

Les difficultés des Entrepreneurs pour accéder au crédit en République Démocratique du Congo



L'EXPERIENCE DE LA COOPERATION FINANCIERE

Publié par
KfW Bankengruppe
Département de la Communication
Palmengartenstr. 5-9
60325 Frankfurt am Main
Germany
Téléphone +49 (0)69 7431-0
Fax +49 (0)69 7431-2944
www.kfw.de

Auteur
Simone Schwarz
INVERES Information Excellence
Homburger Str. 18
60486 Frankfurt am Main
Allemagne
Téléphone: +49 (0) 69 175548520
schwarz@inveres.de
www.inveres.de

Pour le compte de la KfW Entwicklungsbank
Competency Center for Financial and Private Sector Development

Photos: Oliver Jünger, KfW Entwicklungsbank

Frankfurt am Main, Janvier 2011

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	- 1 -
ABBREVIATIONS.....	- 3 -
RESUME	- 4 -
1. BREF RESUME DU COMPORTEMENT SUR LE MARCHÉ DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES AINSI QUE DES MICRO-, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES - 5	-
1.1. Côté demande	- 5 -
1.2. Côté offre.....	- 6 -
2. COMMENT LES INSTITUTIONS FINANCIERES PERÇOIVENT LES MPME ET POURQUOI CELLES-CI SONT CONSIDEREES COMME "NON BANCABLES"	- 7 -
2.1. Institutions financières.....	- 7 -
2.2. Difficultés des entrepreneurs selon les institutions financières	- 8 -
2.2.1. Comportement de gestion	- 8 -
2.2.2. Textes régulateurs	- 9 -
2.2.3. Attitude des MPME d’après les institutions financières	- 10 -
2.2.4. Raisons justifiant le rejet des demandes de crédit.....	- 10 -
3. CATALYSEURS DU COMPORTEMENT MANAGERIAL DES MPME.....	- 12 -
3.1. Entreprises	- 12 -
3.2. Catalyseurs du comportement des MPME.....	- 13 -
3.2.1. Comportement de gestion	- 13 -
3.2.2. Textes régulateurs	- 14 -
3.2.3. Attitude des MPME envers les institutions financières	- 16 -
3.2.4. Catalyseurs culturels.....	- 16 -
3.2.5. Motifs du refus de crédit.....	- 17 -
4. CAPACITE MANAGERIALE DES MPME ET BESOIN.....	- 19 -
4.1. Organisation interne et la gouvernance des MPME.....	- 19 -
4.1.1. Secteurs.....	- 19 -
4.1.2. Processus de travail.....	- 19 -
4.1.3. Style de gestion.....	- 20 -
4.1.4. Gestion du personnel	- 20 -
4.1.5. Formation pour les entrepreneurs	- 21 -
4.1.5.1. Formation dans les domaines techniques	- 21 -
4.1.5.2. Formation en gestion des entreprises.....	- 21 -
4.1.5.3. Autre formation	- 22 -
4.1.6. Formation du personnel	- 23 -

4.1.7.	Recrutement du personnel	- 23 -
4.2.	Capacité de gestion, vision et stratégie de croissance des MPME.....	- 23 -
4.2.1.	Histoire des entreprises	- 23 -
4.2.2.	Vision et stratégie de croissance	- 25 -
4.2.2.1.	Croissance entrepreneuriale de type 1	- 25 -
4.2.2.2.	Croissance entrepreneuriale de type 2	- 27 -
4.2.2.3.	Croissance entrepreneuriale de type 3	- 29 -
4.3.	Positionnement sur le marché, produits et service client des MPME.....	- 30 -
4.3.1.	Petites entreprises	- 31 -
4.3.2.	Moyenne entreprises	- 33 -
4.4.	Questions financières, qualité de l'info et rentabilité des MPME.....	- 34 -
4.4.1.	Qualité de l'information financière.....	- 34 -
4.4.2.	Rentabilité.....	- 36 -
4.4.3.	Ce que les MPME pensent des institutions financières	- 37 -
4.5.	Besoins de services exprimés par les MPME.....	- 38 -
4.5.1.	Besoins en service pour la croissance de l'entreprise	- 38 -
4.5.2.	Services nécessaires pour l'accès au crédit.....	- 39 -
5.	EVALUATION DE LA PROBABILITE DE SUCCES DE LA LISTE DE SOUHAIT DES MPME.....	- 44 -
5.1.	Formation.....	- 44 -
5.1.1.	Formation technique	- 44 -
5.1.2.	Formation de gestion	- 44 -
5.1.3.	Autre formation	- 44 -
5.2.	Information	- 45 -
5.3.	Consulting	- 46 -
6.	EVALUATION DES BESOINS DES MPME	- 48 -
6.1.	Besoins des trois types entrepreneuriaux	- 48 -
6.2.	Attitude d'apprentissage des entrepreneurs	- 50 -
6.3.	Format de services.....	- 51 -
7.	SOUTIEN DURABLE POUR LES MPME : CREDITS OU SUBVENTIONS ? .	- 52 -
8.	ACTIONS CONCRETES DES INSTITUTIONS DE DEVELOPPEMENT EN VUE DE RENFORCER LE CARACTERE "BANCABLE" DES MPME.....	- 54 -
8.1.	Pour les entrepreneurs	- 54 -
8.1.1.	Formation.....	- 54 -
8.1.2.	Coaching.....	- 55 -
8.1.3.	Information	- 55 -
8.1.4.	Centre de services des MPME	- 55 -
8.2.	Pour les institutions financières.....	- 56 -

ABBREVIATIONS

IFD	Institution de Financement du Développement
DGI	Direction Générale des Impôts
DGRAD	Direction Générale des Recettes Administratives et Domaniales
RDC	République Démocratique du Congo
UE	Union Européenne
IF	Institution Financière
IFI	Institution Financière Internationale
KfW	Coopération Financière Allemande
MPME	Micro-, Petites et Moyennes Entreprises
PME	Petites et Moyennes Entreprises
BM	Banque Mondiale
IFC	Société Financière Internationale

RESUME

L'intérêt que portent les institutions financières (IF) aux micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) est bien connu ; les MPME expriment le besoin d'utiliser des services bancaires et en particulier d'accéder au crédit. Cependant, ainsi que le confirment les financiers et les entrepreneurs, les deux parties (offre et demande) ne parviennent pas à concilier leurs intérêts. L'objectif de cette étude qualitative est de caractériser les facteurs obstructifs identifiés au sein de la demande. De ce fait, l'essentiel de l'étude consiste en une vingtaine d'interviews qualitatives avec des entrepreneurs de Kinshasa. Les résultats indiquent que les capacités de gestion sont parfois rudimentaires et ne satisfont pas les exigences des institutions financières. Il a été découvert parallèlement que certains entrepreneurs évitent de solliciter un crédit en raison de certaines appréhensions relatives aux IF. Nous parvenons à la conclusion que la création de pôles d'information ainsi que des mesures de coaching en faveur des entrepreneurs seraient une contribution bénéfique capable de réduire l'asymétrie d'information entre les entrepreneurs et les financiers et d'améliorer la capacité de gestion des entrepreneurs.

1. BREF RESUME DU COMPORTEMENT SUR LE MARCHÉ DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES AINSI QUE DES MICRO-, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Ces dernières années, le nombre absolu des institutions financières (IF) actives en République Démocratique du Congo (RDC) ainsi que le nombre des IF octroyant des crédits aux micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) a augmenté. Les IF qui, traditionnellement, ne s'intéressaient qu'aux sociétés ont commencé à octroyer des crédits aux petites et moyennes entreprises ("downscaling") tandis que certaines institutions de microfinance ont commencé à cibler le segment des PME ("upscaling") en marge de leur clientèle constituée de micro-entreprises. Dans les conditions de liberté et de transparence du marché, ceci devrait conduire à une concurrence plus forte entre les IF, et, par conséquent, à une amélioration des conditions d'octroi de crédit au profit des emprunteurs. Cela suppose toutefois que les MPME aient toutes les informations et compétences nécessaires pour étudier le marché. Cela suppose également que les MPME puissent librement choisir l'IF qui leur offre des crédits aux meilleures conditions. Compte tenu de la concurrence accrue, cela signifie en définitive que les MPME pourraient, dans une certaine mesure, imposer leurs conditions aux IF ou les amener à s'adapter à leurs besoins.

1.1. Côté demande

Du côté des emprunteurs, les barrières suivantes ont été identifiées comme celles empêchant les MPME d'adopter cette logique. Les MPME :

- ne comprennent pas suffisamment le point de vue des IF.
- ne connaissent pas les critères d'octroi de crédit des IF.
- pensent qu'elles doivent payer des taxes exorbitantes et s'exposer à la corruption si elles contractent un crédit égal ou supérieur à 10 000 USD.¹
- ne recherchent pas les meilleures conditions, c'est-à-dire ne font aucun effort pour comparer les IF et identifier l'IF qui leur concède les meilleurs avantages.
- pensent qu'elles n'ont pas la possibilité d'avoir accès à un crédit autrement que par une IF.
- pensent qu'elles ne recevront pas de crédit d'une IF qui n'est pas informée sur les opérations de leurs comptes et que l'octroi d'un crédit est conditionné par une affiliation au moins égale à 6 mois.
- manquent d'informations sur la gamme des produits des IF et en particulier sur les conditions d'octroi de crédit.
- se sentent subordonnées aux IF.
- estiment que les IF privilégient les grandes sociétés.

¹ Pour pouvoir réaliser une opération bancaire égale ou supérieure à 10 000 USD, une société doit posséder une licence. Une fois la licence obtenue, la société est enregistrée auprès de la Banque Centrale. L'Etat est alors informé des montants de certaines transactions de la société qui, de ce fait, se sent exposée à la corruption en raison de cette situation.

- pensent que les IF les profitent d'elles lorsque les bénéfices sont élevés et les laissent tomber lorsque les MPME se trouvent en difficulté.
- ne font pas de seconde tentative lorsque la première tentative d'obtenir un crédit a échoué.
- ne comprennent pas le vocabulaire financier.

D'autre part, les IF recherchent des clients PME plus à même de recevoir des crédits. Avec l'arrivée davantage de prêteurs sur le marché, les IF doivent offrir des conditions de crédit plus attractives afin de gagner le plus grand nombre de clients possible. Au regard de la recrudescence de la concurrence, les IF doivent supposément être plus flexibles et s'adapter aux besoins des MPME.

1.2. Côté offre

Du côté des prêteurs, les barrières suivantes ont été identifiées comme celles empêchant les IF d'adopter cette logique :

- Les responsables des IF reconnaissent qu'il existe un écart important entre l'offre de crédit et la demande. La demande est estimée très élevée et les IF affirment de cette façon être en mesure d'augmenter les portefeuilles de crédit en dépit des conditions perçues comme défavorables par les MPME.
- Le segment des PME implique des coûts élevés d'analyse d'octroi de crédit et d'administration ainsi que des faibles volumes de crédit, moins attractifs pour les IF que le financement d'une grande société.
- Les IF ne considèrent pas une PME ayant fait l'objet d'un premier refus de crédit comme un client potentiel dans le futur (pas de suivi ou de relance, perte de coordonnées).
- Les IF ont une marge de tolérance faible lorsqu'il s'agit de négocier avec les MPME ou de s'adapter à leurs besoins.
- Le volume de crédit accordé aux MPME est trop faible pour amener les IF à s'adapter aux besoins de cette clientèle.
- Le manque de transparence des conditions de crédit du côté des IF. Les IF ne fournissent notamment aucune raison justifiant le rejet d'une demande de crédit ou le fait de retarder la prise de décision pour l'octroi de crédit aux MPME ou donnent des explications ambiguës pour ces dernières.

Les emprunteurs sont quant à eux incapables d'imposer leurs conditions aux IF. Ceci est partiellement dû au fait que les montants de crédit sollicités par les MPME sont très faibles. Les responsables des IF reconnaissent que " les demandes de crédits des MPME sont encore trop nombreuses pour être capables de provoquer un changement dans les conditions de crédit".

2. COMMENT LES INSTITUTIONS FINANCIERES PERÇOIVENT LES MPME ET POURQUOI CELLES-CI SONT CONSIDEREES COMME "NON BANCABLES"

2.1. Institutions financières

Au total, quatre IF locales ont été interviewées. Les interviews ont été menées avec les directeurs généraux de trois IF et avec les responsables de crédit de deux IF. Un agent de crédit d'une des IF a été également interviewé afin de collecter des informations sur le niveau d'intervention direct entre l'IF et l'entrepreneur.

Les groupes cibles des IF diffèrent et il n'existe pour les distinguer pas de critères de comparaison autre que celui du volume de crédit. Les taux de refus d'octroi de crédit oscillent entre 25 % et 50 %. Cependant, les taux de refus ne sont pas facilement comparables entre les IF dans la mesure où chacune dispose d'une méthodologie propre pour aborder les entrepreneurs.

Une IF, par exemple, décrit ses clients comme se situant légèrement en-dessous des petites sociétés. L'IF envoie ses agents de crédit avec du matériel publicitaire tel que des prospectus auprès des sociétés financées. L'évaluation des MPME et la décision relative à la possibilité pour une société de pouvoir ou non bénéficier d'un crédit est basée sur la trésorerie et sur les prévisions de trésorerie. L'IF a décentralisé ses opérations de crédit : les comités de crédits décentralisés décident de l'octroi ou non du crédit à la MPME.

Une autre IF avait auparavant ciblé les clients importants mais s'intéresse actuellement aux petites et moyennes entreprises. L'IF envoie également ses agents de crédit sur le terrain. L'analyse de la société est menée dans les locaux de l'entreprise. Les critères les plus importants qui conditionnent l'octroi de crédit sont le bénéfice et les actifs. Les agents de crédit essaient de constituer un bilan sur la base des réponses des entrepreneurs et de leurs appréciations de la société.

Une IF avec 1700 clients et un volume total de crédit de 3,5 millions USD (montant de crédit moyen d'environ 2000 USD) cible les MPME. Les critères d'octroi de crédit dépendent de la capacité de l'IF à apprécier la rentabilité des affaires des MPME ainsi que le rapport de proportionnalité entre le crédit alloué et le bénéfice de l'entreprise.

Une autre IF cible les MPME ayant des volumes de crédits plus importants. Cette IF octroie rarement des crédits inférieurs à 2000 USD par société. La décision d'octroi de crédit est subordonnée à la garantie et au caractère "régulier" des activités de l'entreprise, ce qui suppose que la MPME doit avoir plus d'un client ainsi qu'un chiffre d'affaires stable. Si un emprunteur se trouve être le garant d'une société dont le remboursement de crédit est retardé, celui-ci ne peut se voir accorder un crédit, mais pourra renouveler sa demande après six mois.

Certaines IF déclarent avoir différentes méthodes d'approche vis-à-vis des MPME. D'autres mettent en avant la différence de leurs produits par rapport à la concurrence. Toutes les IF reconnaissent qu'il n'existe aucun mécanisme de surveillance ou de renseignement sur le nombre de crédits déjà contractés parallèlement au sein d'autres IF au moment d'une sollicitation de crédit.

2.2. Difficultés des entrepreneurs selon les institutions financières

Les groupes cibles des IF ainsi que les raisons qu'elles invoquent lors des rejets de demande sont différents. Les IF identifient trois principaux niveaux de difficultés relatifs à l'accès au crédit des MPME :

- Le comportement de gestion
- La réglementation
- L'attitude des MPME selon les IF

2.2.1. Comportement de gestion

Toutes les IF s'accordent à dire que les MPME manquent de capacité de gestion. Les MPME investissent un ou plusieurs crédits dans une activité qui se développe rapidement. Cependant, les capacités de gestion ne suivent pas cette croissance. "Nous avons de nombreux clients qui ont contracté 4 ou 5 crédits auprès de nous et qui remboursaient leur dette. Subitement, leur activité a décliné et ils ne remboursent plus." Très souvent, les MPME ignorent le taux d'endettement que leur société est capable de supporter. Pire, le manque de capacité de gestion implique que les sociétés ne peuvent pas suffisamment évaluer les risques du comportement d'investissement.

La capacité de gestion renvoie très souvent à la gestion de l'information financière, particulièrement au chiffre d'affaires, aux avoirs, au bénéfice net et aux dépenses. Plusieurs IF font mentionner également la gestion des stocks, le plan d'entreprise, la gestion marketing et des ressources humaines comme les plus grandes lacunes des MPME en terme de gestion.

Se référant de manière plus détaillée aux symptômes des déficiences de gestion, les IF précisent que parfois, les entreprises ne réalisent pas assez de profit net pour rembourser le crédit. Ceci est en partie dû au fait qu'elles tiennent une comptabilité très simple et insuffisante. Il a été constaté que de nombreux entrepreneurs enregistrent leur profit mais oublient fréquemment d'enregistrer leurs dépenses. Souvent, dans le domaine de la vente, les entrepreneurs ne sont pas conscients de leurs dépenses. A titre d'exemple, ils calculent le prix à l'importation mais omettent les coûts de transport et d'autres dépenses telles que les pots-de-vin. De façon similaire, ils calculent les prix d'achat chez les grossistes sans prendre en compte les coûts d'électricité ou d'eau. La capacité de la société à anticiper est jugée très faible par les IF.

En général, les entrepreneurs ne séparent pas les dépenses de l'entreprise des dépenses personnelles. De nombreuses sociétés sollicitent des montants de crédits disproportionnés à l'activité de leur entreprise, ce qui, pour les IF, est un autre signe de défaillance de gestion. Souvent, les sociétés s'engagent dans une activité avant de se rendre soudainement compte qu'un autre est plus attrayant. Si la nouvelle activité ne produit pas assez rapidement les revenus attendus, les entrepreneurs commencent souvent à diminuer les investissements dans la première activité et à tout investir dans la nouvelle. Selon les IF, très souvent aucun plan d'entreprise n'est élaboré avant le démarrage de la nouvelle activité.

Une IF précise qu'elle sépare le crédit destiné à "l'investissement" du "capital circulant". Une autre IF affirme qu'elle développera à l'avenir un outil similaire à un code d'activité normalisé. Celui-ci indiquera les revenus, les dépenses et le profit net moyen de l'entreprise. L'information client pourrait alors être comparée à la norme des entreprises pour pouvoir évaluer l'état des MPME à un moment précis.

La majorité des IF déclarent n'être pas en possession d'instrument leur permettant de classifier les entreprises selon leur capacité de gestion et capacité potentielle à rembourser leurs crédits.

Deux IF affirment vouloir se mettre en partenariat avec une organisation fournissant aux MPME une formation en matière de finance et d'affaire sans en avoir trouvé jusque-là. Une IF a commencé à appliquer le "*Business Edge*"², un programme d'éducation aux affaires pour les MPME qui identifie et offre des formations aux MPME fournisseurs des grandes sociétés. Certaines IF affirment qu'elles seraient intéressées de rencontrer les entrepreneurs des MPME afin de leur proposer leurs produits après qu'ils auront suivi une formation. Les IF affirment que les MPME ont surtout besoin d'une éducation en matière de finance et d'affaires.

2.2.2. Textes régulateurs

Les IF reconnaissent que les MPME font face à un environnement d'affaires austère en RDC. Plusieurs sociétés sont impliquées dans le commerce : elles importent et vendent continuellement. Il faut en moyenne 6 semaines pour réaliser une importation pour laquelle les pots-de-vin sont censés accélérer les procédures de douane.

Certaines IF font valoir que le caractère informel des MPME constitue un handicap majeur pour l'accès au crédit. La régularisation est communément perçue comme "la détention des papiers", c'est-à-dire d'un brevet (3 USD par mois) ou, pour une activité dont le chiffre d'affaires est égal ou supérieur à 10 000 USD par an, le fait de s'inscrire dans le registre du commerce (environ 350 USD payable une seule fois).

Les IF avancent qu'elles n'ont en fait pas besoin de connaître le chiffre d'affaires d'une entreprise. Les plus petites entreprises sans statut n'ont en général qu'un système de comptabilité très simple. Les petites et moyennes entreprises sans statut ont souvent un double système de comptabilité, un correspondant à la réalité et un autre destiné à l'Etat et dans lequel elles sous-estiment leur chiffre d'affaires. Les IF n'acceptent bien évidemment pas ce dernier. En outre, certaines IF mentionnent le fait que les MPME ne veulent pas de crédit car ceci les obligerait à rédiger un statut, ce qui les exposerait à davantage d'impôt.

Une IF souligne qu'elle ne prend pas en compte le caractère formel ou informel des opérations pour décider de l'octroi de crédit à des entreprises. En ce qui concerne l'imposition, la régularisation n'aurait dans les faits aucun inconvénient pour l'entreprise, excepté pour un cas particulier : s'il s'agit d'une entreprise commerciale qui importe, elle doit détenir une licence dès lors qu'elle transfère 10 000 USD ou plus sur le compte de l'IF. Avec cette licence, l'Etat peut déterminer le chiffre d'affaires réel de l'entreprise, l'exposant ainsi à la corruption. Toutefois, les IF déclarent qu'elles peuvent faire preuve de flexibilité pour répondre aux préoccupations des entreprises et proposer des solutions aux MPME en transférant des montants supérieurs à 10 000 USD par le biais de plusieurs compte d'une même IF.

Il est difficile de savoir si le coût des pots-de-vin pour les entreprises sans statut excède les impôts qu'elles paieraient en tant qu'entreprise déclarée. La situation fiscale n'étant pas transparente, personne n'a véritablement été en mesure de trancher. Dans ce cas, les entreprises se porteraient mieux si elles étaient en règle. Se mettre en règle présente l'avantage de clairement séparer les biens privés des biens de l'entreprise. Puisque les biens servent de garantie aux IF au moment de l'octroi des crédits, une entreprise peut en user pour améliorer ses chances d'obtention de crédit.

² *Business Edge* : Dans le contexte de ce programme, une grande entreprise identifie certains de ses fournisseurs/sous-traitants dans le but de les mettre en contact avec des organismes de formation. Les petites entreprises reçoivent des visites afin d'identifier leurs besoins en formation. Fort de ces informations, les MPME reçoivent une formation. Les frais sont partagés entre la grande entreprise et ses fournisseurs. Après la formation, les banques contactent les entreprises pour leur présenter leurs produits et leurs services.

