

ISSN 1729-0228

*E.S.G.A.E.*

*Ecole Supérieure de Gestion  
et d'Administration des Entreprises  
Brazzaville*



# REVUE CONGOLAISE DE GESTION

NUMERO DOUBLE

9 - 10

Juillet – Décembre 2004 et 2005

◆◆◆◆ PRESSES DE L'ESGAE ◆◆◆◆

REVUE CONGOLAISE  
DE GESTION

# REVUE CONGOLAISE DE GESTION N° 9-10,

**Juillet – Décembre 2004 et 2005**

Revue Semestrielle publiée par l'Ecole Supérieure de Gestion  
et d'Administration des Entreprises (**E.S.G.A.E.**)

B.P. 2339 Brazzaville Tél. (242) 82.47.94, CONGO E-mail : [esgae@yahoo.fr](mailto:esgae@yahoo.fr)

Directeur de Publication : **Roger Armand MAKANY**

## **COMITE SCIENTIFIQUE**

DIATA Hervé, Professeur agrégé, Faculté des Sciences Economiques, Université Marien Ngouabi de Brazzaville.

AMOUSSOUGA-GERO Fulbert, Professeur agrégé, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (Cotonou) BACALI Laura, Professeur, Université Technique de Cluj-Napoca, BANCE Philippe, Professeur, Université de Rouen, BEKOLO Claude, Professeur agrégé, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Université de Douala et Université de Yaoundé 2. BOUSSETTA Mohamed, Professeur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Mohamed V Agdal-Rabat. DIA Amadou Lamine, Professeur Titulaire, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar. CAUSSE Geneviève, Professeur agrégé, Ecole Supérieure de Commerce de Paris et Université de Paris XII. ERAY Philippe, Spécialiste des questions de gestion par les compétences et de prospective stratégique des organisations ; Directeur de l'offre "performance & compétences" BPI groupe européen de conseil ; LESOD- Paris Dauphine, FILION Louis Jacques, Professeur, HEC-Montréal, GAMELA-NGINU Odilon, Professeur, Faculté des Sciences Economiques, Université de Kinshasa. GUEREZEBANGA Gaétan, Banque de Développement des Etats d'Afrique Centrale (BDEAC), Brazzaville. HENault Georges, Professeur Titulaire, Ecole de Gestion, Université d'Ottawa, Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF. KERN Francis, Professeur, Université Louis Pasteur Strasbourg, LAFONTAINE Francine, Professeur, University of Michigan Business School. LELARGE Gérard, Professeur au CEP-Université Paris X - Nanterre. LELART Michel, Directeur de Recherche émérite au CNRS, LEO-Université d'Orléans. MAYOUKOU Célestin, Maître de Conférences, IUT Techniques de Commercialisation, Université de Rouen. MUKOKO SAMBA Daniel, Professeur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Kinshasa. ONDO-OSSA Albert, Professeur agrégé, Faculté des Sciences Economiques, Université Omar Bongo de Libreville. RATSIMBAZAFY Claudine, Professeur, INSCAE, Antananarivo, SCHAAN Jean Louis, Professeur agrégé, Ecole de Gestion, Université d'Ottawa. SPENCE Martine, Professeure, Université d'Ottawa. TORRES Olivier, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université Montpellier III. TOURNEMINE Régis LaRUE de, Professeur, Université Louis Pasteur Strasbourg, TSAFACK NANFOSSO Roger, Professeur agrégé, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II. UM NGOUEM Marie Thérèse, Professeur, Université de Douala, VAN CHAN Nguyen, Professeur, Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion(CFVG), Université d'Economie Nationale d'Hanoï, WEINSTEIN Olivier, Professeur, Université de Paris Nord.

## **COMITE DE REDACTION**

T. DZAKA-KIKOUTA (Rédacteur en Chef), L. BAKABADIO, L. NDJANYOU, B. MAKOSSO, E. KINTAMBU-MAFUKU, C. KOUDISSA-NTELO, S.J.C. ELENGA, A. MOULEMVO, W.R. MANTSIE, F. KABUYA-KALALA, G. TCHOUASSI

# SOMMAIRE

	Pages
I. EDITORIAL.....	2
II. ARTICLES ORIGINAUX	
2.1 Transferts financiers des migrants et financement du développement en Afrique Subsaharienne (G. Tchouassi, Université de Yaoundé II) .....	3
2.2 La singularité de l'entrepreneuriat des migrants africains en France (Thierry Levy-Tadjine et Raphaël Nkakleu) .....	23
2.3 Capital social et entrepreneuriat des immigrants en Afrique Centrale : cas des angolais opérant en RDC (T. Dzaka-Kikouta, CREP/INCA, R. A. Makany, CREP/LASA, J. Kamavuako-Diwavova, CREP/CEPROME) .....	45
2.4 Les enjeux de la migration et l'entrepreneuriat : les transferts des immigrés peuvent-ils financer l'entrepreneuriat au Congo-RDC ? (C. Sumata, FERD) .....	67
2.5 Sur l'entrepreneuriat et les jeunes roumains : Résultats d'une enquête (L. Bacali, L. Rosca, C. Tescula) .....	81
2.6 Learnings from the Corporatisation of State-Owned Enterprises in China : A Corporate Governance Perspective (T. T. Nam Thang) .....	93
2.7 Rendre la gestion de crise résiliente. (L. Bout) .....	111
III. NOUVELLES DES RESEAUX SCIENTIFIQUES DE RECHERCHE SUR L'ENTREPRENEURIAT	
3.1. Succès des IXemes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF tenues à Cluj - Napoca en Juin 2005.....	125
3.2. Animation Régionale du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF à Brazzaville et Kinshasa en février 2006 .....	126
3.3. Séminaire du CARE sur la microfinance à l'Université de Rouen en Avril 2006.....	127
3.4. Vient de paraître .....	128

Voici le 8<sup>ème</sup> numéro de la Revue Congolaise de Gestion (RCG) que nous avons inscrit dans la thématique de l'entrepreneuriat durable dans le contexte de mondialisation, en prélude aux 9<sup>èmes</sup> Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, prévues à Cluj-Napoca (Roumanie) du 1<sup>er</sup> au 4 Juin 2005. Naturellement, les cinq articles publiés dans ce numéro n'ont abordé que partiellement les nombreuses questions essentielles autour de la mondialisation et de l'entrepreneuriat durable, en raison des contraintes éditoriales et de la grande complexité du thème.

Ainsi, par exemple, ne sont pas traités dans le présent numéro les questions importantes liées à la microfinance, microassurance et l'entrepreneuriat solidaire ; les PME et le commerce équitable ; les TPE et la lutte contre la pauvreté ; la labellisation des entreprises et agences de notation financière et sociale, les enjeux et innovations de l'entrepreneuriat durable dans les pays en transition ; etc.... Cependant, le lecteur pourra s'informer utilement sur des questions aussi fondamentales qui procèdent de l'entrepreneuriat durable, à savoir notamment : la responsabilité sociale de l'entreprise ; la gouvernance, l'éthique et la culture organisationnelle durables ; le rôle du capital social et des réseaux sociaux dans l'entrepreneuriat des communautés ethniques ; le comportement des consommateurs face aux produits écologiques ; la gestion des externalités environnementales.

Par ailleurs, nous tenons à saluer, ici et maintenant, la contribution majeure du Professeur Georges HENAULT de l'Université d'Ottawa et Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) pour son appui multiforme à la RCG en faveur de la visibilité scientifique et internationale de celle-ci, y compris via le site internet du Réseau. De même nous souhaitons la bienvenue au Professeure Martine SPENCE de l'Université d'Ottawa, pour son entrée au Comité scientifique de la RCG.

Nous voulons enfin, réitérer nos sincères compliments à tous les membres du Comité Scientifique et du Comité de rédaction de la RCG, pour leur contribution scientifique irremplaçable et profitons de l'occasion pour leur adresser, ainsi qu'aux auteurs, nos meilleurs vœux en ce début d'année 2005, spécialement, une santé de fer et pleins succès dans les activités académiques.

Fait à Brazzaville, le 10 février 2005

Dr Roger A. MAKANY  
Directeur Général de l'ESGAE  
Directeur de Publication

**ARTICLES**  
**ORIGINAUX**

# TRANSFERTS FINANCIERS DES MIGRANTS ET FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Par Gérard TCHOUASSI<sup>1</sup>

## Résumé :

La migration et le développement sont étroitement liés. Nous avons tenté, dans ce papier, de montrer comment les transferts financiers des migrants peuvent permettre le financement du développement des pays d'Afrique au sud du Sahara.

Les effets des transferts financiers des migrants sur le développement ne sont cependant pas tous positifs. La migration peut également entraîner la « fuite des cerveaux », qui prive les pays en voie de développement (PVD) de leurs plus grands talents. L'afflux d'argent de la diaspora provoque parfois, dans certains pays d'Afrique au sud du Sahara, de l'inflation et pose des défis macroéconomiques particuliers aux dirigeants des PVD .

Mots clés : migration, migrants, transferts financiers, développement, Afrique au sud du Sahara.

## Migrant Remittances and the Financing of Development in Sub-Sahara Africa

Abstract: Migration and development are quite tied. In this paper, we have tried to show how migrant remittances have permitted to finance development of Sub-Saharan African countries.

Effects of migrant remittances on the development are not all positives in Sub-sahara Africa. Migration also permit "*brain drain*". But, how can less developing countries (LDC) turn "*brain drain*" into "*brain gain*"? Inflows of Diaspora remittances in Sub-Saharan African countries sometimes increase all prices.

Key Words: Migration, Migrants, Remittances, Development, Sub-Sahara Africa.

## INTRODUCTION

*« Il est temps de se pencher attentivement sur les multiples dimensions de l'enjeu que représentent les migrations, car il concerne aujourd'hui des centaines de millions de personnes et a une incidence sur les pays d'origine, de transit et de destination. Il nous est nécessaire de mieux comprendre les causes des flux internationaux humains et leurs relations complexes avec le développement »*

Propos de Koffi Annan, Secrétaire Général des Nations Unies [extrait de son rapport sur le renforcement de l'organisation, 09/11/2002].

---

<sup>1</sup> Docteur en économie, Chargé de cours à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II-Cameroun, E-mail : tchouassigerard@yahoo.fr

La migration occupe une place de premier plan dans l'histoire de l'humanité. Elle trace et redessine les contours des sociétés, des cultures, des systèmes économiques et des modes de financement. La migration engendre des avantages potentiels pour les migrants eux-mêmes, pour les entreprises, pour les pays d'origine et d'accueil dans leur ensemble. Les pays de l'émigration en bénéficient non seulement parce qu'elle permet la réduction de la pression démographique et du taux de chômage, mais leurs ressortissants peuvent toucher à l'étranger des salaires qui, excepté pour les travailleurs émigrés les plus marginaux, sont suffisants pour compenser la perte de la valeur ajoutée nationale et les coûts subjectifs et objectifs de la migration. Les pays de l'émigration en sortent gagnants car tous les émigrants, percevant des salaires d'un niveau supérieur, envoient de façon régulière des fonds à leur famille et à leur communauté. Dans ce papier, nous retiendrons la définition des Nations Unies qui considère comme migrant toute personne qui vit hors de son pays de naissance depuis plus d'un an.

Si les pays de l'immigration souffrent d'un chômage<sup>2</sup> chronique en raison de salaires trop généreux et trop rigides, comme cela semble être le cas dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest, les travailleurs immigrés qui trouvent du travail supplanteront tout simplement les nationaux. La migration entraînera alors dans ce cas la perte des avantages sociaux. Les travailleurs immigrés en sortent gagnants, de même que les membres de la famille restés au pays et qui recevront des transferts d'argent. Mais les travailleurs immigrés ne produisent aucune valeur supplémentaire ajoutée pour les pays dans lesquels ils immigreront, mais entraînent des coûts de migration sans apporter leur contribution à la valeur ajoutée nationale. Les transferts financiers des migrants peuvent être définis comme l'ensemble des sommes qu'un émigré renvoie dans son pays d'origine. Il existe, de nos jours dans les pays d'Afrique subsaharienne, une activité assez fructueuse autour des transferts financiers. Presque toutes les banques commerciales et les établissements de microfinance ont des guichets effectuant les opérations de transferts. Les dépliants, les affiches et les panneaux publicitaires présentent le produit et signalent la rapidité dans les transferts d'argent font. Ils font désormais partie du paysage urbain et même rural dans la plupart des pays d'Afrique Subsaharienne. En effet, les routes de l'aéroport et les grands axes routiers de l'intérieur de ces pays sont jalonnées de panneaux portant des messages affirmant que vous pouvez transférer ou recevoir de l'argent de n'importe où dans le monde en quelques minutes.

Selon le rapport 2002 des Nations Unies sur les migrations internationales, onze pays d'Afrique Subsaharienne (Guinée Equatoriale, Burkina Faso, Sierra-Leone, Bénin, Mali, Guinée-Bissau, Cap-Vert, Ghana, Nigeria, Sénégal et Niger) ont connu un solde migratoire net négatif sur la période 1995-2000. Tandis que huit autres (Cameroun, Côte d'Ivoire, République Centrafricaine, Mauritanie, Tchad, Togo, Libéria et Gambie) connaissent un solde migratoire net positif (voir Tableau 1 ci-dessous). En fait, cela représente au total une perte nette en termes de population de 96 000 personnes par an.

---

<sup>2</sup> L'objectif 8 du Millénaire de développement vise la diminution du chômage dans le monde. S'il est atteint on peut s'attendre à ce que le développement prenne une autre tournure. On peut prévoir notamment un reflux des migrations. Mais, c'est l'inverse qu'on observe dans beaucoup de pays.



**Tableau 1 : Migration internationale nette annuelle en Afrique Subsaharienne, 1995-2000**

Pays	Population totale (millions)	Migration nette annuelle (milliers)	Taux pour 1000 habitants par an
Sierra Leone	4,4	-33	-7,8
Guinée Equatoriale	8,2	-48	-6,2
Burkina Faso	11,5	-60	-5,5
Mali	11,4	-50	-4,7
Bénin	6,3	-19	-3,2
Guinée-Bissau	1,2	-3	-2,9
Cap-Vert	0,4	-1	-2,5
Ghana	19,3	-22	-1,2
Sénégal	9,4	-10	-1,1
Nigeria	113,9	-19	-0,2
Niger	10,8	-1	-0,1
Cameroun	14,8	1	0,1
RCA	3,7	2	0,5
Côte d'Ivoire	16,0	12	0,8
Tchad	7,9	20	2,7
Mauritanie	2,7	8	3,4
Togo	4,5	25	6,1
Gambie	1,3	11	9,1
Liberia	2,9	90	36,5
Total	250,6	-96	-0,4

Source : Division de la population des Nations Unies, tableau mural

Les migrations internationales des populations d'Afrique Subsaharienne restent relativement faibles lorsqu'on fait une comparaison avec les flux migratoires globaux des autres régions du monde. Mais la *diaspora*<sup>3</sup> africaine au Sud du Sahara est en passe de devenir un phénomène de plus en plus important. Les anciennes puissances coloniales constituent la destination traditionnelle de l'émigration : en 1999, on estimait à 77 000 le nombre d'africains subsahariens, principalement originaires du Nigeria et du Ghana, à vivre au Royaume-Uni, tandis que quelque 80 000 ivoiriens et 60 000 sénégalais résidaient en France en 2001. Avec les camerounais et les maliens à destination de la France, les capverdiens tournés vers le Portugal et dans une moindre mesure les sierra-leonais tournés vers le Royaume-Uni, ces pays représentent les principaux foyers d'origine des migrants de la région vivant en Europe de l'Ouest (Black et Tiemoko, 2003).

La mise à contribution de la *diaspora* dans le développement des pays d'origine est un phénomène assez complexe, parce que se présentant sous des formes différentes. Il est caractérisé par des asymétries entre le centre et les périphéries du système mondial. Il procède par des intermédiaires et des canaux de mobilité ou de circulation du capital humain, social et financier. L'apport « *diasporique* » met en relations au moins deux catégories d'acteurs sociaux : l'*Homo œconomicus* et l'*Homo donator* (Assogba, 2002).

Les transferts financiers des migrants ou les envois d'argent issus de la *diaspora* vont de quelque dizaines d'euros ou de dollars à de centaines d'euros ou de dollars. Ils ont été soigneusement épargnés pendant le mois pour être partagés avec la famille restée au pays, déduction faite des frais bancaires et des commissions souvent usuraires<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Le mot *diaspora*, qui signifie « dispersion », vient du grec *sporo* qui veut dire « graines » ou de *speira* signifiant « semer ». Par *diaspora* africaines ou africains de la *diaspora*, nous entendons les communautés des différents pays de l'Afrique Subsaharienne installées en Europe, aux Etats-Unis, au Canada, dans les Antilles, aux Caraïbes et y travaillent, vivent ou survivent tant bien que mal. On peut y inclure aussi les communautés africaines installées dans les pays du sous-continent autres que leur pays d'origine (Assogba, 2002).

<sup>4</sup> Une grande partie des transferts financiers des migrants emprunte les circuits informels de transferts. A cela plusieurs raisons: les frais et commissions de transactions opérées par le secteurs bancaires et les sociétés de transferts s'élèvent à plus de 20 % du montant transféré (Penant, 2004); la faible couverture du réseau bancaire dans plusieurs pays d'origine des migrants africains incite les migrants à recourir à d'autres modes de transferts (Tchouassi et Ndjanyou, 2002).

Quel impact ont-ils réellement sur le développement d'un pays ? Ces fonds de migrants occupent de nos jours une place assez importante dans les flux financiers internationaux.

Au cours des dernières années, les flux globaux de transferts financiers des migrants ont régulièrement augmenté et ont accru leur importance en tant que financement du développement des pays d'origine. On estime, en 2001 à 72,3 milliards de dollars ; en 2002, à plus de 88 milliards de dollars et en 2003, à près de 100 milliards de dollars, les flux officiels de transferts d'argent vers les pays en développement (Banque Mondiale, 2003). Ce chiffre pourrait être doublé lorsqu'on comptabilise les transferts non officiels. Désormais, les transferts des migrants occupe la seconde place, seulement devancés par les Investissements directs étrangers (IDE), en tant que flux de capitaux en direction des pays en développement, et dépassent largement l'Aide<sup>5</sup> publique au développement (APD) (Wimaladharma et al, 2004). A titre de comparaison, « en 2002, les Investissements directs étrangers s'établissent à 143 milliards de dollars, mais en recul de 30 milliards par rapport à l'exercice précédent et l'Aide publique au développement en direction des pays les moins développés est en diminution constante s'élevant à 12,1 milliards de dollar en 1999 contre 16,6 milliards de dollars en 1995 » (Ratha, 2003).

L'objet de cet article est de partir des causes et des motivations des africains au Sud du Sahara à migrer et à effectuer des transferts réguliers d'argent pour montrer comment ces envois d'argent peuvent permettre le financement du développement<sup>6</sup> du pays d'origine. Il s'agit de répondre aux préoccupations suivantes : pourquoi les africains au Sud du Sahara émigrent-ils ? Pourquoi les africains au Sud du Sahara effectuent-ils des transferts de fonds des pays d'accueil aux pays d'origine ? L'argent des migrants est-il devenu une panacée pour le financement du développement de leur pays d'origine ou peut-il être considéré comme un nouveau mode de financement du développement ? L'argent des migrants ou venu de la *diaspora* est-il investi dans les secteurs productifs ou dans les secteurs non productifs (consommation) ? Pour répondre à ces préoccupations, nous avons utilisé une méthodologie de récit de vie. L'analyse du cadre théorique du phénomène migratoire, effectuée précédemment par Baudasse (2003) et Tchouassi (2004), nous permet de faire ressortir les raisons pour lesquelles les africains au Sud du Sahara migrent et envoient régulièrement de l'argent dans leur pays d'origine.

## I. ANALYSE DES MOTIVATIONS A LA MIGRATION INTERNATIONALE ET AUX TRANSFERTS D'ARGENT DES MIGRANTS ORIGINAIRES DES PAYS D'AFRIQUE AU SUD DU SAHARA

Nous partons des raisons qui poussent les africains au Sud du Sahara pour analyser leurs motivations à effectuer de façon régulière les transferts d'argent.

### 1. 1. Les causes de l'émigration internationale des africains au Sud du Sahara

Traditionnellement, l'émigration a été interprétée comme le reflet de la pauvreté d'un pays. Les émigrés partent principalement à la recherche d'une vie meilleure. Cette façon de voir les choses a été confirmée par les données collectées par le

---

<sup>5</sup> Aujourd'hui, en Belgique, les coûts d'hébergement d'un demandeur d'asile durant son séjour sont comptabilisés dans l'Aide publique au développement.

