

INTRODUCTION

Faouzi Bensebaa

« Les entrepreneurs ne sont pas de simples preneurs de risques, mais des gestionnaires d'incertitude. »
Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, 1921

« Les entrepreneurs sont des héros modernes : ils acceptent l'incertitude et le risque, alors que les bureaucrates les évitent. »
Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile, les bienfaits du désordre*, 2013

Reconnu aujourd'hui comme un moteur essentiel du développement économique et social, tant dans les pays développés que dans les pays en développement, l'entrepreneuriat constitue un moteur essentiel du développement économique et social, particulièrement dans un contexte marqué par une forte croissance démographique et un taux de chômage élevé. Il apparaît également comme un élément clé pour assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises naissantes.

L'Afrique se distingue par une dynamique entrepreneuriale intense, portée par une population jeune et une multiplication des initiatives locales. Cependant, en dépit de cet élan, les entrepreneurs de ce continent affrontent de multiples défis structurels. L'accès limité au financement demeure un frein majeur, les investisseurs étant souvent réticents à s'engager dans des projets perçus comme risqués. En outre, l'environnement institutionnel et réglementaire, souvent complexe et

instable, est considéré comme un autre obstacle à la croissance des entreprises. De surcroît, les infrastructures physiques et numériques insuffisantes – alors que la digitalisation s'accélère en Asie, en Amérique et en Europe – conjuguées à la rareté des compétences managériales et techniques et managériales réduisent le potentiel d'expansion des start-up.

En réponse à ces défis, les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial se multiplient à travers plusieurs pays africains. Accélérateurs, fonds d'investissements, incubateurs, initiatives publiques et programmes de mentorat émergent progressivement pour soutenir les porteurs de projets. Ces initiatives sont toutefois encore fragmentées et hétérogènes, nécessitant une analyse approfondie de leur efficacité et de leur adaptation au contexte local. Cet ouvrage se propose ainsi d'étudier les dynamiques de l'accompagnement entrepreneurial en Afrique afin d'en saisir les leviers de succès et de repérer les meilleures pratiques.

Le colloque académique ayant eu lieu à Kinshasa (République Démocratique du Congo, RDC) du 4 au 7 décembre 2024, portant sur *L'accompagnement entrepreneurial et l'innovation verte*, grâce à l'initiative de I&F entrepreneuriat et sous le label de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'Innovation (AEI), ainsi que les contributions de l'Université de Paris 8, de Paris Cité, du CEPED France, de l'École Supérieure en Gestion et en Administration des Entreprises de Brazzaville, de l'Université Kongo, de l'Université de Kinshasa (RDC) et de l'Université Protestante de Kimpese (RDC), a réuni des chercheurs confirmés, des doctorants, des experts et des entrepreneurs pour analyser les modalités d'accompagnement les plus pertinentes dans le contexte africain. L'objectif était de croiser les perspectives académiques et professionnelles afin de mieux cerner les facteurs de réussite des dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat. Plusieurs questions centrales ont été abordées au cours des échanges : quels sont les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial les plus performants en Afrique et quelles conditions favorisent leur efficacité ? Comment les institutions et politiques publiques peuvent-elles encourager la structuration et la consolidation des écosystèmes entrepreneuriaux ? Quels rôles jouent les incubateurs, accélérateurs et autres structures d'appui dans le développement des start-up et des PME ? Comment assurer un accompagnement durable, tenant compte des réalités culturelles, économiques et sociales africaines ? Quelles formations mettre en place pour faire émerger l'esprit entrepreneurial ? Quelle place pour les femmes dans l'entrepreneuriat ? Faut-il des dispositifs

spécifiques pour ces dernières ? Quelles innovations dans l'accompagnement entrepreneurial pourraient être transposées à d'autres régions du monde ?

Ces questionnements mettent en exergue l'urgence de concevoir des dispositifs adéquats et contingents, intégrant des approches innovantes et inclusives pour renforcer la viabilité des entreprises africaines émergentes. On regrettera à cet égard pour les chercheurs africains la difficulté de faire preuve de singularité, d'idiosyncrasie et de s'extraire de modèles ayant fait leur preuve dans d'autres contextes et dont l'apport pour le continent africain est des plus limités. La quête du positivisme à tout prix et de méthodologies essentiellement quantitatives est dans cette veine surprenante alors que la phénoménologie, conjuguée à des *design* méthodologiques contingents¹, serait les bienvenus.