Toutefois, si la grande entreprise (entreprise cliente) n'est pas implantée en RDC, ce qui est le cas pour les PME du commerce de détail qui importent leurs marchandises d'autres pays, il lui est difficile de prodiguer l'éducation/la formation de gestion aux MPME congolaises. Etant donné que de nombreuses MPME importent, celles-ci pourraient rencontrer des difficultés à accéder au programme *Business Edge*.

Dans tous les cas, la régularisation, telle que perçue par les IF et les entreprises, ne signifie pas se faire enregistrer auprès du registre de commerce, mais plutôt avoir un dépôt supérieur ou égal à USD 10 000 sur son compte.

2.2.3. Attitude des MPME d'après les institutions financières

Certaines IF évoquent la méfiance largement répandue parmi les entreprises. "Les entrepreneurs redoutent les IF". Ceci s'explique par l'apparition récente des crédits en RDC. "Les MPME pensent qu'elles ne peuvent pas recevoir de crédit si elles n'ont pas d'argent." D'autres IF affirment que certaines MPME pensent que les IF tiendront la Direction Générale des Impôts informée de leurs transactions, ce qui pourrait signifier l'augmentation de la taxation des MPME.

Certaines IF pensent également que les petites et micro-entreprises en particulier craignent de contracter des crédits parce qu'elles se feraient mettre en prison par les IF si elles se trouvaient dans l'incapacité de rembourser. Une IF a déclaré avoir développé un produit coûtant entre 100 USD et 1 000 USD pour les micro-entreprises. 15 % de ce montant sera retenu par l'IF et y sera déposé. Si quelque chose empêche l'entrepreneur de rembourser le crédit, l'IF s'attribuera l'argent déposé. En général, les IF n'estiment que les MPME manquent d'éducation financière.

2.2.4. Raisons justifiant le rejet des demandes de crédit

Lorsque l'on demande aux IF les raisons les plus courantes de leur refus d'octroyer des crédits, elles évoquent d'abord "le manque de garanties". En second lieu, les IF refusent d'octroyer un crédit si l'entrepreneur a été le garant d'une tierce personne dont le remboursement du crédit est retardé. La troisième raison la plus récurrente est l'aspect éphémère des opérations des MPME, ce qui signifie que le bénéfice net des MPME est trop insignifiant pour rembourser le crédit.

Une IF fait remarquer que la probabilité d'octroyer un crédit à une entreprise augmente si celle-ci fournit des informations financières précises à l'IF en particulier pour les crédits égaux ou inférieurs à 20 000 USD. Une IF confirme qu'elle approuve le crédit sans même exiger de garanties si l'entreprise fait preuve de transparence vis-à-vis de ses bénéficiaires.

Parmi les autres raisons invoquées en cas de refus, on trouve le changement continu d'activités des MPME sans conscience du risque encouru, le manque de visibilité, l'irrégularité de l'activité (un seul client par exemple), la courte durée de l'activité – la plupart des IF insistent sur le fait qu'une activité doit perdurer plus d'un an et demi pour l'octroi de crédit – ainsi que les dettes, les informations cachées et la sollicitation de crédits disproportionnés par rapport à l'activité.

Alors que les difficultés d'accès au crédit pour les MPME sont, selon les IF, internes aux entreprises et relèvent du défaut de capacité de gestion, de planification, de comptabilité et autres, les raisons justifiant le refus, telles que l'absence de garanties et le fait d'être le garant d'un tiers ayant manqué de rembourser son prêt dans les délais, sont davantage externes aux entreprises.

Enfin, les distances entre les provinces congolaises sont perçues comme les raisons majeures expliquant l'inaccessibilité du crédit.

Résultats principaux

1. En résumé, il est clair que les IF perçoivent le défaut de capacité de gestion comme le plus grand obstacle des MPME dans l'accession aux crédits et à la croissance. Dans le même temps, il est très souvent dit aux entrepreneurs que leur demande est rejetée en raison d'absence de garanties. Ce qui est, dans une certaine mesure, incompatible avec les principales difficultés évoquées par les IF et auxquelles les MPME sont confrontées lorsqu'elles sollicitent des crédits.
2. Qu'une entreprise ait ou non régularisé son statut n'influe pas sur la décision des IF de lui octroyer un crédit. Du fait que la principale préoccupation de l'IF réside dans la capacité de l'emprunteur à rembourser le crédit, celle-ci dispose de mécanismes d'acquisition d'informations auprès des entreprises, dans la mesure où elles coopèrent en fournissant l'information financière appropriée.
3. La majorité des IF ne disposent pas d'instrument ou d'outil de classification servant à faire la distinction entre les entreprises en fonction de leurs capacités de gestion et de leur potentiel de remboursement des crédits.
4. Les IF ressentent une grande méfiance de la part des emprunteurs parce que les banques sont apparues très récemment. Elles estiment également que les MPME manquent d'éducation financière.

3. CATALYSEURS DU COMPORTEMENT MANAGERIAL DES MPME

3.1. Entreprises

Le nombre d'employés et le profit ont constitué des critères prépondérants pour identifier les entrepreneurs à interviewer. Les entrepreneurs ont également été choisis dans différents secteurs. Les MPME interviewées avaient entre 5 et 120 employés et un chiffre d'affaires situé entre 24 000 et 4 millions USD par an³.

Dans les paragraphes suivants, les entreprises de moins de 20 employés seront considérées comme étant des petites entreprises et les entreprises de plus de 20 employés seront considérées comme des moyennes entreprises. Pendant les interviews avec les entrepreneurs, il a été constaté que 20 employés constituaient la taille critique de l'entreprise et sa croissance limite. Les entreprises ayant plus de 20 employés étaient différentes de celles ayant moins de 20 employés en termes de structure, de perspective de croissance et de capacités de gestion.

Dans 20 des 21 cas, l'interview s'est faite avec les entrepreneurs eux-mêmes, dans un cas seulement avec le directeur administratif et financier de l'entreprise désigné pour assurer l'intérim de l'entrepreneur absent. Les interviews ont été réalisées en français.

La stratégie initiale pour avoir accès aux entreprises consistait à solliciter le soutien des IF. Nous avons demandé aux IF de fournir les adresses des MPME dont les demandes de crédit avaient été rejetées en supposant que cet échantillon constituait le bon groupe cible permettant de retrouver les cas de demandes "non bancables" et de fournir des renseignements sur les insuffisances des emprunteurs.

Une IF a fourni une liste de 10 entreprises parmi lesquelles huit sollicitations de crédit étaient rejetées pour différentes raisons tandis que les deux autres avaient reçu un crédit et étaient classifiées comme exerçant "une bonne activité". Trois interviews ont été rendues possibles par une autre banque mais sans considération de la situation de l'entrepreneur vis-à-vis des crédits.

Nous avons joint les MPME au téléphone et nous les avons priées de nous accorder une interview. Nous leur avons expliqué qu'un consultant, sous-traité par une IFD, souhaitait s'entretenir avec elles afin de comprendre la situation de leur activité et leurs besoins de croissance ainsi que de recueillir des témoignages sur leurs expériences avec les IF congolaises. Nous leur avons dit que l'IFD coopérait avec certaines des IF locales pour expliquer comment les entrepreneurs avaient été identifiés.

³ Selon les dispositions légales congolaises, une MPME est définie comme ayant un solde annuel inférieur à 400 000 USD et moins de 200 employés. Selon les critères de l'IFC, les MPME comptent moins de 300 employés, un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions USD par an et un solde de moins de 15 millions par an. Les critères étaient estimés de

particuliers. Le critère dominant pour les IF est le volume du crédit. Par exemple, une IF fait la distinction entre le crédit de très petites entreprises pouvant atteindre 2 000 à 30 000 USD, le crédit de petites entreprises pouvant atteindre 30 000 à 100 000 USD et le crédit des moyennes entreprises de plus de 100 000 USD. Une ONG qui réalise la formation des MPME en RDC utilise trois catégories pour distinguer les entreprises en fonction de leurs capacités de gestion :

- Les micro-entreprises : 0-5 employés, moins de 10 000 USD par an ;
- Les petites entreprises : 5-10 employés, entre 10 000 et 60 000 USD de chiffre d'affaires annuel ;
- Les moyennes entreprises : plus de 10 employés, plus de 60 000 USD de chiffre d'affaires annuel.

Bien que les entrepreneurs aient accepté de nous rencontrer, certains ont manifesté une certaine irritation. Ils ont pensé que les intervieweurs (l'auteur et un assistant local) étaient des émissaires des IF locales ou qu'ils pouvaient influencer sur la décision des IF de leur accorder un crédit ou encore que les intervieweurs étaient apparentés d'une autre façon à une IF avec qu'ils échangeraient des informations avec elle. Cette situation ayant pu influencer sur la franchise de certaines des personnes interviewées, la moitié du groupe des entrepreneurs a été identifiée par le biais de contacts privés.

L'interview s'est faite de façon qualitative car l'objectif de cette étude était de déterminer les caractéristiques et les spécificités des entreprises concernées et non d'élaborer des statistiques représentatives. En général, des questions ouvertes ont été posées afin d'obtenir des entrepreneurs autant d'informations que possible. En cas de réponse insuffisante à une question ouverte, la question était reposée de manière fermée. A titre d'exemple : Question : "Quels services vous permettraient d'obtenir un crédit de la banque ?" Réponse : "J'ai juste besoin de cet argent." Question : "Aimeriez-vous avoir un conseiller pour vous assister dans la présentation de votre entreprise auprès de la banque ?" Si la réponse de l'entrepreneur était positive : "Comment imagineriez-vous ce service ?" Tous les entrepreneurs ont accepté que l'interview soit enregistrée.

3.2. Catalyseurs du comportement des MPME

Les raisons expliquant le comportement des MPME seront traitées dans les trois points suivants ainsi que sur le plan culturel.

- Comportement de gestion
- Textes régulateurs
- L'attitude des MPME envers les institutions financières
- Catalyseurs culturels

3.2.1. Comportement de gestion

La majorité des entreprises interviewées change rapidement d'activité. Ce comportement a plusieurs causes : la majorité des entrepreneurs disent qu'ils vont d'une activité à une autre ou qu'ils entreprennent une activité supplémentaire "parce que la nouvelle activité génère plus de profit", et/ou "constituera un pilier supplémentaire sur lequel mes affaires pourront reposer".

Que le but recherché soit l'augmentation du profit ou la réduction du risque, la gestion d'activités parallèles fait indéniablement partie du comportement de nombreuses entreprises.

Dans les activités commerciales de détail, l'une des raisons justifiant ce comportement est la brièveté du cycle de vie du produit : dès lors qu'un produit est importé et mis avec succès sur le marché, d'autres entreprises intègrent le segment d'activité. Etant donné qu'il n'existe pas de barrières à l'entrée -la seule barrière existante est la procédure d'importation qui est la même pour toutes les autres entreprises- les concurrents font rapidement leur entrée et les prix baissent lentement. Les entrepreneurs des activités commerciales interviewées pensent qu'ils ne peuvent rien faire pour se différencier de la concurrence. D'autre part ils ne pensent pas que cela soit nécessaire parce que "le marché est assez vaste pour tous le monde". Ainsi, avancent-ils, il est plus intelligent de trouver de nouvelles "opportunités". De l'avis de la majorité des entreprises, la seule façon de réaliser du profit consiste à changer fréquemment d'activités au fil du temps et plus rapidement que les autres. Un entrepreneur qui vend les pièces de rechange de véhicule explique : "Mon objectif est d'importer des quantités plus grandes de pièces de rechange, l'huile de moteur, les pneus et les batteries en particulier, parce c'est une offre rare à Kinshasa." Lorsque la question lui a été posée de savoir comment il écoulait ces grandes quantités à ses clients sachant que la

concurrence deviendra rude, il a répondu qu'il aura vendu toutes ses pièces de rechange avant l'arrivée de la concurrence.

Les entrepreneurs du secteur des services et des activités productrices ont un comportement similaire. Ils expliquent qu'ils doivent diversifier leur activité principale afin de se développer. Parmi eux, nombreux sont ceux qui expliquent qu'ils ont vu d'autres entrepreneurs réussir dans une activité et ont simplement démarré une activité similaire.

Avec la prédominance de ce comportement, il est difficile de trouver une activité qui ait une durée de vie supérieure à un an et demi. Etant donné que la plupart des IF n'octroient des crédits qu'aux entreprises ayant une durée de vie supérieure à 1,5 ans ou plus, un grand nombre d'entrepreneurs est exclu. Ils ont pu avoir géré une affaire pendant plus d'un an et demi, mais avoir passé moins d'un an et demi dans l'exercice de leur activité la plus récente. S'ils sollicitent un crédit pour leur activité la plus récente, l'IF le leur refuse.

3.2.2. Textes régulateurs

De l'avis des IF, la capacité d'une entreprise informelle à rembourser un crédit est plus difficile à évaluer du fait de l'absence de système comptable approprié.

Plusieurs entreprises font remarquer qu'elles préfèrent éviter une licence (régularisation) parce qu'elles redoutent une taxation excessive.⁴ Un autre inconvénient de la licence du point de vue des entreprises réside dans le fait qu'elle laisse des traces dans les comptes des IF. En RDC, les affaires fonctionnent généralement avec l'argent en espèce. La plupart des entrepreneurs transportent fréquemment des mallettes d'argent. Ils estiment que cela confère plus de contrôle à l'argent.

En RDC, les autorités suivantes s'occupent des impôts :

- Le Gouvernement (Ministère de l'Economie, Ministère de l'Environnement, MoHandicapé),
- L'autorité fiscale (Direction Générale des Impôts, DGI),
- DGRAD (Direction Générale des Recettes Administrative et Domaniales).

Les trois principaux régimes fiscaux applicables aux entrepreneurs sont les suivants :

- Impôts réels,
- Impôts cédulaires sur les revenus et
- Impôts sur le chiffre d'affaires.

L'impôt est exigible à quatre niveaux différents du gouvernement :

- Gouvernement central,
- Gouvernement provincial,
- Gouvernement local,
- Etablissements publics.

⁴ Une licence est exigible dès lors que les entreprises transfèrent 10 000 USD ou plus sur leur compte bancaire. L'Etat est donc mis au courant du chiffre d'affaires de l'entreprise et envoie des agents du fisc pour collecter l'impôt. La majorité du secteur public congolais travaille également pour de l'argent en espèce. Le salaire des fonctionnaires est payé en espèce, ce qui favorise la corruption. En théorie un Chef de Département peut indiquer qu'il doit payer le salaire de 55 employés alors que 5 de ces employés sont décédés ou n'existent pas du tout. Les militaires confirment que cela est aussi une pratique courante dans l'armée. La traçabilité des paiements est la raison pour laquelle le secteur public hésite à effectuer ses paiements par virement bancaire.

Selon une étude de la Banque Mondiale, il existe près de 700 taxes applicables aux entreprises en RDC.⁵

Les entreprises relèvent qu'il est courant de recevoir la visite d'agents fiscaux de différents établissements gouvernementaux et de différents niveaux du gouvernement. Il est assigné une zone géographique à chaque agent fiscal. Puisqu'il n'existe aucune loi fiscale transparente sur la nature des activités imposables, les agents fiscaux abuse fréquemment de cette situation et exige que les MPME payent des impôts excessifs. Ces derniers se sentent obligé de négocier la somme exigée pour alléger leur fardeau. Le résultat de cette négociation est que les MPME pensent avoir payé un peu moins que requis par l'agent fiscal et un peu plus qu'elles ne devraient normalement payer. Les agents fiscaux empochent le surplus. Certains entrepreneurs déclarent qu'ils ne peuvent même pas vérifier la légitimité de l'agent fiscal.⁶

Un entrepreneur a trouvé des façons douteuses de réduire ses impôts : "Puisque mon grossiste a récemment commencé à me concurrencer en installant une boutique où il vend à prix de gros près de la mienne, je me suis concentré sur la petite clientèle. Cependant, le gouvernement local a commencé à fermer tous les petits commerçants illégaux. Il a ensuite augmenté les impôts au moment où les coupures électriques me coûtaient 100 à 150 USD par jour. Etant donné que je mets en œuvre des activités sociales, j'ai décidé de transformer mon entreprise en ONG. La seule condition que j'ai à remplir, c'est de démontrer que je suis impliqué dans des activités humanitaires et organiser un évènement mensuellement à des fins humanitaires." Il précise : "Avant, je devais payer 950 USD d'impôts, maintenant je paie 100 à 200 USD pour un tel évènement et j'épargne près de 800 USD chaque mois !"

Compte tenu de ce système fiscal opaque, il est désormais clair que les entreprises cherchent à éviter de régulariser leur statut parce qu'elles veulent "se mettre à l'abri des tracasseries." Les entrepreneurs précisent que les agents d'impôts viennent faire la collecte même si le bilan mensuel est négatif. Pourtant, la charge fiscale n'est pas vouée à augmenter avec la régularisation du statut. En tout état de cause, chaque MPME se bat contre les vrais et les faux agents d'impôt et ce, indépendamment de leur degré de régularisation. De ce point de vue, pour les MPME, il n'y a pas d'inconvénients à se régulariser. Le problème tient plutôt de la perception et de l'appréhension des l'entreprises individuelles qui ont conduit à faire de la régularisation un synonyme d'impôts excessifs.

Les lois sur le commerce sont également opaques et seules les moyennes entreprises ayant des réserves financières sont à même d'intenter un procès en cas de violation de leurs biens ou de leurs affaires. Les entrepreneurs soulignent avec force le fait que les affaires juridiques se résolvent très lentement et leur coûtent d'énormes sommes d'argent.

En général, la majorité des MPME n'est pas au courant des avantages et inconvénients qu'implique la régularisation. L'information à ce sujet conforterait le processus décisionnel des MPME et les encouragerait de façon définitive à prendre contact avec une IF pour solliciter un crédit. De façon claire, la raison pour laquelle les entrepreneurs continuent de garder l'argent en dehors des IF est liée à leur crainte d'être harcelés par l'Etat, soit par l'augmentation des impôts, soit par des lois obscures restreignant leurs activités. Les MPME seraient soulagées de savoir que

⁵ Etude de la Banque Mondiale : ECOPA ; Incitations Fiscales A L'investissement : Analyse et Recommandations, Avril 2008, (p. 13 : "Les recettes parafiscales sont normalement recouvrées par la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation (DGRAD). Il s'agit d'environ 700 taxes qui représentaient une valeur de 91 et 125 milliard de C.F. respectivement en 2005 et 2006 – soit respectivement 23 % et 24 % du revenu budgétaire total de la RDC."

⁶ Les résultats de cette étude relative aux obstacles liés aux affaires, au paiement des impôts et du commerce international en RDC rejoignent ceux du rapport du "Doing Business 2011" de l'IFC.

les IF traitent leurs affaires financières de manière confidentielle. Les IF peuvent contribuer à améliorer le climat de confiance des MPME à cet égard en redorant leur image et en fournissant activement des informations sur leur rôle.

3.2.3. Attitude des MPME envers les institutions financières

Les interviews ne peuvent confirmer la manière dont les IF sont perçues et selon laquelle les MPME ont peur d'elles ou peur de recevoir un crédit parce qu'elles craignent de ne pouvoir être capable de le rembourser. Les MPME ont généralement fait preuve d'ouverture envers les IF et certaines ont témoigné avoir été traité de manière amicale et professionnelle même lorsque le crédit était refusé.

Certaines entreprises font cependant savoir que leur réserve envers les IF découle des conditions de crédit inacceptables, soit en raison des taux d'intérêt excessifs, du remboursement immédiat à partir de la date d'approbation du crédit ou alors d'une échéance de remboursement trop courte. Dans certains cas, les entrepreneurs déclarent qu'ils pensent que les IF sont extrêmement inflexibles lorsqu'elles évaluent la possibilité d'octroyer un crédit aux entreprises pour compenser leur manque de liquidité à court terme.

3.2.4. Catalyseurs culturels

Les organisations de formation qui s'occupent des questions de gestion quotidienne des micro- et petites entreprises mettent en exergue que leur plus grand défi est de satisfaire les besoins de leurs familles. Il est courant que la famille attende de l'entrepreneur que celui-ci s'acquitte des charges familiales relatives au coût de la vie, à la santé, aux accidents et aux urgences de toutes sortes. Le concept de famille sous entend la famille élargie constituée des parents, des sœurs, des frères, des cousins, des oncles et des tantes. Souvent, jusqu'à 15 membres sont sous la responsabilité financière de l'entrepreneur.⁷

Les organisations de formation confirment que dans les petites et micro-entreprises en particulier, près de deux tiers des entrepreneurs maintiennent ce rôle de "pourvoyeur familial". Seul un tiers optent pour le développement l'entreprise. Alors que le premier type reste très souvent moribond, voire fait faillite, le second type réalise des objectifs de croissance en établissant clairement des barrières contre les influences familiales.

La raison de la mauvaise gestion financière chez les deux tiers des entreprises s'explique en partie par la pression familiale. Lorsque survient une urgence et que la pression familiale monte, l'entrepreneur fait tout simplement basculer une partie de son chiffre d'affaires dans les affaires privées. Puisqu'il qu'il se sent obligé d'agir ainsi, bien qu'il ne le souhaite pas nécessairement, il pourra ne pas tenir une comptabilité rigoureuse pour ce genre dépense.

La pression familiale peut conduire l'entrepreneur à vouloir satisfaire la famille élargie avec son entreprise au lieu de la développer et de la faire grandir.

En marge de la pression familiale, la maladie et le décès d'un membre de la famille conduisent également souvent à la stagnation et au déclin des MPME. Dans ces cas, les entrepreneurs n'ont presque jamais songé à quelqu'un pour se faire remplacer et l'entreprise est souvent abandonnée.

⁷ Comme le souligne un organisme de formation local, il est courant dans les micro- et petites entreprises que les membres de la famille mettent l'entrepreneur sous pression de sorte qu'il soit incapable de fixer une limite et de mettre de côté de l'argent pour l'entreprise.