<sup>6</sup> L'idée du financement du développement par les transferts des migrants séduit de prime abord. Cette question connaît un regain d'intérêt et est d'actualité chez les faiseurs de politiques institutionnelles de développement (Banque Mondiale, FMI, OCDE, ONU, etc.). Mais plusieurs études ont montré que l'argent reçu n'est pas forcément investi là où il faudrait.

*Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI)*. Ces données montrent qu'au Sénégal, les hommes émigrent principalement pour des raisons économiques et les femmes surtout pour des raisons de regroupement familial. Au Ghana, toutes destinations confondues, les hommes et les femmes quittent le pays pour des raisons de conjoncture économique défavorable. Au Cameroun les hommes partent, en général, pour des raisons d'études et de recherche. Les raisons économiques viennent après. Les femmes quittent le pays soit pour des raisons d'études, soit pour des raisons de regroupement familial, soit pour des raisons économiques.

Les causes de l'émigration sont diverses mais souvent liées entre elles. En effet, en Afrique Subsaharienne, la migration est déterminée par des facteurs économiques<sup>7</sup> tels que l'emploi ou le chômage, la pauvreté, le manque de ressources, la conjoncture économique défavorable, la précarité ; des facteurs sociaux tels que la santé, l'éducation, la formation, le regroupement familial ; les facteurs démographique tels que la croissance de la population, la croissance des villes ; les facteurs sociopolitiques tels que l'instabilité politique, les guerres, les conflits ethniques, les coups d'état, la corruption, la mauvaise gouvernance, les droits de l'homme, etc.

La migration récente des nigériens s'est faite en réponse à l'oppression politique, en particulier pendant la période du gouvernement militaire de 1993 à 1998. Mais elle s'explique également par les problèmes économiques liés à la mauvaise gestion de l'économie, à la corruption généralisée et à la mise en place du Plan d'Ajustement Structurel, lequel a eu un impact beaucoup plus important sur la classe moyenne nigérienne. C'est cette classe moyenne qui a beaucoup plus de possibilités de partir chercher de nouvelles opportunités à l'étranger que les très pauvres. La migration peut être aussi progressive. En effet, la recherche par la population rurale d'une vie meilleure dans les régions urbaines peut conduire au désir de rechercher de nouvelles opportunités à l'étranger si la vie espérée ne se matérialise pas.

La possession par les émigrés d'un capital social, en d'autres termes, des membres de leur famille, de leur entourage ou d'autres relations sociales à l'étranger, constitue un facteur crucial pouvant déclencher l'émigration internationale. Lorsque celle-ci est rendue difficile par les politiques gouvernementales des pays qui cherchent à limiter l'immigration. Dans tous les cas le capital social encourage et oriente la migration. En effet, les réseaux sociaux fournissent des informations aux aspirants candidats à l'émigration, tout en surestimant souvent la qualité de vie dans les pays occidentaux. Les membres de ces réseaux ayant déjà émigré les aident à la mobilisation des ressources financières pour les candidats au départ. Ils fournissent les structures d'organisation et d'accueil pour ceux qui partent et offrent des moyens de subsistance et de soutien pendant la première phase après l'arrivée d'un immigré dans un pays développé. De tels réseaux peuvent cependant représenter une source de division, d'exploitation, de répression et même de violence politique (Crisp, 1999). Il est important de noter que pour les négociants sénégalais en Europe et leur relation avec la confrérie islamique des *Mourides* que l'identification avec un groupe social ou religieux n'implique pas nécessairement la participation directe de ce réseau dans le projet d'émigration (Riccio, 2001). De tels réseaux ne représentent donc qu'une explication partielle de la distribution géographique des émigrés. Ils ne peuvent expliquer comment les flux initiaux sont générés.

Il existe une longue tradition de participation des émigrés africains au Sud du Sahara dans les associations d'immigrés, à la fois dans les villes africaines et à l'étranger.

---

<sup>7</sup> En outre, l'émigration massive dont l'Afrique Subsaharienne a souffert ces dernières années a été la réponse à la crise économique que vit les nations africaines causée entre autres par l'instabilité des cours des matières premières, la fluctuation du cours du dollar américain, la détérioration des termes de l'échange ; suivie par le retrait de l'Etat de la gestion des entreprises publiques, les privatisations, la fermeture des entreprises, la dévaluation du Franc CFA, etc.

Il existe à New York onze principales associations ghanéennes jouant un rôle essentiel à la fois dans le soutien des ghanéens à l'étranger et dans le transfert de fonds dans les villes et villages d'origine, y compris le soutien de projets sociaux liés à l'éducation, à la santé et autres projets de développement. Parallèlement, à Toronto, il existe une association ghanéenne nationale, sept associations ethniques et seize associations municipales qui jouent un rôle similaire au Canada et au Ghana (Owusu, 2000).

Les recherches menées sur les ghanéens vivant au Royaume-Uni ont également montré comment les associations de leurs villes d'origine qui apportent au Ghana depuis plus d'un siècle un soutien social, une aide à la recherche d'emploi et à l'intégration dans la nouvelle localité, ont également joué un rôle pour les émigrés à l'étranger.

Il est important de noter que le noyau familial constitue l'aspect le plus important du capital dans l'influence des choix d'émigration. Pour les émigrés du Ghana comme du Sénégal interrogés dans le cadre de l'enquête NIDI, environ 70 pour cent des personnes de chacun des deux pays avaient déjà des membres de leur famille vivant à l'étranger, dans le pays de destination, au moment où eux-mêmes ont émigré (Black et Tiemoko, 2003). Ce qui suggère une forte tendance d'émigration en chaîne basée sur les réseaux familiaux, autrement dit des réseaux sociaux. La même étude signale que les femmes ont beaucoup plus de chance d'avoir des réseaux familiaux que les hommes, mais bénéficient moins des réseaux sociaux dépassant le cercle de la famille immédiate.

La décision d'émigrer peut être motivée par de multiples raisons, mais c'est l'absence de perspectives satisfaisantes dans le pays d'origine qui est aujourd'hui l'élément moteur de l'accroissement de la pression migratoire. Les PVD ne créent pas suffisamment d'emplois décents pour absorber le nombre croissant de personnes arrivant chaque année sur le marché du travail. Selon les estimations du BIT, à la fin de l'année 2003, le nombre de travailleurs gagnant moins d'un dollar par jour est resté constant depuis 2002, soit environ 550 millions.

L'observation, l'analyse des faits sociaux et du phénomène migratoire actuel montrent que les problèmes économiques individuels ne sont pas la motivation de la majorité des émigrants africains subsahariens. Leur décision d'émigrer est bien plus le produit d'un consensus familial dans le cadre duquel les membres jeunes, en bonne santé et les plus qualifiés au sein de la famille ont été sélectionnés pour quitter le pays. La motivation des trois quarts des africains au Sud du Sahara qui ont émigré était d'atténuer les problèmes économiques des membres de leur famille restés au pays. L'Europe de l'Ouest est une destination privilégiée, car il est plus facile pour un immigrant africain subsaharien d'y régulariser sa situation, bien qu'aux Etats-Unis les salaires soient meilleurs. Quasiment le quart de ceux qui émigrent exercent des petits boulots en vue de compléter leurs études et leurs formations universitaires ou sont sur le point de les compléter. Une grande majorité d'émigrants sont des frères ou des sœurs, des fils ou des filles issus d'une même famille ou d'une même communauté. Les frais encourus (visa, assurance, billet d'avion, hébergement, etc.) pour l'émigration sont financés par la famille ou par la communauté, au moyen de prêts (formel ou informel), d'hypothèques sur leur habitation ou grâce au produit de la vente des parcelles de terrain familial<sup>8</sup>, d'une partie du bétail ou des produits agricoles de base. Ces fonds seront remboursés par des envois réguliers et systématiques d'argent aux membres de la famille ou de la communauté ayant participé au financement du voyage.

---

<sup>8</sup> Le produit de la vente compartimentée des parcelles de terrain familiales dans les villes d'Afrique au Sud du Sahara permet aux familles d'effectuer des démarches aux fins d'envoyer l'un de leurs enfants en Occident. Ce dernier se trouve dans l'obligation, une fois à l'étranger, de subvenir aux besoins sociaux de base des autres membres de la famille restés au Pays.

## 1. 2. Les motifs d'envois des fonds des africains au Sud du Sahara

En Afrique Subsaharienne comme partout ailleurs dans le monde, la principale source d'information sur les envois de fonds est la base de données statistiques sur la balance des paiements du FMI. Mais ces données sont fortement lacunaires pour un certain nombre d'entre eux pays.

Le tableau 2 ci-dessous présente des estimations sur les transferts d'argent annuels en direction de certains pays d'Afrique Subsaharienne de 1980 à 1999. Ces chiffres sont obtenus de la Banque Mondiale par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM).

Tableau 2 : Transferts d'argent officiels annuels vers certains pays d'Afrique Subsaharienne (en millions de dollars US).

Pays	1980	1985	1990	1995	1999
Nigeria	12,8	10,1	10,1	803,6	1301,1
Côte d'Ivoire	-	-	40,4	151,1	137,7
Sénégal	74,8	55,1	90,8	86,5	92,8
Mali	59,4	67,0	106,9	112,1	83,8
Bénin	77,0	38,1	88,8	92,4	72,8
Cap-Vert	40,1	20,0	56,0	104,0	68,5
Burkina Faso	150,3	125,9	139,7	88,7	66,7
Ghana	0,5	0,4	6,0	17,3	30,7
Niger	5,9	2,1	13,1	6,3	7,2
Togo	9,9	15,4	26,9	15,0	0,0
Cameroun	11,0	46,7	60,6	28,2	-

Source : OIM (2002) et Statistiques annuelles du FMI sur les balances des paiements (1997).

Ce tableau indique que les transferts d'argent représentaient en 1999 un total de 1,7 milliards de dollars des Etats-Unis dont les trois quarts sont à destination du Nigeria. Par rapport à la population des pays concernés, les envois<sup>9</sup> de fonds à destination du Cap-Vert sont plus élevés que dans tous les autres pays, avec plus de 150 dollars des Etats-Unis par habitant et par an. L'importance des transferts d'argent dans l'économie du Cap-Vert est devenue une caractéristique structurelle importante de l'économie du pays. Trois autres pays le Nigeria, le Bénin et le Sénégal, reçoivent annuellement environ 10 dollars des Etats-Unis par personne.

Les envois d'argent des migrants africains au Sud du Sahara vers leur pays d'origine font l'objet de plus en plus d'intérêt, dans la mesure où ils sont devenus aujourd'hui aussi importants que l'aide globale au développement et que les investissements directs étrangers des entreprises. Au Ghana, la Banque du Ghana a estimé en 2001 les envois d'argent des émigrés à 400 millions de dollars des Etats-Unis par an. Ce qui représente environ 20 pour cent des revenus des exportations du pays et un volume égal au niveau des revenus des exportations de cacao. Les envois d'argent peuvent avoir, sous certaines conditions, des effets positifs induits sur les revenus, l'emploi et la production dans les zones d'émigration, tandis qu'en tant que source de revenu, ils sont restés relativement stables par rapport à d'autres flux financiers internationaux et ont même crû en volume. Cependant, les envois d'argent par les émigrés se sont avérés vulnérables à plusieurs

<sup>9</sup> Une étude du Smithsonian Institute (USA) évoque la différence proverbiale capverdienne entre une « *carta de amor* », ou lettre d'amour, dans laquelle l'expéditeur a glissé quelques dollars en plus des bonnes nouvelles et des photos, et une « *carta sec* », ou lettre sèche, qui ne contient pas d'argent.

reprises par le passé, en particulier lorsque les travailleurs émigrés ont été expulsés des pays d'Europe ou lorsque des restrictions ont été imposées sur leurs activités.

Au-delà de toutes ces considérations, il importe de souligner qu'une partie assez importante d'émigrés installés en Occident vient en aide aux familles « *restées au pays* ». En atteste le dynamisme des guichets d'envoi et de retrait d'argent comme *Western Union* qui ne désemplissent pas en longueur de journée tant dans les pays étrangers que dans les pays d'Afrique Subsaharienne. La communication et la publicité<sup>10</sup> faites autour de ce produit dans ces témoignages de son bon fonctionnement.

Le récit de vie de Marc est éloquent à cet égard. « *Marc, né à Douala et vivant chez ses parents à New Bell, un bidonville, aîné d'une famille de 8 enfants, ne peut pas poursuivre normalement ses études parce que son père, manoeuvre à la commune du deuxième arrondissement, est incapable de le scolariser convenablement. Talentueux joueur de football, il décide d'aller jouer à Libreville au Gabon contre l'avis de son père. Il interrompt son séjour à Libreville. Furieux, il propose à son père de vendre la moitié de la parcelle familiale qu'il avait acquise presque gratuitement vers la fin des années 1960. Nous sommes en 1991 et Marc a 29 ans. Aucun de ses jeunes frères n'est parvenu à l'époque à franchir même le cap de la dernière année d'études du cycle primaire. Après d'interminables négociations familiales (elles dureront deux ans), le père de Marc finit par céder aux pressions de son fils, soutenu par ses frères et sa mère. La moitié de la parcelle est vendue à 5 millions de F CFA et, aussitôt, Marc prend le chemin de Johannesburg en Afrique du Sud. De là, il parvient à entrer en Allemagne en 1994. Une année plus tard, il envoie de l'argent à sa famille pour qu'elle achète une autre parcelle, mais de préférence dans un autre quartier : Bonamoussadi, mieux équipée en infrastructures urbaines. Ce qui fut fait. Une année s'écoula encore et il se décida d'entreprendre les démarches nécessaires pour que deux de ces jeunes frères émigrent, ce qui réussit et, aujourd'hui, seule la cadette vit à Douala avec les parents dans leur maison de Bonamoussadi. Cette famille, qui était très pauvre, a vu son niveau de vie changer grâce à la relation migration et transfert d'argent ».*

Parmi les bénéficiaires des transferts de fonds, les femmes constituent la majorité (trois quarts), d'âge moyen (25 à 64 ans). Deux tiers des envois sont effectués par le biais de compagnies de transfert de fonds du secteur formel (*Western Union, Moneygram*, etc.). Uniquement la moitié du tiers restant ont recours à des institutions financières bancaires, ce qui traduit le manque de confiance dans les banques commerciales et le réseau postal. Le reste des envois transitent par le circuit informel (voyageurs, touristes, amis, parents, etc.). Certains migrants nous ont confirmés avoir confiés de l'argent liquide à des amis ou parents, ou transportés par devers eux des sommes d'argent lors de leurs voyages en Afrique Subsaharienne. Dans plus de trois quarts des cas, la méthode de transfert est choisie par l'expéditeur et non par le bénéficiaire.

La décision concernant la manière dont l'argent va être dépensé, est prise par le bénéficiaire dans plus de la moitié des cas. Un grand nombre de personnes interrogées ont précisé que les transferts de fonds sont primordiaux car ils garantissent leur survie<sup>11</sup>. La majorité des populations africaines utilisent cet argent pour les dépenses quotidiennes, à savoir paiement des loyers, achat des biens de consommation,

---

<sup>10</sup> Dans les centres d'appel, les télécentres, les boutiques et les cafés des communautés de migrants en Europe, en Amérique du Nord et au Japon, les banques incitent les clients à l'aide d'affiches publicitaires à envoyer de l'argent chez eux, au pays.

<sup>11</sup> Les envois d'argent par les migrants servent à répondre aux besoins de subsistance des parents, frères et sœurs, et surtout de leurs épouses et de leurs enfants. Ces fonds aident les personnes les plus vulnérables de la société, à savoir les enfants et les personnes âgées, et suppléent aux carences des services publics, compte tenu du fait que le système de sécurité sociale en Afrique Subsaharienne ne s'adresse qu'à une minorité de la population.

frais médicaux (frais de consultations et d'hospitalisation, médicaments, etc.). Ces sommes d'argent sont dépensées dans le minerval des enfants, les cérémonies de deuil, le renouvellement des garde-robes, les soins de santé, les mariages. En bref, elles permettent de résoudre presque tous les problèmes de survie. Moins d'un quart du total des transferts de fonds s'avèrent disponible pour l'épargne ou l'investissement.

Malgré la baisse ou la rareté d'emplois pour les émigrants, les transferts de fonds n'ont pas diminué. En effet, pour certains africains au Sud du Sahara « *les transferts d'argent sont sacrés* ». Même lorsque la consommation des émigrants est en baisse tout comme leur niveau de vie ; ils s'endettent mais ne stoppent pas leurs envois d'argent.

Le transfert de ressources non directement en monnaie et assis sur l'étranger constitue un des éléments importants de l'analyse qui va suivre. Des recherches effectuées sur le terrain (Tchouassi et Ndjanyou, 2002) ont montré l'existence d'une nouvelle forme de transfert en direction de l'Afrique Subsaharienne non directement lié à l'argent. En effet, certains grands commerçants et même des propriétaires fonciers financent le départ pour l'étranger d'un ou de plusieurs de leurs fils, d'un proche parent sans emploi restant à leur charge. En effet, le commerçant qui assure le financement du départ de son fils ou de son frère, achète le billet d'avion et couvre les différents frais (séjour, visa, hébergement, etc.). Celui-ci effectue alors le voyage pour l'étranger (Europe, Amérique, etc.). L'opération est très souvent renouvelée plusieurs fois si le bénéficiaire se fait refouler par les autorités du pays d'accueil pour défaut de papiers. Dans le cas contraire, si celui-ci régularise sa situation d'immigré, il se constitue un petit capital lui permettant de s'autofinancer. Après quelques années de stabilité, le bénéficiaire ayant constitué une épargne, commence à rembourser celui qui a financé son voyage (son père ou son frère). Ce remboursement revêt diverses formes. Soit le commerçant (père ou frère), à l'occasion de ses multiples voyages d'affaires dans le pays où s'est installé son fils ou son protégé, effectue ses transactions commerciales et financières à partir du compte bancaire et avec l'épargne de ce dernier. Une fois rentré au pays et après la vente de ses marchandises, le commerçant exécute les instructions de son protégé envoyé à l'étranger (construction d'une maison, entretien de la famille restée sur place, ouverture d'un compte d'épargne, etc.). Soit le protégé envoie régulièrement des sommes inutilisées au commerçant qui les emploie à sa guise pendant son séjour à l'étranger (cas de voyage des sénégalais et des maliens à l'étranger). Le recyclage de cette somme par le commerçant compense, du moins, en partie le remboursement des sommes préalablement dépensées. Soit le protégé rembourse sans intérêts les sommes dépensées (prêtées) pour préparer et effectuer son départ sur une période, pas très longue.

Une autre forme de remboursement ou de compensation consiste à préparer l'arrivée d'un petit frère ou d'un proche chez soi à l'étranger avec l'épargne constituée à l'avance. Des expériences pareilles peuvent se multiplier par dizaines en Afrique au Sud du Sahara. Aussi, afin d'éviter de se soumettre aux procédures de la réglementation de change des services extérieurs des institutions financières, il y a quelques temps les importateurs africains au Sud du Sahara tant du secteur informel que formel voyageaient avec des espèces ou des chèques de voyage en monnaies facilement convertibles à l'étranger. Devant le contrôle rendu sévère par les services de la douane et de la police, une autre pratique a vu le jour.

Notre descente sur le terrain nous a permis de constater que les importateurs ne transportent plus les espèces, mais ils effectuent toutes leurs transactions commerciales et financières à l'étranger avec l'épargne que des frères ou des compatriotes mettent à leur disposition sur place. Evidemment, il s'agit des frères et des compatriotes très proches et connus depuis de longue date et avec lesquels un « *capital confiance* » s'est établie. Dès le retour au pays et après la vente des marchandises, l'importateur procède au remboursement selon les instructions des prêteurs (construction de maison au pays,

sommes mensuelles à verser aux parents, etc.). Cependant, il est important de souligner que, de plus en plus, ceux qui utilisent ce système se heurtent aux exigences des services consulaire et de la douane lors de la présentation des moyens de subsistance ou d'un numéro de domiciliation bancaire pour les formalités d'entrée et de dédouanement, à moins qu'ils parviennent à franchir les barrières ou à introduire au pays de manière plus ou moins frauduleuse leurs marchandises. Aussi, on comprend la réticence des banques à accepter la domiciliation des dossiers dont l'apurement pose problème. Nous avons aussi rencontré sur le terrain des exemples de migrants incapables de secourir leurs parents dans la mesure où ils sont confrontés à de nombreuses difficultés (notamment le manque de documents de séjour, qui fait d'eux des « *sans papiers* »). Un des pères de famille rencontrés à Yaoundé au Cameroun a déclaré « *être très déçu de l'attitude de son fils émigré depuis plus de treize ans et ne réagissant à aucune de ses sollicitations* ». Il exprime ainsi son dépit : « *Si je savais, je n'allais pas accepter de vendre ma parcelle de terrain pour le faire voyager. Voilà une famille nombreuse comme la mienne, obligée de partager une chambre alors que nous en avions trois qui pouvaient nous éviter cette promiscuité honteuse* ».

