponibilité des fruits particulièrement des figues dans la contrée qui malheureusement pourrissaient faute d'être consommées considérablement. C'est de là que lui fut venue l'idée de les transformer et d'offrir aux consommateurs les mêmes fruits mais sous forme de jus afin d'en faciliter la conservation et la consommation.

Quant à la mission de cette entreprise, elle se résume, selon son créateur, à la résolution des deux problèmes par une seule innovation : *lutter contre le gaspillage de produits naturels et offrir à la population locale un produit bio bénéfique pour la santé*. JUNA Fabrication entend « représenter une alternative à l'industrie chimique de boissons rafraichissantes qui a envahi le marché congolais ».

Notons qu'en ce qui concerne son exploitation, l'entreprise travaille pour son approvisionnement en fruits, avec des fournisseurs tels que: des femmes maraichères, des agriculteurs habitant les périphériques de Kisantu et de Mbanza-Ngungu, des jeunes qui s'engagent dans la récolte de ces fruits qui poussent dans la plupart de cas à l'état sauvage...Et, pour sa distribution, elle travaille avec des clients comme : des alimentations, des restaurants, des agences de voyages... .

Concernant sa composition et son conditionnement, le jus *JUNA* est composé des intrants tels que : figue, sucre, acide citrique, sucre vanillé et le jus de citron et est conditionné dans des bouteilles en plastiques de 33 Cl pour une personne.

L'Entreprise évolue aujourd'hui dans un contexte assez favorable avec un marché très prometteur dans lequel elle se démarque par sa capacité de différenciation. Son projet est d'étendre son exploitation notamment en utilisant d'autres fruits dans la fabrication de son Produit.

En ce qui concerne sa performance, l'entreprise JUNA Fabrication a accusé un Résultat Net positif ces trois dernières années. C'est ce que représente le Solde Intermédiaire de Gestion ci-dessous :

Tableau Solde Intermédiaire de Gestion de l'Entreprise JUNA Fabrication de 2014 à 2016 (en USD)

Années	2014	2015	2016
CAHT	22608,7	21407,6	42920,0
MP	14103,5	11553,6	9714,6
Loyer, électricité, eau	600,0	600,0	600,0
Transport	771,8	616,8	13917,4
Fournitures	547,8	547,8	547,8
S/T	16023,1	13318,2	24779,8
Valeur ajoutée	6585,6	8089,4	18140,2
Charges du personnel	3204,4	2715,5	2236,5
Cout de distribution	331,7	314,1	282,3
EBE	3049,5	5059,8	15621,4
Amortissement	521,7	521,7	521,7
Résultat d'exploitation	2527,8	4538,2	15099,7
Produits financier	0,0	0,0	0,0
Charges financière			
Résultat financier	0,0	0,0	0,0
Résultat exceptionnel	0,0	0,0	0,0
Résultat avant impôt	2527,8	4538,2	15099,7
Impôt	0,0	0,0	0,0
RNE	2527,8	4538,2	15099,7

Le tableau ci-contre nous renseigne sur une baisse de chiffre d'affaire de 5% entre 2014 et 2015 et sur une évolution de 50% entre 2015 et 2016 due notamment à une baisse de charge du personnel et du coût de distribution.

La situation globale de JUNA est donc positive car elle n'a pas connu des pertes depuis son démarrage.

Source : Service de Comptabilité de l'I&Fentrepreneuriat

➤ L'accompagnement

Cette entreprise est entrée dans le processus d'incubation en Septembre 2012 et est à ce jour dans la pépinière, installée dans le QPMI. Elle fait partie de la troisième promotion et est aujourd'hui à son dernier stade d'accompagnement.

L'accompagnement de cette entreprise avait concerné premièrement la *formalisation de l'idée de l'entrepreneur* ; dans ses premières séances de coaching, l'entrepreneur avait reçu quelques encadrements de la part des experts (chimistes notamment) qu'il avait rencontrés à travers l'Incubateur. Ces rencontres lui avaient permis de mieux connaître les exigences de son projet et de produire le prototype de son produit. L'entrepreneur avait en outre bénéficié des coachings concernant les traits de personnalités qu'il était appelé à développer dans sa nouvelle activité, sur les exigences futures de son entreprise et sur la rédaction du business model selon les exigences de l'incubateur, coachings qui lui avaient permis de produire son premier Business Model avec l'aide du Coach Responsable du service d'incubation.

Dans la suite, l'entrepreneur avait participé à quelques formations de mise à niveau nécessaire à son activité, notamment le Marketing, la fiscalité, la comptabilité générale et analytique...et cela, en concomitance avec le développement de son produit assisté par un autre coach qui y avait fait participer les experts, partenaires de l'incubateur. Cette étape avait été sanctionnée par l'élaboration d'un deuxième business Model qui avait témoigné de l'évolution du projet et qui, après avoir été examiné par un comité d'agrément, lui avait permis de passer à la dernière étape de l'incubation.

Cette dernière étape concernait essentiellement les conditions de la nouvelle entreprise à créer. L'entrepreneur s'est fait aider des coachs pour décider entre autre sur le régime juridique à choisir, sur la possibilité de fusionner son projet avec celui d'un collègue incubé...cette étape s'est clôturée par la rédaction d'un dernier Business Model témoignant de la maturité du projet et d'un Business Plan qui a aidé dans la recherche des fonds nécessaire au fonctionnement de la jeune entreprise.

b) Londo-Zimba

➤ Présentation

L'entreprise **Londo-Zimba**, mise au point par le pharmacien LUKUAKA DIAMFIMPA, est une entreprise qui produit des apéritifs (**MORINGA**) et des liqueurs (**LONDOWIS**) à partir des essences extraites des fruits et des tisanes, dans le but de « vulgariser les recettes locales ». Elle est installée dans la cité Mbanza-Ngungu, également dans le Kongo-Central, mais étend son marché au-delà du territoire de Mbanza-Ngungu, allant jusqu'à celui de Songololo, voire celui de Madimba.

