



L'incubateur d'entreprises: moyen de promotion de la PME/PMI gabonaise?

Fabien MBENG EKOREZOK

Docteur 3^e cycle en Sciences de Gestion

UNIVERSITE OMAR BONGO

Institut National des Sciences de Gestion

Libreville / GABON

Résumé

Les initiatives prises par les responsables des États pour lutter contre les difficultés socio-économiques auxquelles font face leurs populations peuvent prendre des formes diverses. Certaines en particulier, se fondent sur la promotion de la P.M.E/P.M.I, qui suppose l'incitation à la création d'instruments d'assistance et d'encadrement des promoteurs et de projets tel l'incubateur (ou pépinière) d'entreprises. Dans de nombreux pays où il a été expérimenté, l'incubateur a favorisé la relance ou le développement économique, contribuant ainsi à améliorer les conditions de vie des populations.

Depuis dix ans, le Gabon fait face à de graves difficultés, en particulier le chômage et l'aggravation de la pauvreté. On peut penser qu'un tissu dense et diversifié de P.M.E/P.M.I aiderait à modifier cette situation.

La présente étude, réalisée à partir d'une enquête, pose la problématique de la pertinence de l'incubateur, du / des type(s) d'incubateur(s) utile(s) pour le Gabon, et des services à offrir pour stimuler les créations et consolidations d'entreprises et, de ce fait, contribuer à accroître les performances socio-économiques de ce pays.

Mots-clés: PME/PMI – Entrepreneur – Promotion – Développement – Incubateur – Performances.

Introduction

L'environnement socio-économique international est marqué par l'apparition et/ou l'amplification de difficultés nombreuses : ralentissement de la croissance économique, chômage, système commercial multilatéral inéquitable. Au Gabon, la situation de l'emploi s'est considérablement dégradée: 89 000 chômeurs en 1998 contre 68 000 en 1993; en outre, et comme le relève un rapport national du PNUD sur le Développement Humain¹, l'esprit entrepreneurial reste faible. Ces situations résulteraient, entre autre, d'un faible tissu de PME lui même conséquence de lourdeurs et autres entraves à la formation d'un secteur privé performant;

Pourtant, dans un tel contexte, la PME apparaît comme le principal moteur de croissance des économies (développées et en développement).MULHERN A. (1995) dit, à propos des Etats Unis, que la PME «est la pierre angulaire du système de la libre entreprise» moteur de la prospérité américaine. De même, il relève qu' "en Europe communautaire, elle est l'élément crucial pour la compétitivité économique".

Le dynamisme des unités économiques de petite taille et leur apport significatif en terme de prospérité pour les nations, sont célébrées depuis des années par les slogans « SMALL IS BEAUTIFUL » (SCHUMACHER.E.F. 1978) et "SECOND INDUSTRIAL DIVIDE" (PIORE et SABEL; 1984). Pour leur part JULIEN et MARCHESNAY (1987) soulignent eux aussi la place très importante des PME dans le dynamisme des économies (occidentales), notamment en période de récession économique. Ces unités à dimension humaine possèderaient "toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité". A propos de la situation dans les pays en transition, ALEKSANDRA JEWTUCHOWICZ (1992) relève que l'expansion des petites entreprises actuellement marginales (en Pologne), constitue l'une des voies possibles à la reconstruction de l'économie (de ce pays). Les travaux sur l'entrepreneuriat en Afrique, produits sous la direction de Georges HENAULT et RACHID M'RABET (1990) montrent eux aussi que la PME est de plus en plus au centre des débats et des stratégies de développement préconisés sur ce continent.

Mais la création d'un tissu viable de PME opérantes et en expansion soutenue exige un environnement susceptible de lever les obstacles auxquels font traditionnellement face les promoteurs et entrepreneurs et qui sont principalement relatifs (PONSON, 1990):

- aux pesanteurs administratives dans les démarches de création ou d'extension des entreprises ;
- à l'absence de locaux ou à leur coût prohibitif ;
- au manque de capitaux ;
- au faible entrepreneurship des promoteurs et des salariés: pour être porteur de croissance, le processus de création et de consolidation doit être soutenu par une forte population d'entrepreneurs ; parallèlement, les salariés des entreprises doivent réaliser que leur performance conditionne celle de l'entreprise (PONSON, 1990).

¹ Programme des Nations Unies pour le Développement. Rapport sur le Développement Humain. Rapport détaillé, Juillet 1999 ; p38.

Dans ces conditions voisines de celle ainsi décrite à propos du Gabon, l'on a eu recours à des instruments de relance économique notamment par la promotion des PME-PMI. C'est le cas de l'incubateur ou pépinière d'entreprises. Préconisé (et expérimenté) en Grande Bretagne, au Canada, aux U.S.A. dans les années 1970 (TURGEON 1987), de nombreux auteurs le recommandent aujourd'hui encore comme solution efficace à la naissance et à la consolidation de petites unités économiques (ALLEN 1997; LALKAKA et ABETTI 1999) notamment dans les pays sous-développés et ceux en transition.

Les définitions de l'incubateur sont nombreuses et variables. Pour PICKARD et THORNBURGH (1985) ; c'est « un endroit où les petites entreprises peuvent démarrer et croître ». Cette définition met l'accent sur la concentration physique des activités naissantes et la disponibilité « in situ » d'installations et services administratifs à faibles prix.

Sans donner de définition standardisée du concept, ALLEN (1985) lui reconnaît trois autres traits caractéristiques supplémentaires :

- un réseau d'appui aux entreprises ;
- l'offre de services de consultation en management ;
- la partage de services administratifs communs.

Cette image de l'incubateur explicite une dimension supplémentaire : celle de l'encadrement en gestion et en organisation au bénéfice des incubés.

Dans sa définition de l'incubateur, TURGEON (1987) insiste sur la rigueur dans la sélection des PME autorisées à bénéficier, pour un temps, des services de cet instrument.

Il apparaît donc que la pépinière offre aux PME, un large éventail de services de consultation (professionnelle et financière), de services administratifs communs (secrétariat...) et d'infrastructures matérielles qui justifient l'intérêt qu'on lui porte aujourd'hui.