## II. LE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT PAR L'ARGENT DES MIGRANTS

Le temps est-il peut-être venu, pour les projets de développement, de mieux se faire connaître, en clair, de mieux « *se vendre* », se faire financer auprès des communautés de la *diaspora*. Le développement est ici utilisé comme un concept implicite, impliquant l'hypothèse que quelque chose passe d'un statut inférieur à un statut supérieur ou meilleur, soit plus ou moins. Ce que W. W. Rostow a décrit, il y a plus de quarante ans dans « *The Stages of Growth* ». Depuis Rostow, la théorie du développement a connu une assez forte évolution. En effet, donner une définition du concept de développement n'est pas du tout aisé. Puisqu'il est clair que le développement va au-delà du simple développement économique. Outre les facteurs économiques, d'autres critères sont pris en compte dans l'équation du développement. C'est la raison pour laquelle, il est important de tenir compte des facteurs non économiques et non facilement mesurables tels que le bien-être, la sécurité de l'environnement, la démocratie, la liberté d'expression, etc. dans l'analyse de la relation entre la migration et le développement. Le développement est, selon François Perroux, un processus de changements mentaux et sociaux qui accompagne et favorise l'augmentation cumulative et durable du produit réel global d'une population. L'augmentation croissante du montant des transferts financiers des migrants africains suscite aujourd'hui des interrogations légitimes.

Dans ce sens, pourquoi pas rechercher les financements du développement auprès des compatriotes expatriés, non seulement au nom d'une solidarité moralement correcte, mais aussi en termes d'opportunités d'investissement pour le bénéficiaire, non négligeable et tout aussi correct des populations pauvres africaines qui accéderaient aux services de base : amélioration de l'accès aux soins de santé, à l'éducation, à l'eau potable, à la sécurité alimentaire ? Avant les transferts financiers des migrants, comment le développement des pays africains était-il financé ?

### 2. 1. Financement du développement des pays africains

Pour répondre à ces questions, il faut rappeler que pour financer le développement des pays africains au Sud du Sahara, des dotations spéciales et des traitements avantageux de leur dette étaient mis en pratique. Les financements reçus par les pays africains pour le financement de leur développement était bon marché et se composaient d'une part croissante de dons (Raffinot, 2003).



Depuis 1960 des « *guichets* » spéciaux ont été créés au sein des organismes de financement destinés à financer le développement à des conditions favorables. Par exemple la Banque mondiale avait mis en place une filiale spécialisée, Association Internationale pour le Développement (AID), qui ne pouvaient prêter qu'à des pays dont le revenu par tête était inférieur à 900 dollars. De tels financements étaient intermédiaires entre les dons et les prêts c'étaient « *des faux prêts* ». Ces financements accordés uniquement à l'Etat ou avec sa garantie permettaient essentiellement de financer des infrastructures économiques et sociales (construction des routes, des écoles, des dispensaires, etc.). Devant les difficultés rencontrées par les Etats pour le remboursement de ces prêts, une partie croissante des financements du développement s'effectue sous forme de dons<sup>12</sup>. Les seules prêteurs qui demeurent sont les organisations financières internationales multilatérales : FMI, Banque Mondiale, Banque régionale de développement (BAD, par exemple). Dans les années 1970, certains prêteurs privés (les banques en général) avaient prêté cher, au taux du marché, à certains pays africains pour le financement de leur développement. N'ayant généralement pas été remboursés en totalité, ces prêts ont disparu depuis une vingtaine d'année. Les Programmes d'ajustement structurel sont venus interdire ce genre de financement du développement par emprunt aux pays pauvres.

Le financement international du développement des pays africains s'est modifié dans les années 1980. Avant cette date, il s'agissait surtout de financer des projets de développement : la construction d'une route, le projet de développement rural, etc. Le financement des institutions financières internationales, dans les années 1980, est devenu un financement de déficit et non plus de projet (prêts d'ajustement structurel) (Raffinot, 2003). De plus en plus, les institutions financières internationales n'ont jamais cessé de financer le développement des pays africains. Ce qui témoigne l'évolution du montant des prêts accordés aux pays en développement et du montant de transferts nets qui restent globalement positifs<sup>13</sup>. Avec l'évolution des flux de transferts financiers des migrants vers leur pays d'origine, peut-on espérer que ces fonds permettraient le financement du développement local ? Quel poids représentent ces transferts dans le financement du développement ?

## 2. 2. Poids des transferts des migrants

Les transferts des migrants sont désormais inclus dans les statistiques internationales de l'OCDE, qui observe les flux de capitaux du Nord vers le Sud (mais pas dans l'autre sens). Plus précisément, l'OCDE mesure les flux financiers de l'Europe de l'Ouest, d'Amérique du Nord, du Japon, de la Corée, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande vers les PVD. Pendant les années 1970 et 1980, l'aide officielle au développement constituait la plus grande part de ces flux auxquels l'OCDE ajoutait les montants relativement importants transférés par les organisations non gouvernementales. Au début des années 1990, en raison des restrictions des budgets d'aide et d'une augmentation des investissements privés, la majeure partie de ces flux correspondait à des capitaux privés, dont 15 % étaient des fonds de migrants.

Le montant total des transferts de migrants vers les pays Afrique Caraïbe et Pacifique est estimé à plus de 25 milliards de dollars américain par an (soit plus de 27 milliards

---

<sup>12</sup> Des propositions ont été avancées pour remplacer les systèmes actuels de financement des pays les plus pauvres par un système reposant uniquement sur des dons. Passer à un système fondé sur les dons transforme la relation. Il ne s'agira plus de financement du développement, mais d'assistance. Or, la relation de don est toujours assez difficile à gérer surtout lorsque le contre don n'est pas manifeste.

<sup>13</sup> Nous ne traiterons pas ici les autres mécanismes de financement du développement issus du processus de réduction de la dette des pays pauvres: Initiative pays pauvres très endettés (IPPTE), le Contrat désendettement développement (C2D), etc.

d'euros). Ils proviennent principalement d'Europe de l'Ouest (vers l'Afrique) et d'Amérique du Nord (vers les Caraïbes et les pays ACP d'Amérique). On note aussi des flux intra-régionaux importants, par exemple, du Gabon vers des pays ouest-africains ou de l'Afrique du Sud vers le Mozambique entre autres. Des dispositions récentes à l'encontre du travail des migrants dans certains de ces pays ont fortement réduit ces transferts régionaux. On observe des transferts similaires vers l'Afrique du Nord, l'Asie du Sud et de l'Est (principalement en provenance des pays du Golfe), et l'Amérique centrale et du Sud (en provenance de l'Amérique du Nord).

Quantitativement, ces fonds ont une influence positive sur la balance des paiements des pays concernés. Mais des études montrent que, qualitativement, on devrait nuancer l'importance des conséquences de tels transferts financiers. D'abord parce qu'ils sont extrêmement dispersés entre des millions de destinataires à la différence de l'aide au développement qui, même décentralisée, va vers des opérateurs bien identifiables. Ensuite, parce que plusieurs distinctions sont à opérer, principalement, entre consommation et investissement. Certains migrants envoient, en effet, des fonds pour partager<sup>14</sup> avec leur famille restée au pays les gains qu'ils réalisent dans les pays de destination. D'autres épargnent (en ouvrant des comptes d'épargne dans les banques installées dans leur pays d'origine) pour préparer éventuellement leur retour (Black et Tiemoko, 2003) ou le migrant rentre dans son pays avec une somme d'argent destinée à financer un projet. L'usage de ces fonds est différent.

De même, une partie d'argent transféré passe dans les dépenses de consommation, tandis qu'une autre part est investi dans l'achat des biens meubles ou immeubles, avec des effets multiplicateurs. Certes, la consommation elle-même a des répercussions en chaîne, puisqu'elle crée une demande et ouvre des possibilités d'emplois. Ainsi au Cameroun, par exemple, cet argent a permis l'achat des immeubles bâtis et non bâtis, la création de très petites entreprises, stimulant ainsi le tissu économique local. N'est-ce pas là une contribution décisive au développement du pays d'origine ?

### 2. 3. Impact des transferts financiers sur le développement des pays d'origine

Les transferts financiers des migrants africains subsahariens ont un effet sur le financement du développement de leur pays d'origine. L'impact des transferts financiers des migrants sur leur famille, leur village, leur région ou leur pays d'origine diffère d'un pays à un autre. Ces transferts financiers peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le niveau de développement des pays.

Pour le pays d'origine, les transferts d'argent sont une source non négligeable de devises. Dans de nombreuses localités de la plupart des pays d'Afrique au Sud du Sahara, les envois d'argent de la *diaspora* constituent la seule et souvent l'unique source de revenu des individus et des familles (Dembélé Moussa, 2001). En augmentant le revenu des ménages, ils soutiennent la demande locale. Cet effet est d'autant plus profitable que la demande se porte sur des produits fabriqués dans le pays d'origine ou qu'elle s'exerce sur un marché faiblement concurrentiel où les risques de tensions inflationnistes sont plus faibles.

En ce qui concerne le financement du développement des pays africains, les transferts financiers représentent des ressources stables alors que l'Aide publique au développement (APD) et l'Investissement direct étranger (IDE) sont plus fluctuants. Ils exercent un effet stabilisateur sur le financement du développement. Ratha (2003) nous montre que les transferts financiers sont « *anticycliques* ». Ils atténuent les autres chocs

---

<sup>14</sup> Le migrant est, dans ce cas, poussé par la solidarité familiale, par conviction ou par obligation.

dans la mesure où la récession économique incite d'autres africains à émigrer alors que ceux qui ont déjà migré augmentent le volume des fonds qu'ils envoient à leurs familles restées au pays. Pour celles-ci les transferts financiers constituent une forme de protection, d'assurance face aux incertitudes et à la précarité des populations résidant dans les pays d'origine. L'argent reçu permet aux familles et aux proches restées au pays d'accéder aux services essentiels de base comme la santé, l'éducation, les services d'eau et d'assainissement, etc. En absence de service de protection et de sécurité sociale, ces transferts contribuent à la réduction de la pauvreté et au renforcement des capacités des populations à participer au processus de développement.

Les transferts d'argent stimulent l'activité économique<sup>15</sup> du pays et se substituent en quelque sorte au crédit<sup>16</sup> et aux autres modes de financement<sup>17</sup>, le plus souvent inaccessibles aux populations pauvres ou peu adaptés à leurs besoins. Lorsqu'on desserre la contrainte financière particulièrement forte en milieu rural africain, les revenus issus des transferts permettent d'engager des investissements dans de nouvelles activités génératrices de revenus ou dans des techniques favorables à une augmentation de la productivité agricole (Penant, 2004). Il faut aussi ajouter que, dans bien de cas, la réussite économique des familles prises individuellement est souvent surdéterminée par les contextes socio-économiques régionaux. Il semble évident que les mêmes motifs qui ont poussé les populations à migrer sont aussi très souvent ceux qui vont limiter le potentiel productif des transferts reçus (corruption, asymétrie d'information, manque d'infrastructures, risque de dévaluation, inaccessibilité et faible soutien du réseau bancaire, etc.).

Les transferts d'argent des migrants ont un potentiel d'investissement énorme. Dans certains pays africains des mesures sont prises pour les encourager. Selon l'International Finance Corporation, connue de tous comme la « banque de la Banque Mondiale », en Érythrée, « le secteur des services représente 60 % du produit national brut et joue un rôle économique majeur. Les sous-secteurs appelés à se développer rapidement sont le commerce de gros et de détail, les transports, les communications, la construction et les services financiers. Ils sont alimentés en grande partie par les fonds des expatriés ». Dans la Somalie voisine, le tableau des investissements est moins rose : « Les envois de fonds sont 10 fois supérieurs à ceux de l'aide internationale au développement. Ils sont estimés à 150 millions de dollars américains par an, mais ils ne sont pas conservés et le capital d'investissement continue à faire défaut ». Les ougandais de la diaspora envoient dans leur pays quelque 400 millions de dollars chaque année. Ce montant est supérieur aux recettes d'exportation du principal produit agricole d'exportation du pays, le café. Selon le Haut commissariat du Ghana à Londres, les Ghanéens de l'étranger envoient entre 350 et 450 millions de dollars chaque année.

Si l'impact de ces transferts diffère en fonction de l'utilisation finale faite par les familles, les proches ou l'environnement économique et politique du pays d'origine, au moins deux certitudes semblent aujourd'hui admises : d'une part les montants de transferts financiers sont considérables et, d'autre part, ils ont un impact sur la réduction de la pauvreté. Sur une dizaine d'années, les migrants maliens résidents en France,

---

<sup>15</sup> Dans certains pays d'Afrique Subsaharienne, l'argent des migrants permet de maintenir l'économie à flot. Le cas de l'archipel du Cap-Vert dans l'océan atlantique est le plus connu. Là, il constitue entre 25 et 30 % du produit national brut, selon des rapports sur le phénomène *Nos ku Nos* (entraide mutuelle) de la diaspora capverdienne, établie principalement dans l'Etat du Massachusetts (USA), dans la province de Zuid Holland (Pays-Bas), au Portugal et au Brésil. Ce scénario est observable dans les îles du pacifique et des caraïbes où les transferts d'argent représentent au moins le quart du produit national brut.

<sup>16</sup> Dans la plupart des pays d'Afrique Subsaharienne, la politique de crédit, lorsqu'elle existe, n'est pas souvent incitative surtout pour les populations pauvres.

<sup>17</sup> Les transferts financiers des migrants peuvent-ils être considérés comme des « start-up capital » ? Les transferts financiers des migrants peuvent-ils représenter une source suffisante de financement de la création des activités génératrices de revenus ou de très petites entreprises ?

ressortissants de la région de Kayes (où les conditions climatiques sont défavorables à l'agriculture et à l'élevage), ont financé dans leur région plus de 148 projets (forages, irrigations, écoles, etc.) représentant un budget total de plus de 3 millions d'euros dont 2,5 millions financés par leur épargne. Selon une étude évaluant la relation entre pauvreté, migration et envois d'argent dans les 74 PVD à revenus bas ou intermédiaires (Adams et Page, 2003), il ressort que la migration internationale (la proportion de la population d'un pays résidant à l'étranger) de même que les transferts d'argent internationaux (la proportion des devises dans le PIB national) ont statistiquement un impact assez net sur la réduction de la pauvreté. Premièrement, lorsque « *la part des migrants internationaux dans la population d'un pays augmente de 10 % en moyenne, l'indice numérique de pauvreté baisse de 1,6 %* ». Deuxièmement, « *une hausse de 10 % de la part des envois de fonds dans le PIB d'un pays conduit une baisse de 1,2 % de la proportion de pauvres vivant avec moins de 1 dollar par jour et de 2 % de réduction de l'intensité ou de la gravité de la pauvreté dans le pays considéré* »

La relation entre migration et diminution de la pauvreté en Afrique Subsaharienne est connue (Lachaud, 2002). Mais les transferts monétaires et financiers des migrants n'offrent pas que du positif. En effet, la plupart des pays d'Afrique Subsaharienne, vit littéralement sous la perfusion de sa *diaspora*. L'augmentation de la dépendance des familles restées au pays est une donne dont se plaignent beaucoup de migrants africains subsahariens pour qui les transferts d'argent se substituent parfois à d'autres formes de revenu, plus qu'ils ne les complètent. Une dépendance parfois difficile à gérer pour les africains vivant en Occident qui sont tributaires de la conjoncture économique mondiale. Ceux-ci peuvent même se sentir pris en otage par leur famille qui « *compte sur eux* » et qui pense encore souvent que « *l'Occident est synonyme de jackpot* ». Ces transferts réguliers d'argent participent-ils au développement local dans la mesure où ils investissent plus dans la consommation que dans des biens productifs? Dans les villes africaines, il est frappant de constater à quel point l'inflation locale mine le tissu social, fait grimper la spéculation sur les biens fonciers, fait naître des tensions entre ceux qui reçoivent de l'argent et ceux qui n'en reçoivent pas, et cultive le mythe de l'Occident qui conduit à son tour les familles à tout faire pour aider un des leurs à émigrer au risque de tomber dans le piège de l'expulsion à répétition ou de l'exploitation.

Toutes ces analyses suggèrent la légitimité et la nécessité pour les acteurs institutionnels de financement du développement de mettre en place des politiques attractives de soutiens, de canalisation<sup>18</sup> et de valorisation<sup>19</sup> des transferts financiers.

*Pierre, 35ans, Béninois, envoie régulièrement de l'argent à sa famille restée au Bénin particulièrement à sa petite sœur. Pour cela, il a recours à Western Union, service qu'il utilise 12 fois par an à raison de 100 € en moyenne à chaque fois. « Par rapport à d'autres ce n'est pas grand-chose » affirme-t-il. Certains travailleurs africains envoient, en effet, plus de 700 € par mois. En fait, le service de transfert d'argent proposé par Western Union est assez rapide et très pratique : cinq minutes suffisent pour remplir le questionnaire, présenter une pièce d'identité au guichetier et envoyer l'argent, disponible immédiatement du côté du destinataire. Cependant ce service se révèle très coûteux : pour 50 € envoyés, une commission de 10,5 € est demandée (soit 21 %) etc. Reste la possibilité de recourir aux virements bancaires. Mais dans le cas de l'Afrique Subsaharienne en général et du Bénin en particulier, le compte en banque n'est pas encore généralisé à l'ensemble de la population, même en zone urbaine. En outre, les*

---

<sup>18</sup> L'amélioration des canaux de transferts financiers formels et bancaires ne manque pas d'intérêt. En effet, ils pourraient avoir une influence non négligeable sur les montants effectivement transférés (par exemple en réduisant les frais et les commissions de transfert d'argent et en sécurisant les transactions).

<sup>19</sup> Non seulement le passage des transferts d'argent par les circuits bancaires pourrait favoriser l'épargne et son orientation, mais aussi pourrait accroître la possibilité de distribution de crédit et permettre ainsi les investissements productifs.

*banques ne mettent à disposition l'argent du virement qu'au bout d'au moins deux semaines alors qu'avec Western Union, l'argent est tout de suite disponible. Pierre espère donc l'émergence d'une réelle alternative : un service de virement qui serait instantané, non bancaire et moins coûteux.*

L'argent transféré est une source de financement du développement qui n'est pas appréciée à sa juste valeur. Dans bien des cas, il constitue la source la plus stable de flux financiers vers les PVD. L'argent transféré n'est pas sujet aux caprices et conditionnalités des pays donateur ou d'accueil (Gapes et Tanner, 2004). Il parvient au pays récepteur (d'origine) sans intérêt, son dépôt n'est assorti d'aucune condition et il peut être géré sans une lourde bureaucratie. Il atteint le plus souvent les couches les plus pauvres de la société. Aussi, il est destiné aux familles plus aisées d'Afrique Subsaharienne. Plus le pays d'émigration est loin du pays d'accueil, plus le flux de l'argent rapatrié sera orienté, selon toute probabilité, vers les familles de la classe moyenne, en raison du coût initial exorbitant du voyage pour les immigrants.

Les transferts financiers des migrants présentent également des impacts négatifs sur le développement des pays d'origine comme l'indique le tableau 3 ci-après. En effet, ils entraînent une réduction de l'offre de travail des familles dans les pays d'origine. Ils ont un effet desincitatif sur la recherche d'autres sources de revenus économiques.