Cet ouvrage vise à offrir une analyse approfondie et nuancée des mécanismes d'accompagnement entrepreneurial en Afrique, en s'appuyant sur les débats et les contributions du colloque. Il ambitionne d'éclairer à la fois les universitaires et les chefs d'entreprise, en leur fournissant des clés de lecture et des pistes d'action concrètes. Il cherche ainsi à établir un état des lieux détaillé des écosystèmes entrepreneuriaux africains et identifier leurs forces et faiblesses ; à mettre en lumière les stratégies mises en place par les institutions publiques et privées pour soutenir les entrepreneurs, à présenter des études de cas illustrant les succès et défis des programmes d'accompagnement en Afrique ; à proposer des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement, en s'appuyant sur les expériences réussies et les enseignements tirés des échecs.

En croisant réflexions théoriques et études empiriques, ce livre ambitionne d'être un guide de référence pour les chercheurs, les décideurs et les entrepreneurs souhaitant mieux comprendre et optimiser l'accompagnement entrepreneurial en Afrique.

Deux temps caractérisent cet ouvrage. Le premier temps prend en compte l'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial dans leur multidimensionnalité. Dans cette veine, Émile Michel Hernandez considère que l'accompagnement entrepreneurial est censé jouer un double rôle. Il devrait d'un côté favoriser la création et le développement d'entreprises, et d'un autre côté sensibiliser les entrepreneurs actuels et futurs aux exigences d'un entrepreneuriat décarboné.

1. Bensebaa, F. (2020). La recherche en DBA : le primat de la pertinence. Les apports du bricolage. In S. Frimousse et J.-M. Peretti (coord.), *Produire du savoir et de l'action* (p. 71-80). Éditions EMS.

Jean Papy Manika Manzongani cherche à évaluer la manière dont les institutions de microfinance accompagnent financièrement l'entrepreneuriat féminin en République Démocratique du Congo. Le propos part de l'idée que les contraintes financières constituent le principal obstacle à la création et au développement de la micro-entreprise féminine et que la femme se retrouverait exclue du système financier bancaire.

Floribert Bakebana Nzuzi Mbutu, Théophile Dzaka Kikouta et Luyindula Davy Makany considèrent que l'État joue un rôle pivot *via* les incitations dans l'accompagnement entrepreneurial à travers les infrastructures économiques et sociales qui couvrent un large champ. Ils étudient ainsi la manière dont l'accompagnement de l'entrepreneuriat adossé à la modernisation des infrastructures stimulent l'activité commerciale des migrants chinois et indiens par le biais de la pratique du *mobile banking* en facilitant la réduction des coûts de transactions et l'intégration économique des communautés d'immigrants en RDC.

Toussaint Bugandwa Ciza porte son regard à l'analyse de la relation entre compétences entrepreneuriales, l'accès au financement bancaire et la performance liée à l'innovation des PME dirigées par les jeunes. Il indique que les compétences entrepreneuriales et l'accès au financement bancaire influencent positivement la performance-innovation des PME. Il souligne que l'accompagnement entrepreneurial améliore l'accès des PME au financement bancaire.

Boualem Aliouat et Fateh Saci examinent l'évolution de l'accompagnement entrepreneurial, en mettant l'accent sur son rôle crucial dans la promotion de l'innovation verte et de la responsabilité sociale des jeunes entrepreneurs. Ils étudient la façon dont les réglementations financières et l'attention des investisseurs institutionnels influencent de plus en plus l'orientation des entreprises vers des pratiques durables. L'analyse menée les conduit à souligner l'importance d'un accompagnement adapté aux spécificités des innovations vertes, ainsi que la nécessité pour les entrepreneurs d'intégrer des critères environnementaux dans leurs modèles économiques pour assurer leur pérennité et attirer les financements.

Davy Gaël Djomeni s'appuie sur une soixantaine d'articles relatifs à l'accompagnement entrepreneurial publiés entre 2010 et 2021. La synthèse thématique indique que très peu de travaux s'intéressent à la performance de l'accompagnement et des entreprises accompagnées. Pourtant, évaluer la performance de l'accompagnement et

des entreprises accompagnées est un enjeu entrepreneurial et économique important dans un contexte d'échec généralisé des petites entreprises. Il s'agit donc d'un champ de recherche à investiguer bien que la rareté des outils opératoires d'analyse rende l'évaluation complexe. L'étude suggère des grilles et des modèles, issus de la littérature, susceptibles de servir de point d'ancrage à l'évaluation de la performance de l'accompagnement.