En effet, suite à « l'introduction des plusieurs boissons importées aux arômes qui sont pour la plupart de cas inconnues par les consommateurs », Mr Lukuaka avait mis à la disposition de son potentiel marché d'abord le vin MORINGA qui a connu un succès énorme au niveau du marché local suite à ses vertus curatives, « car le Moringa en lui-même, en tant que plante médicinale, soigne plus de 300 maladies entre autres la malnutrition, la gastrite, le diabète et autres ». Et, par après, toujours en incubation, le pharmacien avait mis au point la liqueur LONDO-WISS, boisson stimulante, qui est constitué d'une tisane beaucoup plus importante qui permet de refaire les énergies perdues.

Aujourd'hui, la demande de ces deux produits ne cesse de croître surtout sur le plan local. L'objectif de l'entrepreneur étant d'étendre son marché en dans le pays et partout ailleurs.

Concernant son exploitation, notons que les fournisseurs en matières premières de Londo-Zimba sont les agriculteurs et autres exploitant forestiers ; pour ce qui est des emballages, il s'agit de bouteille en verre recyclé ou quelques fois importés et, quant à la distribution de son produit, l'Entreprise s'adresse en grande partie aux pharmacies qui se chargent de la vente moyennant un pourcentage sur chaque unité vendue.

Ci-dessous, le Solde Intermédiaire de Gestion sur les trois dernières années de Londo-Zimba qui nous renseigne sur la performance de cette entreprise :

Tableau Solde Intermédiaire de Gestion de Londo-Zimba entre 2014 et 2016

Année	2014	2015	2016
CAHT	47685,712	61783,4	89804,62
MP	14305,7136	18535,02	26941,386
Loyer	953,71424	1235,668	1796,0924
Transport consommé	7152,8568	6178,34	8980,462
Fournitures	5245,42832	6796,174	9878,5082
S/T	27657,713	32745,202	47596,4486
Valeur ajoutée	20027,999	29038,198	42208,1714
Charges du personnel	4005,59981	5807,6396	8441,63428
Cout de distribution	2002,7999	2903,8198	4220,81714
EBE	14019,5993	20326,7386	29545,72
Amortissement	420,58798	609,802158	886,371599
Résultat d'exploitation	13599,0113	19716,9364	28659,3484
Produits financiers	0	0	0
Charges financiers	800	1200	1300
Résultat financier	-800	-1200	-1300
Résultat exceptionnel	0	0	0
Résultat avant impôt	12799,0113	18516,9364	27359,3484
Impôt	0	0	0
RNE	12799,0113	18516,9364	27359,3484

Source : Service de Comptabilité de l'I&Fentrepreneuriat

Le tableau ci-dessous nous indique que Londo-Zimba a connu entre 2014 et 2016, une augmentation de 47% de son chiffre d'affaire due essentiellement à l'augmentation de son capital. L'activité de Londo-Zimba a évolué d'une manière exponentielle ces dernières années et cela témoigne de la bonne santé de la PME.

➤ **L'accompagnement**

L'entreprise Londo-Zimba est en fait une de rares à ne pas avoir suivi « le processus conventionnel d'incubation » durant son parcours dans l'incubateur. En effet, étant déjà dans un stade avancé du projet, l'entreprise n'a pas eu besoin de passer beaucoup du temps dans les phases d'incubations et dans diverses formations liées à son activité.

Entrée dans l'incubateur en 2009, elle fait partie de la première promotion et son accompagnement a concerné essentiellement une formation managériale de chef d'entreprise. Mr Lukuaka maîtrisait déjà le processus de production de son entreprise avant son entrée dans l'incubateur et avait déjà une autorisation de fonctionnement qui témoignait de sa connaissance sur le domaine. Il affirme cependant qu'il rencontrait beaucoup de difficultés dans le fonctionnement de son entreprise et qu'il en a résolues la plupart lors de son passage à l'I&Fentrepreneuriat. Il a notamment maîtrisé la structure de coût de ses produits grâce à l'amélioration de sa comptabilité, il a multiplié ses partenaires commerciaux, il a formalisé son service d'approvisionnement en matières premières, ce qui a réduit au minimum les cas de rupture de stock, il a bénéficié d'un financement plus important qui lui a permis de croître le volume de son activité, il a résolu le problème lié à l'approvisionnement en emballage...

c) MBUT'ALEKI

➤ **Présentation**

L'entreprise MBUT'ALEKI est l'initiative de Monsieur MABUNDU Alexandre qui a souhaité mettre au point la transformation des produits agricoles particulièrement les piments en purée et en poudre. Il a une grande expérience dans ce domaine de transformation des piments depuis plusieurs années et c'est ce qui lui a permis d'avoir une maîtrise dans la chaîne d'approvisionnement en matières premières et dans la distribution des produits finaux.

En effet, notre entrepreneur tire ses compétences d'une expérience de 40 ans en Agro-alimentaire découlant d'une formation en santé et nutrition, volet transformation des produits alimentaires suivie sous le projet SICAL de la Présidence de la République du Zaïre entre 1975 et 1978.

L'entreprise MBUT'ALEKI engage aujourd'hui cinq employés ouvriers et collabore avec plusieurs revendeurs. Son marché s'étend sur toute la province et accède depuis peu dans l'espace kinois à travers des Supermarchés.

Concernant la composition de son produit, le piment de MBUT'ALEKI, dans un bocal en verre recyclé de 750g de piment poids brut, contient 78,6% de piment, 5,8% de gingembre (*tangawis*), 3,5% d'aie, 11,6% d'oignon, 0,4% du sel et 0,2% du citron. Il requiert un environnement frais après son ouverture et peut conserver dans cette condition sa saveur pendant deux mois.