Tableau 3 : Effets positifs et négatifs des envois d'argent sur le développement en Afrique Subsaharienne

Effets positifs	Effets négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du poste transfert de la balance des paiements, accroissement du PIB, augmentation de la quantité de devises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réduction du potentiel, manque à gagner en production et en recette fiscales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus d'investissements dans les domaines de base : éducation, alimentation, logement, soins de santé, etc. Investissements pour l'avenir. Effets importants sur le bien-être des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moins d'investissements directement rentables et accumulation du capital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets indirects sur l'emploi productif par le biais notamment des activités de création d'entreprise, de construction, du commerce, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Peu d'effets sur l'emploi productif</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets multiplicateurs. Les effets secondaires des envois d'argent entraînent la croissance de certains indicateurs économiques et sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hausse des prix de certains produits (inflation). Croissance statique (dépendant des pays d'accueil des migrants)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque limité de dépendance du pays d'origine. Contribution au développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dépendance du pays d'origine des transferts d'argent. Perturbation du développement. Perturbations monétaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélérateur de l'économie locale notamment par la concentration régionale des investissements en provenance des associations de migrants. Effets multiplicateurs particulièrement dans les zones rurales où l'économie locale est soutenue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exode rural</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets de redistribution de revenus et de mobilisation du capital social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Renforcement des inégalités sociales</li> </ul>

Sources : Construit par l'auteur

Dans les pays fortement dépendants des transferts financiers comme le Cap-Vert et plongés dans une « économie de rente », Bourdet et Failck (2004), en démontrant l'impact macro-économique des transferts d'argent sur le taux de change et la compétitivité du secteur marchand, constatent le risque d'apparition du « syndrome hollandais » (baisse de compétitivité des secteurs marchands, baisse des investissements dans les industries de substitution aux importations, taux de change défavorable à

l'exportation, etc.). Le plus souvent, on note dans les familles qui reçoivent des transferts financiers une prédominance des logiques de consommation sur les logiques d'accumulation. En effet, lorsque cette consommation s'exerce sur des biens importés, elle réduit d'autant l'impact positif de ces derniers sur les réserves en devises et n'a pas d'effets positifs sur la production nationale. Wets (2001) met en évidence l'effet inflationniste qui résulte d'une demande dont la solvabilité est sans commune mesure avec celle du reste de la population ne recevant pas de ressources de l'extérieur et qui se répercute sur des biens fortement concurrentiels (la terre par exemple).

## CONCLUSION

Pour modérer les migrations internationales et pour limiter la croissance des grandes villes dans les pays en développement, les décideurs politiques agissent sur ce qui motive les mouvements des populations. Si certaines motivations sont non économiques (guerres, catastrophes naturelles, pauvreté ambiante, etc.) d'autres peuvent et doivent être analysées par les économistes, dans un cadre théorique qui étudierait ce qui motive les mouvements de travail. Harris et Todaro (1970) et Todaro (1969) ont fourni un cadre théorique important où les migrations répondent à des différences dans l'espérance de revenu.

Les transferts réguliers d'argent en Afrique au Sud du Sahara ont permis non seulement d'améliorer le niveau de revenu des ménages c'est-à-dire couvrir les besoins d'argent immédiats des familles mais également ont réduit les risques de pauvreté urbaine et ont financé les investissements dans les domaines sociaux de base (amélioration de l'accès aux soins de santé, à l'éducation et l'habitat, aménagement des points d'eau potable, etc.). Les autorités des pays d'origine semblent convaincues que les effets des envois d'argent sont dans l'ensemble très positifs, et ce d'autant que ces pays ont besoin de devises pour financer l'important déficit de leur balance commerciale et leur dette extérieure (BIT, 2004).

Les transferts financiers présentent plusieurs avantages par rapport à l'aide étrangère et aux prêts internationaux accordés pour le financement du développement. En effet, il élimine les intermédiaires coûteux et réduit le risque que les fonds ne soient pas dépensés en fonction des besoins des individus. L'argent transféré risque nettement moins d'être absorbé par des fonctionnaires corrompus ou gaspillés en projets de prestige qui ne contribuent pas au développement réel du pays. Par ailleurs, il est généralement utilisé à des fins de consommation plutôt que d'investissement. Mais cet accroissement de la consommation n'en demeure pas moins utile, et a certainement un effet multiplicateur sur les économies locales. Les effets positifs des transferts financiers sont nettement supérieurs à leurs inconvénients potentiels. La question la plus cruciale est de savoir s'ils compensent les effets négatifs d'une « fuite des cerveaux ». A ce niveau, la réponse dépend d'une série de facteurs, y compris si ce sont des travailleurs hautement qualifiés ou sans formation qui migrent d'abord ? (Gapes et Tanner, 2004). Il est également important de noter que les effets de la migration sur les familles dans les pays d'origine ne se limitent pas aux transferts de ressources financières et matérielles. La migration peut contribuer à faire diminuer le taux de fécondité et de prévalence des infections sexuellement transmissibles et du VIH/SIDA. L'impact des transferts financiers des migrants dépend alors de l'utilisation faite par les familles qui les reçoivent. Largement, il dépend des possibilités de financement des activités génératrices de

revenus, des investissements productifs, en un mot du financement du développement de la zone ou du pays d'origine.

Si l'Afrique au Sud du Sahara exploitait de manière rationnelle les moyens financiers et humains de sa *diaspora*, elle trouverait des propres solutions adaptées à ses problèmes de développement. Ainsi, les ressources issues de la *diaspora* compenseraient-elles l'amenuisement de l'aide au développement qu'elle reçoit des pays du Nord et du commerce avec eux.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams R. et Page J. 2003, « The impact of international migration and remittances on poverty », Document préparé pour la conférence du DFID/Banque Mondiale sur les envois de fonds des migrants, des 09 et 10 octobre : Londres.
- Ammassari S. 2004, « Gestion des migrations et politiques de développement : optimiser les bénéfices de la migration internationale en Afrique de l'Ouest », *Cahiers de Migrations Internationales*, 72 F, BIT : Genève.
- Assogba Y. 2002, « Diaspora, mondialisation et développement de l'Afrique », *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 15, n°1, pp.98-110.
- Ba C. O. 1995, « Un exemple d'essoufflement de l'immigration sénégalaise : les sénégalais au Cameroun », *Mondes en Développement*, n°23 (91), pp.31-44.
- Banque Mondiale, 2003, *Global Development Finance. Striving for Stability in Development Finance*, World Bank: Washington DC.
- Barou J. 1990, « Des chiffres et des hommes », *Hommes et Migrations*, n°1131, pp. 5-8.
- Baudasse T., 2003, « Les théories économiques des migrations », *Document de Recherche*, Laboratoire d'économie d'Orléans, Orléans, 2003-01, 32p.
- BIT 2004, *Une approche équitable pour les travailleurs migrants dans une économie mondialisée*, BIT : Genève, tome 1, 230p.
- Bhagwati J. et Srinivassan T. N., 1974, « On reanalysing the Harris-Todaro model: policy rankings in the case of sector-specific sticky wages », *American Economic Review*, 64, 3.
- Black R. et Tiemoko R. 2003, *Migration, retour et impact en Afrique de l'Ouest*, Centre de recherche sur les migrations de l'Université du Sussex : Brighton, 22p.
- Bourdet Y. et Falck H. 2004, *Emigrant's Remittances and Dutch Disease in Cape Verde*, Department of Economics, Lund University and Kristianstad University, Sweden.
- Carling J., 2003, *Emigration, Return and Development in Cape Verde*, Colloque international sur Migration et Pauvreté, Université de Sussex, 18p.
- Charbit Y., Hily M.-A. et Poinard M. 1997, *Le va et vient identitaire. Migrants portugais et villages d'origine*, INED/PUF : Paris.
- Charef M. 1981, « Les transferts d'épargne des émigrés marocains en France : évaluation de leur importance et de leurs effets », *Annales de l'Afrique du Nord*, tome XX, pp. 217-227.
- Charef M. 1983, « L'émigration vers l'étranger et l'utilisation des transferts monétaires dans la province de Marakech », *Hommes et Migrations*, n° 1057, pp. 8-14.
- Cossart J. 2004, « Epargne des migrants, nouvel eldorado du développement ? », *Techniques Financières et Développement*, n°76, pp. 3-7.
- Crisp J. 1999, « Policy challenges of the new migrant diasporas: migrant networks and their impact on asylum flows and regimes », *Transnational Communities Working Paper*, Oxford, WPTC-99-05, 11p.
- Daum C. 2000, « Liens entre migration et développement : des points de repère », *Migrations Société*, n°67, pp.51-52.
- Daum C. 1997, « Immigrés acteurs du développement : une médiation sur deux espaces », *Hommes et migrations*, n°1206, pp.31-42.
- Dembélé Moussa D. 2001, « Le financement du développement et ses alternatives : le rôle des mouvements sociaux et politiques », *Alternatives Sud*, vol. 8, n°3, pp.229-251.
- Dieng S. A. 2003, « Comportement financier des migrants maliens et sénégalais et développement de leur pays d'origine », *Des flux migratoires aux enjeux collectifs, Les déjeuners de l'Institut des Sciences de l'Homme de Lyon*, Dossier n°34.



- Dieng S. A. 1998, « Comportement financier des immigrés sénégalais et maliens : Résultats d'entretien avec des migrants et groupes de migrants sénégalais et maliens de France », *Working Paper*, Centre Walras, Lyon, n°231, 62p.
- Gapes M. et Tanner J. 2004, « Les implications économiques et commerciales de la migration et de l'externalisation : un défi transatlantique », Rapport de la sous-commission sur les relations économiques transatlantiques, Assemblée parlementaire de l'OTAN, 28 p.
- Harris J. R. et Todaro M. P. 1970, « Migration, Unemployment and Development : A two sector analysis », *American Economic Review*, 60, 1.
- Institut PANOS 2000, « Dossier : les immigrés, acteurs du développement Nord-Sud ? », *Migrations Société*, n°67, pp.33-128.
- Institut PANOS 1993, Quand les immigrés du Sahel construisent leur pays, Editions L'Harmattan : Paris, 207p.
- Kane A., 2001 « Diaspora villageoise et développement local en Afrique : le cas de Thilogne association développement », *Hommes et Migrations*, n°1229.
- Lachaud J. -P. 2002, « Envois de fonds, inégalité et pauvreté au Burkina Faso », *Revue Tiers Monde*, n°160, pp.793-827.
- Lesourd M. 1995, *Etat et sociétés aux îles du Cap-Vert. Alternatives pour un petit Etat insulaire*, Karthala : Paris, 524p.
- Lespes J.-L. 2001, « La cohésion sociale: tensions et mutations », *Document de recherches*, Laboratoires d'Economie d'Orléans, 20p.
- Lewis W. A. 1954, « Development with unlimited supplies of labour », *Manchester School of Political Economy*, n°95 (5).
- Ma Mung E 1996, *Mobilités et investissements des émigrés : Maroc, Tunisie, Turquie, Sénégal*, L'Harmattan, Paris.
- Migrations Etudes., 2003, Synthèse de travaux sur l'immigration et la présence étrangère en France, août - septembre, n°116, 16p.
- Owusu T. Y. 2000, « The role of Ghanaian immigrant association in Toronto, Canada », *International Migration Review*, n°34 (4), pp. 1155-1181.
- Penant A. 2004, « Transferts financiers des migrants, un levier pour le financement local du développement », *Techniques Financières et Développement*, n°76, pp. 8-19.
- Perroux F. 1981, *Pour une philosophie du nouveau développement*, Aubier : Paris.
- Raffinot M. 2003, « Réduction de la dette, aide et développement en Afrique », DIAL, Université de Paris IX, Paris, mars, 9p.
- Ranis G. 1988, « Analytics of Development : Dualism », in *Handbook of Development Economics*, vol. 1, Chenery and Srinivassan eds.
- Ratha D. 2003, « Workers' Remittances: An important and stable source of external development finance », in *Global Development Finance*, World Bank, Washington DC.
- Riccio B. 2001, « Disaggregating the transnational community : Senegalese migrants on the coast of Emilia-Romagna », *Transnational Communities Working Paper*, WPTC-01-11, Oxford, 29p.
- Robin N. 1996, « Transferts, investissements et lieux de fixation des émigrés sénégalais », in E. Ma Mung (eds), pp.249-264.
- Rostow W. W., 1967, *Les étapes de la croissance économique, un manifeste non communiste*, Editions Cujas : Paris.
- Schiff M. 1999, « Intégration politique, mobilité de la main d'œuvre et bien-être : l'impact du capital social », *Revue d'économie du Développement*.
- SOPEMI. 1993, *Migrations internationales : le tournant*, Rapport annuel 1992, OCDE, Paris, 298p.
- SOPEMI. 1994, *Migrations et développement : un nouveau partenariat pour la coopération*, Rapport annuel 1993, OCDE : Paris, 343p.
- SOPEMI. 1998, *Tendances des migrations internationales*, Rapport annuel 1997, OCDE : Paris, 304p.
- SOPEMI. 2002, *Tendances des migrations internationales*, Rapport annuel 2001, OCDE : Paris.

- Tchouassi G. 2004, « Migrations et envois d'argent des migrants en Afrique au Sud du Sahara », *Techniques Financières et Développement*, n°76, pp. 37-46.
- Tchouassi G. et Ndjanyou L. 2002, « Affaiblissement du rôle d'intermédiation financière dans les économies des pays d'Afrique au Sud du Sahara : un essai d'explication », in Bekolo-Ebe B. (eds), pp.59-82.
- Todaro M. P. 1969, « A model of labour migration and urban unemployment in less developed countries », *American Economic Review*, n° 59, pp.138-148.
- Wets J. 2001, « Migration et asile: plus question de fuir », Rapport de synthèse d'un projet de recherche en matière de politique d'immigration et d'asile en Belgique, Fondation Roi Baudouin.
- Williamsson. 1988, « Migration and Urbanization », in *Handbook of Economics*, vol. 1, Chenery and Srinivassan eds.
- Wimaladharmasiri J., Pearce D. et Stanton D. 2004, « Transferts des migrants : un nouveau financement pour le développement ? », *Techniques Financières et Développement*, n°76, pp. 29-36.

# LA SINGULARITE DE L'ENTREPRENEURIAT DES MIGRANTS AFRICAINS EN FRANCE

Par Thierry LEVY-TADJINE<sup>20</sup> et Raphaël NKAKLEU<sup>21</sup>

## Résumé:

S'intéressant aux entrepreneurs migrants en France et plus spécifiquement dans ce travail, aux publics originaires d'Afrique, cet article interpelle la singularité de l'entrepreneuriat des migrants. Dans quelle mesure ce dernier se distingue-t-il de l'entrepreneuriat au pays d'accueil et de l'entrepreneuriat autochtone ? Ces questions posent instantanément la question de l'acculturation de l'entrepreneur migrant. Comment arbitre-t-il entre deux modèles culturels qui supportent des formes d'entrepreneuriat différentes ?

La présente contribution, à vocation exploratoire, s'appuyant sur quelques études de cas et sur de l'ethno-observation réalisée au sein d'une structure d'accompagnement dont est membre l'un des auteurs, confronte la littérature et le terrain et énonce une liste de premières propositions répondant à ces questions.

Mots Clés : Entrepreneuriat immigré; Entrepreneuriat africain; Entrepreneuriat ethnique; Accompagnement; Acculturation.

## Abstract :

Being interested in migrant entrepreneurship in France and more specifically in this work, in those of African origin, this article highlights the peculiar nature of the entrepreneurship of migrants. To what extent does the migrant entrepreneurship stand out from the entrepreneurship in the host country and from the indigenous entrepreneurship? These questions immediately raise the question of the acculturation of migrant entrepreneurship. How does he live the two cultural models which support different entrepreneurial forms?

This paper, having an exploratory vocation, based on some case studies and on ethno-observation realized within an accompanying structure where one of the authors is a member, confronts the literature and the terrain and brings out a list of initial suggestions which answer these questions.

## Key Words:

Immigrant entrepreneurship; African entrepreneurship; Ethnic entrepreneurship; Accompagnement; Acculturation.

---

<sup>20</sup> Docteur en sciences de Gestion, Maître de Conférences à l'Université du Sud-Toulon, Chercheur à ERMES. E-mail : thierry.levy@alexis.fr

<sup>21</sup> Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur au BETA – Université Louis Pasteur de Strasbourg, et Université de Douala. E-mail : nkakleu@hotmail.com

## INTRODUCTION

**S'**intéressant aux entrepreneurs migrants en France et plus spécifiquement dans ce travail, aux publics originaires d'Afrique, cet article interpelle la singularité de l'entrepreneuriat des migrants. Ce programme comporte plusieurs axes de travail. Le premier axe qui sera discuté ici et qui est discuté de manière plus globale par l'un des auteurs dans son travail doctoral (Levy, 2004) interpelle la spécificité de l'entrepreneuriat des migrants. Dans quelle mesure ce dernier se distingue-t-il de l'entrepreneuriat au pays et de l'entrepreneuriat autochtone ? Ces questions posent instantanément la question de l'acculturation de l'entrepreneur migrant. Comment arbitre-t-il entre deux modèles culturels qui supportent des formes d'entrepreneuriat différentes ?

Deux axes complémentaires surgissent immédiatement. Certains porteurs de projet africains entreprennent depuis la France pour créer de l'activité au pays ou parfois entreprennent en France pour accumuler suffisamment de revenus et rentrer au pays pour y entreprendre. C'est la question de l'entrepreneuriat au service des ponts Nord-Sud esquissée dans le travail de Paturel et Levy (2004) qui est constitutive de cet axe de travail. Enfin le troisième axe associé à nos présentes réflexions vise à comparer le comportement et les motivations des entrepreneurs migrants en France avec le comportement et les motivations d'entrepreneurs au pays et d'entrepreneurs expatriés dans d'autres pays. Ce travail s'appuie sur les travaux d'un des auteurs sur le Cameroun (Nkakleu, 2001).

Ces problématiques conduisent toutefois à une revisitation substantielle des modèles usuellement utilisés pour décrire l'entrepreneuriat immigré.

Il est dorénavant admis en entrepreneuriat qu'une des caractéristiques du processus entrepreneurial est l'homologie Porteur – Projet. Cette homologie est d'ailleurs une des clefs de la validation du projet sous l'angle de l'adéquation homme-projet (Bruyat, 1993) et pour certains, serait même une caractéristique persistante de la Très Petite Entreprise (TPE) comme l'évoque régulièrement Michel Marchesnay ou de tout processus entrepreneurial. C'est fort de cette adéquation homme-projet que Verstraete (2000) caractérise le processus entrepreneurial dans les termes d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation qu'il impulse. En effet, pour impulser l'organisation, l'entrepreneur sera amené à faire appel notamment à ses réseaux d'appartenance pour mobiliser les ressources nécessaires afin de servir un marché spécifique susceptible de lui apporter une part de marché importante.

Lorsqu'il s'agit de travailler sur les entrepreneurs expatriés, il est alors assez naturel de penser que le projet incarne l'arbitrage de l'individu entrepreneur entre son espace culturel d'origine et l'espace culturel de son pays d'accueil. Cet arbitrage signifie que l'entrepreneur immigré aura tendance, selon sa vision du monde des affaires et des possibilités qui lui sont offertes par divers milieux d'appartenance pour réaliser son projet, à se référer aux deux espaces culturels de façon exclusive ou complémentaire. Une telle hypothèse rend utile le recours aux modèles de l'acculturation pour analyser le phénomène entrepreneurial expatrié ou immigré et ce recours nous semble plus pertinent que de recourir à l'approche culturaliste de G. Hofstede (1994) pourtant très courante dans les recherches en entrepreneuriat. Nous justifierons d'abord notre prise de distance par rapport à ce type d'approche (1.2) avant de présenter notre modèle d'analyse basé sur les théories de l'acculturation en montrant comment celui-ci peut

s'inscrire dans la perspective dialectique et téléologique préconisée par Greene, Carter, Reynolds (2003) pour analyser l'entrepreneuriat des minorités et des publics spécifiques.

- L'approche culturaliste de l'entrepreneuriat ; Définissant la culture d'un groupe comme un système de significations et de valeurs appris et partagé par la majorité des membres de ce groupe et se reflétant dans les pratiques de ces membres, Hofstede (1994) a ensuite proposé une grille instrumentale permettant de mesurer les principales différences culturelles suivant les groupes. Cette grille bien connue repose sur 4 items :
- la distance hiérarchique qui mesure le degré d'acceptation des inégalités par le groupe ;
- le rapport à l'incertitude qu'Hofstede mesure à partir du « *degré de contrôle de l'incertitude* » du groupe, c'est-à-dire du « *degré d'inquiétude de ses membres face à des situations inconnues ou incertaines.* » (p. 150) ;
- la position par rapport à la masculinité et à la féminité. Sont dites masculines « *les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la vie matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et plus concernée par la qualité de la vie)* ; sont féminines les sociétés où les rôles sont plus interchangeables. » (p. 113) ;
- la position plutôt individualiste ou plutôt collectiviste du groupe, « l'individualisme caractérisant les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge ; A l'opposé, le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible. » (Hofstede, 1994, p. 76). Asie, Afrique, Turquie et pays arabophone seraient ainsi globalement plus collectivistes que les pays du Nord.