Nadia Gahlam et Émile Michel Hernandez voient dans l'entrepreneuriat en développement durable un phénomène relativement jeune qui peine à construire un champ propre à lui. Cet entrepreneuriat s'efforce de rapprocher l'esprit individualiste de l'entrepreneuriat et l'intérêt collectif du développement durable (DD). Il s'agit de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans le cœur de métier de l'entreprise, sans pour autant faire l'impasse sur la rentabilité et la pérennité de cette dernière. Les deux auteurs cherchent alors à saisir le processus de création de huit entreprises en DD à l'aide d'une jeune théorie appartenant au champ de l'*Engineering Design* : la théorie de conception C-K.

À partir d'une étude de cas ayant trait à l'incubateur d'entreprises I&F entrepreneuriat en RDC pour la période 2009-2022, Val Masamba fait un retour d'expériences sur l'achèvement du processus d'incubation des femmes entrepreneures. Il s'avère que quantitativement, les femmes achèvent moins que les hommes leurs processus d'incubation pour des raisons économiques, socioculturelles, techniques et temporelles. Mais l'écart entre les deux sexes se resserrent, dans le temps, grâce à des incitations en faveur des femmes. Cependant, les femmes qui achèvent leur processus d'incubation ont un taux de pérennité des entreprises plus élevé que celui des hommes.

Dans le chapitre suivant, Val Masamba étudie la performance de l'incubateur analysé au chapitre précédent. S'appuyant sur le *balanced scorecard* de Kaplan et Norton, mais adapté aux incubateurs, il souligne tant la praticité de l'incubateur que sa performance. Les résultats obtenus le conduisent à recommander aux professionnels qui accompagnent les projets entrepreneuriaux d'utiliser l'outil proposé pour évaluer leur propre structure d'accompagnement. De surcroît, les thématiques relatives aux indicateurs ou aux variables des axes du *balanced scorecard* peuvent être rendues appropriées pour tenir compte du contexte, soit par le remplacement de variables inadéquates, soit par l'ajout de variables en phase avec la réalité locale.

Paul Omandji Lokonde cherche à identifier les types de pédagogie et d'accompagnement à mettre en place dans les universités congolaises (RDC) afin de faire émerger les jeunes entrepreneurs d'opportunité, étant donné que les jeunes diplômés seraient plus entrepreneurs qu'entrepreneurs. Il s'agit en somme de faire évoluer le mode de pensée entrepreneuriale des jeunes et de perfectionner leur agir entrepreneurial au moyen de projets bien structurés.

Le second temps de l'ouvrage porte sur le déploiement multiforme de l'entrepreneuriat. Fabien Sundjo, Fuein Vera Kum et Elizabeth Ankiambom Chiati étudient la relation entre l'éducation à l'entrepreneuriat et la prospérité économique au Cameroun. Les résultats obtenus indiquent qu'une augmentation de la formation en entrepreneuriat favorise une augmentation du PIB. Par conséquent, le Cameroun peut atteindre un niveau plus élevé de croissance économique et améliorer l'emploi si son environnement institutionnel est propice à l'éducation et aux start-up. Dès lors, le gouvernement devrait encourager les activités entrepreneuriales en réduisant par exemple le taux d'imposition et d'autres obligations institutionnelles qui contraignent l'environnement des affaires.

De même, Hanse Gilbert Mbeng Dang et Vitalien Junior Andela Ayissi s'intéressent à l'inadéquation formation-emploi et étudient la manière dont les nouveaux curricula peuvent contribuer au développement de l'esprit entrepreneurial, des start-up et par ricochet au développement économique du Cameroun. À partir d'une recherche réalisée axée sur des données secondaires (ouvrages, articles, thèses, mémoires, rapports, coupures de presse) et des données primaires (entretiens et observations), ils soulignent l'apport du système éducatif camerounais au développement de l'entrepreneuriat jeune tout en insistant sur les avancées et les faiblesses observées sur le terrain.

Idrys Fransmel Okombi, Fernand Owonda et Michel Okiemy considèrent que l'importance des investissements directs étrangers dans la création des entreprises suscite de plus en plus d'intérêt, tant pour les universitaires que pour les institutions internationales. Cependant, ils estiment que les recherches empiriques n'ont pas suffisamment exploré l'aspect sectoriel des IDE et les hétérogénéités fondées sur la création des entreprises par les hommes et par les femmes. Dès lors, leur travail vise à examiner les effets des IDE totaux et des IDE par secteur d'activité sur la création des entreprises en Afrique. Les résultats obtenus indiquent que les IDE favorisent la création des entreprises, essentiellement pour le secteur tertiaire. Par ailleurs, il ressort que les IDE ont un effet positif sur la création des entreprises

par les hommes et par les femmes, toutefois, l'ampleur est plus importante sur les entreprises créées par les hommes.