Un examen rapide des incubateurs d'entreprises mis en place permet de constater leur fort taux d'accroissement dans les pays hôtes. Ainsi, en Australie, on est passé de 17 incubateurs en 1985 à 60 dix ans plus tard. L'Allemagne en compte aujourd'hui plus de 100, les Etats Unis en totaliseraient plus de 550 (contre environ quelques dizaines au milieu des années 70). Pionnière du processus d'incubation avec la mise en place des "Business Innovation Centres" dès 1975, la Grande Bretagne a pour sa part fait évoluer l'opérationnalité de ce concept avec l'introduction de modules d'enseignement à l'entrepreneurship à l'école ainsi que la création de structures dérivées de l'incubateur et remplissant tout ou partie de ses fonctions. Il s'agit de 80 "centres de communication" et de 100 "centres d'entreprises"².

En tant qu'instrument de promotion économique, la pépinière répond donc à une attente socio-économique forte dans les pays sus-cités. En particulier elle satisfait un double besoin : aider les entreprises à démarrer ; aider les entreprises à se consolider.

² OCDE. « Les pépinières d'entreprises à travers le monde. » Etude de cas. 1999. Op. cité

L'objet de notre étude est d'examiner dans quelle mesure le recours à l'incubateur peut contribuer au développement d'un tissu de PME plus dense et diversifié, facteur de dynamisme économique et d'amélioration des conditions de vie des populations d'un pays (le Gabon), où la pression des attentes en encadrement des opérateurs paraît énorme et les besoins des PME sans fin. Dans cette perspective et grâce à une enquête, nous tenterons tout d'abord d'identifier les principales difficultés que rencontrent les promoteurs et entrepreneurs aux plans de la création et de la gestion de leurs unités. Puis nous analyserons les domaines d'assistance prioritaires et les types d'incubateurs pertinents pour le Gabon.

1. Revue de la littérature

Le concept d'incubateur a été évoqué pour la première fois dans les années 50, par un groupe de chercheurs/entrepreneurs en informatique du MINNESOTA soucieux de partager certains services communs à leur activité -de recherche- (TURGEON et BOILY 1987). Cette dimension « partage et soutien » restera au cœur des missions de l'incubateur qui sera de plus en plus sollicité pour répondre à des préoccupations économiques certes variables dans leur ampleur et leur niveau d'expression. Au demeurant, on assistera à une diversification progressive des stratégies d'exploitation de l'instrument.

ALLEN et PLOSILA (1984) ont ainsi relevé l'approche « entreprise mère » de l'incubateur : une grosse firme va encourager l'émergence d'autres entreprises plus petites par un soutien significatif au plan financier et administratif. Cet abord a particulièrement été utilisé par des grandes firmes (BELL Canada, BRITISH STEEL CORPORATION...) pour faire face aux conséquences sociales liées à la réduction massive de leurs effectifs.

Dans une autre vision, les mêmes auteurs, suivis par THORNBURGH et PICKARD(1985) et Franck MARTIN(1997) insistent sur son rôle d'instrument d'appui à une gestion quotidienne efficace. Le partage d'espace physique et de services réduirait les coûts et accroîtrait les profits de l'entreprise. De même les services de formation amélioreraient l'efficacité des personnels, facteur essentiel de réussite de toute entreprise (HAMBRICK et CROZIER, 1985). L'incubateur permettrait donc à la jeune entreprise de s'installer et de développer les aptitudes opérationnelles et de gestion nécessaires pour une exploitation à succès.

La pépinière est aussi un instrument opérant pour l'élaboration et l'exécution de politiques macro économiques efficaces, notamment de relance des activités par le renforcement du secteur privé et la diversification de l'économie. L'accroissement du nombre de petites unités, notamment industrielles, valorisant les ressources locales, joue un rôle important pour la création de valeurs d'usage et l'élargissement de l'emploi (A. TEVOEDJRE, 1978).

Ainsi, se fondant sur la prolifération des incubateurs aux Etats Unis entre 1980 et 1984, GILL et SMILOR (1985), DEMUTH (1984), FRANCK MARTIN (1985) ont montré le rôle de cet instrument dans les créations et/ou les consolidations des PME, et, partant, dans les créations d'emplois en pays développés. Ces considérations ont été largement développées dans une récente étude de l'Organisation de Coopération et de Développement O.C.D.E (1999). Il y apparaît en effet, entre autre, que l'incubateur d'entreprises améliore de manière significative le taux de création et de survie des entreprises dans les pays du champ de l'étude. Ce même

constat est fait par RUSTAM LALKAKA et PIER A. ABETTI (1999) ainsi que KANG BYUNG-SU et KIM PAN-WOOK (1997). Les premiers affirment que les incubateurs d'entreprises sont universellement reconnus comme étant des méthodes très efficaces de promotion économique (y compris) dans les pays s'efforçant de (re)structurer leur économie. Cette opinion se fonde sur les conclusions d'études d'évaluation des performances des incubateurs ainsi que des entreprises assistées dans de nombreux pays d'Amérique Latine, des Caraïbes, d'Asie, d'Afrique et des "pays en transition".

Pour leur part, KANG BYUNG-SU et KIM PAN-WOOK relèvent que la fièvre de création d'entreprises est moins forte dans les milieux de recherche très avancée que dans des environnements plus traditionnels. Mais, ils soutiennent que ce faible entrepreneurship peut être corrigé par le recours à l'incubateur et favoriser ainsi la naissance de start up nombreuses et viables. Cette affirmation étaye les conditions de développement des pôles scientifiques et industriels telle que la SILICON VALLEY (U.S.A).

Globalement, il est donc établi que des incubateurs performants et adaptés à leurs territoires d'accueil peuvent y accroître les créations de PME/PMI, leur taux de survie et, de ce fait, contribuer (à des degrés certes variables) au développement économique et social .

2. Méthodologie

La connaissance des conditions d'exercice de l'activité économique par les promoteurs et petits entrepreneurs gabonais nous paraît être une des clés de la pertinence des analyses et recommandations contenues dans les travaux qui ciblent la PME/PMI du pays. Elle permettrait en effet, non seulement de lever les entraves courantes, mais aussi d'ouvrir de nouveaux champs de réflexions et des perspectives supplémentaires de développement pour la PME (TORRES, GUILHON, 1998).