Cette grille qui est composée des quatre items, permet d'identifier ce que l'auteur appelle des « programmations mentales » différentes suivant les pays (Hofstede, 1994). A la lumière des travaux de G. Hofstede et de ses disciples qui ont déjà appliqué cette grille pour y situer la plupart des pays de la planète sur la base de questionnaires réalisés auprès d'échantillons significatifs, il serait alors possible de dépeindre les traits culturels supposés de tout individu suivant son pays d'appartenance. Récemment, une étude a même essayé de décrire l'entrepreneuriat méditerranéen en se fondant sur la grille de Hofstede (Nihed Gharbi, 2000) prouvant ainsi qu'il serait possible de construire un idéal-type de l'entrepreneur méditerranéen. La question posée est alors de savoir dans le cas d'un entrepreneur expatrié ou immigré si l'on peut se référer à ce type d'analyse.

Peut-on tenter d'interpréter les difficultés d'un entrepreneur immigré d'origine marocaine entreprenant en France ou celles d'un français entreprenant en Amérique du Nord par l'écart des programmations mentales entre France et Maroc ? Bien que cette approche paraisse séduisante, nous répondrons par la négative. Auparavant, nous devons admettre que cet outil a déjà été mobilisé dans la recherche en entrepreneuriat.

- Les avatars de la grille de Hofstede en entrepreneuriat immigrant ;

Plusieurs auteurs l'ont en effet déjà utilisé dans le cadre de recherches en entrepreneuriat, le plus souvent dans une perspective de comparaisons internationales, tout en s'attachant surtout à l'item Individualisme/ Collectivisme (Tiessen, 1997).

Il en ressort en général que les sociétés individualistes cultiveraient davantage l'esprit entrepreneurial (notamment en en retenant l'acception la plus restrictive c'est-à-dire en se focalisant sur les « entrepreneurs entreprenants » et innovateurs), comme le suggère l'étude de Peterson (1980) que cite Tiessen (1997) dans son survey. Dans le même ordre d'idées, à partir d'un large échantillon d'entrepreneurs appartenant à 11 pays,

Scheinberg et Mac Millan (1988) et Considine, Mac Millan et Tsai (1988) ont pu mettre en évidence statistiquement des accents différents quant à la motivation entrepreneuriale première des entrepreneurs suivant leurs cultures. Ils ont ainsi mis en évidence le fait que les « *Latinos* » (entrepreneurs originaires du Portugal, d'Italie et de Porto-Rico dans l'échantillon) étaient significativement plus sensibles à la dimension « communautaire » (entreprendre pour contribuer au bien-être de la communauté ethnique proche) que les entrepreneurs « *anglo* » (entrepreneurs d'Australie, du Canada, des Etats-Unis et du Royaume Uni) qui verraient au contraire avant tout l'entrepreneuriat comme un moyen d'accroître leur statut personnel.

Ces constats s'accordent très bien avec les principales prescriptions des théories de l'entrepreneuriat ethnique et avec certaines observations relatives à l'entrepreneuriat turc et maghrébin en France. Dans le contexte français, l'entrepreneuriat ethnique est localisé essentiellement dans le commerce et dans des secteurs traditionnels mais plus rarement dans des secteurs à forte création de valeur. De plus, il est souvent associé à une forte implication communautaire et familiale. Toutefois, le recours à ce type de démarche analytique souffre d'un paradoxe particulièrement fâcheux au regard de notre projet de recherche comme le reconnaît Thiessen (1997, p. 372). En effet, lorsque des études analogues ont été menées sur des populations d'entrepreneurs de même nationalité au sein d'un même pays, il ne devenait plus possible d'affirmer que l'esprit entrepreneurial au sens fort du terme allait de pair avec l'individualisme ou inversement que le collectivisme inhibait l'esprit entrepreneurial. Ce paradoxe s'apparente à un sophisme de composition que connaissent bien les macro-économistes (Abraham-Frois, 2001) et l'explication de Thiessen n'est guère convaincante. Selon lui, le niveau micro (Etude sur un pays) laisserait apparaître des écarts culturels suivant les générations lesquels n'auraient pas d'incidence sur l'esprit entrepreneurial tandis que ces effets se trouveraient gommés au niveau macroéconomique.

Le paradoxe plus fondamental encore, c'est que pour l'étude de l'expatriation, la construction d' Hofstede (1994) semble contenir sa propre contradiction. L'auteur admet lui-même que l'accroissement de la richesse d'une société tend à y accroître l'individualisme en précisant que la relation n'est pas inverse. Dès lors, on pourrait penser que l'entrepreneur immigré ou expatrié même ayant bénéficié d'une programmation mentale plutôt collectiviste dans son pays d'origine et s'immergeant dans une économie plutôt individualiste y adhérerait au moins partiellement. Implicitement, c'est la question de l'acculturation qui se trouve posée. Suivant son degré d'acculturation, l'entrepreneur expatrié est-il assimilable au modèle culturel de son pays d'origine ou au modèle culturel de son pays d'accueil ? En analysant les dynamiques et les caractéristiques des groupes ethniques ou nationaux, les analyses de Hofstede rendent mal compte des phénomènes de bi-culturalité et d'acculturation qui nous paraissent être l'une des caractéristiques essentielles de l'expatrié et de ses enfants. Au contraire nous suggérons à la suite de nombreux travaux de sociologues que « *lorsqu'ils arrivent dans un pays d'accueil, les immigrés (ou les expatriés) ne nourrissent pas tous le même rapport à leurs cultures d'origine.* » (Wieviorka, 2000, p. 1114) et nous supposons que ces différences de projet se transcrivent ensuite dans les décisions entrepreneuriales.

Notre positionnement se fonde sur l'analyse d'une des spécialistes françaises de la Sociologie de l'immigration, Jacqueline Costa-Lascoux (1989), lorsque soulignant la diversité des trajectoires individuelles des migrants et des enfants de migrants dans la société française, elle met en garde contre deux stéréotypes fréquents dans l'analyse des immigrés : le stéréotype misérabiliste, et surtout l'illusion d'une culture unitaire des migrants englobant l'identité nationale, religieuse et ethnique. L'entrepreneur-expatrié doit plutôt être étudié à partir des « tensions » possibles qu'il enregistre entre différents modèles culturels auxquels il peut se référer ou se trouver confronté qu'à partir de sa programmation personnelle ou groupale qui serait supposée le qualifier. La prise en compte des « tensions » possibles laisse supposer l'existence d'une relation entre l'entrepreneuriat expatrié et l'acculturation. Lorsqu'il s'agit de travailler sur les

entrepreneurs expatriés, il est assez naturel de penser que le projet incarne l'arbitrage de l'individu entrepreneur entre son espace culturel d'origine et l'espace culturel de son pays d'accueil. Cet arbitrage signifie que l'entrepreneur immigré aura tendance, selon sa vision du monde des affaires et des possibilités qui lui sont offertes par divers milieux d'appartenance pour réaliser son projet, à se référer aux deux espaces culturels de façon exclusive ou complémentaire. Son choix devra alors être modélisé et nous proposerons de recourir aux travaux de la Psycho-Sociologie de l'Interculturel pour y parvenir.

Le plan de cet article découle logiquement de la proposition centrale que nous discutons, à savoir : L'entrepreneur migrant en France effectue une accommodation entre le système socio-culturel de son pays d'origine et le système socio-culturel français. Aussi, envisagerons-nous d'abord comment on peut modéliser le processus d'accommodation entre les systèmes culturels en nous appuyant notamment sur les travaux du psychosociologue John Berry (Partie 1). Puis, nous passerons en revue la littérature afin de mettre en exergue les traits du modèle socio-culturel de l'entrepreneuriat africain (Partie 2) et de souligner ses réelles spécificités. Enfin, nous confronterons ce modèle avec l'approche-terrain que nous avons initiée (Partie 3). Cette confrontation permettra simultanément de valider la résilience de traits spécifiques à l'entrepreneuriat africain dans le contexte français et de révéler la diversité des trajectoires d'acculturation entrepreneuriale pour les entrepreneurs africains. Ce faisant, un ensemble de propositions de recherche seront avancées pour être testées ultérieurement.

## I - LA MODELISATION DE L'ACCULTURATION ENTREPRENEURIALE

### 1.1. L'apport des travaux psycho-sociologiques de l'acculturation

Selon *le Robert de la sociologie*, l'acculturation peut être entendue comme un ensemble de phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes. L'acculturation peut se traduire par « l'assimilation parfaite » du migrant dans la société d'accueil. Dans ce cas, l'Ecole de Chicago la désigne par le fait qu'un individu intègre la totalité des traits culturels (langue, croyances, mœurs...) de la culture dominante en abandonnant ses caractéristiques. Bien que cette forme d'acculturation existe, elle ne peut rendre compte de la variété des situations que comporte la réalité. Cette définition réductrice de l'acculturation amène à souscrire aux approches sociologiques et psychologiques qui soulignent la multiplicité des formes de compromis et d'arbitrages possibles entre les deux espaces socioculturels de l'immigrant (son espace d'origine et l'espace d'accueil auquel il doit s'adapter). En particulier, Pierre Ansart (1999) suggère alors que l'expatrié puisse adopter une infinité de positions par rapport au modèle de l'assimilation parfaite développée par l'Ecole de Chicago. A partir de ce modèle d'acculturation, Ansart (1999) propose un continuum de positionnements « depuis la totale assimilation jusqu'aux diverses formes de différenciation et de résistance à cette assimilation » et suggère par ailleurs qu'en l'absence d'assimilation, l'individu en situation de contact interculturel puisse opter pour une stratégie dite « d'accommodation » en créant des formes originales d'adaptation. On pourrait ainsi établir trois configurations de l'immigré par rapport à sa société d'accueil : l'assimilation, l'accommodation et la séparation. La dernière configuration décrirait l'immigré en situation de rupture ou de non établissement des relations avec d'autres groupes de la société dominante, et de conservation de son identité initiale et ses caractéristiques culturelles.

Dans la perspective gestionnaire, ces différentes configurations peuvent orienter l'individu immigrant dans la réalisation de son projet entrepreneurial et conditionner par exemple le choix des produits et services par rapport aux marchés visés et aux

représentations que l'entrepreneur potentiel se fait de la vie en société ainsi que de la pratique des affaires.

Prolongeant ces travaux, le Psychosociologue John Berry (Berry, 1997 ; Berry et Dasen, 1997) a proposé de représenter le positionnement interculturel de toute personne soumise à un processus d'acculturation (l'immigré, l'expatrié et même le touriste) sous la forme d'une grille (cf. Tableau 1, infra) dans laquelle « l'intégration » remplace en fait ce que les sociologues qualifient d'accommodation. Berry analyse le processus d'acculturation comme une re-définition de son identité par l'acteur. Pour choisir son identité, l'expatrié doit faire un arbitrage entre ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'accueil et ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'origine. Ce choix doit être processuel car il relève du processus de socialisation de l'individu. Il est donc affecté par les rencontres et les inscriptions sociales de l'individu.

Tableau 1 : La grille de Berry.

		Est-il important de conserver son identité et ses caractéristiques culturelles ?	
Est-il important d'établir et de maintenir des relations avec d'autres groupes de la société dominante ?		Oui	Non
	Oui	INTEGRATION	ASSIMILATION
	Non	SEPARATION	MARGINALISATION

Le positionnement de l'immigré « intégré » dans la grille de Berry signifie que cet expatrié a décidé de conserver à la fois ce qui fonde l'identité culturelle de son pays d'origine et de son pays d'accueil. « L'assimilé » représente l'immigré qui rejette les caractéristiques culturelles de son pays d'origine au profit du maintien des relations avec d'autres groupes de la société dominante dans laquelle il vit. Son entreprise diffèrera alors très faiblement des entreprises conduites par des entrepreneurs « autochtones », issus de la société d'accueil. Le « séparationniste » va, quant à lui, conserver les caractéristiques de l'identité culturelle de son pays d'origine et rejeter celle de son pays d'accueil. Enfin, l'expatrié « marginal » rejette les caractéristiques des deux espaces socioculturels ; Mais il s'agit là d'un cas qui ne peut pas permettre de comprendre le processus entrepreneurial.

Malgré sa relative simplicité, la grille de Berry est un bon moyen pour adopter la perspective dialectique et téléologique préconisée par Greene, Carter, Reynolds (2003) pour analyser l'entrepreneuriat des publics spécifiques. Ces auteurs critiquent en effet les deux principales théories de l'entrepreneuriat des minorités (à savoir la théorie des minorités intermédiaires et la théorie de l'enclave ethnique dont ils proposent une synthèse) en leur reprochant d'être surtout des théories explicatives du développement de la communauté et d'être peu prolixes sur le processus individuel de création d'activité.

## 1.2. Une approche dialectique et téléologique de l'entrepreneuriat immigré

D'une façon générale, les deux constructions théoriques de référence permettent de situer l'entrepreneuriat immigré selon que l'immigrant voudra ou non se sédentariser dans son pays d'accueil :

- La théorie des Minorités Intermédiaires d'Edna Bonacich et John Modell (1980) justifie la non sédentarisation de l'immigrant par le choix des activités. Elle a été d'abord appliquée pour expliquer l'entrepreneuriat des juifs askhenases émigrés



en Europe Centrale qui ont vécu leur migration comme un exil temporaire. A l'issue temporaire certaine, cette migration justifie le confinement sectoriel à des activités « intermédiaires », en particulier le commerce de détail, ce d'autant plus que l'entrée ou la sortie y sont assez aisées (capital de départ modeste ; facilités de revente en cas de retour au pays). Par ailleurs, le choix des activités « intermédiaires » se trouve également dans le souci d'intégration de l'entrepreneur immigrant au pays d'accueil pour le cas où l'exil se prolongerait. Mais la perspective d'un hypothétique retour impose à chaque membre des « minorités ethniques » de conserver un lien avec les rites et traits culturels de son pays d'origine, ce qui passe par un resserrement des liens de solidarité intracommunautaires.

- Au contraire, lorsque le retour au pays d'origine n'est pas envisagé, Waldinger et al. (1990) suggèrent que l'immigrant adoptera une stratégie de « niche ethnique ». Ce serait dans ce cadre que se développerait l'entrepreneuriat ethnique proprement dit. Et la constitution d'enclaves économiques ethniques à l'instar des enclaves cubaines de Miami analysées par Portes et Bach (1985) en serait la manifestation paroxysmique. La logique ethnique prenant le pas sur la logique assimilationniste, l'entrepreneur immigré contribuerait à la création d'une économie ethnique afin de palier les désavantages qu'il percevrait sur les marchés du travail et du crédit. La stratégie ethnique, selon Waldinger et al. (1990), serait donc une stratégie d'utilisation de ressources ethniques qui, ce faisant, différencierait les entrepreneurs immigrés des autres entrepreneurs. Les ressources ethniques peuvent être financières (association rotative d'épargne et de crédit telle la tontine ; les crédits intracommunautaires, etc.) ou plus largement socioculturelles (recours au travail familial ; prédisposition culturelle à travailler sans compter comme l'évoque Yoo (1998) à propos des Coréens aux Etats-Unis).

Ces deux approches suggèrent une forte prégnance du repli de l'entrepreneur sur sa communauté. Ce repli s'expliquerait notamment par les difficultés que l'entrepreneur immigré trouverait dans son pays d'accueil pour réaliser son projet, et *a contrario*, par les opportunités qu'offrirait sa communauté – par exemple main-d'œuvre moins coûteuse ; apports en capital, clientèle et marchés ethniques, etc.

Ce genre d'explications cadre mal avec la réalité d'une partie des entrepreneurs immigrés qui ne cultivent aucun lien d'affaires avec leur communauté d'origine notamment en adoptant une stratégie d'acculturation assimilationniste. Dans une perspective entrepreneuriale, Chaganti et Greene (2002) soulignaient déjà que le sentiment d'appartenance pouvait considérablement varier d'une communauté ethnique à l'autre. Ce constat amenait Greene et al. (2003) à proposer une approche dialectique et téléologique pouvant admettre une définition purement individuelle des trajectoires entrepreneuriales expatriées autant que la prégnance de dynamique groupale dans le comportement entrepreneurial de l'expatrié.

La possibilité de persistance de cette dynamique groupale nous conduit à présent à affiner la spécification du modèle socio-culturel de l'entrepreneuriat africain. La spécification de ce modèle n'a dans notre travail sur les migrants qu'une vocation idéal-typique. Même si certains (Kombou et Saporta, 2000) parlent effectivement de modèle entrepreneurial africain comme d'un modèle présentant des caractéristiques culturelles homogènes du Maghreb à l'Afrique du Sud, nous n'ignorons pas qu'une étude par pays ou par zones (le Maghreb/l'Afrique Subsaharienne) pourrait révéler des variantes qui sont hors de nos propos. Dans le même esprit que Kombou et Saporta (2000), nous nous concentrerons sur les facteurs distinctifs de l'entrepreneuriat des africains qui le distinguent de l'entrepreneuriat occidental.

## II - LE MODELE SOCIO-CULTUREL DE L'ENTREPRENEURIAT AFRICAIN DANS LA LITTERATURE

### 2.1. Le tributariat

Selon la terminologie d' Hofstede (1994), il est souvent admis que le système socio-culturel des pays africains est beaucoup plus collectiviste (ou communautaire) que les systèmes socio-culturels occidentaux (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Hernandez, 1987 ; Warnier, 1995 ; Fokam, 1993 ; Kamdem, 2002). Cette manifestation du collectivisme/communautarisme est souvent qualifiée de « *tributariat* », terme qui souligne l'importance de l'influence communautaire sur l'entrepreneur dans la culture africaine. Dans les pays africains, l'individu existe en raison de son appartenance à une communauté. Il en est de même de l'entrepreneur à la différence notable qu'en général celui-ci a la particularité d'être mieux doté économiquement que le reste de la communauté et que de ce fait il acquiert un pouvoir d'action et donc une marge de liberté par rapport à l'individu ordinaire.

Cependant il est sous la pression économique de sa communauté. Celle-ci est régie par des droits et des obligations qui s'imposent à chacun de ses membres. L'entrepreneur subit des obligations plus accentuées de redistribution des fruits de la réussite (Fokam, 1993), obligations qui peuvent passer, comme l'a montré Warnier (1995) dans l'analyse de l'esprit d'entreprise au Cameroun, par l'embauche de membres de la communauté. Lorsque les candidats, membres de la communauté, n'ont pas les compétences et qualifications requises, l'auteur précise que l'entrepreneur va utiliser ses réseaux relationnels pour faire embaucher ceux-là dans d'autres entreprises ou la Fonction Publique.... Ces contraintes imposées par la communauté dans le cadre de l'activité entrepreneuriale en Afrique justifient les conclusions de Joseph Tsika (1995). Pour cet auteur, les entrepreneurs africains « *éprouvent d'énormes difficultés à desserrer l'étau du tributariat, terme par lequel on désigne une sorte d'impôt de reconnaissance sociale qui s'impose à eux, c'est-à-dire un ensemble de transferts contraignants et de tous ordres en direction du groupe familial ou plus largement lignager. Quand le sujet ne parvient plus à s'acquitter de ces obligations communautaires et traditionnelles, il est alors sujet à la sanction constituée par l'absence de reconnaissance de son statut, de sa position sociale et de son rang familial et se place sous la menace d'une répression magico-religieuse qui peut aller jusqu'à en faire la victime de faits de sorcellerie* » (p. 251).

Dans le prolongement de ces travaux, il ressort de l'analyse de l'entrepreneuriat camerounais entre autres motivations entrepreneuriales majeures, la recherche d'un « *ethos de profit* » et d'un « *ethos de notabilité* » qui permet d'occuper une position sociale importante dans la vie politique et communautaire (Nkakleu, 2001). Face à cette dualité entre la prégnance des valeurs contenues dans l'esprit entrepreneurial occidental et la nécessité d'inscrire les actions individuelles dans l'espace communautaire en Afrique, Kombou et Saporta (2000) ont souligné combien cette primauté donnée à la communauté sur l'individu remettait en cause les modélisations de l'entrepreneuriat existantes pour analyser l'entrepreneuriat africain. C'est dans le respect de cette exigence qu'une étude récente (Gharbi, 2000) a même essayé de décrire l'entrepreneuriat méditerranéen en se fondant sur la grille de Hofstede prouvant qu'il serait possible de construire un idéal-type de l'entrepreneur méditerranéen. Ce dernier serait une forme légèrement diminuée de l'idéal-type africain pour lequel le prolongement du tributariat serait l'existence d'une forte solidarité ethnique.