Un autre facteur culturel qui empêche très souvent une planification sur le long terme est l'absence d'un concept occidental de l'héritage. Bien que le fait d'avoir plusieurs enfants soit attendu et célébré sur le plan social, il est très rare d'entendre les entrepreneurs dire qu'ils voudraient que leurs enfants héritent de l'entreprise. Seul deux des 21 entrepreneurs interviewés avaient hérité de l'entreprise de leurs parents. Les parents de ces deux entrepreneurs avaient vécu plusieurs années à l'étranger et y avaient envoyé leurs fils faire des études. Les IF confirment que leurs clients MPME avaient très rarement hérité de l'entreprise.

La plupart des entrepreneurs ont déclaré que l'héritage n'était pas une question pertinente pour leur entreprise. Par voie de conséquence, il est très rare qu'ils laissent un testament. De surcroît, les familles sont souvent complexes. Les parents ont en moyenne plus de 6 enfants. Le droit à l'héritage est reconnu à la famille légale, constituée des sœurs et des frères à l'exception des enfants des femmes autres que épouse. Il n'est pas rare que, en cas de décès de l'entrepreneur, la famille élargie s'accapare les actifs de l'entreprise et les répartisse entre les membres de la famille. Une association locale d'entrepreneurs confirme que le décès de l'entrepreneur s'assimile très souvent à la faillite de l'entreprise. A la question de savoir s'il apprécierait que son fils évoque sa possibilité d'hériter de l'entreprise, un entrepreneur nous a répondu qu'il considérerait une telle suggestion comme une menace de mort.

Puisque l'héritage est jugé comme "sans importance" par certains entrepreneurs et comme un sujet socialement tabou pour d'autres, il est possible de l'interpréter comme l'absence de motivation pour l'entrepreneur à organiser la continuité de l'entreprise après son décès et par conséquent d'exercer un plan d'affaire sur le long terme.

3.2.5. Motifs du refus de crédit

Les MPME confirment que la raison la plus courante justifiant le refus de crédit est celle du manque de garanties. Même certaines entreprises qui n'ont jamais contracté de crédit disent qu'elles éviteront de le faire parce qu'elles ont entendu dire que les IF exigent des garanties excessives. Cette idée s'est répandue et a créé une image inexacte des IF. La plupart des entreprises prennent pour argent comptant le fait "qu'il faut avoir de l'argent et des actifs pour obtenir un crédit." C'est certainement cette appréhension qui empêche de nombreuses entreprises de ne serait-ce que prendre contact avec les IF. Il peut également s'agir d'une mauvaise communication de la part des IF. Si les IF expliquaient les raisons du refus d'octroi de crédit aux entrepreneurs, dans le cas où la raison serait un déficit de gestion, l'entrepreneur serait au moins au courant de l'appréciation de l'IF. Au mieux, l'entrepreneur ferait des efforts pour améliorer sa gestion. Le rôle des IF pourrait être d'encourager les MPME à améliorer leur capacité de gestion au lieu d'éviter de leur dire des choses "personnelles" ou dans certains cas, de se "refugier" derrière des politiques institutionnelles.

En guise d'exemple, une des grandes IF ayant proposé des MPME pour des interviews avait une liste de raisons justifiant le rejet des demandes de 8 entrepreneurs :

- L'absence de garanties : trois entreprises
- L'entrepreneur est garant d'une autre société sujette à des retards de paiement : trois entreprises
- Activité instable : une entreprise
- Hospitalisation, arriérés de paiement, décès d'un membre de la famille : une entreprise

Dans la majorité des cas, le refus d'accorder un crédit a été communiqué à l'entreprise d'une des façons mentionnées ci-dessus. Ceci implique que les entreprises ne savaient pas qu'une déficience interne telle que le défaut de capacité de gestion était la raison du rejet.

Parmi les entreprises dont les demandes avaient été rejetées par la banque, deux ont demandé directement comment elles avaient été identifiées pour l'interview et ont exprimé leur surprise lorsque les intervieweurs leur ont fait savoir qu'elles avaient été identifiées précisément du fait du rejet de leur demande. Elles ont donné l'impression d'entendre cela pour la première fois. Dans les cas où le rejet de la sollicitation de crédit n'était pas évoqué par les intervieweurs, certaines entreprises déclaraient qu'elles attendaient toujours la réponse de l'IF et qu'elles ne comprenaient pas pourquoi elles n'avaient reçue aucune explication de l'IF concernant ce retard. Aucune des entreprises ne donnait l'impression d'être au courant du rejet. Ce groupe d'entreprises ne savait pas qu'il avait été jugé "non bancable". Les entreprises n'avaient aucune conscience des déficiences de gestion.

En cas d'octroi de crédits, les entrepreneurs ont exprimé leur mécontentement quant à la disproportion entre les garanties exigées et le volume de crédit accordé. Un responsable d'hôpital déclare : "Nous avons urgemment besoin de 15 000 USD pour achever la construction et maintenir l'hôpital en état de fonctionnement. L'IF a réclamée en garantie tout le bâtiment d'une valeur de 200 000 USD, en plus des équipements. Ce n'est pas équilibré. A l'avenir, nous éviterons de contracter un autre crédit !"

Résultats principaux

1. La mauvaise communication, le manque d'information ou les préjugés ont répandu l'idée selon laquelle "Les IF ne s'intéressent pas aux petites entreprises et ne prêtent qu'aux riches." La description des pratiques de communication va à l'encontre de l'image des IF. Il serait judicieux pour les IF de réévaluer leurs pratiques de communication et de redorer leur image afin de susciter l'intérêt et attirer (de nouveau) leur groupe cible de MPME.
2. La gestion parallèle de plusieurs affaires fait partie du comportement entrepreneurial de nombreuses entreprises, que l'objectif visé soit l'augmentation du profit ou la diminution du risque.
3. En général, la grande partie des MPME informelle est inconsciente des avantages et des inconvénients que la régularisation implique. L'information à ce sujet aiderait le processus décisionnel des MPME et les encouragerait à s'adresser des IF pour solliciter un crédit. De façon claire, la raison pour laquelle de nombreux entrepreneurs continuent de garder leur argent en dehors des IF est parce qu'ils craignent d'être harcelés par l'Etat, soit par l'augmentation des impôts ou par des lois opaques de nature à imposer des contraintes à leurs activités. Il serait bénéfique pour les MPME de savoir que les IF traitent leurs dossiers financiers de façon confidentielle. Ainsi, les IF contribueraient à susciter la confiance des MPME en améliorant leur image et en fournissant activement des informations sur leur rôle.
4. L'idée selon laquelle les IF ainsi que les crédits qu'elles offrent seraient craints des MPME ne peut être confirmée sur la base des interviews.
5. La pression familiale constitue très souvent la raison pour laquelle les entrepreneurs usent du chiffre d'affaires de l'entreprise pour subvenir aux besoins de la famille élargie au lieu de réinvestir les fonds.
6. Puisque l'héritage est jugé "sans importance" par certains entrepreneurs et paraît socialement tabou pour d'autres, il n'y a pour un entrepreneur pas de motivation réelle à organiser la continuité de son entreprise après son décès.

4. CAPACITE MANAGERIALE DES MPME ET BESOIN

4.1. Organisation interne et la gouvernance des MPME

4.1.1. Secteurs

Les entreprises interviewées exercent dans les secteurs suivants :

Production :

- agriculture
- production d'œufs

Commerce :

- produits surgelés
- alimentation, supermarché (2)
- ciment
- téléphones portables
- réfrigération
- produits pharmaceutiques
- pièces de rechange de véhicule

Service :

- école privée
- transport
- hôtel, gastronomie (2)
- hôpital (2)
- services de dédouanement
- marketing et relations publiques
- formation en informatique
- cyber café
- artisanat

La plupart des entreprises interviewées exercent dans les services et le commerce de détail. La majorité des entrepreneurs possède plus d'une activité. Il est récurrent de les voir gérer trois, quatre et même cinq activités parallèles. Certains des entrepreneurs, spécialement les détenteurs de diplôme universitaire, à l'instar des avocats, des médecins, des économistes et des ingénieurs de génie civil, sont parallèlement employés dans une entreprise, un hôpital ou dans le secteur public tout en gérant leur entreprise personnel. Ils pensent ainsi remédier aux périodes d'instabilité de leurs entreprises en s'assurant un revenu régulier. Cependant, ils envisagent tous de se consacrer pleinement à leurs entreprises à l'avenir.

4.1.2. Processus de travail

Habituellement, les entrepreneurs assignent des tâches à leurs employés de manière très intuitive. Il est plus important pour la plupart des entrepreneurs que leurs employés fassent ce qui leur est recommandé plutôt qu'ils améliorent leurs capacités et connaissance.

Dans les activités commerciales, il est simplement requis des employés d'être amical envers les clients. Très peu d'entreprises avaient des processus de travail stables et définis telle que, par

exemple, une entreprise de dédouanement ayant des processus strictement définis pour l'arrivée, le contrôle, et la réception des biens arrivés par bateau, voiture ou par avion à travers un système de gestion décentralisé.

Certaines des moyennes entreprises disposent d'un processus de contrôle de qualité : "Si je vends 1 000 médicaments aujourd'hui, je suis capable de dire exactement à quel médecins ils ont été acheminés." Ceci représente toutefois une exception.

4.1.3. Style de gestion

La plupart des entrepreneurs prennent seuls toutes les décisions de gestion. "Toute personne ici a son rôle. Les choses sont faites comme je le pense et ça marche pour nous." Dans certains cas, l'épouse est actionnaire de l'entreprise. En cas d'absence de l'époux pour des raisons de voyage d'affaire ou de maladie, l'épouse assume la gestion. Si les deux voyagent, un "responsable" assure l'intérim sous le contrôle strict de l'entrepreneur : la prise de décision et les responsabilités ne sont généralement pas déléguées. "Lorsque j'étais à Dubaï, mon gestionnaire devait m'appeler tous les jours à la même heure pour recevoir mes instructions." "Pendant les 4 premières années, je ne prenais pas de congé parce que les affaires ne marchent pas en mon absence."

Seules deux moyennes entreprises avec plus de 30 employés avaient des politiques de délégations claires. "J'ai trois directeurs de zone et chacun d'eux a des tâches et des responsabilités qui lui sont propres. Je n'interagis pas avec les autres employés. Je tiens uniquement les trois directeurs responsables. Je ne peux pas tout faire. J'ai commencé à les former dès lors que nous avons atteint un certain niveau de croissance dans l'entreprise. Ce système est très efficace parce que les trois directeurs se sentent motivés du fait de leurs responsabilités".

Les entreprises avec plus d'un site d'implantation ont généralement un "responsable" pour chacun d'entre eux. Cependant, lorsqu'interrogés sur leurs tâches, les entrepreneurs reconnaissent qu'en règle générale, les responsables contrôlent les autres. Les entrepreneurs confient très rarement la gestion à quelqu'un qui ne fasse pas partie de la famille. Ils organisent minutieusement leurs absences "parce qu'on ne peut faire confiance à personne." En général, les entrepreneurs se méfient de leurs employés : "En RDC, il y a un problème avec la confiance." A la question de savoir s'ils voulaient former à la gestion un employé de leur choix, la plupart des entreprises ont répondu par la négative: "Non, la direction s'orchestre à mon niveau".

4.1.4. Gestion du personnel

La plupart des entrepreneurs sont fiers du fait que leurs employés restent plusieurs années avec eux. Ils affirment que la motivation principale est davantage la régularité du versement des salaires que des salaires élevés. Plusieurs ont fait remarquer qu'ils attendent de leurs employés qu'ils fassent des sacrifices pour l'entreprise chaque fois que cela est nécessaire : "La culture africaine nous est favorable. Nous avons gardé les employés dans les moments difficiles. En retour, bien qu'ils ne soient pas bien payés, ils font preuve de solidarité en temps de crise."

Dans presque toutes les entreprises visitées, le personnel était recruté sur la base d'un emploi fixe. En marge du salaire fixe, ils reçoivent un bonus annuel ou mensuel en fonction des ventes. Plus haut dans la hiérarchie, des collaborateurs et consultants sont recrutés sur la base d'honoraires en fonction des revenus de l'entreprise, à l'instar des secteurs agricoles et de la santé. De façon marginale, les entrepreneurs sous-traitent leur personnel et leur paient une rémunération basée sur le pourcentage du chiffre d'affaires journalier. Le coût des salaires est généralement très bas. En fonction de leur qualification, les travailleurs gagnent rarement plus de 50 à 150 USD par mois. Cependant, les entrepreneurs déclarent que la motivation la plus importante pour leur personnel est le salaire. Certains offrent d'autres avantages à leur personnel tels qu'une compensation financière pour les coûts de transport et des repas réguliers.

En résumé, les entrepreneurs tendent à monopoliser les décisions de gestion. Un très petit nombre des moyennes entreprises délègue les responsabilités et les décisions.

4.1.5. Formation pour les entrepreneurs

En réponse à la question portant sur ce qui les aiderait à développer leur entreprise, la plupart des entrepreneurs n'ont pas évoqué la formation. Toutefois, à la question de savoir si la formation ajoutait de la valeur à leur activité, la majorité a répondu positivement. Les moyennes entreprises en particulier étaient prêtes à payer pour une "bonne" formation. Elles ont précisé que la qualité et de la durée de la formation étaient déterminantes. Réfléchissant à ce qu'elles étaient prêtes à déboursier, elles se sont référées aux formations actuelles et passées. Les différents types de formation que les entrepreneurs suivent actuellement et/ou trouveraient utiles à l'avenir sont les suivantes :

4.1.5.1. Formation dans les domaines techniques

- L'agriculture : formation dans le traitement technique des plantes et des animaux ; paie pour une formation de trois mois pour 60 USD.
- Entreprise de dédouanement : formation sur la réglementation douanière la plus récente, paie pour une formation de trois jours, 4 heures par jour pour 200 USD.
- Hôpital 1 : formation spécialisée pour médecins et infirmier(e)s, paie pour une formation de 6 à 10 mois pour 100 USD par mois.
- Hôpital 2 : formation médicale à l'étranger et paie 1 000 USD. Souhaiterait envoyer des employés, des infirmier(e)s en particulier, à l'étranger et souligne que le coût est le même. Cependant, l'entrepreneur reconnaît avoir des difficultés à investir dans ce domaine.
- Pharmaceutique : forme personnellement ses employés à la comptabilité. Apprécierait que son personnel soit formé à la vente. Souhaiterait avoir une formation technique sur le matériel plastique, mais s'assurera toujours de la qualité des résultats avant de payer. Si l'investissement sur la formation donne de bons résultats, il sera prêt à payer 1 000 USD. Préfère une formation pratique ; la formation "traditionnelle", c'est-à-dire écouter le formateur et prendre des notes n'a aucune valeur pour lui.
- Marketing/relations publiques : paierait 3 000 USD pour une formation marketing selon les critères internationaux. Paierait 15 000 USD pour emmener son équipe en Europe pour une formation marketing.
- Formation en informatique : paierait ce qu'une formation en gestion des projets coûte auprès de son entreprise avec le "MS Project", c'est-à-dire 600 USD.

4.1.5.2. Formation en gestion des entreprises

- Hôpital : une administration informatisée pour les hôpitaux ; paierait à l'avenir l'équivalent d'une formation pour médecin ou pour un infirmier : 100 USD par mois.
- La réfrigération : apprécierait une formation en gestion des entreprises à l'avenir, souhaiterait avoir une formation de 4 heures, une fois par semaine, soit après 19 heures ou les samedis. Ne veut pas dévoiler ce qu'il serait prêt à payer.
- Artisanat : déclare qu'il "ne refuserait pas" une formation en gestion des entreprises. Ne veut pas dévoiler ce qu'il serait prêt à payer.
- Téléphones portables : voudrait bien une formation en gestion à l'avenir, voudrait une formation de 4 heures, une fois par semaine pendant le week-end, indique qu'il paiera 100 USD par mois ; paie pour les services d'un comptable qui, une fois par semaine, fait la "comptabilité et le contrôle des documents". Paie USD 750 par mois pour ce service et le trouve trop coûteux ; voudrait former le personnel à faire cette comptabilité.

- Supermarché : voudrait bien une formation en marketing et en techniques de négociation à l'avenir afin d'apprendre à convaincre les fournisseurs d'Europe et de pouvoir importer leurs produits. N'indique pas combien il serait prêt à payer.
- Le ciment : voudrait bien une formation en gestion des entreprises et voudrait apprendre à utiliser MS Excel à l'avenir. N'indique pas ce qu'il est prêt à payer.
- Aliments surgelés : a reçu une formation gratuite en comptabilité, a même reçu un crayon gratuitement ainsi que le matériel de travail. Pour une bonne formation en comptabilité, elle paierait 3 USD ou plus par jour.
- Production d'œufs : voudrait bien une formation en gestion pour quelqu'un qui le remplacerait à l'avenir. Il recherche un gestionnaire d'affaires bien formé et est prêt à payer jusqu'à 2 000 USD ; ne paierait pas pour une formation en dehors de la RDC.

4.1.5.3. Autre formation

- Pièces de rechange de véhicule : paye pour une formation en informatique et en langue : 45 USD pour 3 mois et demi.
- Artisanat : voudrait bien suivre des cours de langue anglaise afin d'être capable de négocier avec des sociétés européennes pendant les achats de machines en Europe, n'indique pas ce qu'il est prêt à payer.
- Téléphones portable : paie actuellement pour la formation de 4 employés, 100 USD par personne pendant 6 mois.
- Production d'œufs : une société en Belgique a exigé qu'il suive une formation d'une semaine pour l'importation de poulets.

Pour la plupart des moyennes entreprises, la formation technique dans leur domaine d'affaire était prioritaire parmi les différents types de formation. Pour ce type de formations, elles étaient prêtes à payer 60 USD au minimum – pour une formation subventionnée sur le traitement des plantes – et jusqu'à 3 000 USD au maximum – pour une formation sur les techniques marketing récentes. Même si l'on essayait de comparer les différentes attentes des entrepreneurs relatives à la durée et à la qualité de la formation, il est clair que l'écart entre les sommes qu'ils sont disposés à déboursier est trop vaste pour en déduire un prix standard.

De façon surprenante, ce ne sont pas les entrepreneurs des entreprises de taille moyenne ayant reçu une bonne formation qui estimaient que la formation en gestion était indispensable à leurs affaires : la majorité des entrepreneurs ont estimé être suffisamment formés et aguerris dans ce domaine. Les autres entreprises, les petites en particulier, ont estimé que la formation en gestion était importante. Cependant, elles n'ont pas souhaité indiquer ce qu'elles étaient prêtes à payer pour une telle formation. Les sommes se sont étalées de 3 à 2000 USD en fonction de la durée de la formation et de sa qualité. De la même manière que pour la formation pratique, l'écart entre les sommes qu'elles sont prêtes à déboursier est trop grand pour pouvoir déduire une moyenne avec certitude.

La majorité des entreprises ayant exprimé le besoin d'une formation technique ou de gestion à l'avenir disent qu'elles ne pensent pas qu'une telle formation existe à Kinshasa. Cependant, à la question de savoir si elles s'étaient renseignées sur l'existence de telles entreprises de formation, elles ont répondu par la négative.

Les petites entreprises en particulier ont affirmé pouvoir obtenir une formation gratuite. Le marché de la formation à Kinshasa est dominé par les ONG qui se focalisent sur les micros et les très petites entreprises, et, au cours des dernières années, les formations technique et en gestion ont été proposées gratuitement ou à un très faible coût allant de 10 à 30 USD le module. Ceci ne facilite pas l'introduction sur le marché de services de formation payant, à moins que ceux-ci ne diffèrent réellement des offres gratuites.

4.1.6. Formation du personnel

La quasi-totalité des entrepreneurs évoque l'importance d'un personnel bien qualifié. Mais ils ne sont cependant pas prêts à payer une entreprise pour former leur personnel et forment le plus souvent leur personnel eux-mêmes. Dans la majorité des cas, la formation est synonyme d'instructions sur la façon de se comporter : "Il doit savoir qu'il ne doit rien toucher dans la maison. Il ne peut pas dormir dans le jardin la nuit." En matière de commerce, l'accent est mis sur la nécessité de vendre et d'aider le client de façon amicale.

Les moyennes entreprises ont conscience de l'importance de la formation. Ces entreprises sont disposées à payer 1 000 USD voire jusqu'à 2 000 USD pour une formation appropriée, qu'elle soit d'ordre de gestion ou technique. Deux moyennes entreprises ont déclaré qu'elles voulaient être leader du marché à Kinshasa et ont reconnu qu'elles ne pouvaient réussir sans éduquer et former leurs employés. Les mêmes entrepreneurs ont mis en exergue l'importance de montrer à leurs employés comment leur travail est fait à l'étranger. De leur avis, cela permet à leurs employés d'élargir leurs horizons et d'améliorer la façon donc ils font les choses dans leur pays.

Le vol constitue la principale cause de licenciement chez les employés.

Certains entrepreneurs reconnaissent que la formation est impérative mais elle ne permet pas de motiver. Certains hésitent à faire former leur personnel parce que "dès qu'ils sont formés, ils quittent l'entreprise." Les moyennes entreprises mettent en avant que la formation technique est importante parce qu'elle permet au personnel de suivre de développement de l'entreprise, à l'instar de la formation pour les infirmiers (hôpital), les travailleurs agricoles (agriculteurs), l'élevage des poules (production d'œufs).

4.1.7. Recrutement du personnel

Certaines moyennes entreprises recrutent leur personnel à partir d'agences de recrutement temporaires ("Société intérim") et paient un à deux mois de salaire. Les agences qui fournissent le personnel effectuent des suivis réguliers et envoient des rapports hebdomadaires à l'entrepreneur.

La majorité des entrepreneurs trouvent leur personnel en se renseignant auprès des amis ou des partenaires d'affaires. Certains entrepreneurs précisent qu'ils usent de leur réseau religieux pour recruter. "Je ne recrute pas n'importe qui. Ce n'est pas possible. Je vais vers le prêtre et lui demande son opinion."

4.2. Capacité de gestion, vision et stratégie de croissance des MPME

4.2.1. Histoire des entreprises

La plupart des entrepreneurs ont créé leur entreprise ex nihilo il y a entre 1 et 15 ans. Seules deux moyennes entreprises ont hérité de l'entreprise de leurs parents. Au début des années 1990, le pillage avait détruit la plupart des entreprises en RDC, conduisant à une récession économique.