Pour ces raisons, nous avons recouru à l'enquête, dont la rigueur s'adapte bien à la recherche de relations causales (KOTLER et DUBOIS- 1997)

2.1. *Objet de l'enquête*

Elle vise en particulier

- 1°/ à identifier les principaux obstacles que rencontrent les créateurs de PME;
- 2°/ à recenser les attentes fortes des entrepreneurs soucieux de consolider leurs affaires;
- 3°/ à permettre, dès lors, de vérifier si l'accès aux services de l'incubateur peut faciliter la levée de ces obstacles et contribuer, de ce fait, à des créations et à des consolidations croissantes de PME/PMI.

2.2. *Population mère, champ et échantillon de l'enquête*

La population dont nous voulons connaître les opinions et attentes est constituée:

- **des promoteurs individuels**: il s'agit de personnes détentrices de projets de PME dont la phase d'exécution (étude de faisabilité, formalités administratives. ..) est plus

ou moins avancée et qui manifestent une grande détermination à créer leur entreprise. Toutes disposent d'un compte en banque;

- **des "tiers informels"**: ce segment désigne les particuliers, clients d'une banque, exerçant une activité sans les habilitations juridiques et administratives (agrément, registre de commerce...) et qui forment l'essentiel du vivier d'entrepreneurs au Gabon;

- **des entrepreneurs**: ils travaillent en individuel ou en société. On estime à 2700 le nombre de PME en activité continue depuis au moins 5 ans.

Les statistiques relatives à cette population entièrement bancarisée sont issues des fichiers (confidentiels) des trois plus grandes banques commerciales gabonaises (95% du marché). Un questionnaire spécifique avec des questions ouvertes (pour mesurer les intentions), et fermées (pour établir les faits) a été soumis à chaque segment.

L'étude a été conduite à Libreville, Port-Gentil, Franceville et Moanda. Ces villes regroupent 90% des entreprises ou projets de la population mère .

Le tableau ci-après nous précise la répartition de la population mère et celle de l'échantillon d'enquête sélectionné selon la méthode des quotas.

Tableau 1: Population mère et échantillon d'enquête

	Entrepreneurs			Tiers informels			Promoteurs individuels			TOTAL		
	Population mère	Echantillon %		Population mère	Echantillon %		Population mère	Echantillon %		Population mère	Echantillon %	
Libreville	2037	204	10.01	973	98	10.07	6710	675	10	9720	977	10.05
Port-Gentil	431	44	10.02	131	14	10.68	824	83	10.07	1386	141	10.17
Franceville	170	17	10	70	7	10	530	53	10	770	77	10
Moanda	110	11	10	40	5	12.5	480	48	10	630	64	10.15
TOTAL	2748	276	10.04	1214	124	10.2	8544	859	10.05	12506	1256	10.09

L'échantillon, légèrement supérieur à 10% de la population, paraît représentatif du fait du degré d'homogénéité des membres à l'intérieur de chaque segment sur la base des critères définis à priori pour leur choix (localisation, détention d'un compte en banque, appartenance à un des trois segments) et des taux d'échantillon conventionnellement admis dans les études en management (THIETARD et COLL, 1999).

2.3. Déroulement de l'enquête et analyse des résultats

La collecte des données s'est faite en deux phases. La première, dite de pré-enquête a ciblé un échantillon de 92 personnes. Dans un second temps, un questionnaire définitif a été administré, quinze jours durant, par interview directe (auprès des particuliers et des tiers informels) et par dépôt puis récupération des réponses (segment des entrepreneurs). Le taux de réponses a été de 96%.

L'analyse des réponses obtenues a été faite segment par segment. Des tris à plat et croisés ont été effectués sur les questions fermées. Une analyse de contenu a été menée sur les questions ouvertes (identification des thèmes évoqués et fréquence d'apparition de chacun).

3. Présentation des résultats

Ils portent en particulier sur les obstacles que doivent franchir les promoteurs et entrepreneurs pour créer leurs unités et/ou consolider leur expansion. Leur présentation sera précédée du bilan des créations de PME/PMI au cours des dernières années.

3.1. Le bilan des créations de PME au Gabon

La disponibilité de données sur les créations d'entreprises au Gabon se heurte à quelques difficultés :

- 1°/ la prévalence des activités informelles sur celles licites (et repérables) ;
- 2°/ la vétusté et la faible qualité des informations utiles disponibles dans les organes publics de production et-ou- de collecte de l'information économique ;
- 3°/ l'éparpillement des sources d'information qui ne favorise pas leur nécessaire gestion comparative et complémentaire.

En dépit de ces obstacles, nous avons produit le tableau ci-après qui montre les créations de PME/PMI sur les onze dernières années.

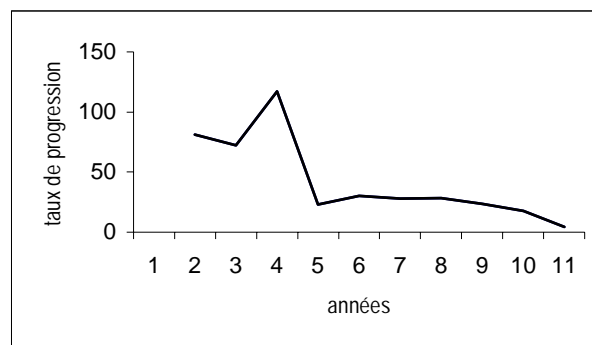
Tableau 2 : Création cumulée de PME de 1989 à 1999

Années	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
PME créées	132	239	412	895	1102	1436	1836	2354	2909	3423	3578
Taux de progression en %		81	72,4	117,2	23,1	30,3	27,8	28,2	23,6	17,6	4,5

Sources : - Tendances de l'économie N° 7. D.G.S.E.E. Ministère de la Planification.

- Fichier central national des entreprises, 3 août 1999 ; Etude Ministère des PME – PMI.

C'est à partir de 1989 que le fichier fait apparaître un nombre de créations annuelles de PMI suffisamment significatif pour justifier ces quelques observations que le graphique ci-après nous aide à formuler.