Estimant que la microfinance a permis à de nombreuses personnes, en particulier celles vivant dans des zones rurales et marginalisées, d'accéder à des services financiers de base, Innocent Yere Apobe, Jean Blanchard Sambu Sambu, Patrick Tsakala Musamu et Glody Simisi Kimenika examinent la manière dont les services de microfinance en RDC contribuent à l'inclusion financière des populations exclues des systèmes bancaires traditionnels. Il étudie les données 2021 à 2023 d'une IMF dont le nom est anonyme pour des raisons de confidentialité.

Jean Nsonsumuna, Olivier Witmeur, Justin Kamavuako Diwavova et Théophile Dzaka Kikouta laissent entendre que la recherche disponible sur le *crowdfunding* s'intéresse essentiellement aux entreprises qui font appel à ce mode de financement et suppose l'existence préalable de plateformes pour l'organiser. Malheureusement, elle néglige les conditions d'exploitation des plateformes et accorde peu de place au contexte des pays en développement. Les auteurs analysent alors l'opportunité de lancement d'une plateforme de *crowdfunding* en RDC. Leurs résultats montrent que, sur le plan de la faisabilité, les conditions d'offre et de demande de financement sont satisfaisantes et montrent l'intérêt d'une telle initiative. Cependant, les conditions d'infrastructure et de mise en œuvre de la plateforme sont moins satisfaisantes. Au niveau des modèles mobilisés, il semble souhaitable de les compléter avec des dimensions plus spécifiques aux contextes des pays en développement.

Noami Kologo et Florent Song-Naba, pour leur part, portent leur attention à la planification de la succession, qu'ils considèrent comme un phénomène universel, d'actualité et en plein essor dans la littérature sur les entreprises familiales. Cependant, en dépit de recherches substantielles sur la question, les facteurs d'échec et de réussite restent, selon eux, relativement peu connus. Passant alors en revue l'évolution récente de la littérature sur la planification de la succession en étudiant 26 documents scientifiques publiés entre 2005 et 2023, ils mettent en évidence quatre catégories de facteurs qui influencent la planification de la succession : des facteurs d'ordre individuel, relationnel, organisationnel et environnemental. Ils suggèrent pour terminer de mener davantage d'études empiriques afin de mieux appréhender les facteurs de réussite et d'échec dans les entreprises familiales en contexte africain.

Jean Bakondongama Babapene et Basile Solomo Elumbu accordent leur attention, de manière un peu iconoclaste, aux criquets puants (*Zonocerus variegatus*) qui peuvent devenir une *nourriture appréciée* par de nombreuses populations de la région de Kisangani en RDC en raison de l'importance de leurs constituants nutritifs pour l'homme ou pour le bétail. Les résultats obtenus grâce à leurs études montrent des taux importants de protéines pour ces criquets. Ils révèlent en outre, la présence en quantité appréciable de la teneur en fibres, de sucres et d'éléments comme le fer, le phosphate et le sel. L'ensemble des résultats obtenus montre que les criquets puants *Zonocerus variegatus* sont une source importante en micronutriments susceptibles de contribuer au développement harmonieux de l'organisme humain et à la croissance des animaux. L'incorporation des criquets puants sous forme de poudre dans des aliments locaux pauvres en principes nutritifs, afin de surmonter les pesanteurs culturelles, devrait permettre de mieux les proposer aux humains et aux animaux. L'étude menée devrait inspirer la création d'entreprises en mesure de tirer profit des enseignements proposés.

Jean Bakondongama Babapene et Alain Bolimo Gele s'intéressent, ici aussi de manière singulière, à l'efficacité des extraits bruts des feuilles de *L. camara* et *A. muricata*, utilisées comme biopesticide, qu'ils comparent à *Z. variegatus*. Cette comparaison a eu lieu au laboratoire des invertébrés du Centre de Surveillance de la Biodiversité de l'Université de Kisangani (RDC). Les résultats obtenus montrent que les taux de mortalité induits étaient de l'ordre de plus de 60 % pour les deux extraits. L'efficacité de l'extrait de *Lantana camara* était supérieure à celle de *Annona muricata*. Ces résultats ouvrent la voie à la possibilité de contrôler *Z. variegatus* à partir des ressources disponibles localement à Kisangani (RDC). Ils constituent également des pistes pour la création d'entreprises s'appuyant sur des ressources locales et utilisant des moyens naturels pour protéger et développer l'agriculture.