Tandis que les entrepreneurs de moyennes entreprises bénéficiaient d'une formation universitaire, les entrepreneurs de petites entreprises étaient pour la plupart des "self-made men" sans aucune éducation universitaire ou formelle. Ils avaient commencé une activité qu'ils avaient à nouveau abandonnée au moment de la visite de l'intervieweur. Tous avaient commencé leur activité spontanément "parce qu'il y avait une opportunité."

"Mes frères et moi avons commencé par ouvrir une petite pharmacie et à vendre des médicaments. Ensuite, nous avons décidé d'importer et de vendre des produits chimiques, mais nous avons compris que les ordinateurs faisaient plus de bénéfice. Nous avons ces deux activités en parallèle pendant quelques temps, mais nous avons cessé de vendre des médicaments en 2003 pour

importer et vendre des téléphones portables. Nous avons commencé par les acheter pour 25 000 USD à Dubaï. Aujourd'hui, nous avons quatre boutiques." Lorsqu'on lui demande pourquoi il a commencé à acheter des téléphones portables, l'entrepreneur répond : "C'était un nouveau produit en RDC et la marge bénéficiaire était plus importante qu'avec les médicaments". En dépit de l'argent qu'il gagnait encore avec les médicaments, il a abandonné cette activité et choisi les téléphones portables.

"J'ai commencé avec la vente du ciment, mais maintenant l'usine ne me livre qu'après 5 ou 6 mois seulement. Je me suis donc engagé dans le transport et j'ai acheté un camion que je mets en location. Ensuite, j'ai décidé d'acheter des minibus." Lorsque la question lui a été posée de connaître la raison du changement d'activité, il explique : "Parce que mes dépenses pour les minibus sont inférieures à celles du camion." Il n'a pas comparé les minibus et les camions en termes de chiffre d'affaires et de profit.

"Ma famille a vendu des diamants en Angola et m'a confié l'argent. Je l'ai bien caché et ils m'ont offert 1 000 USD en guise de reconnaissance. C'est comme cela que j'ai commencé à vendre des légumes. Ensuite le gouvernement local m'a obligé à retirer mon conteneur. J'ai pensé qu'il était réfléchi de rentrer dans mon quartier où tout le monde me connaît. J'ai acheté une boutique et j'ai continué de vendre, mais le Gouvernement a décidé que seuls des aliments surgelés pouvaient être vendus dans ma zone. J'ai donc commencé à vendre des aliments surgelés depuis ce temps. Ensuite j'ai pensé que ce quartier comptait de nombreux habitants et qu'ils avaient soif, alors j'ai commencé à vendre de l'eau. Un jour, je me suis rendu compte que les femmes du marché avaient besoin de chaises pour s'asseoir et de tables pour vendre, alors j'ai acheté des chaises et des tables et je les ai louées. Cela offre une rémunération automatique. Mon commerce principal est toujours la vente d'aliments surgelés, mais je voudrais investir à l'avenir dans l'immobilier."

Plusieurs entreprises, en particulier dans le commerce se trouvent exposées à une réglementation hostile. En plus des vrais et des faux agents d'impôts, le gouvernement national et le gouvernement local imposent des lois restrictives sur les activités commerciales au lieu de les faciliter. Plusieurs entrepreneurs font remarquer qu'il y a une loi qui interdit les activités de marketing. Une moyenne entreprise fait remarquer que : "Je ne peux m'empêcher d'améliorer notre plaque publicitaire. Si je n'impose pas certains changements, nous resterons toujours médiocres. Je négocie donc avec les agents d'impôts et paie ce qui doit être payé."

Même si cette loi n'existait pas, elle est présente dans l'esprit des entrepreneurs et détermine par conséquent leur attitude et leurs décisions d'investissement en relation avec le marketing. Puisque le marketing est un moyen important pour faire la différence entre leur activité et celle de la concurrence, l'abandonner réduit clairement les opportunités de l'entreprise.

Lorsqu'elles sont interrogées sur la nature de la situation la plus difficile pour leur affaire et sur la manière dont elles parviennent à trouver la solution, les petites entreprises en particulier évoquent un déclin de l'activité en cas de maladie ou du décès d'un membre de la famille. En l'absence de couverture santé, d'assurance entreprise et d'assurance crédit, leurs entreprises sont très vulnérables. Leur gestion est essentiellement faite de manière intuitive et leurs activités entrepreneuriales sont instables.

Des changements rapides d'une activité à une autre ont lieu même parmi les moyennes entreprises et souvent sans raisonnement clair : "Je suis arrivé de Belgique où j'avais une entreprise de transport par minibus. J'ai continué cette activité en RDC mais cela n'a pas marché. Il y avait de multiples problèmes avec les conducteurs. Une dame m'a conseillé d'arrêter l'activité de transport et de commencer à importer les poulets parce que la demande était considérable ici. Je l'ai fait."

"J'ai suivi une formation en gestion douanières et travaillé dans ce domaine depuis 1989. En 2008, cinq autres amis et moi-même avons créé une entreprise. Il nous a fallu deux ans pour obtenir

toutes les autorisations nécessaires parmi lesquelles un dépôt de garantie 30 000 USD pour les services de Douane. Les affaires sont très complexes mais nous parvenons à les mener avec succès. Nous sommes également actifs dans le commerce et les activités touchant à l'alimentation."

A la question de savoir pourquoi ils prennent le risque de se lancer dans des activités qui leur sont complètement inconnues, la plupart des entrepreneurs répondent que leur stratégie consiste justement à réduire le risque. D'autres font remarquer que les bénéfices dans le nouveau segment sont plus élevés. Toutefois, lorsqu'ils sont interrogés sur les barrières à l'entrée pour les concurrents éventuels, ils répondent que le marché est assez vaste pour tout le monde. Ceci aurait pu être vrai il y a plusieurs années en ce qui concerne les biens importés tels que les pièces de rechange des véhicules et des équipements mobiles, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. La concurrence se développe rapidement et, dans le centre de Kinshasa il y a des petites boutiques de téléphones portables s'alignent les unes à côté des autres. Interrogées sur leur stratégie de sortie, la plupart des entreprises répondent qu'elles n'en n'ont aucune et se basent sur le revenu d'activités commerciales parallèles.

4.2.2. Vision et stratégie de croissance

Au regard des difficultés liées aux lois et à la réglementation ainsi qu'aux expériences de pillage et de vol des années 1990, la flexibilité et la créativité dont font preuve les entrepreneurs pour faire face aux défis est admirable. Interrogées sur leur volonté de croissance, toutes les entreprises ont répondu par la positive. Seule une entreprise a reconnu qu'elle voulait s'améliorer et non croître. Cependant, interrogés sur ce que sera leur entreprise dans 1 an et 3 ans, il en est ressorti qu'elles avaient une compréhension différente de ce qu'est la croissance.

4.2.2.1. Croissance entrepreneuriale de type 1

A partir des interviews, nous avons répertorié trois types d'entrepreneurs en fonction de leur perception de la croissance.⁸

Pour certaines entreprises la croissance signifie le plus souvent l'augmentation de la capacité de d'achat et de vente. Interrogés sur la façon dont ils entrevoient leur entreprise dans 1 an et dans 3 ans, plusieurs ont répondu : "Je veux devenir grossiste avec l'aide de la banque." Ils veulent vendre de plus grandes quantités des stocks existants parce qu'ils pensent que cela leur permettrait de réaliser des revenus plus importants.

Ils ont tous des activités complémentaires qui, très souvent n'ont aucun lien avec l'activité principale. Ils passent souvent d'une activité à l'autre. Par exemple :

- du ciment au transport,

⁸ Puisque ceci est une étude qualitative, l'objectif était de trouver les caractéristiques des entreprises existantes et non de parvenir à une représentativité statistique. Pour les interviews, les entrepreneurs étaient identifiés en fonction de différences superficielles telles les secteurs, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. D'autres similarités ont été identifiées parmi les MPME au-delà des différences superficielles. Ces similarités renseignent davantage au sujet de la réussite ou de l'échec des MPME plus que ne le font les différences superficielles. A titre d'exemple, les entrepreneurs de type 1 et 2 mentionnés ci-dessus ont des capacités de planification semblables malgré les différences entre leurs niveaux d'étude, un nombre différent d'employés et des chiffres d'affaires différents. La dimension de "la personnalité entrepreneuriale", c'est-à-dire la capacité de planification réelle de l'entrepreneur, est le critère le plus pertinent pour expliquer la réussite de l'entreprise. La typologie décrite plus haut doit être perçue comme une tendance générale. D'autres types entrepreneuriaux avec des caractéristiques plus raffinées pourraient exister. Pour déterminer le nombre de chaque type de PME existant effectivement à Kinshasa ou en RDC, il serait nécessaire de procéder à une enquête quantitative.

- des légumes aux aliments surgelés, à l'eau et à la location de mobilier,
- de l'informatique au transport et à l'agriculture,
- des aliments surgelés à la réfrigération, à l'immobilier et à l'évènementiel,
- des médicaments aux produits chimiques, à la téléphonie mobile,
- des pommes de terre au cyber café,
- de l'hôpital à l'école privée et au transport,
- de la location de plantation au champagne, à l'importation du poulet et à la production local d'œufs.

Entrepreneur de type 1

Pour le type entrepreneurial 1, la croissance signifie des revenus supérieurs par la vente de quantités plus élevées du même produit, en d'autres termes : augmenter les quantités au sein de la même activité commerciale ou grâce à des activités commerciales complémentaires. Cette catégorie d'entreprises n'est pas prête à affronter le changement. Du fait de leur gestion très intuitive, le changement les surprend généralement.

Les caractéristiques des entreprises réalisant de la négoce ou l'importation et les ventes sont les suivantes. Il n'y a peu ou pas de structure d'entreprise du tout. L'entreprise est un agrégat d'activités isolées. "Faire plus de profit" constitue la motivation de la croissance, toutefois, l'argent est quelque fois utilisé pour pourvoir aux besoins de la famille ou simplement pour survivre. Il n'est pas automatique de réinvestir le bénéfice dans l'entreprise. Il n'y a généralement pas de plan de gestion de crise et l'entreprise sombre lorsque l'entrepreneur est malade ou lorsqu'un membre de la famille décède. En cas d'urgences, les petites entreprises n'ont pas de réserve ou d'assurance et s'approprie donc directement les liquidités de l'entreprise pour leurs besoins personnels. La plupart des entrepreneurs ne sont pas conscients que ce comportement est une menace pour leur entreprise.

Ce groupe d'entreprises compte généralement 5 à 20 employés et exerce le plus souvent dans le commerce de détail. Les entreprises atteignent généralement un niveau de croissance critique limite à partir de 20 employés. Une seule des entreprises de ce type comptait 21 employés et avait les mêmes caractéristiques que ce groupe. Ce groupe n'a pas une vision claire du but de leurs entreprises. Ceux qui ont des idées sur le développement de leurs activités ont surtout des prétentions irréalistes, ne savent pas quelles étapes et activités réaliser en priorité, ou ignorent simplement quelles étapes entreprendre dans un futur proche. Leur comptabilité est simple et la majorité détient des livrets dans lesquels ils tiennent les comptes des ventes et des dépenses journalières. Parfois, plus d'une personne écrit dans le même livret ou plusieurs vendeurs tiennent des livrets différents. Certaines de ces entreprises confondent des termes financiers comme, par exemple, "chiffre d'affaires" et "bénéfice". Elles n'ont qu'une idée vague des besoins de formations et de services pour développer leur entreprise.

La moitié des petites entreprises n'avait pas une idée claire de la façon dont il faut gérer les ventes de grandes quantités de produits. En général, aucun personnel supplémentaire n'est prévu pour des ventes plus importantes. Interrogées sur leur démarche pour trouver de nouveaux clients, elles ont répondues qu'elles étaient convaincues que les clients les trouveraient. Parfois, contrairement à leurs expériences personnelles, elles pensent que le marché est assez grand pour des concurrents potentiels. Un entrepreneur a déclaré que son avantage compétitif réside dans le fait qu'il sera plus rapide que les autres à importer des pneus, des batteries et de l'huile de moteur. Ceci pourrait fonctionner une ou deux fois, mais la façon donc il maintiendra sa position dans le long terme n'est pas claire. Ce groupe d'entreprises n'a pas de stratégie de différenciation de la concurrence parce qu'il croit que cela n'est pas nécessaire. Les entrepreneurs ne sont pas préparés pour des scénarios alternatifs et réagissent après le changement.

Plusieurs des petites entreprises reconnaissent que leur activité est lucrative et qu'elles ont épargné un peu d'argent. Parallèlement, la taille de leur entreprise n'a pas changé durant les deux dernières années. Deux entreprises sont même devenues plus petites. Interrogées sur les raisons qui les empêchent de se développer étapes par étapes grâce à leurs propres épargnes et les bénéfices réalisés par leur activité, elles avouent qu'elles aimeraient bien le faire mais n'ont aucune idée et aucun plan sur la façon dont il faut procéder. En général, les petites entreprises commerciales n'ont pas de perspective sur le long ou le moyen terme. L'argent n'est pas le seul obstacle à leur croissance, il leur manque également les capacités de planification. Il est impossible d'y trouver la moindre planification de scénarios. Dans le même ordre d'idée, interrogées sur la façon dont elles entrevoient leur activité dans 6 mois, elles affirment généralement qu'elles vendront de plus grandes quantités de produits. A la question savoir à quel niveau est ce qu'elles situent leurs entreprises dans 3 ans, elles ne donnent aucune réponse pertinente et, de façon claire, trois années constituent pour elles une projection trop importante dans le futur.

De façon similaire, certaines de ces entreprises n'ont pas de stratégie pour passer d'une activité à une autre. A titre d'exemple, une entrepreneuse envisage de quitter les aliments surgelés pour l'immobilier, ce qui est très risqué compte tenu de l'incertitude sur la manière et sur les moyens qu'elle va employer pour y parvenir. Elle possède une expérience pour avoir quitté le commerce de légumes pour celui des aliments surgelés, mais ne semble pas avoir compris que le passage des aliments surgelés à l'immobilier constitue un défi différent en termes d'expérience sur le terrain, de capacité de gestion et de capitaux. Le même raisonnement s'applique à un entrepreneur passant de la vente de ciment au transport. Certains entrepreneurs mettent en péril l'ensemble de leurs activités en ne restant pas à l'activité pour laquelle ils disposent de plus d'expérience et qui représente leur source principale de revenu. Bien qu'ils aient pu augmenter leurs ventes en réalisant une épargne dérisoire et en nouant des partenariats avec d'autres entreprises du secteur – ce que quelques entreprises confirment – certains ne sont finalement pas parvenus à se développer.

En plus du manque de capacité de planification, une autre raison pour la stagnation pourrait être la difficulté à empêcher une famille élargie de puiser dans les caisses de l'entreprise.

4.2.2.2. Croissance entrepreneuriale de type 2

Un second groupe d'entrepreneurs dispose déjà d'expérience dans le développement des entreprises et dans l'auto-investissement. Ce groupe veut continuer de se développer et a des idées sur ce qu'il veut réaliser. Toutefois, à l'instar des petites entreprises de commerce, ce groupe ne sait pas comment procéder pour y parvenir. Certains entrepreneurs éprouvent des difficultés à faire des projets sur trois ans. Aucun parmi eux n'a démarré son activité par une étude de marché et/ou un plan d'affaire. Tout comme les petites entreprises, certains parmi eux ont développé une activité principale au fil des années. Ils ont également commencé d'autres activités parallèles. Dans certains cas, la frontière entre les activités faisant parties de l'activité principale et les autres est vague. L'activité principale peut aussi changer en une nouvelle activité sans un raisonnement clair. Contrairement aux petites entreprises, ce groupe d'entrepreneurs est plus conscient des conséquences de ses décisions d'investissement. Même s'il n'y pas de planification, certaines entreprises mènent des expériences : elles essaient d'abord les activités à une plus petite échelle avant de procéder à des investissements plus importants dans une nouvelle activité. Cependant, les conclusions qu'elles tirent des investissements à petite échelle pour les investissements plus importants semblent souvent hasardeuses et peu réfléchies. Ce manque de planification conduit à des décisions d'investissements irresponsables, y compris dans leur secteur.

Sans étude de marché, un entrepreneur avait investi dans la vente de boissons alcoolisées et est devenu le représentant exclusif d'une marque de champagne. Par la suite, il a pris conscience qu'il devait investir dans le marketing et organiser des dégustations afin de vendre le champagne. Parce que "Une dame qui avait beaucoup de succès dans le domaine m'a conseillé de le faire.", il a

changé pour la production d'œufs. Cependant, avant d'importer une plus grande quantité de poules, il a testé le marché avec 500 poules importées de Belgique. "Mon épouse et moi avons étudié les poulets sur Internet. Ils ont commencé à produire des œufs après trois mois. Chaque jour j'ai 15 plateaux d'œufs. Je vends un plateau à 5 USD, ce qui fait 2 250 USD par mois. Il n'y a pas de coût de marketing. J'ai tout vendu au début de l'après-midi."

Après avoir testé le marché, il a importé 5 000 poules. Lorsque les intervieweurs lui ont rendu visite, les 5 000 poulets étaient dans le jardin de son domicile privé. Il avait investi 60 000 USD dans les poules et dans la production des aliments pour poules. Il avait urgemment besoin de louer un espace et de construire des clôtures pour les poulets mais a reconnu ne plus disposer de moyens pour le faire. Il pense qu'il est évident que suffisamment de clients viendront à son domicile pour acheter dix fois plus d'œufs qu'auparavant. Son domicile n'est accessible que par un chemin dans un état précaire.

Entrepreneur de type 2

Cet entrepreneur investit dans son activité principale, dans des activités complémentaires ou innovantes. Ce groupe a cependant une structure entrepreneuriale au moins dans son activité principale. Les dépenses de l'activité sont généralement séparées des dépenses privées. Les entrepreneurs exercent dans les secteurs de la production et des services, qui représentent un défi plus complexe que l'activité monotone d'achat/d'importation et de vente des petites entreprises commerciales. Malgré le fait qu'ils testent une activité à une échelle réduite avant de se lancer dans un investissement plus conséquent ou de prendre une décision plus importante, ils tirent les conclusions irréalistes. Ils n'ont pas une vision claire de leur entreprise et sont incapables d'expliquer les étapes à suivre pour réaliser leurs idées. Ils manquent de capacité réelle de planification tout comme les petites entreprises.

Certaines entreprises atteignent également une taille critique qui nécessite de prendre des mesures plus importantes vers une industrialisation ou pour laquelle l'importation est nécessaire, mais elles manquent non seulement de ressources financières mais également de connaissances et de compétences pour pénétrer de nouveaux marchés et des marchés à l'étranger. D'autres décident de continuer à se développer étape par étape mais ils manquent également de priorités dans les étapes suivantes. La croissance devient une idée vague : "Nous voulons avoir autant d'employés que possible." ou : "Nous voulons doubler ou tripler notre clientèle" sont déterminés comme objectifs de croissance.

Par exemple, un agriculteur qui a développé sa culture des légumes, de fruits et son élevage de poissons veut à présent produire 800 000 papayes par mois mais n'a aucun plan sur la façon de les commercialiser. Sa production n'est pas industrialisée. Il n'a pas développé une approche par étape successive sur la façon dont il commercialisera ses papayes. Dans deux ans il veut investir dans le secteur touristique. Interrogé sur la façon dont les touristes le trouveront, il répond qu'ils le trouveront par le bouche-à-oreille et qu'il mettra sur pied un site web.

Un autre entrepreneur avec une formation d'ingénieur raisonnait de la façon suivante : "J'ai travaillé dans le transport et j'ai soudainement eu un peu d'argent et j'ai donc acheté une parcelle de terrain, commencé à construire un hôpital. Entretemps, je me suis dit qu'un hôpital nécessitait des investissements initiaux importants. J'ai donc transformé le bâtiment en école."

L'un des entrepreneurs décrit la façon dont il est parvenu à la décision d'investir dans l'immobilier : "Une amie de mon épouse avait une maison. Nous avons pensé la louer au personnel de l'ONU arrivé pour le processus électoral. J'ai eu des entretiens avec l'ONU. Ils ont dit : "D'abord, pour la location d'une résidence dans votre pays, nous devons payer une caution que nous ne récupérerons jamais. Ensuite nous ne bénéficions d'aucun service dans les résidences. J'ai donc promis de reverser la caution, leur ai accordé des mesures de flexibilité (avec une durée

de location) et leur ai assuré une bonne gamme de services : chauffeur, jardinier, cuisinier, services de nettoyage. J'ai des contrats avec les propriétaires de la résidence pour une période fixe de plusieurs années. J'ai modernisé les maisons. J'avais 265 employés rénovant et s'occupant de l'entretien de 50 maisons. Après les élections, l'ONU a retiré une partie importante de son personnel. J'ai été alors coincé avec les contrats fixes des propriétaires de la résidence. Je n'ai plus qu'une seule maison. A l'époque, j'ai sollicité un crédit à la banque, mais il me l'ont refusé." L'entrepreneur n'avait pas ciblé à temps d'autres clients pour remplacer le personnel de l'ONU, il n'était non plus préparé à un autre scénario. Il aurait pu supposer que le personnel de l'ONU allait être muté puisqu'il était arrivé dans le but de superviser le processus électoral.

Dans un autre exemple, un propriétaire de trois superettes d'aliments veut établir une boutique d'articles de luxe dans la banlieue de Kinshasa, parce que, comme il le fait remarquer, une telle offre n'existe pas là-bas. Il veut apporter quelque chose de nouveau à sa clientèle en important des biens de luxe. Tandis qu'il veut se focaliser sur son activité principale – l'achat et la vente d'aliments – il veut également importer des articles de luxe tels les costumes pour dames, les parfums et les bijoux de pays étrangers. Cependant, il ne sait pas comment accéder aux marchés et n'a pas non plus d'expérience en matière d'articles de luxe.

Ces exemples reflètent que certaines moyennes entreprises manquent également de capacité de planification et prennent souvent des décisions de façon arbitraire. Elles anticipent rarement les tendances du marché. Elles sont facilement persuadées de changer de segment d'activité pour une nouvelle activité si les bénéfices sont ou paraissent élevés ou si elles ont entendu dire que quelqu'un d'autre réussissait dans cette activité.