Le Solde Intermédiaire de Gestion que nous reprenons ci-dessous témoigne de la performance de cette entreprise.

Tableau N°9 : Solde Intermédiaire de Gestion de l'entreprise MBUT'ALEKI entre 2014 et 2016 (en USD).

Année	2014	2015	2016
CAHT	47685,712	61783,4	89804,62
MP	14305,7136	18535,02	26941,386
Loyer	953,71424	1235,668	1796,0924
Transport consommé	7152,8568	6178,34	8980,462
Fournitures	5245,42832	6796,174	9878,5082
S/T	27657,713	32745,202	47596,4486
Valeur ajoutée	20027,999	29038,198	42208,1714
Charges du personnel	4005,59981	5807,6396	8441,63428
Cout de distribution	2002,7999	2903,8198	4220,81714
EBE	14019,5993	20326,7386	29545,72
Amortissement	420,58798	609,802158	886,371599
Résultat d'exploitation	13599,0113	19716,9364	28659,3484
Produits financiers	0	0	0
Charges financiers	800	1200	1300
Résultat financier	-800	-1200	-1300
Résultat exceptionnel	0	0	0
Résultat avant impôt	12799,0113	18516,9364	27359,3484
Impôt	0	0	0
RNE	12799,0113	18516,9364	27359,3484

Source : Service de Comptabilité de l'I&Fentrepreneuriat

Le tableau précédent représentant le solde intermédiaire de gestion de Mbut'aleki nous indique qu'en dépit de la baisse de rentabilité de près de 85 % qu'a connu l'entreprise ces trois dernières années due principalement aux dépenses liées à la conquête de nouveaux marchés et à l'augmentation de ses charges financières, elle a conservé une situation positive.

➤ **L'Accompagnement**

Comme Londo-Zimba, Mbut'aleki a accédé à l'incubateur avec un produit déjà au point et en plus avec une expérience dans son domaine. De ce fait, son accompagnement a plus consisté en une formalisation de son entreprise avec une structure plus attrayante pour les investisseurs potentiels.

Mbut'aleki a en effet rejoint l'incubateur en 2009 avec une expérience déjà de près d'une décennie dans la transformation et conservation de piments. Elle avait évolué comme étant une activité de survie quotidienne n'ayant pas des objectifs de croissance à grande échelle ni nationale ou régionale. Avec l'accompagnement de l'incubateur d'entreprises I&Fentrepreneuriat, notre promoteur affirme avoir élargi ses perspectives et envisagé les possibilités d'ériger son affaire en industrie compétitive. Elle est sur cette voie aujourd'hui parce qu'elle a bénéficié des apports en capitaux de la part d'une banque de la place.

En plus de ces aspects administratif et financier, Mbut'aleki a bénéficié durant son incubation de l'expertise du Centre d'Information et de vulgarisation Agroalimentaire de Kimpese⁸⁸, CIVAK en sigle, qui est une ONG rattachée à l'Institut Supérieur des Techniques Appliquées en Chimie Agroalimentaire, ISTACHA en sigle. Cette institution a fait bénéficier de son expérience à notre promoteur concernant surtout l'amélioration de la qualité de son produit.

2. L'accompagnement par un incubateur: quelle nécessité ?

a) L'Incubateur est une maison de Formation

L'un des aspects les plus remarquables des discours de nos incubés est cette « reconnaissance » qu'il témoigne envers I&Fentrepreneuriat pour la formation dont ils ont bénéficié.

⁸⁸ Le CIVAK est une ONG qui œuvre dans le domaine de la transformation et de la conservation des aliments. Il existe depuis 2001 et a son siège à Kimpese.

Comme vu dans les lignes précédentes qui retracent succinctement le parcours de chacun dans l'incubateur, la formation occupe une place importante dans le processus d'Incubation. Les incubés bénéficient des formations sur des matières tels que :

- Les Techniques de commerces
- Le Business Model et le Business Plan
- Le Marketing
- La fiscalité
- Le droit commercial et le droit de sociétés
- La comptabilité

Ces formations qui peuvent être suivies ailleurs que dans l'incubateur sont dispensées de manière personnalisée et ne coûte presque rien à l'incubé. D'où l'avantage de le suivre dans l'Incubateur. En outre, elles présentent plus d'importance pour des entrepreneurs n'ayant pas un niveau d'étude élevé comme c'est le cas avec la plupart des incubés de l'I&Fentrepreneuriat. Elles ont un impact réel sur leurs activités futures car compensent en grande partie leur ignorance dans certain domaine.

b) L'Incubateur est un cabinet d'études

En effet, il s'inscrit aussi dans le rôle de l'incubateur de constituer une cellule d'Intelligence Economique qui profite à tous les acteurs économiques en général et à ses incubés en particulier.

Durant leur parcours dans l'incubateur, de l'entrée en incubation à l'accession au QPMI, l'incubateur œuvre aux côtés de ses partenaires pour des opérations d'études de marché qui s'avèrent incontournables pour la réussite de future entreprise et qui cependant, n'auraient certainement pas été exécutées dans les formes conventionnelles sans l'accompagnement de l'incubateur. Les incubés affirment avoir été, dans la plupart de cas, « surpris » des résultats de recherches menées pendant l'incubation sur les couples *Marché/Produit* de l'entreprise à créer.

Par ailleurs, pour *Londo-Zimba* qui est à ses derniers stades d'accompagnement, le contact qu'il conserve avec I&Fentrepreneuriat lui permet de bénéficier de sa veille stratégique à travers des conseils, des coachings complémentaires...qu'il peut encore recevoir des I&Fentrepreneuriat si l'une de partie en juge la nécessité.

c) L'Incubateur est un lieu de partage d'expériences

L'Entrepreneuriat est jugé par nos incubés comme une aventure ardue. Le parcours du créateur est une « vraie marche de combattant » où l'on se sent facilement seul. Dans l'incubateur, il est donné au créateur de connaître d'autres « entrepreneurs en devenir » et de partager avec eux des expériences qui se trouvent très enrichissantes.