## 2.2. L'existence d'une forte solidarité ethnique voire d'un sentiment d'ethnicité

Comme le rapporte Bruno Ponson (1995, p. 101) : « *Les solidarités sont très importantes au sein des groupes ethniques (...). En Afrique, on constate souvent une absence de confiance au sein de l'entreprise entre personnes originaires de régions différentes* ». Ce manque de confiance incite au recrutement de personnes originaires d'une même région ou d'un même village (Warnier, 1995). Pour notre part, il convient de relativiser cette affirmation dans la mesure où il est question d'activité entrepreneuriale, de création de richesse et surtout de bien-être individuel. Dans ces conditions, les logiques de création et de gestion d'entreprise en Afrique sont multiples comme l'atteste une étude antérieure (Nkakleu, 2002) qui met, sous un regard nouveau, des modes de recrutements à la fois intra et inter-ethniques sous-tendus par des logiques différentes. Le recrutement intra-ethnique (au sein du voisinage ou des réseaux de relations) est expliqué par une logique communautaire fondée sur le lien affectif alors que le recrutement inter-ethnique va obéir davantage à une logique entrepreneuriale qui valorise les compétences des recrues.

En France, nos entretiens exploratoires auprès de jeunes issus de l'immigration maghrébine corroborent la thèse d'une combinaison de logiques domestique et marchande - au sens de Bolstanki et Thevenot (1986) - de recrutement dans les entreprises camerounaises (Nkakleu, 2002) et confortent l'existence d'une variété des comportements entrepreneuriaux des Africains. En effet, les jeunes maghrébins en France peuvent embaucher hors de leur ethnie, en intégrant parfois dans leurs critères de recrutement une solidarité qui est davantage d'origine sociale ou territoriale que proprement "ethnique". Ainsi un porteur de projet, Mr Hamid d'origine maghrébine, nous avait confié avoir recruté Françoise pour tenir son magasin de fleurs, parce qu'il la connaissait « *du quartier...* ».

L'ethnicité n'est qu'un mode d'affiliation sociale parmi d'autres et il est peut-être moins prégnant en France que dans le contexte anglo-saxon. Bonacich et Modell (1980) relèvent combien dans les sociétés complexes, les différents modes d'affiliation sociale (notamment à un groupe ethnique et à une classe sociale) interfèrent entre eux. Ceci-dit, avec leur théorie des "minorités intermédiaires" et leurs observations, les auteurs caractérisent différemment l'entrepreneur immigré selon l'angle social ou économique. Sous l'angle social, l'entrepreneur immigré va garder un lien avec le pays d'origine et peut-être l'espoir d'y retourner un jour ; il est très solidaire des membres de sa communauté, ethnocentrique, plutôt urbain ; accordant une grande valeur à l'éducation pour l'avenir de ses enfants; peu engagé dans la politique locale. En revanche, sous l'angle économique, l'entrepreneur immigré est inséré surtout dans des activités de petite taille, non productives (commerce), prêt à vivre "frugalement" (Bonacich et Modell, 1980, p. 18) en ré-investissant s'il le faut le bénéfice dans le développement de ses affaires... et manifestant, comme dans la théorie de l'enclave ethnique (Portes et Bach, 1985), le désir d'entreprendre pour en faire bénéficier les membres de sa communauté.

## 2.3. La « Frugale attitude » et la forte implication familiale

Si les raisons de cette attitude peuvent être recherchées dans le parcours du migrant qui voit l'entrepreneuriat comme une issue à un parcours déjà difficile et précaire sur le marché du travail, on peut aussi y voir une affirmation « collectiviste », comme le suggèrent les travaux appliquant la méthodologie d' Hofstede. Selon Pairault (1995), la petite entreprise familiale chinoise en France serait davantage mue par « un ethos de la notabilité » que par « un ethos du profit ». Or, cette notabilité s'exprime notamment à partir de la rétribution que l'entrepreneur doit à son entourage communautaire. Il y aurait en quelque sorte transposition des logiques de « tributariat » en vigueur dans les pays d'origine. Comme le note Pascal Labazée (1995), il n'est pas rare que les

entrepreneurs africains recrutent principalement dans leur village et dans leur famille d'origine. « *Dans ces entreprises qui reconnaissent la légitimité des contraintes communautaires, le licenciement est une procédure extrêmement rare. Il n'est pas moyen de se séparer d'un agent peu efficace. Aussi les départs d'employés résultent soit de leur insertion sur le marché du travail, où ils espèrent accéder à une rémunération monétaire, soit d'une installation à leur compte, lorsqu'ils deviennent chargés de famille. Une avance en marchandises peut alors leur être consentie par leur ancien patron qui les aide ainsi à s'établir autant qu'il élargit son réseau d'obligés* » (p. 145).

Lorsque pour des raisons concurrentielles, les entrepreneurs ne peuvent pratiquer l'embauche familiale, Labazée (1995), à l'instar de Warnier (1995), note qu'ils « *déplacent alors la pression communautaire hors de l'entreprise : aides matérielles aux parents du village, etc.* »

Dès lors, en reprenant la typologie de Marchesnay (2000), les figures du nomade et du notable seraient les figures dominantes au sein de l'entrepreneuriat immigré. L'exemple le plus marquant en est Mr « Salah » qui a ouvert il y a deux ans à Bayonne sur la place de la gare une sandwicherie – Kebab. Bien située, cette sandwicherie connaît une activité fortement saisonnière. Alors que pendant la période hivernale le chiffre d'affaires mensuel ne dépasse pas parfois 12.000 Euros, l'entrepreneur Salah emploie sans qu'elle ne soit déclarée la fille de ses voisins, maghrébine comme lui, en nous précisant : « *C'est parfois difficile l'hiver. Il n'y a pas de travail pour deux. Mais je ne pouvais pas faire autrement. Ses parents rament, etc. Alors, je la fais travailler avec moi. Et on se partage la maigre recette...* »

Le comportement illustré par cet exemple peut être rapproché de la caractéristique paternaliste qui anime l'entrepreneuriat africain. En effet, Le paternalisme selon Hernandez (2000) est défini comme "*un rapport social dont l'inégalité est déviée, transfigurée par une métaphore sociale, qui assimile le détenteur de l'autorité à un père et les agents soumis à cette autorité, à ses enfants. Cette métaphore tend à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs, et le devoir et le sentiment se substituent au règlement et au profit*". Le paternalisme "*se traduit par une prise en charge matérielle et affective des salariés à tous les moments de leur vie, dans leur travail et en dehors. Sur le plan affectif, cette relation est très forte. Le chef encourage, protège, assume la responsabilité en cas de faute d'un de ses employés ; ceux-ci en retour lui doivent loyauté exclusive*" (Hernandez 2000, p.100). Ce type de relation est caractérisé par la force des liens entre le supérieur et l'inférieur et par l'existence de droits et obligations réciproques entre eux. L'exemple précédent illustre aussi le recours naturel à l'informel. L'aide de la famille constitue souvent, comme le soulignent Waldinger et al (1990), une main d'œuvre informelle qui constitue un avantage concurrentiel pour persévérer dans certains secteurs.

A l'instar du fonctionnement des petites entreprises en Afrique (Warnier, 1995), la participation des conjoints ainsi que des enfants à la vie de l'entreprise des migrants est fréquente mais le plus souvent de nature informelle (Waldinger et al., 1990). Le parent travaille souvent sans rémunération et sans statut. Il s'agit en fait d'entraide familiale, celle-ci prenant parfois place dès le démarrage des démarches de création et notamment au cours de la phase de montage du dossier et d'accompagnement. Il n'est pas rare en effet, même si un seul porteur du projet est officiellement désigné que les porteurs d'origine immigrée se rendent en famille aux entretiens d'accueil et d'accompagnement lorsqu'ils créent en se faisant accompagner par un dispositif institutionnel, parfois pour se rassurer, parfois aussi pour faciliter les opérations de traduction.

## 2.4 L'imbrication plus ou moins marquée de l'économie formelle et de l'économie informelle

Plusieurs auteurs ont souligné l'imbrication étroite et parfois conflictuelle de l'économie informelle et de l'économie formelle dans les économies asiatiques et africaines (Ponson, 1995 ; Hukum et Le Saout, 2001 ; Taurus, 1988). Alain Taurus (1988) a même essayé de montrer que l'immigration maghrébine sur Marseille avait exporté ce genre d'imbrication à grande échelle. Après un véritable travail d'ethnologues, son équipe avait pu observer que de nombreux acheteurs-revendeurs tunisiens achetaient des fruits et légumes auprès des producteurs de St-Rémy de Provence, directement et hors TVA pour les revendre aux petits commerçants marocains du quartier Belsunce à Marseille. Lorsque Taurus et son équipe ont interrogé les tunisiens, « *ils disent acheter les produits aux « marocains » et désignent ainsi les ouvriers agricoles marocains qui leur ont signalé l'opportunité offerte par leur employeur provençal pour vendre directement les produits agricoles. Ils disent distribuer ensuite ces denrées aux « épiceries arabes » signifiant ainsi la réalité de l'extension des petits commerces vivriers maghrébins par le rachat des vieilles épiceries de quartier. Le circuit suggéré de la production à la vente est perçu comme maghrébin, élément efficient de l'ensemble métropolitain maghrébin.* » (p.88). Et l'auteur évoque le même type d'activité à propos du mouton élevé dans le triangle formé par Manosque, Sisteron et Digne et qui donnerait lieu à des filières de rachat, d'abattage et de revente clandestin des bêtes aux bouchers marseillais, notamment à Belsunce (p. 100).

A un niveau plus individualisé, au niveau de l'entrepreneur, même loin de Marseille, il semble bien qu'on retrouve trace de cette imbrication des deux formes d'économie mais elle n'est alors utilisée que comme « solution transitoire » (Hukum et Le Saout, 2001, p. 5). Selon eux, l'économie informelle est parfois utilisée comme « *solution transitoire* » par les migrants car elle leur permet d'acquérir des compétences professionnelles à moindre coût.

Nous l'avons observée en assistant à un entretien d'accompagnement à A.L.E.X.I.S., organisme membre du Réseau des Boutiques de Gestion, en Octobre 2001. Les entrepreneurs, Mr et Mme « Gilmich » sont algériens. Mr Gilmich était un ancien cadre supérieur de l'industrie pétrolière algérienne. Profitant des possibilités d'obtention de visa que leur conférait leur statut, ils ont préféré fuir leur pays aux premières heures de la guerre civile opposant les islamistes aux forces armées. Aujourd'hui, inscrits à l'ANPE et pouvant bénéficier de l'ACCRES, ils ont le projet d'ouvrir une pâtisserie orientale dont Madame Gilmich assurerait en fait l'exploitation (production et vente des gâteaux). Après plus d'un an de suivi et d'accompagnement, le projet a pris forme. Les « Gilmich » possèdent déjà un local, mal situé, dont ils payent le loyer afin de le réserver et en attendant d'y engager les travaux d'agencement.

Mme Gilmich vient ce jour-là à la Boutique de Gestion pour présenter à sa tutrice des devis concernant les travaux à réaliser et les investissements (four ; armoire frigorifique...). Outre le temps de faire effectuer les travaux d'agencement, un balcon de l'immeuble surplombant le local risquant de s'effondrer, des travaux à la charge du propriétaire risquent de retarder l'ouverture. Alors, Mme Gilmich qui a déjà un débouché pour une production hebdomadaire en grosse quantité et voyant que le mois de Carême commence trois semaines plus tard demande à sa conseillère, avec la ferme intention de le faire, si elle peut commencer à faire les gâteaux chez elle pendant le mois de Carême, mois crucial pour se faire connaître dans son activité. Dans le même ordre d'idées, ayant un capital limité, Mr. Hamid présenté ci-devant (cf. § 3.2) nous avait expliqué que pour ouvrir sa grande surface de fleurs, la première sur la région de Biarritz, avec un parking en plein centre-ville, il s'était mis d'accord avec le propriétaire. Ayant repéré qu'il y avait d'importants travaux à faire, il avait signé son bail à dater du 1<sup>er</sup> janvier tout en ayant les clefs du local dès la fin Novembre et en s'engageant à prendre à sa charge tous les travaux en échange de la gratuité du loyer sur décembre. Il nous explique alors qu'il a tout remis en état avec des amis.... Et il a ainsi pu ouvrir pour les fêtes de fin d'années ce

qui lui a permis de dégager de la trésorerie et de pouvoir faire face aux factures et au loyer dès le premier mois. Si ce genre de pratique ne se rencontre pas exclusivement chez les entrepreneurs d'origine immigrée, mais plus généralement chez tous les entrepreneurs aux revenus modestes, c'est surtout sa fréquence qui en fait une caractéristique culturelle typique de l'entrepreneuriat immigré. Toutefois par distanciation de l'entrepreneuriat immigré et de l'entrepreneuriat africain, ce recours à l'informel est le plus souvent temporaire.

## 2.5. Le faible recours aux financements bancaires classiques

La plupart des travaux sur les entrepreneurs africains (Lelart, 1995 ; Warnier, 1995 ; Fokam, 1993 ; Nkakleu, 2001) comme asiatiques (par exemple Pairault, 1995) soulignent qu'aux côtés des modes de financement « *endogène* » (l'apport personnel de l'entrepreneur puis par la suite l'auto-financement) et des modes de financement externes (c'est-à-dire le recours au crédit), figure en plus ou moins bonne place, le recours à des modes de financement informel par le biais de la « tontine » dans certains milieux ethniques, en particulier chez des entrepreneurs bamiléké au Cameroun (Nkakleu, 2001). De telles sources de financement ont également été mises au jour dans le cadre des recherches sur l'entrepreneuriat ethnique aux Etats-Unis, chez les entrepreneurs Coréens par exemple (Yoo, 1998)

Nos observations à partir de nos premiers entretiens auprès d'entrepreneurs maghrébins, tout comme celles des accompagnateurs de la Boutique de Gestion A.L.E.X.I.S avec qui nous travaillons à partir des documents prévisionnels et qui portent surtout sur une population maghrébine, ne permettent pas de conclure à l'existence de financement informel institutionnel du type des tontines pour ces populations ; ce qui confirme ce qu'observaient déjà Ma-Mung et Simon (1980). Tout en soulignant l'importance du financement communautaire ou familial, chez les asiatiques comme chez les maghrébins, les auteurs notent que le financement informel semble moins structuré chez les derniers que chez les premiers. D'ailleurs Pairault (1995) ne considérait la pratique des tontines chez les entrepreneurs asiatiques de Paris que comme une survivance en montrant, à l'instar de Bates (1994) auprès d'entrepreneurs Afro-américains et Coréens aux Etats-Unis, que pour ces différentes populations, même si la pratique de la tontine était attestée, l'essentiel du financement provenait des institutions financières et non des associations de crédit rotatif (Bates, 1994, pp. 233-234). En revanche, et quel que soit le secteur d'activité retenu, le faible recours au crédit bancaire semble un trait caractéristique chez les entrepreneurs immigrés.

## III - PREMIERES EXPLORATIONS DE LA REALITE DE L'ENTREPRENEURIAT AFRICAIN EN FRANCE

### 3.1. Cadre méthodologique et terrain exploratoire

Notre travail ayant ici une vocation d'exploration et d'initiation d'un programme de recherches, nous avons privilégié une approche qualitative et singulièrement la méthode des cas (Yin, 1989 ; Plane, 1998). La méthode des cas permet de mener une étude en profondeur et de recueillir de manière exhaustive des informations permettant de proposer une modélisation de l'objet, et en ce qui nous concerne, de l'entrepreneuriat africain en France.

Nous avons élaboré un guide d'entretien administré en face-à-face. Ce guide a été construit autour des thématiques suivantes :

- l'orientation commerciale de l'activité du porteur migrant ;
- la nature du savoir-faire mobilisé dans son activité ;
- les caractéristiques identitaires des employés et des associés de l'entrepreneur migrant, ainsi que des modes de recrutement (privilégie-t-il des membres de sa famille/des membres de sa communauté/des natifs du pays d'accueil ?etc.) ;
- les motifs et les déterminants principaux de l'aventure entrepreneuriale du migrant ;
- la perception ou non des situations de discriminations à son encontre ;
- le mode de financement de son affaire ;
- la localisation géographique de son affaire (marque-t-elle une distanciation par rapport à un quartier ethnique ou non ?)

Tableau 2 : Principales informations sur les 9 entrepreneurs

Noms	Origine	Age	Niveau d'étude	Date expatriation	Date création	Activité	Effectif	Dont membres communauté	Chiffre d'affaires	% clientèle communauté d'origine
Cas 1 Johnny I.	Nigériane	45 ans	Ingénieur en génie civil	1978 (à 19 ans)	1999	Bureau d'étude technique	2	2	160.000 euros	5%
Cas 2 Jean-Marie S.	Camerounaise	43 ans	Docteurat en biochimie	1989 (à 28 ans)	2000	Entreprise individuelle Téléphonie	1	1	100.000 euros	10%
Cas 3 Joseph N.	Camerounaise	45ans	DESS et Docteurat en cours	1983 (à 24 ans)	1996	Distribution de produits cosmétiques	4	3	1.100.000 euros	20%
Cas 4 Zaher Z.	Syrienne	42 ans	Niveau BEP	1995 (à 33 ans)	2002	Boutique de chaussures	3	2	120 000	45%
Cas 5 Merriem F.	Marocaine	33 ans	Licence	Enfant (rapprochement familial)	2002	Boutique d'ameublement artisanal et de décoration	1	1	45 000	65%
Cas 6 Mamadou B.	Guinéenne	50 ans	Maitrise	1978	2001	Négoce de véhicules d'occasion	1	1	215 000	5%
Cas 7 Mustapha M.	Marocaine	31 ans	BTS	Enfant (rapprochement familial)	2003	Call-box / cyber-centre	2	2		60%
Cas 8 Dikaki T.	Camerounaise	45 ans	Maitrise de Sc. Eco.	1984 (à 25 ans, pour études)	1999	Petit-Œuvre Bâtiment	6	4		0%
Cas 9 Assedine D.	Marocaine	42 ans	DUT	Enfant (rapprochement familial)	1999	Petit-Œuvre Bâtiment, spécialités Travaux d'étanchéité	10	6		0%

Nous avons sélectionné ad hoc 9 entrepreneurs migrants originaires d'Afrique : 4 entrepreneurs immigrés dans la Région de Lorraine ; 3 entrepreneurs immigrés dans la Région d'Alsace (la ville de Strasbourg) et 2 entrepreneurs de la Région Parisienne.

Ces entrepreneurs sont issus de pays d'origine divers (Afrique Noire et Afrique du Nord) afin de permettre la mise en évidence, nonobstant la taille réduite de l'échantillon, de spécificités internes au groupe des entrepreneurs immigrés originaires d'Afrique. Les quatre entrepreneurs immigrés en Lorraine ont été sélectionnés parmi les porteurs

migrants accompagnés par la Boutique de Gestion A.L.E.X.I.S. Les trois entrepreneurs immigrés en Alsace ont été contactés à partir du fichier des adhérents du RESHAF, une association nommée Réseau Africain des Hommes d’Affaires. Les deux derniers entrepreneurs n’ont pas fait appel à un dispositif institutionnel d’accompagnement qu’il soit amont ou aval<sup>22</sup>. Les informations révélées par les répondants ont été enregistrées sur des dictaphones et retranscrites par la suite. Elles ont été traitées par la méthode d’analyse de contenu et de concomitances thématiques. Le tableau 2 ci-devant récapitule les principales informations sur les entrepreneurs composant notre échantillon exploratoire, notamment leur origine, leur âge, la date de création et l’activité principale de leur entreprise. Le croisement des informations traitées permet de construire les trajectoires entrepreneuriales des 9 entrepreneurs immigrés et de les positionner sur la grille de Berry préalablement présentée. Pour ce faire, à la suite des travaux de Piguet (1999, 2000), nous avons proposé (Lanoux, Levy et Nkakleu, 2004) d’instrumentaliser la grille en croisant la nature du savoir-faire et des ressources mobilisées (sont-elles majoritairement communautaires et ethniques ou non ?) avec l’orientation commerciale de l’activité. Ce croisement permet de positionner les stratégies d’acculturation des entrepreneurs au vu de leur entreprise selon le modèle présenté dans le tableau 3.

Tableau 3 : La grille de Berry instrumentalisée.