4.2.2.3. Croissance entrepreneuriale de type 3

Un troisième groupe d'entrepreneurs veut développer l'entreprise avec un objectif stratégique. Certaines des moyennes entreprises et une seule des entreprises de petite taille – une start-up en marketing et en relations publiques – font partie de ce groupe. Excepté pour le dernier cas, ce groupe a déjà connu une croissance depuis les dernières années et a surmonté de nombreuses difficultés. Les entrepreneurs ont été capables d'apprendre de ces difficultés et de s'adapter au changement sans jamais délaissier leur activité fondamentale et leurs objectifs. Bien au contraire, ils ont renforcé leurs relations avec leur clientèle et plusieurs parmi eux ont amélioré leur position dans la chaîne de valeur.

Ils connaissent leurs clients et développent des approches marketing pour les fidéliser et en conquérir de nouveaux. Ils ont une stratégie de différenciation de la concurrence et d'entretien de la relation avec les fournisseurs.

Interrogées sur leur vision dans 1 an et dans 3 à 5 ans, ils savent ce qu'ils voudraient réaliser et comment y parvenir. Ils possèdent habituellement de bonnes capacités de planification et ont déjà développé différentes solutions au cas où "nous n'obtiendrions pas de crédit de la banque." Ils jouissent d'expériences avec plusieurs IF et ont contracté et remboursé des crédits par le passé. De façon claire, ces entreprises disposent d'une direction stratégique et savent comment combiner la croissance, les bénéfices, le personnel et la valeur ajoutée à leurs produits/services. Certaines parmi elles décrivent de façon persuasive leur ambition de figurer à l'avenir parmi les meilleures entreprises de leur secteur.

Les entrepreneurs de ce groupe ont une éducation universitaire. Ils ont étudié le droit, la gestion d'entreprise, l'économie, l'ingénierie civile ou la médecine, le plus souvent en Europe ou aux Etats-Unis. Ces entreprises planifient des scénarios et connaissent leurs options en ce qui concerne le financement complémentaire. Elles reconnaissent toutes que la formation est importante pour leur employés, qu'elle consiste en une spécialisation technique, qu'elle concerne le marketing, la gestion ou les compétences en vente. Certains de ces entrepreneurs reconnaissent qu'ils voudraient

bien améliorer leur aptitude de plan d'affaires et de marketing. Ils confirment qu'ils tiennent une comptabilité à jour et qu'ils connaissent leur chiffre d'affaires, leurs dépenses et bénéfices mensuels avant et après impôts. Ils disposaient tous d'un mécanisme permettant de faire fonctionner l'entreprise en leur absence, soit par délégation à un partenaire par le recrutement d'un gestionnaire.

Entrepreneur de type 3

Pour le type 3, la croissance signifie développer la structure de leur entreprise en utilisant des procédés nouveaux, plus efficaces et plus effectifs pour réaliser quelque chose.

L'entreprise pharmaceutique qui a connu une croissance importante par le passé peut servir d'exemple. L'entrepreneur a construit une usine et voudrait commencer la production locale de bouteilles plastiques pour médicaments dans un délai de 6 mois. Au cours des dernières années, l'entreprise a établi une image de marque pour certaines normes médicales. Alors qu'elle génère actuellement 20 % du chiffre d'affaires à partir de la production locale de médicament, l'entreprise veut augmenter sa production de médicament en RDC. En 5 ans, 80 % du chiffre d'affaires doit provenir de la production locale de médicament. Le bénéfice de la production de médicament en collaboration avec les laboratoires indien, de la même marque, assistera la recherche médicale locale et les solutions pour des maladies les plus courantes. Les produits de bases pour les médicaments seront toujours importés. La distribution à travers la RDC se fera par un système de franchise. Si les IF ne fournissent pas le capital, l'entrepreneur considère la possibilité d'un partenariat avec une firme de production de médicaments d'un pays étranger ou avec un partenaire financier.

Dans un autre exemple, une responsable d'hôpital a expliqué sa stratégie et, contrairement à d'autres entreprises, a établi des limites de croissance claires. Elle envisage d'agrandir la taille du bâtiment hospitalier par le biais de contrats d'assurance avec des entreprises et par l'épargne. Les négociations avec le propriétaire du bâtiment sont en cours. Elle veut augmenter l'offre de service hospitalier et ajouter des spécialisations via de nouvelles coopérations avec des spécialistes en médecine. Le projet est de passer de 15 à 45 lits "parce que nous ne pouvons pas gérer plus de 45 lits, nous aurons atteint un niveau de croissance critique." Le projet de croissance est clair, les décisions bien réfléchies et l'entrepreneur est conscient de la taille que l'entreprise ne peut pas dépasser.

En résumé, trois types entrepreneuriaux ont été identifiés. Pour le type 1, la croissance signifie générer plus de revenu en vendant de plus grandes quantités du même produit. L'entrepreneur n'est pas préparé à faire face au changement. Du fait de sa gestion très intuitive, le changement le surprend généralement. L'entrepreneur de type 2 teste une activité avant de s'engager dans un investissement sérieux ou de prendre une décision importante, mais en tire des conclusions irréalistes. Comme le type 1, il n'a pas de vision claire de l'avenir de l'entreprise et manque de capacité véritable de planification. Pour l'entrepreneur de type 3, la croissance s'assimile au développement de la structure d'entreprise en utilisant des procédés nouveaux, plus efficaces et plus effectifs pour réaliser quelque chose.

4.3. Positionnement sur le marché, produits et service client des MPME

- Les produits et les services des entreprises interviewées sont :
- Entreprise 1: vente de pièces de rechange de véhicule
- Entreprise 2: réfrigération et immobilier
- Entreprise 3: artisanat et jardinage
- Entreprise 4: vente de téléphones portables
- Entreprise 5: petits supermarchés

- Entreprise 6: vente de ciment et location de camions
- Entreprise 7: vente d'aliments surgelés, d'eau, location de tables et chaises, vente de boissons
- Entreprise 8: consultation médicale, opérations, multiples spécialisations médicales
- Entreprise 9: production agricole (légumes, fruits)
- Entreprise 10: conseil médical, opérations, multiples spécialisations médicales
- Entreprise 11: services de dédouanement et commerce de nourriture
- Entreprise 12: hôtellerie et gestion événementielle
- Entreprise 13: importation de poulet pour la production locale d'œufs, location d'immeubles
- Entreprise 14: transport
- Entreprise 15: importation et la production locale des médicaments et des emballages
- Entreprise 16 : école privé et le transport
- Entreprise 17: hôtellerie et les services complémentaires
- Entreprise 18: marketing et les relations publiques
- Entreprise 19: formation en informatique et services d'hébergement
- Entreprise 20: cyber café
- Entreprise 21 : petit supermarché avec spécialisation régionale

4.3.1. Petites entreprises

Interrogé sur ce qu'ils font pour se s'assurer que leurs clients restent avec eux et n'achètent pas chez leurs concurrents, les entrepreneurs répondent qu'ils se différencient par leur tarification et la qualité de leurs produits : "Prix et qualité. Si vous avez les deux, vous gagnez !" Il y a cependant peu de concertation sur la façon de gérer la tarification. Certains entrepreneurs semblent simplement décider d'offrir des prix inférieurs à leurs concurrents, même si ceci signifie des pertes temporaires. Interrogés sur la façon dont ils s'y prennent pour savoir qui propose les meilleurs prix, certains reconnaissent qu'ils envoient régulièrement une personne chez leur concurrent pour comparer les prix. Les petites entreprises de service confirment que la qualité et le prix sont les éléments les plus importants pour eux : "J'offre des produits d'excellente qualité et les clients apprécient cela." En plus, apporter quelque chose de nouveau au client est un élément de distinction utilisé par certains entrepreneurs.

Les entreprises commerciales mettent en évidence que le fait de savoir parler à leurs clients constitue leur force. C'est à cause du "beau discours" et parce qu'elles leur donnent des bons conseils que les clients reviennent : "Je donne des bons conseils d'achat à mes clients. Je ne leur vends pas n'importe quoi, mais ce dont ils ont vraiment besoin, et ils apprécient cela." Certains entrepreneurs affirment qu'ils offrent des petits cadeaux en plus du produit acheté pour fidéliser les clients.

La plupart des petites entreprises, surtout en matière de vente, ne recourent pas au marketing du tout. Interrogées sur leur pratique du marketing, elles répondent que le marketing implique des taxes supplémentaires, par conséquent, elles n'y songent même pas. D'autres disent que le marketing est interdit par la loi. La plupart des entreprises soulignent qu'elles font face à une forte demande. En plus, elles mentionnent que plus de 50 % de leurs clients sont réguliers.

Interrogé sur leur manière de trouver de nouveaux clients, plusieurs des petits entrepreneurs disent que leurs produits se vendent automatiquement et, par conséquent, le marketing n'est pas nécessaire. Dans le secteur des services, les entrepreneurs déclarent :

"Je vais de maison en maison, frappe à la porte et fait des offres. Les clients me confient alors différentes tâches." Ou : "Je suis ici depuis longtemps, depuis 1996. Les gens me connaissent déjà."

A la question de savoir comment ils font pour savoir que leurs clients sont satisfaits, les entrepreneurs répondent que les clients disent parfois des choses positives. Aucune des entreprises ne prend l'initiative de demander à leurs clients s'ils sont satisfaits de leur achat. "Quand les gens font des achats, je sais simplement qu'ils sont satisfaits de la qualité et ils font ma publicité par le bouche-à-oreille."

Seul un petit nombre de petites entreprises utilise l'image de marque pour faire la promotion de ses produits. Il n'y a pas d'image de marque cohérente : certains entrepreneurs développent une marque pour un de leurs produits mais les autres ne sont pas vendus sous la même marque. L'un d'eux explique : "J'ai une marque pour l'eau, mais pas pour les autres produits, parce que pour les autres j'ai besoin de certificats et cela signifie que je serai taxé."

Si malgré tout le marketing existe, il est mis en œuvre de manière très simple : "Je mets des plaques dehors sur lesquelles des clients peuvent voir les produits et les prix." Ou : "Nous avons fait le marketing à la télévision mais c'était trop coûteux. Maintenant nous envoyons des enfants partout avec des cartons de téléphone mobile. Nous les envoyons aussi chez le grossiste. Ils font notre publicité. S'ils vendent quelque chose, ils gagnent 1 dollar." Seule une des petites entreprises commerciales avait établi une marque avec un message conséquent : "Nous avons déjà une marque, c'est "l'arbre de la vie" avec de nombreuses choses en dessous qui représentent mon produit. Les Congolais le comprennent."

Au reste, les stratégies marketing et ventes sont peu développées. La plupart des petites entreprises n'ont aucune idée de la façon et des raisons pour lesquelles ils doivent différencier leurs produits de leurs concurrents, ce qui est compatible avec leur supposition de la demande éternelle. Interrogé sur ce qu'elles envisagent de faire pour être différentes de leurs concurrentes, très peu reconnaissent ce besoin et envisagent de "vendre des quantités plus grandes que le concurrent et vendre rapidement. J'aurai déjà vendu mon produit avant qu'il ne réalise une importation."

Les petites entreprises commerciales en particulier sont fréquemment confrontées à la situation d'indisponibilité du produit chez le fournisseur. Ceci est dû au fait que les grossistes n'arrivent pas à livrer le produit à cause du mauvais état des routes, des délestages électrique ou du retard causé par les procédures douanières. Les entrepreneurs pensent généralement qu'ils sont les victimes dans ces situations. Seule une entreprise déclare avoir une politique pour maintenir de très bonnes relations avec les grossistes afin d'avoir l'avantage sur la concurrence quand il y a rupture de stock.

Aux lieux d'adapter leurs idées, de nombreuses entreprises expliquent dans leur vision de croissance qu'elles veulent quitter la vente en détail pour être grossiste, supposant que le grossiste dispose du contrôle. Cependant, ils n'ont pas considéré les avantages et les inconvénients de leur position dans la chaîne de valeur et les avantages et les inconvénients que chaque position implique.

Aucun entrepreneur des petites entreprises n'était au courant des différents cycles de vie de leurs produits. Ils supposent que ce qui s'est vendu une fois se vendra pour toujours. Comme la concurrence augmente et le prix du produit diminue ils attendent habituellement et continue à faire la même chose. Etant donné que dans de nombreux secteurs, le marché congolais est loin d'être saturé et qu'il n'a cessé de grandir au cours des dernières années, ce comportement n'a pas eu d'impact important sur les activités des entreprises à ce jour, ou, s'il en a eu, les entreprises sont passées à une autre activité. Dès lors qu'il y a plus de concurrence – comme c'est le cas pour les secteurs d'activité des entreprises interviewées – les ventes commencent à réduire et les bénéfices

sont voués à diminuer. Les petites entreprises de vente ne sont pas préparées pour ceci et la seule option pour elles consistent à changer spontanément d'activité dès que le bénéfice décroît, et ce jusqu'à ce que le bénéfice dans cette dernière activité diminue à son tour.

A l'instar des petites entreprises, certaines moyennes entreprises expliquent aussi qu'elles trouvent leurs clientèles par le bouche-à-oreille : "Nous sommes plus sérieux que nos concurrents, nous savons comment faire notre affaire et les gens en parlent." Interrogé sur leurs activités marketing, certaines entreprises répondent que "Le marketing est interdit par la loi dans notre secteur."

4.3.2. Moyenne entreprises

Contrairement aux petites entreprises, la plupart des moyennes entreprises ont une stratégie pour différencier leurs produits et leurs services de la concurrence. Chacune de ces entreprises avait une idée claire de la façon dont leur tarification allait être alignée sur la qualité. La concurrence se limite rarement uniquement au prix :

"Nous essayons de recruter un personnel très expérimenté. Nos médecins sont des spécialistes dans leurs domaines et nous travaillons toujours avec le même médecin dans un domaine. (...) Les malades nous disent que nous sommes plus propres que d'autres hôpitaux et les gens apprécient cela."

"Je produis des légumes et les fruits sans produits chimique (...) dans cette localité de Kinshasa, les autres cultivateurs produisent uniquement pour leur famille. Je suis le seul qui produise le manioc pour la communauté. J'ai commencé à produire des papayes parce qu'il y en a très peu et parce que je connais les prix et les quantités auxquels je peux les vendre."

"Aujourd'hui nous sommes la seule entreprise parmi nos 20 concurrents qui propose à ses clients de ramener les médicaments qui ont expiré il y a moins de trois mois. (...) La stratégie de nos concurrents consiste à faire ce que nous avons fait auparavant : l'importation, les ventes, l'importation, les ventes etc. (...) Aujourd'hui nous avons trois différents types de produits : les médicaments que nous produisons nous-mêmes avec notre marque, les médicaments produits dans nos deux laboratoires indiens sous notre licence et les marques exclusives pour des entreprises étrangères génériques. (...) L'image de notre marque représente la confiance et la qualité supérieure. Nous nous différencions efficacement des médicaments chinois et indiens de qualité médiocre. (...) Nous avons une équipe médicale et commerciale qui effectue des visites auprès de nos clients – les hôpitaux et les grossistes de produits pharmaceutiques – et leur présente chacun de nos médicaments. Nous avons de nombreux concurrents qui utilisent des pratiques déloyales. Ils peignent la maison des médecins pour vendre leurs produits. Nous ne faisons pas cela. Nous respectons l'éthique. Nous défendons nos prix par la qualité."

"Nous recherchons toujours les produits qui fidélisent notre clientèle. Les femmes enceintes paient uniquement pour la première consultation si elles reviennent dans les trois jours qui suivent. Dans d'autres hôpitaux, elles paient pour chaque consultation. Nous leur offrons gratuitement un vêtement pour le bébé. (...) Nous essayons de développer nos spécialisations médicales en collaborant avec d'autres médecins."

"Nous sommes sérieux. Il y a beaucoup d'amateurs dans notre secteur. Je tiens ma parole. Nous ne sommes pas en concurrence sur le prix. Nous préférons garder nos prix élevés et respecter le prix et la date de livraison des produits qu'importent nos clients. A titre d'exemple, nous facturons 10 000 USD pour nos services douaniers et nos concurrents facturent 7 000 USD. Puis notre concurrent appelle son client de l'aéroport pour lui demander 5 000 USD supplémentaires quand bien même la marchandise est déjà partie !"

"Nous avons investi dans la gestion événementielle en 2005 et aujourd'hui nous organisons 70 % de tous les événements majeurs à Kinshasa. Les clients aiment traiter avec une seule personne pour l'hôtel et les manifestations. (...) 50 % de nos clients viennent vers nous à cause de notre marque vieille de 25 ans. Les nouveaux clients arrivent grâce au bouche-à-oreille. (...) Nous nous différencions par le biais de l'accueil où tout le monde est reçu de manière très amicale."

Interrogées sur la façon dont elles procèdent pour savoir si leurs clients sont satisfaits, seulement deux des entreprises avaient un processus en place : "Nous demandons aux clients directement. Parfois, il arrive qu'ils ne soient pas satisfaits. De cette façon nous pouvons nous améliorer. De quelle autre manière pouvons-nous procéder ? Je suis ouvert. Je parle à tout le monde. Je demande aux nouveaux clients pourquoi ils viennent chez nous et comment est-ce qu'ils ont entendu parler de nous."

Certaines moyennes entreprises ont des activités marketing en place. Cependant elles sont encore simples. Interrogées leur manière de procéder, elles répondent en parlant de leurs activités de vente : "Notre responsable marketing entre en contact avec des clients potentiels, présente nos services, nos prix, invite ces personnes autour d'un coca cola ou d'un café. Nous ciblons les responsables dans chaque entreprise."

"Nous n'avons pas de site web, mais nous avons nos publicités sur d'autres sites. Nous n'avons pas de politique de marketing. Si nos clients reviennent, nous leurs faisons des réductions sur le prix. (...) A la fin de chaque année, nos clients reçoivent un petit présent. Nous avons aussi des réceptions avec les clients de l'entreprise."

En termes de positionnement dans le marché, deux types d'entreprises peuvent être distinguées : les petites entreprises du détail, qui n'ont aucun plan d'amélioration de produits/services, de protection contre la concurrence, de conquête proactive de nouveaux clients et de fidélisation de clients réguliers. Elles sont généralement vulnérables car, lorsque la demande de leur produit est importante, la concurrence devient rude et les ventes stagnent. Elles n'ont aucune stratégie d'adaptation ou de différenciation et optent souvent pour une autre activité. Même un marketing très simplifié peut faire la différence pour elles.

Les moyennes entreprises ne sont pas très différentes au regard de leur attitude à l'égard du marketing. Seule deux entreprises pratiquaient un véritable marketing, c'est-à-dire des activités différentes pour bâtir une marque et faire connaître leur entreprise aux clients. De même, ce groupe d'entreprises est conscient qu'il doit faire quelque chose pour préserver sa clientèle, qu'un "retour" de la clientèle est important pour améliorer leurs activités et gagner de nouveaux clients. Elles se différencient en établissant des normes de qualité pour leurs produits et services et défendent généralement leur prix. La plupart d'entre elles disposent d'une stratégie de différenciation par rapport à la concurrence.

4.4. Questions financières, qualité de l'info et rentabilité des MPME

4.4.1. Qualité de l'information financière

L'information financière que les entreprises fournissaient était généralement limitée. Ceci était peut-être dû à leur méfiance ou simplement au fait qu'elles n'en disposaient pas. Les petites entreprises confondent parfois les termes financiers. Lorsque la question du chiffre d'affaires mensuel était posée, certaines des entreprises ne comprenaient pas le terme. Elles emploient le terme "vente".

A la question de savoir s'ils connaissent leur bénéfice à la fin de chaque mois, la plupart des entrepreneurs ont répondu de façon positive. Cependant lorsqu'il s'agissait des détails, certains usaient de calculs tels que : "J'ai 30 % d'impôts sur mon bénéfice net plus 20 % du coût

d'électricité et 20 % de dépenses pour le personnel. Je garde seulement 30 % du bénéfice. C'est risqué." Cela peut être interprété par le fait qu'il perd 70 % de son bénéfice net, ce qui n'a aucun sens, puisque que les dépenses d'électricité et du personnel sont des dépenses d'entreprise et ne font pas parti du bénéfice net. Cela peut aussi être interprété par le fait que 70 % de son chiffre d'affaires est dépensé en taxes, électricité et en personnel. Dans un cas comme dans l'autre, il confond les termes financiers et son bénéfice réel n'est pas clair.

Certaines des petites entreprises ont un livret sur lequel elles inscrivent leurs ventes et leurs dépenses journalières. Elles tiennent souvent leur comptabilité elles-mêmes, ce qui fonctionne bien dans leur cas. Cependant, certaines confient la charge de la comptabilité de chaque produit et activité à une personne : un livret pour les aliments surgelés, un autre pour l'eau, et un autre pour la location de chaises et de tables. Ceci implique que l'entrepreneur doit contrôler les livrets de deux ou trois personnes. Interrogé sur l'efficacité cette méthode pour eux, ils répondent de façon positive.

D'autre part les entrepreneurs avec plusieurs activités pensent souvent qu'ils augmenteront leurs chiffre d'affaires général avec une activité supplémentaire, mais en réalité ils utilisent les revenus d'une activité pour financer une autre activité : "J'ai 500 USD de revenus provenant de la location de petites boutiques, dans 6 mois j'aurai 3 000 USD. J'épargne cet argent pour acheter plus d'aliments surgelés. Si j'ai davantage d'aliments surgelés je peux le distribuer à plus de vendeuses dans la zone. Et comme cela mon revenu total sera plus important et mon bénéfice plus élevé. Je pourrai alors investir dans la construction d'autres boutiques."

La plus grande partie des revenus proviendra toujours d'aliments surgelés et non de la location des boutiques puisqu'il a transféré le revenu de la location de boutiques aux aliments surgelés. Ceci en supposant qu'il augmente le revenu et le bénéfice des aliments surgelés et l'investisse dans la construction. S'agit-il d'une approche logique ? Il aurait pu directement réinvestir le revenu de la location des boutiques dans la construction de nouvelles boutiques. De surcroît, avec quel argent achètera-t-il les aliments surgelés une fois que le stock sera vendu ?