Cet aspect de de l'accompagnement par l'incubateur est nécessaire pour deux raisons :

- Une aide technique : principalement pendant **le coaching collectif**, nos incubés ont vu leurs difficultés être résolues parfois par leurs collègues. Dans ces séances de partages sous la direction d'un coach, voire dans les entrevues informelles entre incubés, chaque entrepreneur voit participer dans son projet de création tous les autres « camarades » qui apportent des solutions parfois non soupçonnées par le coach lui-même.
- Une aide psychologique : le chemin vers l'entrepreneuriat exige autant une bonne santé psychologique que des compétences techniques. L'entrepreneur n'a quelques fois plus de motivation pour continuer, il ressent « le besoin d'abandonner ». le contact avec ses collègues incubés avec lesquels il partage ses soucis contribuent énormément à le « remettre sur les rails ».

d) L'Incubateur est un réducteur des risques

L'incubateur constitue aussi un dispositif prémonitoire en ce qui concerne les risques du marché. En passant par I&F, nos incubés affirment qu'ils ont évité beaucoup de risques notamment ceux liés :

- au mauvais choix du couple *Produit/Marché* : ce mauvais choix stratégique peut avoir de lourdes conséquences sur la pérennité de l'entreprise. Les ventes seront compromises entraînant une illiquidité de l'entreprise.
- à l'*insolvabilité* : c'est l'état d'une société qui ne peut pas payer ses dettes par insuffisance d'actifs. Cela peut arriver suite à des pertes connues par l'entreprise ou même par insuffisance du capital initial.
- à l'*illiquidité* : lorsqu'elle ne peut plus faire face à ses échéances, conséquences d'une mauvaise allocation de ressources expliquées souvent par une durée des emplois supérieure à celle des ressources.

e) L'Incubateur est un réseau d'investisseur

L'Incubateur a servi aussi, pour nos incubés, d'un réseau d'investisseurs dont ils ont énormément profité.

Lorsqu'il bénéficie de l'accompagnement d'un incubateur, l'entrepreneur a accès aux partenaires de l'incubateur qui sont ses potentiels investisseurs. Ces partenaires sont des Banques, des Institutions de Micro-Crédit, des entreprises, des hommes d'affaires en quête d'opportunité d'affaires...

3. Recommandations

➤ A l'Etat Congolais :

- Poursuivre activement le projet de l'Incubateur de la filière industrielle du cuir lancé par l'Office de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises Congolaises, OPEC en sigle ;
- Mettre en place des nouvelles politiques d'incitations en l'entrepreneuriat qui utilise l'Accompagnement comme méthode ;
- Constituer, au sein du Fonds de Promotion de l'Industriel, un dispositif d'accompagnement qui suive les entrepreneurs tout au long de leur parcours ;
- Encourager les initiatives privées dans la création des Incubateurs privés.

➤ Aux nouveaux Entrepreneurs :

- De porter attention à cette opportunité qui leur est donnée afin de mener leur projet avec efficacité et efficience ;
- De mettre à profit tous les dispositifs d'accompagnement que l'Etat et les institutions privées mettent à leur disposition.

Conclusion de ce troisième chapitre

Ce troisième chapitre a répondu à notre problématique concernant la quête de la nécessité de se faire accompagner par un incubateur.

Nous avons découvert que l'accompagnement à la création d'entreprise n'est en aucun cas indispensable mais dispose de beaucoup d'avantages que le potentiel entrepreneur a intérêt à saisir. Il sied, en outre, de souligner que cette nécessité reste très subjective et dépend fortement des capacités de l'entrepreneur qui est libre d'en juger la pertinence.

CONCLUSION GENERALE

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un phénomène *à la mode*. Il faut dire qu'il a prouvé son efficacité dans les économies en quête de croissance. Ainsi, dans le souci de le promouvoir, beaucoup de pratiques ont été pensées telles que la création des institutions de promotion de l'entrepreneuriat par des gouvernements, l'introduction dans le cadre universitaire des études sur les pratiques entrepreneuriales, le développement de Business Angels et beaucoup d'autres pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise qui ont fait l'objet de ce travail.

L'accompagnement à la création d'entreprise a constitué, à en juger la littérature, un véritable champ de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les dispositifs tels que les incubateurs, les pépinières, les couveuses...ont suscité l'intérêt du monde universitaire compte tenu de la place de plus en plus prépondérante qu'ils occupent dans l'appui à l'entrepreneuriat. D'autre part, un autre aspect de la recherche, celle dans laquelle nous nous inscrivons s'intéresse au *point de vue* de celui qui s'est fait accompagner, et dans notre cas son point de vue sur la *nécessité* de cet accompagnement.

Avant de répondre à la question centrale de ce travail, nous avons commencé par porter notre attention sur l'accompagnement à la création d'entreprises. Une mise en relief des concepts liés à cette notion et une brève revue de la littérature ont fait l'objet de ce premier point. Ensuite, nous sommes passés à l'étude de l'incubateur, dispositif d'accompagnement qui a retenu notre attention et avons approfondi nos connaissances sur le sujet en explorant le processus d'incubation de l'Incubateur d'entreprise I&Fentrepreneuriat. Cette première partie a répondu à la première partie de notre hypothèse, à savoir, l'accompagnement à la création d'entreprise, spécialement par un incubateur, occupe une place déterminante dans le processus entrepreneurial.

Pour répondre à notre question sur la nécessité de l'accompagnement par incubateur, nous sommes passés par une étude de cas. Nous avons retenue trois jeunes entreprises incubées par l'I&Fentrepreneuriat et avons analysé leurs performances à travers leurs Soldes Intermédiaires de Gestion. Nous sommes enfin passés à des entretiens avec les différents promoteurs de ces entreprises afin de découvrir leur jugement sur la nécessité de se faire incubé.