À l'examen du taux de croissance annuel, et en particulier dès 1995, nous observons une baisse continue et de plus en plus significative du rythme (annuel) de créations. Ce constat

semble d'autant plus préoccupant qu'il coïncide avec le début d'exécution d'un programme public sensé renforcer les politiques de soutien financier à la promotion des PME-PMI et donc favoriser des créations, des consolidations et des expansions d'entreprises. Ainsi, entre 1994 et Décembre 2000, le Fonds de Développement et d'Expansion (FODEX) a accordé 21.302.536.874 FCFA de prêt aux PME alors que la Banque Gabonaise de Développement (BGD) leur consentait 15,66 milliards FCFA entre 1994 et 1999. Mais le "maillage économique" attendu n'est pas apparu (PONSON, 1990).

En définitive, si les onze dernières années semblent plutôt fructueuses en créations, l'ampleur du mouvement ne paraît pas suffisamment significative pour stimuler et soutenir le développement du Gabon. Des estimations du Ministère des PME situent en effet à 68% environ le taux moyen de disparition de ces unités nouvelles avant l'âge de 3 ans (en France, sur cette période, le taux moyen de survie à 3 ans est de 62%)³. Cette situation traduirait donc la persistance de nombreux obstacles au développement de la petite entreprise locale.

3.2. Les handicaps à la formation d'un tissu dense et diversifié de PME/PMI au Gabon

Certaines difficultés sont d'ordre macro-économique et de ce fait difficilement solubles à l'initiative d'un ou de quelques agents (économiques). D'autres handicaps sont levables par un instrument (adapté) d'encadrement et de soutien aux promoteurs et entrepreneurs.

3.2.1. Les handicaps non levables

Quelques-uns nous ont paru particulièrement significatifs en rapport avec la préoccupation essentielle de ce travail.

1. Nous mentionnerons l'étroitesse du marché gabonais du fait de sa faible population. De l'avis de 52% des entrepreneurs interrogés, le désir d'investir dans des activités telles les produits finis du bois, la tréfilerie, les objets d'art ... est freiné par l'hypothèse de faibles volumes de vente. Une ouverture réelle sur les pays voisins, en particulier ceux de la Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC), résoudrait dans un premier temps le problème. Mais une politique d'intégration régionale ne peut résulter que de la volonté politique de l'ensemble des dirigeants concernés. A l'expérience, ce n'est pas une tâche aisée.
2. Nous soulignerons aussi les problèmes liés à la qualité et à la compétitivité de l'offre des PME. Il s'agit d'un handicap particulièrement lourd dans la perspective d'une stratégie de conquête du marché de l'exportation, mais à la solution duquel un large débat économique national et l'adoption d'une politique volontariste de normalisation sont des préalables envisageables sur un moyen ou long terme.

3.2.2. Les handicaps levables

Les problèmes auxquels font face les promoteurs et entrepreneurs gabonais et solubles à court ou moyen terme avec le concours d'un outil opérationnel d'appui et d'assistance aux entreprises, sont d'ordre technique, de financement, liés à la gestion.

³ Statistiques de l'I.N.S.E.E.; fichier SIRENE 1994-1999

3.2.2.1. Les problèmes techniques

Ils sont administratifs et de première installation. Pour donner corps à son projet, l'entrepreneur a besoin d'exécuter différentes formalités administratives (statut, agrément, fiche circuit, immatriculations...) qui établissent l'existence juridique de l'entreprise. Il s'agit donc d'actes nécessaires mais dont les compétences requises pour leur accomplissement, la durée d'exécution, (souvent plusieurs mois), le prix à payer (100000 F pour l'agrément individuel et 300000 F pour l'agrément société hormis le coût de l'étude de faisabilité), découragent les promoteurs et les poussent soit au renoncement, soit dans l'informel.

Le tableau ci-après présente en % le degré d'importance attribué par les interviewés à la contrainte administrative en tant que frein à la création de PME/PMI.

Tableau 3: Les "formalités administratives" frein à la création de PME (% de citations)

SEGMENTS Difficultés soulignées	Entrepreneurs			Promoteurs individuels			Tiers individuels		
	Estuaire	Haut Ogooué	Ogooué maritime	Estuaire	Haut Ogooué	Ogooué maritime	Estuaire	Haut Ogooué	Ogooué maritime
Actes administratifs	59	70	65	73	80	75	81	82	83

Dans leur vécu passé ou actuel, en moyenne 76% des personnes interrogées jugent que les actes administratifs inhibent l'entrepreneuriat. Cette opinion est particulièrement forte chez les tiers informels. A l'intérieur de chaque segment, elle est plus vivement exprimée par les opérateurs éloignés de Libreville, capitale administrative où "tout peut se négocier".

Une fois qu'il obtient le droit d'exercer, le promoteur a besoin d'un site d'implantation. Une insertion réussie dans un secteur géographique accroît les chances de succès commercial de l'entreprise. Or, à Libreville et Port-Gentil, principaux marchés de consommation au Gabon, les loyers commerciaux pratiqués et le prix d'achat du mètre carré de terrain nu, sont hors de portée pour la majorité des entrepreneurs et promoteurs considérés. L'opérateur qui réussit à trouver un espace quelque peu excentré et à faible prix est très vite découragé par la difficulté d'écouler ses produits sur les marchés du fait de l'état précaire des routes.

Se pose également le problème de la sécurité des activités, tant certains quartiers des principales villes gabonaises sont réputés à risque. Mais, du fait de la modicité et de la précarité de leurs ressources financières, les petits opérateurs ne peuvent pas solliciter les services coûteux de gardiennage : un agent de ces services est facturé en moyenne 300.000 F par mois, soit le salaire de 3 employés de niveau intermédiaire d'une PME.