Certains entrepreneurs semblent confondre leurs dépenses personnelles et celles de l'entreprise. Plusieurs entrepreneurs expliquent par exemple qu'ils réalisent des bénéfices mensuels de 2 000 USD. Parallèlement, ils reconnaissent qu'ils ne peuvent pas se procurer une machine très importante dont le coût s'élève à 4 000 USD, ce qui empêche leur activité de se développer. Si les bénéfices étaient réinvestis dans l'activité, cela prendrait seulement deux mois d'épargne pour réaliser l'achat. Par conséquent, le bénéfice est utilisé au moins en partie pour les dépenses personnelles.

Généralement les petites entreprises expliquent que leur système de comptabilité consiste à relever chaque jour les produits vendus. Certaines ne semblaient pas relever les dépenses et les coûts des produits vendus. En absence de l'entrepreneur, un représentant enregistre les ventes sous son contrôle. Interrogés sur la façon dont les entrepreneurs procédaient au contrôle, ils répondent que c'est en contrôlant le niveau des stocks et les reçus. Chez certaines des petites boutiques toutefois, le niveau de stocks semblait très difficile à vérifier.

Dans les moyennes entreprises la comptabilité est tenue soit par l'entrepreneur, soit par un employé, soit par un comptable, soit par un sous-traitant. Il est aussi fréquent d'utiliser l'argent de l'entreprise pour des dépenses privées. La différence avec les petites entreprises est que l'entrepreneur en est conscient et les transferts d'argent sont retranscrits dans le livre des comptes : "Si j'achète un article, je donne la facture à madame XX. J'empoche un peu d'argent, mais je dois en rendre compte."

Certaines entreprises ont peut être exagéré leur chiffre d'affaires. Un ou deux ont déclaré être incapable d'évaluer avec précision leur revenu. Même dans les moyennes entreprises, les

entrepreneurs interprètent les termes financiers de manière particulière : le propriétaire d'un hôtel a expliqué qu'il offre parfois des chambres gratuitement à certains représentants d'entreprise pour attirer les entreprises mais qu'il enregistre les chambres comme étant louées pour de l'argent. L'entrepreneur prend en compte les chambres dans son chiffre d'affaires même s'il n'y a pas de rentrée d'argent.

Un autre entrepreneur indique : "Il est difficile pour moi de connaître le bénéfice à la fin du mois. Je n'arrive pas à équilibrer mes comptes. Quand j'essaie de le faire, parfois ce n'est pas exact parce que certaines entreprises ne nous ont toujours versé l'assurance maladie de leur employés." L'entrepreneur pourrait calculer le bénéfice en se basant sur les transferts de comptes actuels. Elle pense que des règlements particuliers font partie du bénéfice et ne les prend pas en compte, même si les règlements particuliers sont fréquents dans l'activité.

La moitié des moyennes entreprises ont souligné qu'elles avaient le contrôle de leurs dépenses. Certaines apprécieraient un crédit d'une IF, mais ne pensent pas que le rejet de leur demande constituait une limite pour leurs activités. Toutes les moyennes entreprises et la plupart des petites entreprises avaient déjà reçu les prêts d'une ou plusieurs IF. Certaines déclarent qu'elles ont des demandes de crédits en cours auprès de plusieurs IF. Cependant, la plupart des moyennes entreprises ne se sentent pas limitées à cette option de financement et ont développé un scénario différent : "Ma priorité est d'obtenir un crédit de la banque, mais de toute évidence ils ne veulent pas m'accorder le montant dont j'ai besoin. Si les conditions de crédit ne me plaisent pas, je chercherais un partenaire financier et technique. (...) Il y'a plusieurs années, je voulais 100 % de cette entreprise, mais aujourd'hui, cela m'importe peu. Si j'obtiens 20 % et que nous réalisons 5 million de USD de chiffre d'affaires, je serais d'accord."

"Nous voulions obtenir un crédit de la banque, mais la garantie qu'ils ont imposé était trop exigeante. Nous devons utiliser notre bâtiment d'une valeur de 200 000 USD comme garantie pour obtenir un crédit de 15 000 USD. C'est disproportionnel. Dans ce cas nous étions obligés de prendre ce crédit enfin de pouvoir continuer à réaliser des revenus et nous devons payer 20 % en l'espace d'un an. Nous avons payé et ne voulons pas de crédit à ce moment. Nous préférons grandir tout doucement à travers les contrats d'assurance maladie avec de plus grandes entreprises. Quand l'hôpital sera très sollicité, nous grandirons tout doucement."

4.4.2. Rentabilité

Il était difficile de d'estimer la rentabilité des entreprises visitées, ce d'autant plus que les intervieweurs n'avaient pas accès aux documents financiers. Pour ce type d'estimation, les indications des entrepreneurs en termes de chiffre d'affaires et de bénéfices – dans les cas où ils l'ont révélé - peuvent être prises en considération. Dans les magasins, le nombre et la rotation des clients constituaient un autre bon indicateur. Un des entrepreneurs venait juste d'ajouter le transport à son activité principale, le ciment, et nous l'avons trouvé dans un magasin vide. Il a indiqué que son fournisseur ne l'avait pas livré, mais étant donné que d'autres magasins des environs avaient du ciment, il était difficile de penser que son activité serait de nouveau stable.

Dans les hôpitaux le nombre de patients en attente, les lits occupés et les médecins en service ont servi d'indicateurs. De même à l'hôtel, le nombre de clients au bar de l'hôtel et à la salle de réception ont servi à mesurer la rentabilité.

Certains entrepreneurs ont été interviewés au moment où ils passaient à une nouvelle activité ou géraient plusieurs activités en simultané. Un entrepreneur avait quitté son activité immobilière mais s'investissait encore au minimum dans ce domaine pour générer un peu de revenu afin de cofinancer sa nouvelle activité d'importation de poulet. Avec l'importation de poulet, il avait à peine démarré et réalisait seulement le tiers du bénéfice qu'il réalisait au moment où il avait abandonné l'activité immobilière. Son activité est-elle rentable ? Elle est clairement instable.

Un autre entrepreneur vend des aliments surgelés et de l'eau et loue également des chaises et des tables. Vendre de l'eau et louer du mobilier étaient des activités supplémentaires qui ont été ajoutées plus tard à l'activité de base des aliments surgelés. D'autres petites activités avaient été abandonnées entre temps. Est-ce une activité rentable ? Elle existe depuis 1996. Les exemples sont représentatifs d'au moins 30% des entreprises interviewées. Ils montrent aussi combien la survie d'une entreprise dépend de l'entrepreneur.

D'après la description de l'activité, certains entrepreneurs avaient des entreprises rentables par le passé qui ont connu un déclin. Le plus souvent, les entrepreneurs ont indiqué que ce déclin est dû à l'absence des clients et des fournisseurs, des machines vétustes, ou des difficultés liées à la réglementation. Cependant, la mauvaise gestion a été identifiée comme une raison supplémentaire importante. Une entreprise de transport avait sollicité un prêt de 1 million d'USD pour acheter 5 nouveaux camions. L'IF avait retardé sa réponse pendant plusieurs mois. Au moment de la visite du garage des camions et de l'entretien avec l'entrepreneur, il était évident qu'il n'avait pas réinvesti à temps pour un nouveau véhicule et avait à présent subitement besoin de 5 nouveaux véhicules pour satisfaire la demande de la clientèle. L'entrepreneur pouvait prévoir que ceci arriverait. En général, certaines entreprises ne parviennent pas à investir, à diversifier leur clientèle, ou à s'adapter à un segment de clients différents.

4.4.3. Ce que les MPME pensent des institutions financières

Les entrepreneurs qui ont été contactés par le biais d'une des IF pour une interview ne savaient pas que leur demande de crédit avait été rejetée, autrement dit, ils ne savaient pas qu'ils étaient jugés "non-bancable." Certains ont déclarés avoir contracté et entièrement remboursé dans les délais un ou plusieurs crédits de la même IF.

En général, la majorité des entrepreneurs ont souligné qu'ils avaient déjà reçu des crédits des IF ou était en plein processus d'une ou plusieurs demandes de crédits. Les propos suivants ont été tenus par les entrepreneurs – par ordre de fréquence – interrogés sur leurs expériences et relation avec les IF.

Positive :

- "Bonne relation avec la banque. Bon personnel." (3)⁹
- "La banque reste le meilleur moyen pour avoir de l'argent." (1)
- "Je comprends que la banque doive réduire les risques." (1)
- "Je n'ai pas pu rembourser mon crédit à cause du décès de ma mère et de mon hospitalisation. Je suis toujours en contact avec la banque pour satisfaire leurs conditions." (1)

Critique :

- "Après ma demande de crédit, la banque ne m'a pas répondu." (5)
- "Les taux d'intérêt sont trop élevés."¹⁰ (4)
- "Ils m'ont proposé un pourcentage insignifiant du montant de crédit que j'ai demandé. Pas intéressant pour satisfaire mes besoins." (4)
- "L'échéance de remboursement est trop court !"¹¹ (4)
- "Ne m'ont jamais expliqué pourquoi ma demande a été rejetée." (3)

⁹ Nombre d'entrepreneurs qui sont cet avis.

¹⁰ La plupart des entrepreneurs ont déclaré que leurs taux d'intérêts étaient de 20% à 30%.

¹¹ Les entrepreneurs ont déclaré que le crédit leur était accordé pour une durée d'un an ou parfois deux ans maximum.

- "Dans ces pays les IF ne soutiennent pas les entreprises à la croissance mais donnent des crédits aux entreprises qui ont de l'argent." (2)
- "Nous devons donner trop de garanties pour obtenir un crédit. La garantie n'était pas proportionnelle au montant du crédit." (2)
- "Sont très indiscrets. Posent trop de questions." (2)
- "Me fait attendre pendant des heures. Mauvais service." (2)
- "Ma demande de crédit a été rejetée. J'investirai par mes propres moyens et je me développerai étape par étape." (2)
- "Les IF ont des préjugés à propos de notre secteur." (2)
- "Ma demande de crédit a été rejetée. Je vais vendre certains de mes biens afin de pouvoir investir dans ma nouvelle activité, parce que je sais qu'elle réussira." (1)
- "Les IF sont très contentes si nos activités se portent bien, mais quand nous avons des problèmes, ils nous abandonnent." (1)
- "Certaines IF ne sont pas crédibles, ou encore sont très compliquées." (1)
- "Le crédit est arrivé trop tard. J'ai dû attendre trop longtemps. Maintenant je ne sais quoi faire de l'argent et je vais investir dans d'autres activités." (1)
- "Nous ne contracterons pas d'autres crédits. Les conditions ne sont pas intéressantes. Nous préférons grandir par nos propres moyens étape par étape." (1)
- "Une banque n'est pas prête du tout à m'octroyer du crédit et une autre me concède de grosses sommes, il y a pas de critères claires." (1)
- "En tant que garant, j'ai essayé de rembourser après les délais une partie du crédit, mais la banque n'accepte pas mon argent !" (1)
- "Une fois que j'ai obtenu le crédit, je devais commencer le remboursement le même mois sans avoir utilisé le crédit !"
- "Entre nous, si vous connaissez quelqu'un dans la banque, cela facilite l'obtention du crédit." (1)
- "Les employés de banque ont besoin d'être éduqués." (1)
- "Nous allons au restaurant puis nous invitons notre contact de la banque pour un repas. Il demande toujours d'attendre parce que la banque n'a pas terminé l'évaluation."

En résumé, les entrepreneurs trouvent que les IF ne sont pas complètement claires avec eux en ce qui concerne leurs critères de décision d'octroi des crédits. Les conditions de crédit sont généralement perçues comme étant extrêmement strictes. Il apparaît clairement que l'image des IF est plus négative que positive.

4.5. Besoins de services exprimés par les MPME

Conformément aux explications fournies plus haut, la plupart des entreprises pensent que la qualité de leur gestion n'influe pas sur la décision des IF de leur accorder des crédits. Par conséquent, à la question de savoir quels étaient leurs besoins afin de les aider à se développer et à obtenir des crédits, de nombreuses entreprises n'ont fourni que peu voire pas de réponses.

4.5.1. Besoins en service pour la croissance de l'entreprise

Interrogées sur leurs besoins nécessaires à la croissance, la plupart des entreprises ont répondu:

- "L'argent de la banque !"
- "Une banque qui nous finance !"
- "Je dois investir dans des machines et de l'équipement."
- "J'ai besoin d'un bureau avec une secrétaire."
- "Un nouveau bâtiment."

En reformulant la question en : "Quel service ou information peut vous aider à grandir ?", les entrepreneurs ont répondu :

- "Il y a toujours des informations qui manquent dans le domaine technique."
- "Nous aurions voulu fournir plus d'information médicale à nos clients." (hôpital)
- "J'ai besoin des informations pour l'obtention de financement, surtout sur l'aspect qualitatif des investissements."
- "J'ai besoin d'informations supplémentaires sur les conditions des IF."
- "J'ai besoin de quelqu'un qui m'aide sur les aspects techniques de mon projet, un architecte et un agronome." (l'activité agricole)
- "Les dernières découvertes en marketing et en gestion d'entreprise."
- "Je dois augmenter notre capacité à recevoir un plus grand nombre d'élèves." (école privée)
- "J'ai besoin d'un partenaire technique et financier."
- "J'ai besoin de quelqu'un qui m'aide à développer mes deux activités supplémentaires."
- "J'ai besoin d'un système de gestion informatique hospitalier afin d'améliorer notre surveillance des niveaux de stock."
- "Parfois les médicaments sont simplement rares. C'est comme cela qu'est notre pays. Il y a pénurie partout parce que les centres médicaux distribuent des quantités très petites de médicaments."
- "Nous avons besoin de meilleures informations sur les dernières tendances marketing. Nous avons quelqu'un en charge du marketing. Il rend visite à nos clients."
- "J'aimerais avoir un centre d'information. Il y a quelques centres d'information ici à Kinshasa mais la qualité de leurs services est médiocre."
- "Un centre d'information serait très utile. Je sais comment l'information est distribuée ici aujourd'hui : un ami t'appelle pour te demander quelque chose et toi tu appelles un autre ami qui appelle à son tour un autre ami. 5 à 6 personnes peuvent être impliquées et nous perdons tous beaucoup de notre temps."
- "Je serais très intéressé par l'information relative à l'exonération fiscale. J'importe beaucoup de produits et paye des impôts qui ne sont pas nécessaires parce que je ne suis pas assez bien informé."
- "J'aimerais avoir un centre d'information. Tout le monde aimerait. Que faisons-nous à l'heure actuelle ? Nous embauchons un avocat et ils sont chers. Je vais par exemple payer à l'heure pour une consultation ou un service."

4.5.2. Services nécessaires pour l'accès au crédit

A la question de savoir s'ils avaient essayé de comparer les taux d'intérêts et les coûts réels de crédit au sein de différentes IF, 80% des entrepreneurs ont répondu par la négative.

En réponse à la question suivante : "Appréciez-vous plus d'informations à propos des différents produits et conditions des IF ?" 80% des entreprises ont dit oui.

En réponse à la question "Quelle genre d'informations spécifiques appréciez-vous ?" les entrepreneurs ont répondu :

- "J'ai besoin de connaître l'IF qui offre le meilleur service et le crédit le plus rapidement."
- "Je veux des informations sur les crédits à long terme."
- "Chaque client doit avoir la possibilité d'accéder à son dossier pour savoir ce que l'IF pense de lui."
- "Des informations sur l'intérêt le plus bas et les garanties."
- "Aujourd'hui j'ai appris que la banque retient un petit pourcentage de mon argent quand je le retire de mon compte. J'étais surpris. Je dois savoir comment fonctionne la banque."

- "Pour moi, l'idéal serait d'avoir une banque qui ne change pas ses conditions."
- "Je pense qu'il y a pas de bonne information ou centre de formation ici à Kinshasa. Mon épouse femme voulait en établir un."
- "Vous devez négocier le crédit avec la banque. Pour cela, plus d'information est nécessaire."
- "Il sera difficile pour moi de leur emprunter 5 000 USD. Si j'y parviens, je déterminerai alors quelle machine ou matériel j'achèterai avec cet argent."

Interrogés sur ce qu'ils seraient prêts à déboursier pour les informations sollicitées, les entrepreneurs ont trouvé la question abstraite et avoué que le fournisseur d'informations devra définir une tarification pour eux. Certains ont cité des références en exemple:

- "Nous payons 15 USD par mois à une ONG qui nous procure des informations sur la fiscalité et la loi."
- "Je paierais le même prix que pour un bon livre pour obtenir une information appropriée, c'est-à-dire 50 USD."

Interrogées sur ce qui les aiderait à accéder au crédit, la plupart des entreprises n'ont pas compris la question. D'autres ont reconnu : "Je dois juste remplir les conditions de la banque pour l'octroi de crédit !"

Lorsque l'on reformule la question en : "Quels sont les services possibles et informations qui vous aideraient à obtenir le crédit de la banque ?" Un très petit nombre a commencé à réfléchir et a développer des modèles de service, ainsi que décrit ci-après.

Si la question était par la suite changée en : "Appréciez-vous qu'un consultant ou qu'un intermédiaire vous aide à présenter votre projet à l'IF et réussir avec la demande de crédit ?" 80% ont répondu positivement et 20% ont déclaré ne pas en avoir besoin.

Interrogé sur la façon dont ils estimaient qu'un tel service devrait être, les entrepreneurs ont déclaré:

- "Cette personne doit être mon intermédiaire avec la banque."
- "J'ai besoin d'un partenaire, quelqu'un qui investit dans mon entreprise et reçoit un retour sur investissement. Je fais le travail. Il doit investir à temps. Il serait formidable que cette personne puisse m'accompagner et m'assister dans les affaires techniques et administratives. Il pourrait bien être une personne de la banque."
- "J'apprécierais le support surtout dans la planification de l'activité. La planification des affaires est l'aspect le plus important. Je veux vraiment créer une activité de production locale et j'ai besoin de cette aide."
- "Il pourrait y avoir deux phases différentes de service : 1. Le consultant prépare le dossier de demande de crédit selon mes instructions. 2. Le consultant présente et négocie avec la banque."
- "Je peux y voir une assistance sur la préparation du projet et une autre pour la phase de négociation avec la banque."
- "Il n'est pas très courant de trouver une telle personne ici."
- "Nous devons trouver un moyen d'établir une relation particulière avec la banque."
- "Une fois que la banque constate que vous êtes crédible, ils viennent ici et nous accordent le crédit."
- "Nous pouvons présenter notre entreprise nous-mêmes. Parfois la banque rejette une demande simplement parce qu'ils ne veulent pas accorder le crédit."
- "Un consultant qui est à mes côtés pour soutenir ma demande de crédit est une bonne chose."

- "Pour moi un intermédiaire serait nécessaire, je suis conscient des nombreux avantages que j'aurais avec la banque si seulement j'en savais plus. Par conséquent, je perds des opportunités. Premièrement, j'aimerais comprendre jusqu'où je peux aller avec les banques. Les taux d'intérêts sont-ils par exemple négociables ?"
- "En ce qui concerne la partie analytique de la présentation de mes activités à la banque, je suis obligé d'avoir recours à quelqu'un d'autre."
- "Beaucoup de personnes font des excellentes affaires avec la banque. J'aimerais savoir comment ils font."
- "S'il y avait un service par lequel je pourrais apprendre quand et comment présenter ma demande à la banque, ce serait très utile. Je perds beaucoup de temps pour préparer mon dossier. J'ai même fait attendre d'autres personnes et activités pour achever ce dossier. Cela aurait été très utile si une personne m'avait averti que mon dossier serait rejeté par la banque."
- "Mais je préfère une situation gagnant-gagnant."
- "J'apprécierais si quelqu'un apprêtait les informations financières avec moi."
- "Je préférerais qu'une personne de la banque se présente ici régulièrement. Cela me discipline et fortifie la relation entre la banque et l'entreprise." (petite entreprise)
- "J'ai besoin d'une étude de faisabilité. Une fois que cela est fait, je pourrais montrer à la banque ce que je veux réellement faire."
- "Je dois en parler à mon épouse !"
- "Je crains qu'un intermédiaire entre la banque et moi me comprenne mal."
- "J'ai besoin de quelqu'un qui m'assiste dans mes opérations avec la banque. OPEC le fait pour nous. C'est un service gratuit. J'y ai même eu un crayon et des papiers gratuitement."
- "J'aimerais avoir un consultant. Je paierais un pourcentage du crédit obtenu."

Interrogées sur le montant qu'elles seraient prêtes à payer pour le service, la plupart des petites entreprises ont hésité à donner une indication, alors que les moyennes entreprises ont fait remarquer que la situation devrait être "gagnant-gagnant". Elles seraient rarement prêtes à payer pour un tel service sur la base d'honoraires fixes et en aucun cas un salaire ou une adhésion mensuelle mais plutôt un pourcentage du montant du crédit :

- "Si par exemple j'ai besoin de 150 000 USD et que le consultant apprête toutes les informations requises par la banque et négocie auprès d'elle en plus de cela, je paie 15 000 USD si nous réussissons."
- "Je serais d'accord de payer 10 % du montant du crédit si le consultant réussissait à obtenir le crédit."
- "Le montant que la personne gagnera dépendra de l'intérêt auquel il est capable de négocier le crédit avec la banque. Si la banque veut 25 % il qu'il est capable de négocier 20 %, il pourra obtenir 2,5 % et nous prendrons l'autre partie."
- "Je donnerais un montant symbolique en guise d'appréciation."
- "Si la personne s'arrange pour négocier un bon taux d'intérêt pour moi, son bénéfice sera un pourcentage de ce taux. Si le taux est par exemple de 25 % et qu'il négocie 15 %, je lui donnerais 5 % du montant de crédit."
- "Pour la préparation de mon projet d'affaire, je paierais 0,1 % du montant du crédit au consultant. Pour une négociation réussie avec la banque je paierais 1 % à 5 % du montant. En cas de rejet, je ne paierais rien du tout."
- "Je paierais sur la base d'une charge fixe, mais seulement en cas de bons résultats."
- "Si un consultant m'aide à obtenir un crédit, je lui paierais entre 1 % et 10 % du montant du crédit. En tout cas, ce service a pour moi une grande valeur. Il est appréciable d'avoir de bonnes idées, mais vous devez savoir comment les présenter à la banque."
- "Un bon financier est important et coûteux. Une personne qui obtient des résultats en un an, ok, je le paierais 1 000 USD chaque mois. La personne ferait quelque chose qui

ressemblerait à l'audit avec nous. Il devrait déterminer le montant de crédit que nous pouvons solliciter. Je le paie 1 000 USD."