A la fin, notre démarche a permis d'identifier cinq éléments principaux qui ont rendus nécessaire le parcours de ces jeunes entreprises au sein de l'incubateur : l'incubateur est une maison de Formation (1), l'incubateur est un cabinet d'études (2), l'incubateur est un lieu de partage d'expériences (3), l'incubateur est un réducteur des risques (4), l'incubateur est un réseau d'investisseurs (5). Issus de l'étude qualitative de seulement trois cas, ces résultats n'ont pas la prétention de pouvoir être généralisés à toutes les entreprises incubées: ils peuvent néanmoins constituer des pistes de réflexion pour de prochaines études.

Au final, l'accompagnement à la création d'entreprise offre beaucoup d'avantages au créateur. Il est vrai que ces avantages ne sont pas standards car cet accompagnement constitue dans la plupart de cas une réponse « à la carte » aux besoins du nouvel entrepreneur. Le processus de l'incubation est donc personnalisé, chacun vivant sa propre expérience dans le grand ensemble. D'où la difficulté de répondre de manière péremptoire à la question concernant la nécessité de cet accompagnement.

Toutes fois, il nous faut admettre que l'environnement économique de plus en plus agressif pour les nouvelles entreprises nécessite énormément des précautions. Quelles que soient les qualités que regorge un entrepreneur, le besoin de minimiser les risques s'avèrent toujours important. La question demeure donc sur comment les différents acteurs (Gouvernement, Université...) peuvent mettre à la disposition de la nouvelle génération plus de dispositifs d'accompagnement comme l'incubateur. L'I&Fentrepreneuriat a sans doute fait ses preuves qui ne résolvent pas cependant cette léthargie de la jeunesse à se lancer dans le monde de la création. Ne serait-il pas temps de s'intéresser à cette nouvelle pratique ?

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

1. ALBERT, P., BERNASCONI, M. et GAYNOR L., *Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international*, L'Harmatan, Paris, 2003.
2. BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le Nouvel esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
3. COMMISSION EUROPÉENNE, *Surmonter les stigmates de la faillite d'entreprise – Pour une politique de la deuxième chance*, Bruxelles, 2007.
4. TURGEON, D., *L'incubateur d'entreprises, un outil de développement au service de la PME naissante*, Édition Gaétan Morin, Montréal, Québec. 1986
5. VESTRAETE, T., *Préparer le lancement de son affaire*, Ed. De Boeck, Bruxelles, 2010

II. Travaux académiques (thèses, articles de recherche...)

1. ALLEN, N., Mc CLUSKEY, R., *Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry*, Entrepreneurship Theory and practice, Winter, 1990
2. BAKKALI, C., MESSEGHEM, K. & SAMMUT, S., *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences*, Management & Avenir, vol.9, N°239, 2010
3. CUZIN, R. & FAYOLLE, A., *Les dimensions structurantes de l'accompagnement*, La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion N°210, 2004
4. FATIEN, P., *De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du "je(u)"*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Jouy-En-Josas, HEC, Décembre, 2008.
5. FRY, F.L., *The role of incubators in small business planning*, American Journal of Small Business, Summer, Vol.12, N°1, 1987.
6. LENHARDT, V., *L'accompagnement individuel des dirigeants : le Coaching*, in Education permanente. N°114, 1993,
7. MAELA, P., *L'accompagnement : une nébuleuse*, paru en Education Permanente N°153, 2002
8. MASAMBA, L. V., *La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérentes à l'organisation impulsée : une recherche-action au*

- sein de l'Incubateur I&F Entrepreneuriat en République démocratique du Congo*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 2013.
9. MASMOUDI, M. R., *Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR, Janvier 2007,
 10. MESSEGHEM, NARO & SAMMUT, *Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif*, Université Montpellier 1, 2010
 11. MUTIN-QUINSON, I., *Pépinières d'entreprises : origines et modes opératoires*, Mémoire de DESS « Management du secteur public : collectivité et partenaires », 2004
 12. QUEUNIET, V., *Le coaching acquiert sa légitimité*, In *Entreprise et Carrière*. N°597, 2001
 13. RADU M. & REDIEN-COLLOT R., *Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial*, *Gestion* 2000, vol.27, n°3, 2010
 14. SAIDE, Z. et ELKAINA H., *L'apport des structures d'accompagnement dans la mise en place d'une stratégie d'affaires réussie*, Université Kasdi Merbah Ouargla, Algérie, 2005
 15. ST-JEAN, E., *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*, Thèse de doctorat, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec. 2009.
 16. SIEGEL, D., *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise?*, *Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 219. 2009
 17. VINCENT, F., *La pédagogie du tutorat*, in *Education Permanente*. N°65, 1982

III. Colloques et congrès

1. BARÈS, F., & PERSSON, S., *Faut-il importer le coaching au service du créateur-entrepreneur ? Pour de nouvelles perspectives dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial*, 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat 19-20 et 21 novembre 2009 - Sophia Antipolis
2. BERGER-DOUCE, S., *Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?*, Acte de la Xème Conférence de l'AIMS, Québec, le 13, 14 et 15 juin, 2001.