3.2.2.2. Les problèmes de financement.

Qu'ils veuillent créer une nouvelle unité ou développer une entreprise existante, les opérateurs ont besoin de moyens financiers pour rester compétitifs, introduire les technologies adaptées et financer leur croissance. Mais 91% des entrepreneurs, 95% des promoteurs et tiers informels, manquent de fonds propres pour implanter leur entreprise et financer les premiers exercices. Or, de l'avis de 85% des enquêtés, l'accès aux crédits d'investissement bancaires privés est extrêmement difficile. Le risque d'insolvabilité étant estimé important, les banquiers

formulent des exigences jugées nombreuses et complexes (apport personnel significatif, aval d'un tiers crédible...) ou pratiquent la théorie du "déficit de financement par l'emprunt ou le rationnement du crédit" (STIGLITZ et WEISS, 1981). En outre, en cours d'exploitation, 77% des entrepreneurs éprouvent la nécessité de bénéficier de facilités financières, du fait du décalage entre flux réels et monétaires. Le marché des PME gabonaises est en effet constitué pour une forte proportion, (variable selon les activités) de clients institutionnels dont l'Etat, aux délais de paiement des factures parfois très longs (deux ans dans certains cas). Contrainte de régler ses fournisseurs et d'autres charges, la PME est soumise à des pressions financières intenable. Malgré cela elle ne bénéficie pas du soutien attendu des banques privées dont les interventions, jugées lentes et complexes (dix jours de délai pour mettre en place un découvert) ne cadrent pas toujours avec le caractère urgent de leurs besoins et ne favorisent pas une exploitation efficace de l'entreprise.

Face à ce handicap, les pouvoirs publics ont créé des établissements (publics) de financement ou de soutien au financement des PME. C'est le cas du FODEX de la BGD de la Banque Nationale de Crédit Rural (BNCR) du Fonds d'Aide et de Garantie (FAGA). Au regard de leurs missions, ces institutions devraient contribuer à résoudre en partie les difficultés de financement sus évoquées. Pourtant, notre étude révèle qu'en moyenne 78% des petits opérateurs gabonais, notamment 93% de ceux qui ont un niveau d'étude inférieur au BEPC, sont peu enclins à se tourner vers elles. Ils leur reprochent la trop grande partialité des techniciens et décideurs finaux dans l'octroi des crédits (ils seraient consentis préférentiellement aux personnalités politiques), les lourdeurs dans le traitement des dossiers, la subordination aux normes d'octroi de crédit des établissements bancaires privés relais (surtout pour les crédits FODEX). Ils leurs reprochent également la faible exécution de certains aspects essentiels de leur mission, telle la participation au capital des PME, dont les effets bénéfiques pour la petite unité sont pourtant reconnus (Eric STEPHANY, 1998). En guise d'illustration, le FAGA n'avait libéré, au 31 décembre 1996, que 1,95% de ses ressources pour cet objet. Pour sa part, le FODEX n'a octroyé que 2% de ses crédits en prêts participatifs au 31 décembre 2000.

Les difficultés de financement tiennent enfin au loyer de l'argent. Pour les trois quarts des promoteurs, en particulier 86% du segment "entrepreneurs", le crédit privé est trop cher. Les propriétaires de PME-PMI se résignent donc difficilement à emprunter car les taux actuels de crédit (autour de 23%) feraient peser une charge financière trop lourde sur la trésorerie de ces unités au demeurant trop petites pour négocier avantageusement la baisse de ces taux. Cette situation contraint les PME à demeurer fragiles, à ne pas se développer. La consolidation et l'expansion de leurs activités sont en effet conditionnées par l'adoption d'une politique, coûteuse, de diversification et d'amélioration qualitative de l'offre, que leur trésorerie ne permet pas. Toutes ces contraintes entravent le rythme de création d'entreprises nouvelles et accroissent le risque de disparition de celles existantes avant l'âge (fatidique) de 5 ans.

3.2.2.3. Les problèmes de gestion.

Certes, les difficultés d'accès au financement pénalisent l'initiative privée. Mais les sommes investies par les promoteurs ainsi que les ressources publiques, consacrées à la promotion de la PME/PMI auraient pu produire des résultats plus significatifs que ceux présentement observés. Le bilan actuel de leurs effets pourrait donc s'expliquer par les difficultés

d'organisation et de gestion des PME/PMI, relevées en partie par AZZOUG (1996), et au centre desquelles se trouve l'homme.

95% des dirigeants d'entreprises de notre échantillon (dont 100% des tiers porteurs) en sont également propriétaires, confirmant ainsi un des traits caractéristiques de la PME: le rôle dominant du propriétaire-dirigeant (MARCHESNAY et FOUCARDE, 1997). Dès lors, leur capacité à assumer efficacement les fonctions de gestion dans l'entreprise devient une des conditions essentielles du succès commercial et de la prospérité de leurs unités. Or, 76% des entrepreneurs, 86% des promoteurs individuels et 95% des tiers informels avouent leur incurie ou leurs faibles capacités dans bien des domaines de gestion. Ils ont en particulier besoin d'être initiés ou de consolider leurs connaissances et aptitudes au plan du management.

DRUCKER (1977) définit cinq activités fondamentales que doit assurer le dirigeant (d'entreprise) :

- fixer les objectifs;
- organiser le travail;
- motiver et communiquer;
- établir des normes de performance;
- former les gens.

Il apparaît donc que le dirigeant de la PME doit jouer les "rôles essentiels d'entrepreneur, de négociateur, de régulateur, d'agent de liaison" (HERNANDEZ, 1998) ainsi que de formateur de son personnel. Ces nécessités s'appliquent universellement.

Or très souvent, le fonctionnement des PME au Gabon s'apparente plus au pilotage à vue qu'à une conception et une exécution harmonieuses des activités de l'entreprise. L'extrait ci-après des conclusions d'un rapport d'expertise sur une boulangerie créée en 1997 à Libreville et fermée deux ans plus tard nous édifie. Il témoigne effectivement de carences managériales propres à se solder par la disparition d'une unité économique:

- « - estimation du coût de revient (baguette 125g et 250g ; croissant) :néant ;
- volume prévisionnel de production :néant ;
- prévision du chiffre d'affaires :néant ;
- programmation d'actions publicitaires/promotionnelles : néant ;
- organisation d'inventaires : néant ;
- tenue de la comptabilité : sommaire ; un cahier répertorie les ventes quotidiennes ».

Ces conclusions pourraient s'appliquer à un très grand nombre de PME-PMI locales. En particulier, il apparaît ainsi que la compétence n'est pas encore un enjeu important pour les dirigeants et personnels de PME gabonaises. L'expertise managériale des premiers est très faible et ils recrutent rarement des spécialistes en comptabilité, en commercial, en techniques de production pour assurer les fonctions indiquées. D'ailleurs, les méthodes de recrutement employées sont souvent subjectives (faible recours aux curriculum vitae et aux entretiens) et l'embauche se fait plutôt en urgence. Le recyclage et la formation permanente des employés pourraient en partie pallier l'absence de pré requis. Mais, seules 6 PME du segment "entrepreneurs" y ont recours.