- "Un consultant qui m'assiste auprès de la banque et qui m'aide à obtenir un certain montant, je le paierais 10 % du montant."
- "Plus le montant du crédit est élevé, plus je paierai."
- "Un consultant à mes côtés est une bonne idée. Je paierai 5 % à 8 % du crédit obtenu pour ce service."
- "Je voudrais solliciter 50 000 USD à la banque et paierais 3% de ce montant à un intermédiaire s'il réussit."

Les besoins de service évoqués ci-dessus par les MPME feront l'objet du chapitre suivant

Résultats principaux

1. En résumé, les entrepreneurs tendent à monopoliser les décisions de gestion. Un très petit nombre des moyennes entreprises délègue des responsabilités et des décisions.
2. Pour la plupart des moyennes entreprises, la formation technique dans leur domaine d'activité constitue une priorité parmi les différents types de formations. Les sommes que les entrepreneurs sont prêts à payer pour cette formation sont néanmoins trop variées pour en déduire un prix standard approprié. Ce sont surtout les petites entreprises qui ont accordé la priorité à la formation de gestion. Elles n'étaient pas disposées à dévoiler ce qu'elles pourraient payer pour une telle formation. La majorité des entreprises ayant exprimé un besoin pour une formation technique ou de gestion à l'avenir affirment qu'elles ne pensent pas qu'une telle formation existe à Kinshasa.
3. Pour beaucoup de MPME, opter pour une autre activité qui leur est complètement inconnue constitue une stratégie de réduction du risque. D'autres font remarquer que les marges de profit de la nouvelle activité sont plus grandes. Parallèlement, il n'existe pas de barrières à l'entrée pour les concurrents potentiels, par conséquent la concurrence se développe rapidement ce qui rend les MPME vulnérables.
4. Trois types d'entrepreneurs ont été identifiés. Pour le type 1, la croissance signifie générer plus de revenu en vendant des plus grandes quantités du même produit. L'entrepreneur n'est pas préparé au changement. Sa gestion est très intuitive et le changement le surprend généralement. L'entrepreneur de type 2 teste une activité avant d'engager des investissements ou de prendre des décisions plus conséquentes, mais il tire des conclusions irréalistes. Comme le type 1, il n'a pas de vision claire de l'avenir de l'entreprise et manque de véritables capacités de planification. Pour l'entrepreneur de type 3, la croissance signifie développer la structure de l'entreprise en faisant les choses de manière nouvelle, plus efficace et efficace.
5. En termes de positionnement sur le marché, nous pouvons distinguer deux différents types d'entreprises : les petites entreprises de détail, qui ne disposent d'aucun plan de développement de leurs produits/services, qui ne savent pas comment se protéger de la concurrence, comment attirer proactivement la clientèle et fidéliser les clients réguliers. Un marketing même très simplifié pourrait les aider à faire la différence. Les moyennes entreprises ne sont pas très différentes dans leur attitude vis-à-vis du marketing. Elles se différencient pourtant en établissant des normes de qualité pour leurs produits et défendent habituellement leur tarification. Pour la plupart, elles disposent d'une stratégie de différenciation par rapport à la concurrence.
6. En ce qui concerne la rentabilité, certaines MPME ont montré qu'elles avaient une activité instable. Cependant, la plupart des MPME existent depuis plus de 10 ans,

preuve qu'elles ont eue du succès. La survie des MPME dépend largement de l'entrepreneur lui-même.

7. Les entrepreneurs pensent que les IF ne sont pas complètement claires avec eux au regard de leurs critères d'octroi de crédits. Les conditions de crédit sont généralement perçues comme étant extrêmement strictes. De façon claire, l'image qu'ils ont des IF est négative.
8. La plupart des entreprises pensent que la qualité de la gestion de leur entreprise n'influe pas sur la décision des IF de leur accorder des crédits. Par conséquent, lorsqu'on leur demande ce dont elles ont besoin pour grandir et/ou pour accéder au crédit, de nombreuses entreprises n'ont fourni que peu voire pas de réponses.

5. EVALUATION DE LA PROBABILITE DE SUCCES DE LA LISTE DE SOUHAIT DES MPME

Les mesures sollicitées par les MPME figurent sur les trois niveaux suivants :

- La formation
- L'information
- La consultation

La probabilité de succès de la "liste de souhait" des MPME sera discutée par la suite à ces niveaux.

5.1. Formation

5.1.1. Formation technique

Pour la plupart des entreprises, la formation technique dans leur domaine d'activité était prioritaire parmi d'autres types de formations. Pour ces formations, elles seraient prêtes à payer entre 60 et 3 000 USD. Bien que les entrepreneurs aient leurs propres attentes sur la durée et la qualité de la formation, il est évident que l'écart entre les sommes qu'elles sont prêtes à déboursier est trop grand pour donner lieu à une déduction du prix standard approprié.

Toutefois, il y a une différence entre la petite et la moyenne entreprises qui seraient prêtes à payer les montants plus élevés. Dans le secteur de la santé par exemple, les hôpitaux et les pharmacies sont d'accord pour payer environ 1 000 USD. Le montant de 3 000 USD est plutôt une exception au plafond. Au plancher, les petites entreprises ne sollicitent pas du tout de formation technique comme moyen de croissance ou d'amélioration de leur activité. Un entrepreneur est disposé à payer 60 USD.

5.1.2. Formation de gestion

De façon surprenante, ce ne sont pas les entrepreneurs bien formés des moyennes entreprises qui ont trouvé la formation de gestion indispensable à leur activité. La majorité de ceux-là ont pensé qu'ils étaient bien expérimentés et formés sur les questions de gestion. Ce sont plutôt les autres entreprises, surtout les petites, qui ont trouvé la formation de gestion importante. Cependant, elles n'ont pas souhaité dévoiler ce qu'elles seraient prêtes à payer pour une telle formation. Les prix acceptables variaient de 3 à 2 000 USD en fonction de la durée et de la qualité. Tout comme la formation technique, l'écart des prix est trop grand pour déterminer une moyenne plausible.

En général, il était difficile d'obtenir des informations sur ce que les entrepreneurs pensent de leur propre capacité de gestion. Ils étaient réticents à en parler et il est possible qu'ils aient pu percevoir le fait de demander une assistance dans ce domaine comme une faiblesse.

5.1.3. Autre formation

Pour une autre formation, linguistique ou en informatique par exemple, les entreprises ont déclaré être prêtes à payer un honoraire allant de 45 à 100 USD. Les entrepreneurs qui ont sollicité une formation linguistique explique ce cette formation est cruciale pour leurs activités : l'un est entrepreneur nigérian en RDC qui ne parle pas français couramment, l'autre est un entrepreneur congolais qui recherche des grossistes en Europe (ailleurs qu'en France et Belgique) et par conséquent a besoin d'apprendre l'anglais.

Plusieurs des petites entreprises indiquent qu'elles avaient déjà reçu des formations, surtout en gestion. Elles avaient bénéficié gratuitement de ces formations. Elles avaient de surcroît reçues des papiers et des crayons et d'autres petits cadeaux promotionnels pour motiver leur participation. Les formateurs étaient des ONG financées par des pays européens. Une ONG a déclaré offrir une formation de gestion à 10 % du coût total. Cette situation n'encourage pas particulièrement les petites entreprises à payer pour la formation. Il n'est pas clair que ceux ayant reçu une formation aient ressenti un ajout de la valeur à leurs activités.

La déclaration faite par de nombreux entrepreneurs que "la formation ne motive pas nos employés et que seul l'argent le fait" pourrait laisser croire que ce qu'ils disent à propos de leurs employés est valable pour eux aussi. En même temps, les entrepreneurs préfèrent former eux-mêmes leurs employés parce qu'ils estiment mieux maîtriser leurs affaires et croient également savoir comment transférer les connaissances de manière adéquate à leurs employés. Seul une entrepreneuse s'est interrogée sur sa propre capacité de formation.

L'intérêt des entrepreneurs dans la formation comme moyen de croissance de leur entreprise ou d'accès aux financements est faible. L'offre de formation de gestion ou technique aux MPME n'exigerait pas seulement un effort marketing considérable mais également une volonté propre aux entrepreneurs de participer. Cette dernière ne peut être déduite à partir de ces interviews. Pour réussir, la formation et le contenu de l'apprentissage devraient être applicables aux activités quotidiennes des entrepreneurs et les entrepreneurs auraient besoin percevoir une valeur ajoutée concrète pour leurs activités.

5.2. Information

La plupart des entrepreneurs apprécient les services d'information. Interrogés sur le type d'informations qui les aideraient à se développer, ils mentionnent principalement l'information technique telle que l'information médicale pour l'hôpital, l'information sur les tendances marketing pour l'entreprise pharmaceutique et autres. Un deuxième type d'information renvoie aux IF telle que l'information sur l'accès au financement, sur les conditions des IF, etc. Le troisième besoin exprimé par les entrepreneurs a été "le pôle d'information" ou centre dans lequel ils pourraient obtenir des informations actualisées sur plusieurs sujets en fonction de leurs besoins tels que l'information relative à l'exonération fiscale, aux conditions des IF et à la façon de trouver le personnel technique. Un quatrième type "d'information" suggère enfin des services de consultation tels que le besoin "d'une personne m'aidant à développer mes deux activités supplémentaires", "l'informations sur la façon d'augmenter notre capacité à recevoir un nombre plus élevé d'étudiants", "une personne qui m'aide sur l'aspect technique de mon projet".

Interrogés au sujet de l'information exacte qu'ils pourraient apprécier sur les IF et les possibilités d'accéder aux crédits, la majorité des entrepreneurs avaient des besoins en information très spécifiques sur les conditions de crédit, telle que l'information sur les crédits à long terme, sur les taux d'intérêts les plus bas, sur les garanties et sur les services bancaires gratuits. Un autre groupe d'entrepreneurs ont exprimé leurs besoins en information de façon normative. Par exemple : "Chaque client doit avoir la possibilité d'accéder à son dossier afin de savoir ce que l'IF pense de lui." (Cela peut se traduire par : "Je voudrais accéder à ma demande de prêt pour savoir ce que la banque pense de moi"). Ou : "Pour moi, l'idéal serait d'avoir une banque qui ne change pas ses conditions" et : "Vous avez besoin de négocier le crédit avec la banque. Pour cela, il faut avoir plus d'information."

Derrière ces déclarations, les entrepreneurs expriment un besoin de plus de transparence du côté des IF.

Généralement, il y a peu de dispositions à payer pour des informations. Ceci est dû au fait que ce n'est pas une pratique courante. En l'absence de critères clairs, les entrepreneurs ont hésité à se

prononcer sur un prix acceptable et ont estimé que le fournisseur d'information devait le déterminer. Un seul entrepreneur a accepté le prix d'un livre comme référence et a confirmé qu'il serait prêt à payer 50 USD pour des informations exactes.

Etant donné que l'information ne se comporte pas comme d'autres produits sur le marché, la tarification est très complexe. L'information ajoute de la valeur seulement si elle est livrée avec exactitude et au moment propice aux entrepreneurs. Si elle arrive trop tard, elle peut avoir perdu de sa valeur. Si elle arrive trop tôt, elle peut ne pas encore avoir gagné de la valeur pour l'entrepreneur. Si elle arrive dans un format inapproprié, elle est inutile.

L'accès fréquent à un pôle d'information pour des informations commerciales générales, dont des informations sur le droit des affaires, les impôts, les informations sur les IF et bien d'autres ajouterait clairement de la valeur aux MPME. Cela pourrait fonctionner via Internet, comme un service d'assistance téléphonique et comme un centre d'information physique. Si un tel centre d'information existait physiquement, les entrepreneurs pourraient choisir eux-mêmes quel type d'information est utile pour eux et le demander directement. Il est utile de disposer d'autres manières d'accéder à l'information car tous les entrepreneurs n'ont pas accès en permanence à Internet. S'il existait un site physique, il pourrait être intéressant pour les MPME de combiner la visite des IF avec celle du centre d'information. Puisque le transport est généralement long et difficile, un service d'assistance téléphonique constituerait une intéressante troisième possibilité.

5.3. Consulting

La demande de service peut être divisée principalement en deux catégories : une demande pour un service bien défini de consultation ou d'un produit (plan d'affaires, balance commerciale, etc.) et la demande d'un conseiller personnel ou un partenaire d'épargne.

Interrogés s'ils aimeraient qu'un consultant les aide présenter leur projet à l'IF pour réussir la demande de crédit et sur la façon dont un tel service devrait être, la plupart des entrepreneurs ont demandé une assistance sur les questions de gestion. Des services tels que :

- la planification financière et l'administration,
- la préparation du dossier pour l'IF,
- l'analyse de l'activité et sa présentation,
- l'assistance sur le plan d'affaires et
- l'étude de faisabilité

sont les plus demandés. Certains entrepreneurs affirment que le consultant pourrait provenir de l'IF, ce qui pourrait révéler une certaine confiance des MPME dans les services des IF.

De toute évidence, la plupart des entrepreneurs font remarquer d'une certaine façon qu'ils aimeraient avoir un partenaire pour les aider à comprendre le point de vue des IF. Tous ont exprimé un manque d'expérience avec les IF. Certains pensent même qu'ils ratent des opportunités pour cette raison. En ce qui concerne le désir d'un conseiller ou d'un partenaire, ils ont directement ou indirectement exprimé un grand besoin de compétences en négociation. La majorité des entrepreneurs ont souligné qu'ils apprécieraient d'être assistés pour interagir avec la banque.

En ce qui concerne la demande de services de soutien telle qu'exprimée ci-dessus, les entrepreneurs ont prouvé dans une certaine mesure qu'ils n'ont pas les compétences et l'expérience pour mener à bien des tâches correspondantes nécessaires (l'analyse de valeur et de rentabilité, présentation de leur entreprise, la planification, etc.) Tous ces services sont très pertinents pour la réussite de l'entrepreneur, pour leur demande de crédit d'une part mais aussi pour la gestion et la croissance de leur entreprise d'autre part.

Les entrepreneurs n'ont toutefois pas sollicité ces services en rapport avec la croissance de leurs entreprises ni en relation avec la formation. Il y a une forte probabilité que ces services soient plus acceptables sous forme de consultation que sous un autre format. Alors que l'invitation à la formation peut être perçue comme signe d'insuffisance en termes de compétences entrepreneuriales, les services de consulting peuvent être perçus comme des services externes à l'entreprise et comparables par exemple aux services d'un avocat. Le défi majeur sera de convaincre les entrepreneurs que le consultant ou le coach constitue une solution pérenne leur permettant d'améliorer leurs capacités de gestion et d'apprendre quelque chose sur les IF et pas seulement un moyen d'obtenir des crédits.

Quant à la valeur des services de consultation pour les entrepreneurs, ils envisagent tous un prix basé sur la réussite. Pour la plupart, les honoraires sont exprimés en pourcentage du crédit obtenu que les entrepreneurs seraient prêts à payer au consultant. D'autres entrepreneurs sont réfractaires à l'augmentation des coûts et proposent un pourcentage du taux d'intérêt négocié. Il est alors attendu que le consultant soit en mesure de réduire le taux d'intérêt pour eux.

Cette "situation gagnant-gagnant", comme les entrepreneurs l'appellent, est nettement différente de la livraison d'un produit ou service fini et, de ce fait, les entrepreneurs en estiment différemment la valeur. Tandis qu'ils pensent que le produit, un plan d'affaire ou une présentation de la société à l'IF par exemple, a une valeur d'environ 1 000 USD, ils veulent que tout autre paiement au consultant soit déterminé sur la base des négociations.

Résultats principaux

- 1- La disposition des entrepreneurs à payer pour des services peut être interprétée comme une réponse aux attentes des IF et non comme un moyen d'augmenter les profits des entreprises à l'avenir. Il n'y a pas de durabilité pour l'entreprise si l'entrepreneur paie pour un plan d'affaires qu'il oubliera dès qu'il obtiendra un crédit. Donc, pour l'entrepreneur, payer quelqu'un pour gérer les relations avec la banque s'il n'en n'est pas l'instigateur n'a aucun sens.
- 2- Dans la même perspective, il est peu avantageux pour les petits entrepreneurs de verser un pourcentage du montant du crédit obtenu à un consultant en plus des coûts d'emprunt qui se situe généralement entre 20 % à 30 %.
- 3- Pour une moyenne entreprise, les offres de services ayant un coût fixe ainsi que des conseils de soutien pour leurs relations avec les IF peuvent être utiles. Même si les entrepreneurs sollicitent le service uniquement comme moyen d'accéder au crédit, il est juste de reconnaître qu'ils sont prêts à faire quelque chose et à payer pour obtenir le crédit. Ceci peut être positivement orienté. Afin de garantir que les entrepreneurs eux-mêmes s'impliquent et profitent des services, tels que le développement des réelles capacités de planification, le modèle d'un coach pourrait être plus approprié. Le but des séances de travail avec un coach est de permettre à l'entrepreneur d'obtenir des capacités de planification qu'il peut utiliser non seulement pour avoir une réelle influence sur son activité, mais également pour satisfaire aux attentes des IF. Le coach préparerait par exemple l'entrepreneur à une rencontre avec une IF, l'accompagnerait éventuellement une ou deux fois et lui fournirait un retour sur sa prestation. Ceci encouragerait l'entrepreneur à développer ses compétences pour son compte personnel plutôt que de rechercher un conseiller. Cela permettrait également à l'entrepreneur de ne pas trop dépenser.
- 4- Le service pourrait faire l'objet de publicité par les IF. Cependant, la probabilité de réussite serait plus grande s'il était promu et présenté par une organisation indépendante des IF.

6. EVALUATION DES BESOINS DES MPME

6.1. Besoins des trois types entrepreneuriaux

Trois types d'entrepreneurs ont été distingués ci-dessus en fonction de leur perception de leur entreprise.

Pour les entrepreneurs de type 1, la croissance signifie générer plus de revenus en vendant des quantités plus importantes du même produit, en d'autres termes augmenter les quantités et / ou démarrer des activités supplémentaires qui fonctionnent de la même façon. Leur entreprise est peu structurée. Les petites entreprises commerciales, avec 5 à 20 employés, peuvent se trouver dans ce groupe.

Les entrepreneurs de type 2 se développent en investissant dans leurs activités de base, dans des activités complémentaires ou nouvelles. Ils ont une entreprise structurée – au moins dans leur activité de base – et séparent les dépenses d'entreprise des dépenses privées. Ils sont impliqués dans le commerce, mais aussi dans des activités de production et de service, ce qui constitue un défi plus complexe que les activités répétitives d'achat/d'importation et de vente des petites entreprises commerciales. Bien qu'ils testent généralement une activité avant de réaliser un investissement plus important, ils tirent des conclusions irréalistes et, par conséquent prennent des décisions commerciales risquées. Ils n'ont pas de vision claire de leur entreprise et manquent de capacité de planification.

Pour les entrepreneurs de type 3, la croissance signifie développer la structure de leur entreprise, en faisant les choses de façon nouvelle, plus efficace et efficiente. Leur entreprise a une direction stratégique. Ils ont généralement une bonne capacité de planification et ont développé différents scénarios et options pour atteindre leurs objectifs d'entreprise.

Dans le premier groupe, le scénario de planification n'existe pas. Les entrepreneurs semblent vivre au jour le jour. Ceci peut en partie être expliqué par l'expérience historique récente de la guerre, de la déprédation et de la rareté. Les gens doutent généralement que le climat des affaires restera stable et le développement des entreprises se poursuivra dans l'avenir. Il est essentiel pour ce groupe d'entrepreneurs d'introduire l'observation basique du marché et la planification¹² de

¹² La planification de scénarios diffère de la plupart des autres formes de planification à long terme en termes de production effective des scénarios. La planification de scénarios commence en divisant la connaissance en deux grands domaines : (1) les choses au sujet desquelles nous croyons savoir quelque chose et (2) les éléments que nous considérons incertains ou impossible à connaître. La première composante – les tendances – se réfère au passé. Par exemple, les suppositions peuvent être faites sur la demande pour un produit ou service, le nombre d'articles vendus par jour et peut-être le prix. La deuxième composante – les incertitudes véritables – impliquent par exemple l'inflation, les résultats des élections politiques, les taux de l'innovation, la mode dans les marchés et autres. La planification de scénarios consiste à concilier le connu et l'inconnu en un nombre limité de points de vue cohérents de l'avenir couvrant un très large éventail de possibilités. A son niveau le plus élémentaire, la planification de scénarios est relativement simple et comporte six étapes :

1. Déterminez les facteurs de changement / hypothèses
2. Rassembler les facteurs dans un cadre viable
3. Produire 5-8 mini-scénarios initiaux
4. Les réduire à 2-3 scénarios
5. Etablir un projet de scénarios
6. Identifier les questions qui se posent

scénarios dans leur entreprise. Avant de passer à une nouvelle activité, l'entrepreneur ne l'évalue et ne la contrôle pas. La décision de changer d'activité est prise parce que les entrepreneurs n'ont rien de plus que le sentiment que la nouvelle activité est plus rentable que ce qu'ils font actuellement. Les entrepreneurs croient généralement qu'ils réussiront autant que les autres. Ce manque de lucidité conduit à des décisions d'affaires irresponsables. Bien que le marché soit loin d'être saturé en RDC, une concurrence féroce croît rapidement dans plusieurs secteurs.

Aussi longtemps que l'entrepreneur de type 1 n'est pas en mesure développer des stratégies originales pour se différencier de la compétition, il se trouve lui-même victime des cycles de vie des produits de l'activité. Les stratégies originales de différenciation peuvent être très simples : une attention particulière à un client permanent, des idées sur la façon d'attirer de nouveaux clients et la créativité dans les ventes et le marketing apporterait de la valeur ajoutée à l'activité de l'entrepreneur. Lorsque les prix et les bénéfices baissent, les entrepreneurs cherchent frénétiquement à innover. Ils sont contraints de faire face aux circonstances au lieu de déterminer eux-mêmes le développement de leur entreprise.