3. CHABAUD, D., EHLINGER, S. et PERRET, V., *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?* in XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Carthage 3, 4, 5 et 6 Juin, 2003.
4. DOKOU, G.A., *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès*, Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec, Juin, 2001
5. EL AGY M. et BELLHI H., *Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains*, In 3^{ème} Rencontre entre entrepreneurs, réseaux d'accompagnement et chercheurs, EDHEC Business School, Avril, Lille, 2012

IV. Rapport et notes de cours

1. . FERRON, M., FEKI, R., *La promotion de l'entrepreneuriat et la création des entreprises, Rapport RDC* », ONUDI, Mai 2016
2. MAKUNZA, E., *Entrepreneuriat*, UCC, Kinshasa, 2016-2017
3. MAKUNZA, E., *Séminaire de création d'entreprise*, UCC, Kinshasa, 2016-2017

V. Articles de Presse

1. VEKA, D., & N'ZEKA, L., *Promotion de l'Industrie Agro-Alimentaire au Congo-Kinshasa ; CIVAK : une bénédiction pour le Kongo-Central, une grâce pour la RDC*, RTNC/Kongo-Central, 17 Avril 2013.
2. La Prospérité, *Mise en œuvre de l'Incubateur-cuir en RDC. OPEC : l'étude sur la stratégie nationale de faisabilité validée à l'unanimité*, www.laprosperteonline.net, 28 Mai 2017.

VI. Ressources Web

1. CAIRN (Revue de Sciences humaines et sociales en texte intégrale) : <http://www.cairn.info/>
2. Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org>
3. www.ifentrepreneuriat.org
4. www.google.com

VII. Entretiens

1. Val MASAMBA, Directeur de l'I&Fentrepreneuriat
2. Borniche MANSIANGI, créateur de JUNA Fabrication
3. Lukuaka DIAMFIMPA, créateur de Londo-Zimba
4. Alexandre MABUNDU, créateur de Mbut'aleki

VIII. Conférences / évènements

1. Conférences-Débat sous le thème « *Incubation d'entreprise en milieu universitaire : quels enjeux pour la RDC ?* » organisé par le Programme d'Accompagnement des Etudiants, *PAE Liboke*, à l'Université Protestante du Congo, 03 Mars 2017.
2. Journées scientifique sur l'accompagnement des femmes créatrices d'entreprises sous le thème « *Incubateur d'entreprises : facteur déterminant pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin en RDC* » organisé par I&Fentrepreneuriat en partenariat avec le centre Wallonie-Bruxelles, du 01 au 03 Mars 2017.
3. Journée des entreprises sous le thème « *Inclusion financière et emploi* » organisé par la Faculté d'Economie et Développement de l'Université Catholique du Congo, 10 Mai 2017.

ANNEXES

Annexe N°1 : Convention d'Incubation de l'I&Fentrepreneuriat



Incubation d'Entreprises et Formation Managériale



<http://www.ifentrepreneuriat.org>

CONVENTION I&F/Porteur de projet/20... D'ACCOMPAGNEMENT DES CREATEURS D'ENTREPRISES

Entre les soussignés

L'incubateur I&Fentrepreneuriat sise sur rue Kolo n°23 Q. Noki/Mbanza-Ngungu/Bas-Congo, dénommé Incubateur ou coach en incubation ;

Et Le porteur de projet sise hébergée ou pas au sein de la pépinière I&Fentrepreneuriat, ci-après dénommé porteur de projet/incubé/entrepreneur en herbe ;

Se conviennent de ce qui suit :

1. L'incubateur héberge physiquement et juridiquement les activités du porteur de projet. Un contreseing de l'incubateur accompagnera toutes les correspondances et pactes de porteur de projet avec des tierces personnes morales ou physiques à chaque fois que le porteur en aura besoin et si le coach l'estime utile.
2. L'accompagnement de I&F pour des projets qui ne sont qu'au stade de l'idée concerne l'aide à la concrétisation de cette idée en produit d'entreprise, puis du produit en projet, et du projet en entreprise suivant l'arsenal d'outils d'incubation définis et validés par l'incubateur. Si les porteurs des projets accompagnés rendent opérationnels, à titre d'essai de production, leurs projets en construction pendant l'incubation, ils leur seront appliqués les articles ci-dessous dévolues aux entreprises fonctionnelles dans la pépinière.
3. L'accompagnement de I&Fentrepreneuriat concerne l'aide à la mise en activité réelle de l'entreprise du porteur de projet depuis l'installation à l'incubateur passant par la recherche des premiers clients et des premiers financements jusqu'à la constitution d'un pécule pouvant servir de fonds d'amorçage de l'entreprise future.
4. Le porteur de projet est un entrepreneur en herbe. Il s'engage à suivre toutes les recommandations convenues avec les coachs de l'incubateur, notamment :
 - a) L'ouverture et la tenue régulière d'une comptabilité dont les tableaux d'inventaire, à respecter scrupuleusement par l'incubé, sont repris ci-dessous.
 - b) L'ouverture et la tenue régulière d'un compte bancaire dans des banques partenaires sous le format : « *Noms des associés/ Nom de l'entreprise/I&Fentrepreneuriat* ». Ce compte bancaire est alimenté de premier à bord par au moins la moitié de fonds propre souscrit et à libérer. Notons que les équipements venant en subvention ne seront octroyés à l'entrepreneur en herbe que lors que cette quotité aura été versée et vérifiée dans le compte bancaire.