Convergence	Activité tournée vers la société d'accueil	Stratégie « d'intégration » pure		Stratégie assimilationniste pure		
	Activité à clientèle mixte					
	Import-export et logique de co-développement					
Orientation commerciale de l'activité	Activité tournée vers la communauté	Stratégie « de séparation » Pure				
		Savoir-Faire communautaire ou culturel	Import-Export et logiques de co-développement	Savoir-faire hérité de l'inscription salariale des migrants	Savoir-faire lié au diplôme	Savoir-faire générique
Spécificité	Spécificité -----Savoir-Faire-----Convergence					

### 3.2. Une première validation de l'approche dialectique et téléologique

Dans la grille de Berry instrumentalisée, les deux dimensions (orientation commerciale du projet et savoir-faire du porteur) sont facilement repérables et permettent un positionnement précis des projets entrepreneuriaux. Trois types de stratégies y figurent : la stratégie de « séparation pure » décrit les projets entrepreneuriaux exigeant un savoir-faire communautaire ou culturel et dont l’activité commerciale s’adresse essentiellement à la communauté d’appartenance des porteurs de projets ; la stratégie « d’intégration pure » décrit les activités tournées vers la société d’accueil, visant une clientèle mixte ou inscrite dans une logique de co-développement, et mobilisant des savoir-faire communautaire ou obéissant à une logique de co-développement ; enfin, la stratégie « assimilationniste pure » résulte de l’association entre l’activité commerciale tournée à la fois vers la société d’accueil et vers une clientèle mixte alors que le porteur migrant de projet possède des savoir-faire hérité d’un emploi salarié, lié au diplôme ou générique.

<sup>22</sup> La structure amont « suit » les porteurs de projets afin de faciliter leur réalisation ; au contraire de la structure aval qui regroupe les immigrants ayant déjà créé leur entreprise dans le but de partage des informations susceptibles d’améliorer la gestion et le développement de leurs « affaires ».



Ces dimensions retenues dans la construction de notre modèle d'analyse sont toutefois loin d'épuiser les formes par lesquelles se manifestera l'acculturation au cœur de la démarche entrepreneuriale. Comme le notait Tisserant (2003), il faudrait encore tenir compte du financement, des salariés, des fournisseurs et sans doute plus largement, des réseaux mobilisés. Cet outil permet cependant de souligner la diversité des trajectoires entrepreneuriales observées. Sur la base des témoignages que nous avons récoltés et recoupés, nous pensons que les entrepreneurs africains rencontrés peuvent être placés de la manière suivante (cf. Tableau 4, infra).

Excepté deux groupes d'entrepreneurs, Zaher Z. et Merrien F. (dont les projets entrepreneuriaux s'inscrivent dans une stratégie « d'intégration pure »), Johnny I., Assedine D. et Dikaki T. (dont la stratégie d'acculturation est plutôt « assimilationniste pure »), les trois autres entrepreneurs, bien que leur activité commerciale soit tournée vers la communauté, se distinguent par leur savoir-faire. C'est ainsi que le savoir-faire de Mustapha M. résulte d'un emploi salarié exercé, alors que Joseph N. et Jean-Marie S. possèdent respectivement un savoir-faire lié au diplôme et un savoir-faire générique. Dans la stratégie « d'intégration pure », les deux projets des entrepreneurs Zaher Z. et Merrien F. mobilisent un savoir-faire communautaire et l'activité commerciale s'adresse à une clientèle mixte. Par contre, dans la stratégie « assimilationniste pure », alors que le projet entrepreneurial de Johnny I. qui possède à la fois un savoir-faire lié à un emploi salarié et à un diplôme, s'adresse à une clientèle mixte, l'activité commerciale des deux autres entrepreneurs, Assedine D. et Dikaki T. qui ont un savoir-faire lié au diplôme, est tournée vers la société d'accueil. Aucun projet entrepreneurial des migrants de l'échantillon considéré ne s'inscrit dans une stratégie de « séparation pure ». Toutefois, l'activité entrepreneuriale des trois entrepreneurs Mustapha M, Joseph N, et Jean-Marie S. s'inscrit à la fois dans des stratégies « de séparation » et « assimilationniste » au sens large.

### 3.3. Les entrepreneurs africains et les réseaux d'accompagnement mobilisés

La composition contrastée de notre échantillon (structure d'accompagnement amont versus structure d'accompagnement aval versus absence de structure d'accompagnement) permet d'obtenir des informations intéressantes.

**Tableau 4** : Positionnement des 9 entrepreneurs immigrés africains en France dans la grille de Berry instrumentalisée.

Convergence	Activité tournée vers la société d'accueil	Stratégie « d'intégration » pure		Stratégie assimilationniste pure *Assedine D. *Dikaki T		
	Activité à clientèle mixte	*Zaher Z. *Merrien F.		*Johnny I.		
Orientation commerciale de l'activité	Import-export et logique de co-développement			Mamadou B.		
	Activité tournée vers la communauté	Stratégie « de séparation » pure		Mustapha M.	Joseph S.	Jean-Marie S.
		Savoir-Faire communautaire ou culturel	Import-Export et logiques de co-développement	Savoir-faire hérité de l'inscription salariale des migrants	Savoir-faire lié au diplôme	Savoir-faire générique
Spécificité	Spécificité -----Savoir-Faire-----		Convergence			

Il n'est en particulier pas anodin d'observer que les deux entrepreneurs n'ayant fait appel à aucun dispositif d'accompagnement institutionnel ont adopté des "stratégies assimilationnistes" pures. L'un deux (Dikaki T.) justifiait son absence de recours à un

dispositif d'aide et d'accompagnement par la nature même de ses études supérieures en France (Maîtrise en Sciences Economiques). L'autre (Assedine D.) a par contre fait preuve d'inventivité en s'entourant de lui-même de cadres et d'entrepreneurs français qu'il avait rencontrés au cours de ses études en IUT et à qui il a confié la tâche de l'accompagner dans ses premiers contacts afin de le conseiller et de le crédibiliser. Ces derniers sont finalement devenus des co-portants de son projet. De même, les entrepreneurs africains qui font partie d'une structure d'accompagnement aval n'ont pas eu recours à un accompagnement institutionnel lors du montage du dossier et de la création de leur entreprise. Pour ces membres du RESAHF, soit le niveau d'études supérieures a été un « facilitateur » dans la réalisation de leur projet (Joseph N. a un DESS et prépare un doctorat en sciences de gestion ; Johnny I est ingénieur en génie civil ; Jean-Marie possède un doctorat en biochimie), soit l'entourage du porteur lui a apporté des compétences supplémentaires (Jean-Marie S.). Pour ces 5 cas, les études supérieures françaises apparaissent comme une ouverture vers un entrepreneuriat assimilationniste. L'accommodation entre les deux univers culturels est la plus réduite. A contrario, dans notre échantillon, les stratégies pures d'intégration qui supposent davantage d'accommodation ne sont le fait que d'entrepreneurs d'origine maghrébine et surtout ayant bénéficié d'un accompagnement amont (Zaher Z. et Merriem F.). Il semble que ce dernier soit un « facilitateur » de la stratégie entrepreneuriale d'intégration.

Ces résultats intuitifs débouchent sur une série de deux propositions que l'extension de nos enquêtes devrait confirmer :

P1: Les entrepreneurs africains en France ne bénéficiant pas d'accompagnement amont s'orientent soit vers des activités assimilationnistes (surtout si leur niveau d'études est élevé) soit vers des stratégies séparationnistes (en mobilisant alors les réseaux de leur communauté)

P2: Au contraire, plus le projet requiert de l'accommodation, plus il est opportun pour l'entrepreneur africain de recourir à un accompagnement amont.

P3: Les stratégies mixtes de nature intégrative en France semblent davantage le fait des entrepreneurs d'Afrique du Nord que de ceux d'Afrique sub-saharienne.

#### 3.4. Tributariat et paternalisme intentionnel

Il est à noter que quelle que soit la trajectoire entrepreneuriale suivie, intégrationniste, assimilationniste ou hybride, la plupart des entrepreneurs interviewés se révèlent assez altruistes. Ainsi, Mr Joseph N., d'origine camerounaise (Cas 3) qui a créé une SARL en 1996 dans la distribution de produits cosmétiques, a recruté un personnel mixte (camerounais/ français) reconnaît que son entourage familial et sa communauté lui recommandent des personnes à recruter. Pour l'heure il se limite dans la mesure du possible à prendre des étudiants africains en stage. Mais, si son affaire se développait, il recruterait volontiers en priorité des membres de sa communauté "*car ceux-ci ont du mal à s'insérer dans la vie professionnelle en France*". La volonté de servir son pays d'origine et la communauté africaine semble tellement forte chez Mr N. qu'il a été à l'initiative de la création du RESAHF (Réseau Africain des Hommes d'Affaires).

Ce souci altruiste est également présent très explicitement chez Mr S., d'origine camerounaise (Cas 2) et chez Mr et Mme Mustapha M., originaires du Maroc (Cas 7) qui sont très explicites dans leur propos : *« Pour les recrutements, on a réfléchi un petit peu. On s'est dit qu'on allait essayer de mettre en avant les personnes qui sont un petit peu plus en difficulté. Parce que ben on sait comment ça se passe. Certaines personnes,*

*on va essayer de leur donner une petite chance. On ne va pas prendre quelqu'un de sur-diplômé. Vaut mieux donner la chance à quelqu'un qui n'a rien et qui veut s'en sortir, soit en ré-insertion professionnelle soit en difficulté de trouver du travail parce qu'il est au chômage longtemps. Ce ne sera pas un poste où on aura besoin de grosses connaissances. En informatique, mon mari il s'y connaît bien. Donc s'il y a un problème.... Bon, à moins que tout soit bloqué mais il y a le service technique qui s'occupe de ça. Il faut juste une personne pour la caisse, pour l'accueil. Faut que la personne soit commerciale. Bonne Présentation. C'est vrai qu'on va essayer de cibler une personne qui n'est pas forcément Bac + 8. On n'a pas besoin de ça. Quelqu'un qui a un minimum de connaissances et qui est présentable...»*

Dans le même ordre d'idées et accréditant la thèse de discriminations ethniques sur le marché du travail, Mr Johnny I., d'origine nigériane (Cas 1) trouve que son pays *d'accueil "ne donne pas les mêmes chances aux minorités ethniques en matière d'insertion professionnelle"*. Aussi est-il *"fier"* aujourd'hui de travailler avec un membre de sa famille et serait disposé à recruter des personnes issues de sa communauté si son affaire se développait. Il nous confie qu'il accorderait *"par exemple si 3 postes étaient à pourvoir, 1/3 à un natif du pays accueil (...) parce qu'il ne faut pas être ingrat envers une société qui a accepté de vous accueillir"*. Cela traduit l'idée d'un dosage savant ou d'un équilibre à réaliser. Dans la mesure du possible, ces entrepreneurs ambitionnent d'associer un sentiment altruiste et un recrutement basé sur la compétence. On le voit également chez Dikaki T. (Cas 8), qui dit ne se baser que sur la compétence pour ses recrutements puis évoque en fin d'entretien un de ses salariés qu'il a recruté parce que son cousin lui avait recommandé et qui n'avait pas d'emploi. Il essaie de *"le remettre sur les rails"*. Cette recherche d'équilibre rejoint l'analyse des comportements entrepreneuriaux et managériaux dans le contexte camerounais où l'un des auteurs, Nkakleu (2002) a pu mettre en exergue chez des entrepreneurs camerounais une combinaison de deux logiques communautaire (domestique selon Boltanski et Thevenot, 1987) et entrepreneuriale (marchande) justifiant la stratégie de recrutements de personnels intra et inter-ethniques dans leurs entreprises.

Il en découle une proposition de recherche pragmatique traduisant une distanciation partielle par rapport aux modèles de recrutement traditionnel :

P 4 : Les entrepreneurs immigrés font un arbitrage entre Altruisme du fait de l'appartenance aux minorités ethniques et / Compétence afin de recruter les personnels

Dans certains cas, l'altruisme familial semble même constituer une des motivations entrepreneuriales. Ainsi Merriem F. (Cas 5), d'origine marocaine, handicapée, vivant d'emplois en CDD ou en Intérim et de ses pensions, a-t-elle un jour décidé de lancer son affaire à la fois pour se *"réaliser socialement"* selon ses dires et pour *"employer sa sœur"* qui était au chômage en fin de droits et ainsi lui permettre de renouveler ses droits selon l'analyse du Chargé de Mission qui l'a accompagnée au sein d'une Boutique de Gestion. Et de fait, Merriem F. nous a confié qu'elle se contentait de la gestion et de la recherche de fournisseurs, laissant à sa sœur qu'elle salariait, le soin de tenir la boutique. Or, par manque de moyens de financement pour choisir une implantation cohérente avec la clientèle initialement visée, l'affaire est aujourd'hui à peine rentable.

Même si elle n'avait jamais travaillé dans la couture, Melle F. s'est souvenue qu'elle faisait des robes avec sa famille. Elle a alors pensé à faire des robes orientales sur-mesure. Puis en se rendant au Maroc, elle a fait évoluer son projet avant de le démarrer en ayant l'idée de commercialiser des objets d'artisanat marocain à but décoratif en France.

Evidemment, la cible visée et l'implantation géographique diffèrent pour les deux activités : ethnique pour la première activité envisagée, plus mixte et donc impliquant

une localisation en centre ville pour la seconde. Par déficit de ressources financières, elle ne trouve pas de local en centre ville et contre l'avis de son conseiller, elle signe un bail pour un local en Zone Franche Urbaine. Au final elle ouvre et son affaire se trouve en contradiction avec son plan d'affaires, etc. La clientèle qui fréquente sa boutique n'est pas celle qui était visée. Alors qu'elle visait une clientèle à 70% non ethnique, la clientèle est à 70% constituée de clients d'origine maghrébine du quartier ou des régions environnantes, pour les robes orientales, les salons marocains, et « *quelques européens qui recherchent des petits objets* ». A l'heure actuelle, elle se fixe comme objectif « *d'attirer des européens de Belgique, du Luxembourg... (Annonces dans les gratuits + Marketing bouche à oreille) - « Quand ils (Européens) se déplacent, ils ne se déplacent pas pour de petits achats...* ». Toutefois, elle reconnaît à demi-mot que sa localisation n'est pas optimale pour la clientèle qu'elle vise. « *Mais en Centre Ville, c'est trop cher... !. Même les clients qui viennent au magasin, quand ils voient la déco, le soin, ils disent : il n'a rien à faire ici le magasin. Sa place, ce serait au centre ville...* » Son souci altruiste bien particulier semble même la seule explication de l'empressement fatidique au démarrage de l'affaire contre l'avis du Chargé de Mission. Cet exemple qui révèle une motivation initiale au lancement entrepreneurial très particulière n'est sur ce dernier point pas généralisable comme on va le montrer<sup>23</sup> dans le paragraphe suivant.

#### 4.5. Les motivations au démarrage et les logiques d'action entrepreneuriales

Si certains ont une réelle motivation entrepreneuriale, d'autres créent "par dépit" (pour fuir le chômage ou la précarité administrative), et d'autres encore, pour servir leur projet personnel d'intégration.

Mr Johnny I. (Cas 1) illustre très nettement la "motivation entrepreneuriale standard". Après des études supérieures en France, il trouve facilement un emploi, puis après quelques années, décide de démissionner de cet emploi salarié pour créer en 1999 son entreprise, un Bureau d'études techniques. Cette création n'a pas été le fruit d'une opportunité particulière ou encore moins d'un désir d'intégration dans le pays d'accueil, mais le résultat d'un fort désir de créer son propre emploi, de gagner beaucoup d'argent afin d'être indépendant. De même, pour Mr Mustapha M. (Cas 7), le fait pour lui de se retrouver « au chômage » après 6 années dans une entreprise où « *il était bien et gagnait bien sa vie* » a été vécu selon ses dires comme une « *opportunité, presque comme une chance* » pour envisager d'entreprendre. N'ayant aucune inquiétude quand à ses possibilités de retrouver un emploi salarié, il décide d'imiter ses cousins et de saisir l'opportunité de créer une Call-Box sur Nancy.

Au contraire, lorsque Mr Zaher (cas 4), syrien et marié à une marocaine crée avec sa femme une boutique de vêtements et prêt-à-porter, c'est pour mettre un terme à une période d'alternance de chômage et de divers emplois précaires dans les franges du salariat (CDD...) et « *pour s'intégrer en créant son propre emploi* ».

Le cas de Jean-Marie S. (Cas 2) est singulier : il a créé sa société alors qu'il était en situation de fin de séjour au niveau administratif, suite à l'obtention de son doctorat. Son objectif premier était « *d'éviter les tracasseries administratives* ». Jean-Marie S. a su monter un projet suffisamment attractif (distribution de cartes téléphoniques aux

---

<sup>23</sup> En suivant les conclusions de J. Zouiten (2004), on pourrait même considérer que cette motivation très abnégationniste de Merriem F. mettant en avant l'épanouissement familial est une transposition féminine de l'altruisme entrepreneurial décrit dans les autres cas. En effet, Zouiten en passant en revue les motivations entrepreneuriales des femmes dans différents pays en concluait que ces dernières avançaient comme argument spécifique, la recherche de l'épanouissement personnel. Dans sa version altruiste, cette motivation évoluerait ici vers une recherche de l'épanouissement familial.

particuliers) pour lui valoir l'obtention de la carte de "commerçant étranger". En quelque sorte, son entreprise est devenue son visa.

Enfin, dans certains cas, c'est véritablement le projet d'intégration qui est le moteur entrepreneurial. Mr Mamadou B. (Cas 6) crée à l'origine une affaire d'import-export de véhicules entre la France et son pays natal, la Guinée, dans le but premier, selon ses propres dires, de « *jeter des ponts entre la France et l'Afrique, renouer avec sa culture d'origine* » alors qu'il était au chômage après une formation de Moniteur Auto-Ecole. Même s'il avait déjà un esprit entrepreneurial (« *j'ai tenu déjà quelques affaires en Afrique, je vendais les pneus, je vendais les pièces détachées...* »), la motivation de son projet qu'il a par la suite dû faire évoluer, tient surtout à l'entretien de ce lien avec l'Afrique. Aujourd'hui après trois ans d'exercice, son négoce de véhicules à 80% réalisé sur la Région Lorraine et à 10% seulement avec la Guinée, n'a toujours pas atteint le seuil de rentabilité. Mr Mamadou B vit grâce au salaire de sa femme, institutrice, mais il continue à tenir à son affaire et surtout à ses « aller-retour » en Guinée au motif de son commerce.

Il est désormais d'usage en entrepreneuriat de distinguer deux logiques d'action principales : la logique entrepreneuriale pure ou d'entrepreneuriat persistant et la logique de l'entrepreneuriat d'insertion<sup>24</sup>. Les exemples précédents suggèrent que l'entrepreneuriat immigré africain introduit à côté de celles-ci deux autres logiques: une logique d'un entrepreneuriat fortement altruiste et une logique d'un entrepreneuriat du projet personnel d'intégration qui toutes deux conduisent à un statut de l'entrepreneuriat qui n'est ni créateur d'emplois, ni créateur d'auto-emploi à proprement parler mais qui par analogie avec certains emplois préservés, pourrait s'apparenter à de l'entrepreneuriat occupationnel (Proposition P5).

P5 : Du fait de leur logique altruiste et intentionnellement paternaliste ou du fort statut social attribué à la fonction, certains entrepreneurs africains seraient incités à persister dans un entrepreneuriat peu rentable à vocation occupationnelle.

En reprenant la typologie de Julien et Marchesnay (1996), ces entrepreneurs sont des "PIC", Mme Merriem F. comme Mr Mamadou B. sont très attachés à la pérennité et à l'indépendance de "*leur bébé*" malgré sa faible viabilité économique mais leur logique d'action patrimoniale semble donner la primauté à une accumulation de patrimoine social.

## CONCLUSION

S'il est naturellement impossible de tirer des conclusions trop tranchées dans l'état actuel de nos recherches exploratoires sur un nombre restreint de neuf cas, il nous semble que le démarrage de cette étude sur l'immigrant africain créateur d'entreprise annonce des résultats prometteurs. La thèse d'une acculturation entrepreneuriale semble vérifiée de manière dialectique, l'accommodation entre le système socio-culturel africain et le système socio-culturel français variant selon les individus et selon les projets.

---

<sup>24</sup> L'opposition est notamment rappelée par Verstraete (1997) qui renvoie aux travaux de Saporta (1994) pour la caractérisation de la logique entrepreneuriale et à ceux de Gouzien et Turquet (1994) pour celle de l'entrepreneuriat d'insertion.