Ne disposant pas d'un personnel compétent, la fonction commerciale n'est quasiment pas assurée. Le marché est donc mal ciblé, la clientèle potentielle souvent surévaluée, les gammes de produits peu conformes aux attentes des consommateurs, et le service après vente (quand il est nécessaire) négligé. Dès lors, on peut difficilement atteindre l'objectif de prospérité des affaires qui lui même contribue à asseoir un réseau viable de PME/PMI.

Créer une entreprise répond à de nombreuses exigences. Mais l'acte de création est d'abord l'aboutissement d'une histoire, d'un projet personnel, qui place, parfois brutalement, le promoteur dans un environnement inconnu, complexe, fait de contraintes administratives, fiscales et financières, concurrentielles. Le succès d'une politique de promotion de la PME supposerait donc en particulier :

- que le promoteur ait (développé) des qualités et compétences nécessaires pour créer et gérer son affaire ; cette exigence s'appliquera aussi à son personnel ;
- que l'activité soit exercée dans un environnement, financier matériel et organisationnel favorable.

Ces conditions sont très faiblement remplies par les PME gabonaises. Le recours à certains instruments, tel l'incubateur, pourrait contribuer à y remédier.

4. Les domaines d'assistance prioritaire de l'incubateur au Gabon

L'assistance attendue de l'incubateur devrait porter prioritairement sur quatre domaines

- 1°/ la consultation et la formation;
- 2°/ l'intermédiation financière,
- 3°/ le marketing;
- 4°/ l'offre de services communs.

4.1. L'incubateur, centre de consultation et de formation

Pour aider les PME/PMI gabonaises à démarrer et/ou à se développer durablement, l'incubateur devra être un centre d'engineering, un espace proposant diverses consultations souhaitées par les publics cibles. Celles-ci porteraient en particulier sur :

*la maîtrise des procédures administratives de création et de fonctionnement des PME . Pour vaincre cette difficulté vécue par 76% des prospects, il est nécessaire que le (futur) chef d'entreprise et/ou un membre de son personnel connaisse le circuit administratif et les contacts utiles avec les services de l'Etat, (direction du commerce, des prix, guichet unique, greffe du tribunal). Des formations et séances d'information organisées par l'équipe de gestion de l'incubateur, y compris avec le concours de ces organismes partenaires, faciliteront la levée de cette entrave.

*la préparation des plans d'affaires. On ne s'improvise pas homme d'affaires. La difficulté des gabonais à s'adapter à ce (nouveau) métier tient, entre autre, à leur faible capacité à réaliser un plan d'affaires, c'est-à-dire à présenter de façon harmonieuse les différentes opérations de gestion envisagées par le créateur (d'une entreprise) pour donner une vision à son sujet et atteindre ses objectifs.

Dans un environnement entrepreneurial dominé par des opérateurs résidents immigrés généralement bien organisés, le Gabonais, peu expérimenté en affaires, doit s'impliquer totalement dans son projet, car tout futur interlocuteur (associé potentiel, banquier, fournisseur, ...) attend de lui des réponses précises à certaines questions essentielles :

- quel est le produit ou le service de base de la (future) PME ?
- quels en sont les caractéristiques et les usages ?
- va-t-on se lancer seul dans le projet ? Si non avec quels partenaires ?
- où va-t-on s'implanter et pourquoi ?
- qui sont nos clients potentiels et où sont-ils ?
- quels sont leurs besoins (nature de l'offre attendue, conditions de vente) ?
- la concurrence existe-t-elle ? Quelle est son influence sur nous ?

Pour l'heure, entrepreneurs et promoteurs répondent difficilement à toutes ces interrogations. Des consultants qui les amèneraient à se poser systématiquement ces questions seraient donc d'une utilité certaine.

4.2. L'incubateur, centre d'intermédiation financière

Pour accéder plus facilement aux crédits, les opérateurs doivent présenter des dossiers "bancables", situation qu'ils satisfont rarement aujourd'hui. Sur cet aspect, l'assistance à la préparation des plans d'affaires est requise par 85% des membres de l'échantillon d'enquête sans distinctivité significative entre et à l'intérieur des segments. En l'organisant, l'incubateur faciliterait la recevabilité des demandes de financement par les banquiers, solutionnant ainsi en partie une préoccupation majeure. Du reste, le bureau de l'incubateur sécuriserait les prêteurs en prenant part (comme assistant des promoteurs) aux négociations de crédits.

La consultation financière consisterait à assurer, avec la collaboration de(s) (l')agent(s) comptable(s) de l'entreprise et pour quelques temps, la tenue des états comptables et financiers de la PME. C'est une forme de tutorat courante en pépinière et à bien des égards profitable aux PME/PMI locales qui développeraient ainsi leur expertise à moindre frais.

4.3. L'assistance en Marketing

La première préoccupation de l'offreur est de savoir si le produit envisagé correspond à un besoin et comment attirer de nombreux clients. Ce souci est davantage partagé par les entrepreneurs (81%), surtout de Libreville (93%), les promoteurs (73%), que les tiers informels (59%) moins conscients de l'âpreté de la concurrence sur le marché. Sur cet aspect, l'incubateur peut être d'un double apport:

- le séjour en pépinière ou le bénéfice de ses interventions offre à chaque incubé son premier marché: une P.M.E qui fabrique des chaises en proposera d'abord aux (autres) locataires, y compris les services administratifs. Ce sera du reste l'occasion pour sa force de vente, de tester son argumentaire commercial sur un marché restreint et d'en corriger les faiblesses éventuelles.
- les autres entreprises logées ainsi que les sociétés et administrations qui entretiennent des rapports avec l'incubateur peuvent aussi être de puissants relais de l'information sur l'offre des PME encadrées. La très forte concentration du marché gabonais de

l'offre et de la demande autour de Libreville, Port-Gentil, et quelques autres villes, renforce cette possibilité. Les PME acquerraient ainsi une notoriété, voir des marchés, sans dépenses (importantes) en publicité.