- c) Le renflouement de ce compte bancaire se fera avec le revenu issu des ventes journalières de l'entreprise de l'entrepreneur en herbe. Il est convenu que l'incubé verse cette somme le matin du jour qui suit la réalisation de ses ventes.
 - d) Les montants prévus pour l'amortissement seront déduits dès la réalisation de chaque vente (à verser et à retenir par article vendu). Il en va de même pour la taxe à la valeur ajoutée (TVA). Avec le pécule calculé en fonction de 35% de la marge bénéficiaire unitaire nette, ces montants obtenus par produit vendu seront logés dans un autre compte (de type épargne rémunérée) de l'entreprise en respectant le format exigé par l'accompagnement.
 - e) L'aide à la recherche des clients et l'ensemble des activités de marketing des produits sous incubation.
 - f) Les rendez-vous avec les coachs. L'incubé devra rencontrer impérativement le coach 2 (deux) fois par mois pour rendre compte de son évolution et pour des orientations nouvelles à convenir. Toutefois, le coach recevra l'incubé chaque fois qu'il le souhaite mais sur rendez-vous.
 - g) La tenue des pièces justificatives. L'incubé est tenu à présenter des pièces justificatives issues de ses transactions commerciales et financières avec les tierces personnes en vue de servir à la comptabilité de ses affaires.
 - h) La rémunération de la main d'œuvre. En se référant à la structure des coûts définis dans le projet, toute la main d'œuvre utilisée est rémunérée ou payée par pièce produite et vendue. Il ne sera nullement question, étant donnée la jeunesse des activités, d'internaliser en permanence le personnel.
 - i) Tout prélèvement financier d'un associé ou de l'entrepreneur en herbe est noté et repris dans la comptabilité. Il sera déduit graduellement du solde de sa marge bénéficiaire nette journalière.
5. I&Fentrepreneuriat assurera la couverture du service administratif partagé (formalités administratives et judiciaires, conseil sur les correspondances, aide en impression) à chaque fois que le besoin se manifestera pour chaque entrepreneur en herbe.
 6. Les incubés associés sont tenus à présenter un pacte d'associés mentionnant clairement les apports de chacun et le partage de pouvoir. Sans ce pacte, l'octroi d'équipement et l'amorce de l'incubation n'auront pas lieu. Les associés sont aussi tenus de faire chaque lundi matin une réunion d'évaluation du travail de la semaine passée dont le procès-verbal sera remis au coach. Pour les quatre premières semaines, ces réunions seront organisées sous la supervision du coach sans que ce dernier n'influence leurs décisions sauf si ces décisions sont de nature à hypothéquer l'avenir de l'entreprise.
 7. Pour des activités déjà fonctionnelles (mais en phase d'incubation) comme pour des entreprises évoluant dans la pépinière, la rémunération de I&Fentrepreneuriat est fixée à 3% du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise accompagnée. Ce montant est prélevé après la vente de chaque article vendu. Il est étudié et inclus dans la structuration des prix de vente hors taxe.
 8. Pour des projets encore en construction (phase d'incubation), la rémunération de I&Fentrepreneuriat est fixée à 720€, l'an ; somme que I&Fentrepreneuriat ne percevra pas immédiatement, mais qu'il peut transformer en prise de participation dans l'entreprise accompagnée suivant conditions supplémentaires à définir.

Le Directeur de I&Fentrepreneuriat.....

L'entrepreneur en herbe.....

Annexe N°2 : FORMAT DE BUSINESS MODEL (Simplifié)

1) La Génération de la Valeur

a) Présentation de l'entrepreneur

Qui est l'entrepreneur, son expérience, ses motivations, son histoire? Quelles sont ses limites et comment compte-t-il le résoudre? Quels sont ses points forts et comment compte-t-il l'utiliser dans l'entreprise?

De qui se compose son entourage immédiat ou proche qui peut le soutenir (pas seulement financièrement) dans la concrétisation de son projet. A-t-il un associé? Si oui, qui est-il, son expérience, ses motivations? Qui sont les autres personnes qui sont autour de lui et en quoi leur aide peut lui être utile pour son projet?

b) Proposition de la valeur

Que propose-t-il comme offre? D'où vient cette idée? Quels sont les atouts de cette offre? En quoi est-elle différente de la concurrence? Comment se présente-t-elle?

Qui sont les clients? Où sont vos clients? Quel besoin satisfait ou vient résoudre votre produit auprès de ces clients? Combien sont-ils prêts à payer? Combien de clients pensez-vous être capable de satisfaire?

c) Fabrication de la valeur

Présenter les tableaux suivants avec commentaires :

1. Tableau des équipements
2. Tableau de calcul des coûts unitaires variables, fixes et de revient
3. Tableau de calcul des coûts globaux variables, unitaires et de revient
4. Donnez un tableau final de demande de financement :

Besoins en financement	Montant	Apports souhaités	Montant
Equipement total		Moi-même (Nom)	
Besoin du départ pour financer l'exploitation		X	
		Y	
		Z	
Besoin total de financement		Financement total à apporter	

Au total, notre entreprise exige un financement de ... dont x montant pour l'acquisition des équipements et Y montant pour commencer l'exploitation pour ... en matière première, main d'œuvre, distribution, etc. Pour les financer, nous apportons nous-mêmes...et recherchons auprès de ... et de ...

2) la rémunération de la valeur

a) Politique de produit :

Dire de quoi est composé votre produit (caractéristique), comment est-il conditionné ou présenté et pour qui? Est-il offert en gamme? A-t-il un nom qui signifie quoi? Comment l'utilise-t-on, quand et où? Quelles sont les précautions à prendre quand on l'utilise? Précautions à prendre quand on le conserve.

b) Politique de prix :

Dire quel est le prix unitaire de votre produit ? Quelle est la marge unitaire bénéficiaire ? Est-ce un prix égal au prix du marché si ce produit existe déjà ? Si le prix est différent, dire pourquoi ? Est-ce un prix fixé en fonction de votre coût de revient unitaire ? Quel est le prix de vente unitaire hors taxe ? Quel est le prix unitaire toute taxe confondue ?

Présenter un tableau de production et des ventes mensuelles (hors taxe) sur une année

Q/j	PVUHT	PT/j	CA/mois	CA/an

Une phrase de commentaire sur les ventes espérées...