Le second groupe manque également d'anticipation. Les entrepreneurs interrogés ont investi dans des nouvelles activités sans une étude de marché, une planification de scénarios simple ou un plan d'affaires. Cependant, ils sont plus conscients des conséquences de leurs décisions. La plupart des entrepreneurs ont appris des expériences et essaient généralement un produit sur une petite échelle avant de prendre une décision d'investissement plus important. En ce qui concerne leur niveau de d'études, ils sont comme le troisième groupe d'entrepreneurs qui ont effectué des études universitaires dans des pays étrangers. Cependant, en ce qui concerne leurs pratiques entrepreneuriales, ils présentent des ressemblances avec le premier groupe, en particulier dans leur capacité de planification. Les deux groupes n'ont pas capacité d'évaluer les risques.

Pour l'entrepreneur de type 2, la connaissance sur la façon d'élaborer un processus de planification par étapes successives en vue d'atteindre un objectif et de mettre en place une étude de marché simple ajouterait de la valeur. Compte tenu du profil académique des entrepreneurs, des méthodes plus sophistiquées de planification seraient utiles. Cependant il est important que ces méthodes restent en adéquation avec les besoins quotidiens des entrepreneurs ainsi que le contexte d'application. A cet égard, un plan d'affaire peut être trop élaboré en comparaison avec la réalité de l'activité de l'entrepreneur.

Parallèlement, il semble capital que la connaissance se transmette sur un format pratique. Ainsi qu'indiqué plus haut, le contenu des modules de formation doit avoir un intérêt pratique pour l'activité de l'entrepreneur. Cela vaut également pour le groupe 1. La question de formation la plus indiquée pour les deux groupes est de savoir comment aborder les objectifs à court terme par de petites étapes. Cet "exercice" peut être soutenu par un marketing simple, les vente et les technique de planification de scénarios aussi bien que par une comptabilité très simple du bénéfice, des pertes et du capital circulant.

L'entrepreneur de type 3 n'a pas de défauts qui pourraient l'empêcher de mettre en œuvre ses projets de croissance. En ce qui concerne ses expériences avec les IF, il n'a dans la plupart des cas pas obtenu le financement qu'il attendait et s'il l'a obtenu, il se plaint souvent des coûts élevés des crédits, des échéances de remboursement trop courtes et d'autres conditions mentionnées ci-dessus. Le fait de ne pas percevoir la décision de l'IF sur l'octroi d'un crédit comme un obstacle à ses activités commerciales est caractéristique du comportement de ce groupe. La déclaration d'un entrepreneur résume cette attitude : "Si j'ai 10 000 USD, je fais ce que je dois faire avec. Si je n'ai que 100 USD, je fais avec."

Pour les moyennes entreprises essentiellement (groupe 2 et 3), les offres de service ayant un coût fixe ainsi que le coaching de soutien pour leur interaction avec les IF peuvent être extrêmement utiles dans la mesure où l'entrepreneur est l'instigateur de cette interaction. Au cours des entretiens, il était évident que les entrepreneurs estiment qu'ils manquent d'informations sur la banque, qu'ils ne comprennent pas clairement le point de vue de l'IF et ne sont pas sûrs des critères d'obtention de crédit.

En résumé, la plupart des entrepreneurs se sentent abandonnés dans leurs relations avec les IF et souhaiteraient être soutenus. Ainsi qu'indiqué précédemment, même si les entrepreneurs valorisent l'objectif (le montant du crédit) plus que les moyens (le consultant), ils ont clairement confirmé qu'ils étaient prêts à faire quelque chose pour obtenir un crédit.

6.2. Attitude d'apprentissage des entrepreneurs

Les trois groupes peuvent être approximativement reliés aux trois types d'attitudes (d'apprentissage) suivants.

Résultats principaux

Type 1 : Les entrepreneurs manquent de compétences de gestion et de capacité de planification en particulier. Ils ne sont pas conscients des conséquences de leurs décisions sur leurs affaires. En résumé : ils ne savent pas qu'ils ne savent pas.

Type 2 : Les entrepreneurs manquent de compétences de gestion et de capacité de planification en particulier. Cependant, ils sont plus conscients de l'impact de leurs décisions sur les affaires. En résumé : ils savent qu'ils ne savent pas.

Type 3 : Les entrepreneurs savent comment confronter et surmonter les difficultés. Ils savent ce qu'ils doivent faire pour résoudre les problèmes. En résumé : ils savent.

Les trois types d'attitudes ne correspondent pas exactement aux trois types d'entreprises. Certaines moyennes entreprises du deuxième groupe appartiennent au premier type. La distinction est cependant utile pour déterminer les mécanismes d'apprentissage qui conviennent à l'attitude de l'entrepreneur et à son style de gestion.

Pour le premier type, il est essentiel de surmonter la barrière du "Il ne sait pas qu'il ne sait pas". En d'autres termes : puisqu'il est convaincu de disposer de tous les éléments nécessaires pour gérer avec succès son entreprise, il n'a pas besoin d'un soutien quelconque sous forme, par exemple, d'une formation ou de services de consultation.

Afin de convaincre l'entrepreneur que ces services valorisent son entreprise, un simple instrument de diagnostic pourrait être utilisé : l'entrepreneur devrait être invité pour remplir un questionnaire – de préférence dans un format électronique – dans lequel il lui est demandé comment il accomplirait des tâches et prendrait des décisions dans différentes situations d'affaire du quotidien. Les questions ou déclarations se rapportent à différents domaines de gestion, tels que la planification d'entreprise, la gestion des stocks, le marketing, les ventes, les ressources

humaines, les finances et autres. Une fois que l'entrepreneur a rempli le questionnaire, les résultats lui seront remis immédiatement pour faire l'objet d'un entretien avec un coach ou un formateur. L'efficacité de ce type d'instrument a été prouvée¹³ parce que l'entrepreneur accepte sa propre évaluation. L'exercice peut être considéré comme un succès si l'entrepreneur change son attitude et admet qu'il a des lacunes en gestion.

Un tel instrument de diagnostic est également utile pour le second type d'entrepreneur. Selon les résultats des interviews, certains des entrepreneurs de ce groupe pensent que leurs faiblesses sont liées à un domaine technique alors qu'elles sont en réalité liées à la capacité de planification.

L'outil de diagnostic peut faire l'objet de publicité par le biais des IF. Lorsque que l'entrepreneur se rend à l'IF, il peut recevoir une invitation à un "test de gestion". Pour augmenter l'acceptation des résultats du test, il serait préférable que le test lui-même soit mis en œuvre dans un autre site et, si nécessaire par une organisation autre que l'IF.

Une fois que l'entrepreneur a examiné les résultats de son test avec un coach ou formateur, le coach devrait lui fournir des solutions à des problèmes de gestion spécifique. Il serait censé que l'instrument de diagnostic soit un service gratuit mais que les services subséquents soient payants. Il est de notoriété publique que des services gratuits sont moins appréciés que les services payants. En outre, les entrepreneurs ont clairement fait part de leur disposition à payer pour un service s'il répond à leurs besoins.

6.3. Format de services

Qu'il s'agisse du consulting, du coaching ou de la formation, il est très important que le service ne soit pas présenté de manière traditionnelle, à savoir que les entrepreneurs assis comme des étudiants prennent des notes sur les enseignements d'un professeur portant sur la planification d'entreprise. Ainsi qu'exprimé directement et indirectement par les entrepreneurs, il est crucial qu'ils assimilent les connaissances dans un contexte qui leur permet d'incorporer leurs propres expériences dans le processus d'apprentissage. Deuxièmement, les entrepreneurs ont besoin de piloter ce processus d'apprentissage, c'est-à-dire de décider ce qui est utile pour eux. Troisièmement, le contenu d'apprentissage doit avoir une pertinence pratique et doit être applicable à la routine entrepreneuriale quotidienne de l'entrepreneur. Le contenu d'apprentissage doit être utile pour résoudre des problèmes pratiques.

Par conséquent, le coaching, la modération et/ou la médiation sont les compétences clés des prestataires de services. Le coaching peut se faire individuellement après que l'entrepreneur a reçu les résultats de son test de diagnostic et a décidé qu'il veut participer. Etant donné que cela est coûteux, une séance de groupe mensuelle entre les entrepreneurs partageant les mêmes caractéristiques peut constituer une alternative.

De préférence, les entrepreneurs ne devraient pas être mélangés avec les cadres car ceux-ci ont des motivations différentes des employés. Ils portent différentes responsabilités et doivent prendre des décisions différentes. En résumé, ils apprennent différemment.

Le rôle du coach est de créer une atmosphère d'apprentissage dans laquelle les entrepreneurs sont encouragés à échanger de façon structurée sur leurs expériences de gestion. Le coach détermine seulement le sujet de la session et facilite le processus d'échange entre les entrepreneurs.

¹³ Un tel instrument de diagnostique a été appliqué avec succès à des PME de 10 pays d'Amérique latine par la fondation suisse des PME FUNDES (Fundación de Desarrollo Sostenible de la PyME)

Une application par étapes successives des acquis est le meilleur moyen pour les entrepreneurs d'introduire et mettre en œuvre le changement dans leurs entreprises. Après chaque séance de formation, il serait donc utile que le coach ou consultant accompagne l'entrepreneur dans son entreprise. Le but est d'inciter l'entrepreneur à mettre en pratique les nouvelles connaissances acquises sur l'entreprise en lui rappelant les sujets traités lors de la séance de formation. Idéalement, l'entrepreneur quitterait la séance de groupe à chaque fois avec "un plan d'action" concret pour son entreprise contenant des activités ou des procédures qu'il peut mettre en œuvre dans un délai très bref.

L'envoi d'un coach dans chacune des entreprises impliquerait des coûts considérables pour l'entrepreneur. Au lieu de cela, un stagiaire pourrait assurer le suivi en appliquant le plan de l'entrepreneur sur le site. Le but de la séance de groupe ultérieure sera d'échanger des expériences entre les entrepreneurs sur l'application du plan d'action et d'établir un nouveau sujet de gestion conduisant au plan d'action suivant.

7. SOUTIEN DURABLE POUR LES MPME : CREDITS OU SUBVENTIONS ?

Pour les entrepreneurs interrogés, il a été constaté que tout le monde est potentiellement capable d'obtenir des crédits. En fait, la plupart des entreprises, y compris les petites entreprises, avaient remboursé un ou plusieurs crédits par le passé. La plupart des entrepreneurs dirigent leurs entreprises depuis de nombreuses années, mais pas nécessairement avec la même activité, et ont survécu à un environnement économique difficile et des conditions instables. Il est par conséquent possible de considérer qu'ils ont réussi.

Malgré cela, les entrepreneurs des types 1 et 2 rendraient leurs activités plus pérennes s'ils acceptaient les services visant à développer en particulier leur capacité de planification.

Il ne semble pas opportun d'accorder des subventions¹⁴ à aucun des types ou des groupes d'entrepreneurs. Si les entrepreneurs ne sont pas capables de générer et d'augmenter leurs profits en utilisant un prêt, comment amélioreraient-ils leurs affaires à l'aide d'une subvention ?

Les services de soutien pour l'entrepreneur doivent également avoir un prix. Il a été prouvé que le paiement d'un service augmente l'engagement des entrepreneurs, en d'autres termes, ce qui n'est pas payé n'est généralement pas valorisé. Un autre aspect négatif des services gratuits est que les entrepreneurs soupçonnent pour la plupart que les services ne sont en réalité pas gratuits mais que quelqu'un poursuit un objectif caché à travers l'offre gratuite. Même les services de soutien pour les petites micro-entreprises devraient au moins envisager de facturer un honoraire à l'entrepreneur pour les coûts du service.

En outre, les services de soutien payés contribuent au développement des prestataires de services locaux qui s'occupent du développement des entreprises, ce qui constitue une solution plus durable que les services subventionnés accordés par les bailleurs de fonds.

Les modalités de paiement pour les services devraient cependant varier et être assouplies afin de correspondre aux capacités de l'entrepreneur. Le paiement par tranches est possible. Par exemple, si le prix de la formation est de 200 USD, il peut être proposé à l'entrepreneur de payer 10 tranches de 20 USD pendant une période déterminée.

¹⁴ Dans le cadre de cette réflexion, les dons sont considérés comme des subventions.

En particulier, les entreprises qui sont jugées non rentables par les IF et par conséquent ne peuvent obtenir de crédit, devraient avoir la chance d'obtenir un soutien dans des domaines spécifiques de gestion. L'idéal serait que l'IF indique aux entrepreneurs quelles sont, d'après elle, leurs insuffisances de gestion. En cas de refus de crédit, l'entrepreneur devrait être en mesure d'examiner ses compétences en gestion en utilisant un outil de diagnostic auprès d'un fournisseur indépendant tel que suggéré ci-dessus. Sur cette base, l'entrepreneur peut choisir les services, tels que la formation ou le coaching, afin de s'améliorer dans les domaines de gestion où il a des lacunes. Toutefois, ces services ne devraient en aucun cas constituer une condition pour l'accès aux crédits.

Pour inciter l'entrepreneur à utiliser des tels services, l'IF devrait indiquer clairement qu'il est possible de réévaluer la solvabilité de l'entreprise dans un délai de 6 mois par exemple. Il est dans l'intérêt de l'IF d'assurer le suivi sur le développement des entrepreneurs en posant des questions pour évaluer leur solvabilité.

Il serait certainement souhaitable que les types d'entrepreneurs 1 et 2 ne sollicitent pas une assistance pour améliorer leur gestion du simple fait qu'ils se sont vus refuser des crédits mais plutôt parce que cela leur permettrait d'être plus rentables sur le long terme. Toutefois, cela semble peu réaliste à l'heure actuelle. Dans la majorité des cas, il est plus probable que le refus d'un crédit par les IF soit le facteur "motivant" les MPME à solliciter des services de soutien.

En outre, le programme "Business Edge" fournit des astuces pour inciter les MPME à user des services de formation : une grande entreprise cherchant à améliorer les capacités de gestion de son fournisseur MPME partage les frais de formation avec les MPME. La MPME est incitée à s'engager dans une formation parce qu'elle souhaite développer une relation sur le long terme avec la grande entreprise. En outre, l'objectif de la grande entreprise est clair pour la PME.

En résumé, le soutien le plus durable pour les MPME est la possibilité d'accéder de crédit. Du point de vue de l'auteur, ni les subventions, ni les services de soutien ne contribuent au développement des MPME.

8. ACTIONS CONCRETES DES INSTITUTIONS DE DEVELOPPEMENT EN VUE DE RENFORCER LE CARACTERE "BANCABLE" DES MPME

Les actions concrètes suivantes sont recommandées pour améliorer le caractère "bancable" des MPME.

8.1. Pour les entrepreneurs

- La formation
- Le coaching
- L'information
- Le centre de service des MPME

Les résultats des interviews sont clairs : outre l'accès au financement, les compétences de planification élémentaires et approfondies constituent le besoin le plus urgent. En outre, une connaissance de gestion en finance, marketing et en vente apporterait une valeur ajoutée aux compétences de gestion des entrepreneurs.

8.1.1. Formation

Les modules de formation pourraient être proposés dans un centre de formation à un emplacement central à Kinshasa/Gombe, avec une ou deux agences dans d'autres quartiers de la ville. Bien que la publicité puisse être initiée par les IF, il est important de séparer les services de gestion des services des IF afin de créer une impression d'indépendance des services de gestion. Les messages aux chefs d'entreprises doivent être clairs : les services de gestion sont pour les entrepreneurs et sont conçus pour améliorer leurs entreprises, qu'ils veuillent ou non solliciter un crédit.

Plus précisément, un instrument de diagnostic pour les entrepreneurs pourrait être présenté dans un stand en dehors de l'IF. Le stand doit porter une marque ou un autre logo que les IF. Les IF sont un site pratique pour faire la promotion de l'instrument de diagnostic, car la plupart d'entre eux sont situés dans le centre et les entrepreneurs s'y rendent souvent. Par ailleurs, des tracts pourraient être distribués au hasard à l'entrée de différents magasins et bureaux et lors de visites sur les marchés dans les différents quartiers. L'outil de diagnostic lui-même pourrait être proposé gratuitement aux entrepreneurs par les biais d'un site web. Les entrepreneurs qui n'ont pas accès à Internet pourraient y accéder dans un cybercafé. Une fois que le questionnaire du diagnostic est rempli, l'entrepreneur devrait recevoir un appel téléphonique du prestataire de services pour discuter des résultats.

Par ailleurs, les entrepreneurs pourraient recevoir des commentaires des résultats de leur diagnostic dans un site physique. Il pourrait s'agir d'un établissement situé dans le centre où la formation est mise en œuvre afin que l'entrepreneur puisse en effectuer la visite et en observer le fonctionnement.

8.1.2. Coaching

De surcroît, un coach pour soutenir le processus de négociation avec les IF ajoute de la valeur aux entreprises. Comme indiqué ci-dessus, les offres de services définies ainsi que des outils pratiques de planification et la préparation des informations financières sont intéressants pour les entrepreneurs. Le rôle du coach est d'aider l'entrepreneur à assimiler ces outils comme étant un instrument utile pour eux-mêmes. En ce qui concerne leurs relations avec les IF, les entrepreneurs pourraient embaucher un coach pour avoir des retours. Ce service pourrait dans l'idéal être proposé à partir d'un emplacement physique où les entrepreneurs peuvent se rendre et avoir un aperçu de ce que le coach peut faire pour eux et à quels frais.

La culture congolaise est également une "culture orale", l'échange direct sur des questions d'affaires pertinentes est encore plus utile pour les entrepreneurs.

8.1.3. Information

Comme indiqué ci-dessus, il y a peu de dispositions à payer pour les informations. D'autre part, l'étude montre clairement qu'il y a parmi les entrepreneurs une forte demande d'information au sujet des IF, de la situation juridique et fiscale. En particulier, l'environnement réglementaire impose un lourd fardeau aux entrepreneurs. Au lieu de les encourager, le manque d'information les rend vulnérables à la corruption.

L'information permettant d'indiquer quelle institution étatique est en droit d'exiger tel impôt et à quelle fin est indispensable afin de permettre à l'entrepreneur de calculer ses dépenses. Conformément aux explications données ci-dessus, ceci encouragerait également les entrepreneurs à prendre contact avec les IF. L'information n'ajoute de la valeur que si elle est précise et livrée en temps utile aux entrepreneurs. Cela pourrait être réalisé via une plateforme d'information pour les entrepreneurs sur Internet, un service d'assistance téléphonique et/ou, un centre d'information physique

8.1.4. Centre de services des MPME

Au vu des exigences et des différents besoins en information, formation et coaching/conseil des entrepreneurs, un emplacement physique qui combine des solutions à ces besoins semble idéal. A la connaissance de l'auteur, un tel centre n'existe pas à Kinshasa. En plus des services identifiés, les entrepreneurs pourraient recevoir des conseils juridiques financiers et fiscaux dans le centre. Un avocat et un expert bancaire doivent être disponibles pour des conseils à des heures définies sur une base quotidienne. Le centre pourrait servir de lieu de formation et de conseils ainsi que d'espace pour les affaires. Les entrepreneurs pourraient organiser des événements ou des petites expositions de produits qu'ils envisagent de vendre pour mettre en œuvre des tests de marché à petite échelle. Ils pourraient même faire venir leur famille à des événements sélectionnés pour leur faire prendre conscience des affaires et encourager la famille à les soutenir par des actions concrètes.

Le centre devrait proposer certains services gratuitement, comme certains types d'informations et un instrument de diagnostic pour évaluer les lacunes en gestion des entrepreneurs. D'autres informations et services de formation pourraient être payants. Le service de coaching et de conseils pourrait générer un bénéfice modéré pour le centre finançant les services gratuits. En fonction des attentes de l'entrepreneur et de leur disposition à payer, les services de coaching pourraient être mis en œuvre par des stagiaires. Ceci est particulièrement intéressant en termes de suivi et de retour pour l'entrepreneur dans son entreprise. Dans tous les cas, le mode de paiement

doit être souple pour répondre aux besoins des entrepreneurs, c'est-à-dire que le paiement peut être réalisé en plusieurs tranches au lieu d'un paiement immédiat.

Le centre d'information ne serait pas rentable dès le premier jour. Cependant, l'objectif serait d'atteindre l'équilibre après deux ans. En plus du marketing et de la stratégie de marque du centre, les entrepreneurs doivent être convaincus que les services de hauts-de-gamme payés tels que le coaching et le conseil apportent une valeur ajoutée à leur affaire et les aide à augmenter leur chiffre d'affaires et leur bénéfice. Le centre permettrait de réduire l'asymétrie d'information entre les entrepreneurs et les IF et ainsi renforcer la position de MPME vis-à-vis des IF.

8.2. Pour les institutions financières

Pour les IF, il serait utile de réévaluer certaines pratiques de communication. Comme énoncé plus haut, les IF n'ont pas toujours fait comprendre de façon claire aux MPME qu'elles représentaient un marché important pour elles et que les IF cherchaient à coopérer. En cas de refus d'un crédit, les IF devraient être claires et expliquer à l'entrepreneur pourquoi elles estiment qu'elles ne peuvent pas compter sur ses capacités de remboursement. Même si cela peut être frustrant pour les entrepreneurs, il s'agit d'un processus plus transparent que de les laisser croire qu'ils ne sont pas "bancables" parce qu'ils manquent de garanties.

En outre, il serait utile pour les IF de commencer à classer les MPME selon leurs capacités de gestion. Ceci améliorerait probablement l'efficacité du processus d'évaluation de crédit et ferait gagner du temps à la fois aux financiers et aux entrepreneurs. D'après les déclarations des managers des IF, il n'existe à ce jour aucun instrument systématique relatif aux aptitudes de gestion des MPME. L'objectif de certaines IF est de créer un code normalisé de l'industrie. Au regard des résultats de cette étude, il semble plus raisonnable de créer un instrument qui classe les entrepreneurs en fonction de leur capacité de gestion, car la capacité de gestion est un meilleur indicateur de la solvabilité des entreprises qu'un code de l'industrie.