Pour ces services très attendus, l'incubateur doit pouvoir compter sur la qualité et la compétence de son personnel. Il pourra aussi compter sur une expertise locale. Il existe à ce jour, une vingtaine de cabinets conseils en comptabilité, finance, contrôle de gestion, étude de marché. En outre des établissements relevant des ministères chargés de l'éducation et de l'enseignement assurent la formation initiale et continue dans les mêmes domaines. Les experts et formateurs de ces organismes offrent un potentiel humain que les responsables de l'incubateur mobiliseraient pour assister les incubés à un coût inférieur au prix moyen du marché.

4.4. L'incubateur, prestataire de services communs

Environ 80% des entrepreneurs de notre échantillon louent leurs espaces commerciaux.. La quasi-totalité des promoteurs notamment les prestations de service à Libreville et Port-Gentil souhaitent s'installer au centre ville mais n'ont pas de ressources financières à la mesure des loyers à payer. Notre enquête a en outre révélé certaines situations matérielles défavorables à un exercice performant des activités:

- 25% de PME en exercice disposent d'un photocopieur et 80% des promoteurs envisagent dans les premiers mois d'activité de recourir au service de prestataires ;
- 16% ont un téléphone-fax ;
- 8% ont un ordinateur installé dans le bureau du chef d'entreprise. Il est dès lors inaccessible à la secrétaire, ce qui nuit à l'efficacité des travaux de dactylographie; - aucun entrepreneur de l'échantillon ne dispose d'une adresse électronique.

La pépinière peut participer à la résolution de ces difficultés. Installé dans une vaste bâtisse neuve ou rénovée (en zone industrielle par exemple), spécialement compartimentée pour loger des PME soigneusement sélectionnées, l'incubateur leur offre la possibilité de produire, entreposer puis faire livrer leurs marchandises avec l'assistance de son personnel. Traditionnellement en effet, la pépinière met en place et gère des services communs faiblement facturés à ses clients. Pour les PME gabonaises, nous suggérerions:

- le secrétariat et la photocopie ;
- le téléphone, le fax et le courrier électronique ;
- le nettoyage des bureaux, salles de réunion, ateliers de production ainsi que l'entretien des matériels et équipement.

5. Quel(s) type(s) d'incubateur(s) pour la PME gabonaise

Il n'existe pas de modèle unique d'incubateur. On observe en effet leur grande diversité liée en particulier:

- 1°/ à la nature et à l'origine des promoteurs de pépinières. Ils peuvent avoir été créés par des gouvernements, des administrations locales (municipales), des associations, des promoteurs privés, avec des objectifs variable: lutte contre le chômage, création

d'un environnement propice au développement de l'entrepreneurship, développement d'activités de recherche (universitaire) par la création de pôles scientifiques;

2°/ à leurs caractéristiques et modes de fonctionnement: ceux-ci découlent de l'analyse de leurs formes d'interventions, de la structure des organes de management, de la gestion opérationnelle de l'incubateur.

Le choix des incubateurs pour le Gabon nous conduit dès lors à une prise en compte rigoureuse des déterminants du milieu d'accueil de cet instrument. Celui-ci se caractérise en particulier par:

1°/ une représentation très significative des activités de distribution commerciale et des services dans le portefeuille général d'activités exercées ou projetées par les opérateurs cibles;

2°/ l'hétérogénéité des secteurs d'intervention (souhaités) par les entrepreneurs et promoteurs gabonais. Cette situation peut exiger de l'équipe de gestion de l'incubateur l'offre de quelques prestations spécifiques (programmes de formation des personnels, outils de gestion comptable...);

3°/ la forte concentration de l'activité économique à Libreville et Port-Gentil, soit environ 80% du potentiel en production et en prestation de service;

4°/ un potentiel non négligeable dans les activités artisanales et de production diverses qui constituent le ferment du développement du secteur industriel, lequel à son tour peut alimenter la croissance économique;

5°/ le poids important des métiers d'agriculture, d'élevage, d'exploitation du bois, grandes pourvoyeuses d'emplois et de revenus, et qui s'exercent, pour l'essentiel, très loin des grands centres urbains consommateurs.

Le tableau ci-après nous confirme ces considérations:

Tableau 4.: Répartition sectorielle de la population cible (en %)

Catégories	Entrepreneurs	Tiers informel	Promoteurs individuels
secteurs			
Agriculture	15%	4%	17%
Elevage	17%	7%	19%
Pêche	9%	3%	11%
Distribution	21%	28%	18%
Prestations de service	19%	25%	13%
Productions diverses	8%	10%	11%
Artisanat	2%	3%	4%
Transport	5%	8%	2%
Bois	4%	12%	5%

Au regard des problèmes à résoudre et de la structure du milieu dans lequel nous souhaitons la multiplication des naissances d'entreprises viables, nous recommandons le recours à:

1°/ un ou plusieurs incubateur(s) conventionnels;

2°/ un ou plusieurs incubateur(s) volant(s).

5.1 *L'incubateur conventionnel*

Il serait aménagé dans un bâtiment en zone(s) industrielle(s) de Libreville ou Port-Gentil, ces lieux offrant l'avantage de grands espaces disponibles. Sur ces sites à fort potentiel de projets, les incubateurs pourraient accueillir quelques PME du secteur artisanal. De nombreux peintres, tailleurs de pierres, vanniers, sculpteurs sur bois gabonais éprouvent aujourd'hui de grandes difficultés à devenir de véritables petits entrepreneurs faute d'espace de travail, de méthode de gestion de leur production, d'information actualisée qui favorise une meilleure vision commerciale des marchés. L'encadrement par l'équipe de l'incubateur leur profiterait probablement. La pépinière pourrait aussi accueillir des petites industries naissantes (métallurgie, peinture, menuiseries...) avec pour souci de favoriser la complémentarité des incubés et leur synergie par le partage fructueux de leurs expériences professionnelles.

5.2 *L'incubateur volant*

Installée à Libreville et/ou Port-Gentil, (y compris en pool avec les directions des incubateurs conventionnels), l'équipe de l'incubateur volant et les experts extérieurs qu'elle solliciterait apporteraient "in situ" les prestations aux requérants installés en périphérie ou loin des centres d'incubation. Ces interventions, programmées et communiquées aux destinataires, cibleraient prioritairement les opérateurs du secteur primaire (agriculture, élevage, pêche, bois). La pertinence de cette assistance est renforcée par le niveau moyen d'instruction relativement bas (donc pénalisant) des populations qui s'adonnent à ces métiers.