Tableau de marges bénéficiaires (avec une production constante)

Eléments de marge bénéficiaire	Mois1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total/an
Q													
PVUHT													
CA : Chiffre d'affaires (Q x PU)													
CR : Coût de revient													
Marges bénéficiaires (=CA-CR)													

Tableau de seuil de rentabilité (tableau de résultat différentiel)

Eléments de seuil de rentabilité d'exploitation	Montant/ an	%
CA		
CV		
CF		
R		
SR		
Point mort		
Levier opérationnel		

Une phrase de commentaire sur le seuil de rentabilité et le point mort

c) Politique de distribution :

Comment allez-vous écouler vos produits ? Où seront vos points de vente ? Comment vos clients peuvent-ils accéder facilement à vos produits ? Vos clients sont-ils catégorisés en grossistes ? En détaillants ? En clients finals ? En âge ? En sexe ? Etc. Quelles sont vos modalités de paiement ? Quel est votre délai de livraison moyen ?

d) Politique de communication :

Avez-vous prévu un cadeau pour une certaine quantité achetée ? Allez-vous exposer vos produits pour leurs promotions ? Comment allez-vous faire pour faire connaître votre produit et combien ça peut coûter en référence à votre coût de revient unitaire...

3) Le Partage de la valeur

Partenaires	Besoin à financer	Gain que le partenaire tire en finançant le projet ou en travaillant avec lui	Montant apporté	Pouvoir ou rôle qu'il va assurer	Nature du financement
Exemple1. : Moi-même (entrepreneur)	½ des équipements	Salaire/mois de... et dividende	X	Propriétaire gérant de l'entreprise	Apports en nature
Exemple2. : APEFE	½ des équipements	Atteinte de ses objectifs d'APD	X	Contrôle	Subventions en nature
Exemple3 FINCA	½ du besoin en fonds de roulement	Paiement de ses intérêts, nouveaux clients	X	Prêteur, mon banquier	Prêt de délai x au taux x
Exemple4 Client x	Achat de 20 bancs par mois	Au prix de 20\$ au lieu de 30 dans un délai d'1mois que de 45jours et livrés à domicile	20 bancs x 20\$	Client fidèle priorisé	½ payé à la commande et ¼ à la livraison et ¼ payé après 1 semaine de vente
Exemple5 Fournisseur x	Vente de 1m ³ de bois à 80\$ au lieu de 90\$ après 2 jours	Nouveau client fidèle et payant normalement	90\$ d'avant – 80\$ négociés = 10\$ + fidélisation	Fournisseur privilégié	Paiement cash
Etc.					

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHE.....	i
DEDICACES.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
TABLEAUX.....	v
FIGURES.....	v
INTRODUCTION.....	1
1. Problématique.....	1
2. Hypothèse.....	3
3. Méthodologie de travail.....	4
4. Intérêt du sujet.....	5
5. Délimitation du sujet	5
CHAPITRE I : L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE : UN FACTEUR DE RÉUSSITE DU PROJET ENTREPRENEURIAL.....	6
Section 1. Qu'est-ce que l'Accompagnement ?	6
a) La Formation.....	8
b) Le Coaching	8
c) Le Counselling	9
d) Le Conseil et la Consultance.....	10
e) Le Tutorat.....	11
f) Le Mentoring (Mentorat).....	11
Tableau 1 : Grille de lecture des 6 pratiques d'accompagnement, adapté de Fatien.....	13
Figure 1 : les registres de 6 pratiques d'accompagnement, adapté de Paul.....	14
Section 2. Revue de la littérature et mise en relief des différents termes liés à l'Accompagnement à la création d'entreprise	15
1) Revue de la littérature	15
2) Les dispositifs de l'aide à la création d'entreprise	17

Tableau 2. Les structures d'accompagnement et d'hébergement d'entreprises	19
3) Aperçu du secteur d'accompagnement entrepreneurial en RDC	21
Tableau 3: Aperçu du secteur d'accompagnement en RDC.....	21
Section 3. L'Accompagnement à la création d'entreprise et la réussite entrepreneuriale.....	24
<i>Conclusion de ce premier chapitre</i>	25
CHAPITRE II : L'INCUBATEUR D'ENTREPRISES : L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE	
INDUSTRIE	26
Section 1. Notion sur l'incubateur d'entreprise.....	26
1. Bref Historique de l'incubateur d'entreprises	26
2. Définitions et caractéristiques	27
Tableau N°4 : Les variables de définitions d'incubateur.	31
3. Types d'incubateurs	36
Section 2. Fonctionnement d'un incubateur d'entreprise : étude exploratoire du processus de	
l'incubation au sein de l'I&Fentrepreneuriat.	39
a) Aperçu de l'I&Fentrepreneuriat	39
b) Mobile de création	39
c) Mission.....	40
d) Structure Organique de l'I&Fentrepreneuriat	40
e) Les services et particularité de l'incubation de I&Fentrepreneuriat.....	40
f) Processus d'incubation au sein de I&Fentrepreneuriat.....	42
Figure 2 : Processus d'incubation de l'I&Fentrepreneuriat.....	46
f) Le Business Model, outils d'accompagnement par excellence au sein de I&Fentrepreneuriat.	46
Tableau N°6 : Les trois dimensions G, R et P composant le BM.	47
<i>Conclusion de ce deuxième Chapitre</i>	50
CHAPITRE III : LA NÉCESSITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION	
D'ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE DE TROIS INCUBÉES DE L'I&F	
ENTREPRENEURIAT.	51
1. Présentation des trois entreprises incubées de l'I&F entrepreneuriat.....	52
a) JUNA Fabrication.....	52
b) Londo-Zimba.....	55

c) MBUT'ALEKI	57
2. L'accompagnement par un incubateur: quelle nécessité ?	59
a) <i>L'Incubateur est une maison de Formation</i>	59
b) <i>L'Incubateur est un cabinet d'études</i>	60
c) <i>L'Incubateur est un lieu de partage d'expériences</i>	61
d) <i>L'Incubateur est un réducteur des risques</i>	61
e) <i>L'Incubateur est un réseau d'investisseur</i>	62
3. Recommandations	62
<i>Conclusion de ce troisième chapitre</i>	63
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIERES.....	75