En améliorant le savoir-faire (technique, en gestion) des promoteurs et entrepreneurs, en les aidant à consacrer plus de temps à leur entreprise (puisque c'est l'incubateur qui irait vers eux), l'équipe de la pépinière contribuera au renforcement des performances des PME/PMI et participera ainsi à leur développement.

Conclusion générale

Les limites de notre étude sont évidentes. Elles tiennent à la nature même de l'objet de notre enquête. La mesure des intentions et opinions expose en effet au risque d'obsolescence rapide des informations collectées, ce qui pourrait atténuer les avis exprimés par les segments cibles.

En outre, l'environnement général des pays de référence pour l'évaluation de la pertinence économique de l'incubateur en tant qu'outil de promotion de la PME peut présenter des différences significatives avec celui du Gabon.

Nous pensons toutefois que l'expérience des pépinières peut être tentée au Gabon. Le portefeuille de PME et projets en attente de soutien (12000) , leur durée d'accès aux prestations (3-5 ans), leur contribution (traditionnelle) aux frais de fonctionnement de l'incubateur, la grande sensibilité des Institutions internationales d'assistance au développement ainsi que des Etats aux questions touchant à la promotion des PME, des formes novatrices de financement des incubateurs (participation au capital risque des incubés) en garantiraient la durée de vie. Sans être la panacée, l'incubateur permettrait peut être de créer une dynamique entrepreneuriale difficile à matérialiser sans un instrument opérationnel et efficace d'assistance aux promoteurs et entrepreneurs.

Eléments de bibliographie

- ALBAGLI, C et HENAULT, G.(1996) "*La création d'entreprise en Afrique*" Edicef Aupelf.
- ALLEN. D.N. (1985) "*Small business incubators and entreprises development*" document préparé pour la U.S Departement of Commerce Economic Development Administration, Reserch and evaluation division.
- AZZOUG M. (1996) "*Diagnostic des entreprises agréées suivant la loi 1/81. Plan directeur de développement des PME*" Ministère chargé des PMEN. p.87.
- C.N.U.C.E.D (1996) "*le développement à l'heure de la mondialisation*" T.D/366/REV 1^e mars
- De MARICOURT Renaud O.(1990) "*Pratique du Marketing en Afrique* " Edicef-Aupelf
- DRUCKER P. (1977) "*La nouvelle pratique de la direction des entreprises*" organisation.
- HAGUEN E. (1982) "*L'économie du développement* " -Economica- Paris.
- HAMBRICK,D.C. et CROZIER, L.A. (1985), "*Stumblers and stars in the management of rapid growth*", Journal of business venturing, Vol.1, pp. 31-45.
- HERNANDEZ, E.M. (1994) "*Sur les traces des créateurs: vers un modèle comportemental entrepreneurial*". Revue internationale P.ME. Vol. 7 N° 1.
- HENAULT G. et. M'RABET R: (sous la direction) "*L'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et développement*" in Actualité Scientifique 1990.
- IZRAELZWICZ E « *Le monde de l'économie* » 11.02.1997.
- JEWTUCHOWICK A (1992) "*Les conditions de création et du développement des PME en Pologne*", in la Revue INTERNATIONALE PME. Vol 5, n° 1.
- JOLIBERT A et DUBOIS P.L. (1992.) "*Le Marketing-Fondement et pratiques* " Economica 2^e édition.
- JULIEN P.A . et MARCHESNAY M. (1987) *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion* " Paris-Vuibert.
- (1992) "*Des procédures stratégiques aux processus dans les PME* "Economica.
- KALTERMAN M. (1965) "*Lao-Tseu et le Taoïsme* " Edition du seuil. Maîtres spirituels.
- KANG, BYUNG-SU et KIM, PAN-WOOK " (1997) *Nurturing Venture Business in Taedok Science PARK*". Symposium.
- LALKAKA R. and PIER, A. ABETTI: (1999) "*Business incubation and enterprise support systems in restauring countries*" Business Incubation and enterprise support systems; vol 8, number 3.
- MARCHESNAY M. (1997)"*Gestion de la PME-PMI* " Nathan.
- MARTIN Frank: (1997) *Business Incubators And Enterprise Development : Neither Tried Or Tested?* Edu/ Research -.
- MBENG F. et ZOMO G. (2000) « *Quelques facteurs explicatifs de la faiblesse de l'entrepreneurship au Gabon* » Cahier du L.E.A février
- MORIN I; et P. (1994) « *Politique générale et stratégie de l'entreprise* » Vuibert
- MULHERN.A. (1995) "*The SME sector in Europe: abroad perspective*", in Journal of Small Business Management, vol 33, n° 3.
- OCDE (1999), *Les pépinières d'entreprise dans le monde: Etude de cas.*
- PENOUIL M. - LACHAUD S.P. (1985) « *Le développement spontané* » Pédone- Paris.
- PICKARD O. J. et THORNBURGH. D –"*Pennsylvania surreal business incubation program: small business has a friend in Pennsylvania*" 1985-December.

- PIORE, M.J. et SABEL, C.F. (1984) "*The second industrial Divide: Possibilities for prosperity*", New York, Basic Books.
- PONSON B. (1990) "Individualisme ou communauté: quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique" in Scientifique, AUPELF
- SCHUMACHER, E.F. (1978) "*Small is beautiful*". Paris, Seuil.
- SCHUMPTER. J. "*Théorie de l'évolution*" DALLOZ. (1935)
- STEPHANY E.: (1998) "*Analyse de l'impact d'un financement par capital-risque sur l'organisation et le management de la PME..PMI, de nouvelles approches.*" Economica.
- TEVOEDJRE, A. (1978) "*La pauvreté, richesse des peuples*". Economie et Humanisme, éditions ouvrières.
- THEITARD, R.A et COLL (1999) "*Méthodes de recherche en management*" Dunod, pp.189-s
- TORRES O; GUILHON A. (1998) « *PME, de nouvelles approches* » Economica octobre
- REVUE INTERNATIONALE PME. Vol.1. N^{os} 1,3-4, 1994