Les perspectives préconisées par Patricia Greene et par son équipe (Greene et alii, 2003) devraient trouver une application dans le prolongement de nos travaux sur le champ.

En l'état, notre travail débouche sur un premier système propositionnel qu'un élargissement de notre échantillon d'observation devrait permettre d'affiner. Ce système propositionnel sous-tend notre thèse d'une acculturation entrepreneuriale dialectique. Le travail d'acculturation se fait notamment jour dans le processus de recrutement. Nous avons mis en évidence chez l'ensemble de nos interviewés, l'existence d'un arbitrage entre Altruisme du fait de l'appartenance aux minorités ethniques et / Compétence afin de recruter les personnels.

Au passage, ces remarques nous ont permis d'identifier une forme entrepreneuriale spécifique à l'entrepreneuriat africain que nous avons qualifié d'entrepreneuriat occupationnel. Du fait de leur logique altruiste et intentionnellement paternaliste ou du fort statut social attribué à la fonction, certains entrepreneurs africains seraient incités à persister dans un entrepreneuriat peu rentable à vocation occupationnelle, pour eux-mêmes ou plus souvent pour leurs proches. L'aspect dialectique apparaît par le fait que nous avons en effet suggéré que la nature des projets semblait différer selon l'origine ethnique des africains, les stratégies mixtes de nature intégrative semblant davantage le fait des entrepreneurs d'Afrique du Nord que de ceux d'Afrique sub-saharienne, et d'autre part que le fait d'être accompagné ou non influençait également la nature de l'activité. On a pu systématiser le fait que les entrepreneurs africains en France ne bénéficiant pas d'accompagnement amont s'orientent soit vers des activités assimilationnistes (surtout si leur niveau d'études est élevé) soit vers des stratégies séparationnistes (en mobilisant alors les réseaux de leur communauté)

Ces conclusions attestent d'une double spécificité de l'entrepreneuriat immigré africain, d'une part vis-à-vis du modèle idéal-typique de l'entrepreneuriat africain, d'autre part vis-à-vis du modèle occidental et plaident alors pour un approfondissement des travaux sur le sujet.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ansart, P. 1999, « Assimilation » et « Accommodation », dans *Dictionnaire de la Sociologie*, Robert/Le Seuil, Paris.
- Bates T. 1994, An Analysis of Korean-immigrants-owned small business start-ups with comparisons to African-American and nonminority-owned firms, *Urban Affairs Quarterly*, 30 (2) ; pp. 227-248. (cité par Paitault, 1995).
- Berry, J. W. 1997, Immigration, Acculturation and Adaptation, *Applied Psychology*, 46 (1), pp. 5-68.
- Berry, J. W. et Sam Dasen, L. 1997, Acculturation and Adaptation, in *Berry J. W. (ed), Handbook of Cross-cultural psychology*, vol. 3, pp. 291-326, Allyn and Bacon, Boston.
- Bonacich, E. et Modell, J. 1980, *The economic basis of ethnic solidarity*, University of California Press: California.
- Bollinger D. et Hofstede G. 1999, *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Boltanski, L. et Thévenot, I. 1987, *Les économies de la grandeur*, PUF: Paris.
- Bruyat, C. 1993, *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre-Mendez-France, Grenoble 2.

- Chaganti R., Greene P. 2002, Who are ethnic entrepreneurs?, A study of entrepreneurs'ethnic involvement and business characteristics, *Journal of Small Business Management*.
- Considine M., Mac Millan I.C., Tsai W. 1988, Geo-Ethnic Differences between entrepreneurs' motivations to start a firm , Working Paper, University of Pennsylvania.
- Costa-Lascoux J. 1989, La difficulté de nommer les enfants d'immigrés in B. Lorreytte (Ed) : « *Les politiques d'intégration des jeunes issus de l'immigration.* », L'Harmattan : Paris.
- Fokam, K. P. 1993, *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, L'Harmattan : Paris.
- Gharbi Nihed 2000, *Caractéristiques culturelles de la Méditerranée et le fait entrepreneurial*, Mémoire de DEA en Sciences de Gestion (réalisé sous la direction du Pr. - Michel Marchesnay), Université de Montpellier II.
- Gouzien A., Turquet P. 1994, Chômeurs créateurs d'entreprise : logique entrepreneuriale ou logique d'insertion ? Colloque « Sciences de Gestion et Problèmes d'emploi », Lille, cité par VERSTRAETE (1997, p. 5).
- Greene P; Carter M., Reynolds P. 2003, Minority Entrepreneurship: trends and explanation, In C. Steyaert, D. Hjorth (Eds) : *New movements in Entrepreneurship*, Edwar Elgar.
- Hernandez E-M 1997, *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan : Paris.
- Hernandez E-M 2000, Afrique : l'actualité du modèle paternaliste, *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai
- Hofstede G. 1994, *Vivre dans un monde multiculturel ; comprendre nos programmations mentales*, Editions d'Organisation, Paris.
- Hukum, P. et Le Saoult, D. 2001, Les femmes migrantes et la création d'activité : un apport à l'économie française , *Forum des Migrants de l'Union Européenne*.
- Julien P.A., Marchesnay M. 1996, *L'entrepreneuriat*, Economica-Poche, Paris.
- Kamdem, E. 2002, *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*, L'Harmattan : Paris.
- Kombou L., Saporta B. 2000, L'entrepreneuriat africain ; mythe ou réalité ? , in Verstraete T., (Ed), (2000), *Histoire d'Entreprendre*, E.M.S : Paris.
- Labazee P 1995, Entreprises, promoteurs et rapports communautaires : les logiques économiques de la gestion des liens sociaux, in Stephen Ellis et Yves-A. Fauré (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala et ORSTOM : Paris.
- Lanoux B., Levy T., Nkakleu R. 2004, Mon entreprise est mon visa, communication au 3<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 31 mars – 1<sup>er</sup> Avril 2004.
- Levy-Tadjine T. 2004, *L'entrepreneuriat des immigrés et son accompagnement en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var.
- Lelart M. 1995, Les modes de financement des PME, in Stephen ELLIS et Yves-A. Fauré (Ed), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala et ORSTOM : Paris.
- Ma-Mung E., Simon G. 1990, *Commerçants maghrébins et asiatiques en France*, Masson, Paris.
- Marchesnay, M. 2003, « Comptes rendu », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n°1, pp. 165-166.
- Nkakleu R. 2001, *Pour une approche contingente de la PME au cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de Doctorat ès sciences de gestion, Université Louis Pasteur, BETA, Strasbourg.
- Nkakleu R. 2002, Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises, *Actes*, 6<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME. HEC, Montréal, octobre.
- Pairault T 1995, *L'Intégration silencieuse. La petite entreprise chinoise en France*, L'Harmattan, Paris.

- Paturel R et Lévy T 2004, Construire des Ponts Nord/Sud par l'entrepreneuriat immigré, contribution au XVème Colloque international du CEDIMES, *Renouvellement de l'approche scientifique pour le développement des économies émergentes. Contributions de la pensée économique francophone*, Alexandrie (Egypte), 14-17 Mars 2003.
- Peterson R.A. 1980, Entrepreneurship and organization, in P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (Eds) : *Handbook of Organizational design*, Vol. 1, Oxford University Press, Oxford.
- Piguët, E. 1999, *Les migrations créatrices. L'entrepreneuriat des étrangers en Suisse*, L'Harmattan, Paris.
- Piguët, E. 2000, L'entrepreneuriat des étrangers en Suisse : spécificité ou convergence ?, *Migrations et Société*, vol. 12, n° 67, pp. 7-18.
- Plane, J.-M. 1998, Pour une approche ethnométhodologique de la PME, *Revue Internationale de la PME*, vol. 11, n° 1, pp. 123-140.
- Ponson B (1995). Entrepreneurs africains et asiatiques : quelques comparaisons, in Stephen ELLIS et Yves-A. Fauré (Eds) : *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala et ORSTOM, Paris.
- Portes, A. et Bach, R. 1985, *Latin Journey*. California University Press, Berkely.
- Saporta Bertrand, 1994, La création d'entreprise: enjeux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc. 1994.
- Scheinberg S., Mac Millan S.C. 1988, An 11 country Study of Motivations to start a Business, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Tarrius A 1988, La nouvelle aire d'influence marseillaise : mobilités maghrébines, in A Tarrius, G Martel, M Peraldi, *L'aménagement à contre-temps : Nouveaux territoires immigrés à Marseille et Tunis*, L'Harmattan, Paris.
- Tarrius A et Missaoui L. 1992, *Arabes de France dans l'économie mondiale souterraine*, Editions de l'Aube, Marseille.
- Tsika J. 1995, Entre l'enclume étatique et le marteau familial : l'impossible envol des entrepreneurs au Congo, in S. Ellis et Y.-A. Fauré (1995). *Entreprises et entrepreneurs africains*. Karthala et ORSTOM: Paris.
- Verstraete T. 1997, Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Verstraete, T. 2000, L'entrepreneuriat, un phénomène aux multiples formes d'expression, dans Verstraete T. (Ed) « *Histoire d'entreprendre, Les réalités de l'entrepreneuriat* », EMS, Paris
- Wague M. 1998, Entrepreneuriat et inefficience des comportements financiers dans les PME-PMI d'Afrique sub-saharienne, Communication présentée au CIFPME, 1998.
- Waldinger, R., Aldrich, H., Ward, R. and Associates 1999, *Ethnic Entrepreneurs, Immigrant Business in Industrial Societies*, Sage Publications. Sage Series on Race and Ethnic Relations, Volume 1.
- Warnier, J.-P. 1995, *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Karthala: Paris.
- Yin, R. K. 1989, *Case research studies*, Sage Publications Inc.
- Yoo, J.-K. 1998, *Korean immigrant entrepreneurs : network and ethnic resources*, Garland. New York.
- Zouiten Jihene 2004, L'entrepreneuriat féminin en Tunisie, contribution au XVème Colloque international du CEDIMES, *Renouvellement de l'approche scientifique pour le développement des économies émergentes. Contributions de la pensée économique francophone*, Alexandrie (Egypte), 14-17 Mars 2003.



# CAPITAL SOCIAL ET ENTREPRENEURIAT DES IMMIGRANTS EN AFRIQUE CENTRALE : CAS DES ANGOLAIS OPERANT EN RDC<sup>25</sup>

Par Théophile DZAKA-KIKOUTA<sup>26</sup>, CREP/INICA  
Roger Armand MAKANY<sup>27</sup>, CREP/LASA  
Justin KAMAVUAKO-DIWAVOVA<sup>28</sup>, CREP/CEPROPME

## Résumé:

A partir de la littérature disponible sur l'entrepreneuriat immigré ou ethnique et d'une enquête auprès de 30 entrepreneurs de la communauté angolaise des Bazombo opérant à Kinshasa et dans la province du Bas Congo en République Démocratique du Congo(RDC), ce papier vise à établir qu' à l'instar d'autres groupes ethniques au dynamisme entrepreneurial reconnu dans les PVD (les indiens, les Chinois, les Libanais, les Mourides, les Yorouba, les Bamiléké, les Bakongo, les Nandé...etc.), l'entrepreneuriat des immigrants angolais, pour faire face aux risques inhérents au monde des affaires, insère ses activités dans les réseaux sociaux. Il en résulte que la formation à la culture d'entreprise, et partant le processus d'émergence des entrepreneurs dans cette communauté angolaise, à l'instar d'autres communautés à l'esprit d'entreprise reconnu, procède du capital social du réseau ethnique des immigrants qui génère la confiance et qui est considéré comme une entité de transmission culturelle efficace et peu coûteuse de l'esprit d'entreprise.

On montre d'abord en quoi la communauté des entrepreneurs immigrés angolais se rapprocherait d'une « minoritaire intermédiaire durable », on élucide ensuite les facteurs de succès de l'entrepreneuriat immigré des angolais en RDC en liaison avec le concept de capital social ; enfin on dégage deux pistes de recherche future

## Mots clés :

Capital social, entrepreneuriat immigré ou ethnique, réseaux sociaux, confiance minorité intermédiaire durable, immigrants angolais, communauté des Bazombo, RDC.

---

<sup>25</sup> Les auteurs remercient sincèrement Professeure Gabrielle BRENNER de HEC-Montréal, Université de Montréal, pour ses commentaires relevés et ses précieuses suggestions sur notre papier qui ont permis d'améliorer la version finale du texte. Ils remercient aussi le Professeur Louis Jacques FILION pour son précieux appui documentaire. Néanmoins, les auteurs restent seuls responsables des limites de l'étude.

<sup>26</sup> Maître – Assistant Cames, Faculté des Sciences Economiques, Université M. Nguabi de Brazzaville, E-mail : dzaka\_kikouta@yahoo.fr

<sup>27</sup> Maître-Assistant Cames, Faculté des Sciences Economiques, Université M. Nguabi de Brazzaville et ESGAE, E-mail : rmakany@yahoo.fr

<sup>28</sup> Doctorant, Université Kongo de Mbanza-Ngungu, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, E-mail : justin\_kama@yahoo.fr

**Abstract:**

From the literature available on the entrepreneurship immigrant or ethnic business and of an investigation near 30 entrepreneurs of the angolese community of Bazombo operating in Kinshasa and in the province of Low Congo in Democratic Republic of Congo(DRC), this paper aims at establishing that following the example other ethnic groups with the dynamism entrepreneurial recognized in the Developing Countries (the Indians, the Chinese, the Lebanese, Mourides, Yorouba, Bamiléké, Bakongo, Nandé...etc.), the entrepreneurship of the Angolese immigrants, to face the risks inherent in the business world, inserts its activities in the social networks. It results from it that the formation with the entrepreneurship, and leaving the process of emergence of the entrepreneurs in this angolese community, following the example other communities with the recognized entrepreneurship, proceeds of the social capital of the ethnic network of the immigrants which generates the confidence and which is regarded as an entity of effective and inexpensive cultural transmission of the entrepreneurship.

One initially shows in what the community of the immigrant angolese entrepreneurs would approach to a " durable middleman minority theory ", one elucidates then the factors of success of the entrepreneurship of angolese immigrants in DRC in connection with the concept of social capital; finally one releases two ways of future research

Key words: social capital, entrepreneurship of immigrants or Business ethnic, networks, confidence, durable middleman minority theory, Angolese immigrants, community of Bazombo, DRC.

## INTRODUCTION

Comme on l'a souligné ailleurs (Dzaka, 1993), contrairement au reste de l'Afrique ou en l'Asie, il n'existe que quelques travaux sur le dynamisme entrepreneurial largement reconnu de certains groupes ethniques ou communautés d'Afrique Centrale (il s'agit surtout du dynamisme entrepreneurial des Bamiléké du Cameroun décrit par Dongmo 1981; Brenner, Fouda et Toulouse 1993...). Au Congo Kinshasa et Congo Brazzaville, par exemple, à notre connaissance, les études sur « l'ethnic business » sont très rares, relativement anciennes et sont plutôt le fait de sociologues (Devauges 1977, Mac Gaffey et Bazenguissa, 1998). C'est dans ce sens que la présente contribution voudrait combler cette lacune en analysant le dynamisme entrepreneurial des immigrants angolais (la communauté des Bazombo) opérant en République Démocratique du Congo (RDC) et dont l'histoire de l'immigration dans ce pays frontalier d'accueil remonte à l'époque coloniale et se poursuit jusqu'à ce jour en fonction notamment de la situation économique et surtout politique de l'Angola marquée par l'insécurité et la plus longue guerre civile qu'ait connue à ce jour l'Afrique centrale (1976-2002). La RDC qui est par ailleurs le pays le plus peuplé de la sous région (60 millions d'habitants) reste ainsi, en Afrique centrale, le premier pays d'accueil des réfugiés originaires d'Angola, leur part dans le total des réfugiés a été estimée à plus de 52% en 2001 soit 81000 personnes, mais avec une moyenne de plus de 400000 réfugiés angolais entre 1980 et 1999 (Sabakinu, 2004 pp.571 :578). Par ailleurs, après l'analyse des cas, dorénavant bien connus du dynamisme de l'entrepreneuriat immigré des réseaux libanais, indiens et Ouest-africains, opérant en Afrique Centrale, il devient pertinent d'en savoir plus sur le processus d'émergence des entrepreneurs immigrants

originaires d'Afrique centrale même, à l'instar de l'entrepreneuriat immigré des réseaux angolais opérant en RDC.

Le dynamisme entrepreneurial plus marqué chez certaines communautés, notamment dans la situation d'immigrants, procède souvent de réseaux sociaux analysés comme institution de coordination économique, parallèlement aux mécanismes de prix et d'autorité, et qui reposent sur le mécanisme de la confiance. Vu des risques commerciaux et extra commerciaux prévalant dans les PVD, en particulier ceux d'Afrique, l'entrepreneur immigrant est souvent confronté à des conditions d'insécurité contractuelle qui l'expose, du fait de l'asymétrie d'information, à l'opportunisme des partenaires. Il en résulte, en général, la rupture de contrats. Dès lors, pour réduire ses coûts de transaction, l'entrepreneur immigrant ou ethnique aura intérêt, par nécessité d'œuvrer dans la confiance, à insérer ses activités dans des réseaux sociaux de sa communauté (familiale, ethnique, religieuse) dont les règles de fonctionnement sont autant des contraintes pour les membres. Or des études (Berger, Landa, Redding, Godsell 1993) montrent que la formation à l'esprit d'entreprise dans les PVD relève à titre principal du capital social du réseau ethnique qui génère la confiance et qui est dès lors considéré comme une entité de transmission culturelle efficace et peu coûteuse. En conséquence, la problématique de cette contribution consiste à savoir quels sont les facteurs qui justifient la dynamique des réseaux marchands et financiers des immigrants angolais (les « Bazombo » qui sont un sous groupe de la communauté des Bakongo) exerçant leurs activités entrepreneuriales en RDC ? De manière explicite, il s'agit de répondre aux questions spécifiques ci-après, au regard des courants théoriques de l'entrepreneuriat immigré ou ethnique : Quelles sont les caractéristiques de ces entrepreneurs et leurs motivations à se lancer en affaires ? Comment ont-ils créé et gèrent-ils leurs affaires dans l'environnement du pays d'accueil, la RDC ? Quels sont les avantages que ces entrepreneurs retirent en insérant leurs activités dans le cadre des réseaux sociaux ?

Nous avançons pour ce faire l'hypothèse de recherche que, le dynamisme entrepreneurial des Bazombo opérant en RDC résulte principalement de leur capital social qui se traduit par l'insertion de leurs activités dans les réseaux sociaux (financement du démarrage de l'entreprise par appui de la communauté, recours à la main d'œuvre de la communauté, transfert de savoir faire entrepreneurial entre partenaires et alliés dans les réseaux d'affaires...). Ce réseautage résulte d'un capital social élevé qui se traduit par une forte cohésion sociale favorisée par une proximité culturelle et relationnelle avec les communautés du pays d'accueil, leur permet de minimiser des coûts de transaction et, partant, d'assurer l'efficacité de leurs organisations.

Au plan méthodologique, la recherche s'appuie tant sur la littérature disponible en matière d'entrepreneuriat ethnique dans un contexte migratoire que sur les sources primaires résultant d'enquêtes auprès d'un échantillon de 30 migrants entrepreneurs angolais exerçant leurs activités à Kinshasa et/ou dans la province du Bas Congo et ayant acquis une réputation dans le monde des affaires en RDC. Les questions posées à nos répondants ont couvert les points marquants de leurs aventures entrepreneuriales en RDC, spécialement : les motivations de leur décision de se lancer en affaires, l'origine du capital de départ, le niveau de formation de l'entrepreneur, la gestion de la succession et des pressions communautaires, la vision de l'entrepreneur par rapport au secteur d'activité, le degré de réseautage de leurs activités... etc. Notre étude comporte ainsi trois parties : la première traite des caractéristiques et des mobiles de l'entrepreneuriat immigré ; la seconde analyse le management des entreprises par les immigrants angolais opérant en RDC.

## I. CARACTERISTIQUES ET MOBILES DE L'ENTREPRENEURIAT IMMIGRE

Dans ce qui suit, nous procédons d'abord à une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat immigré ou ethnique ; ensuite nous décrivons les caractéristiques et les mobiles des entrepreneurs immigrants angolais de notre échantillon.

### 1.1. Revue de la littérature sur l'entrepreneuriat immigré en liaison avec le capital social

La littérature souvent anglo-saxonne sur l'entrepreneuriat immigré et/ou ethnique renvoie à deux principaux courants théoriques : la théorie des minorités intermédiaires, la théorie de l'enclave ou de la niche ethnique.

- *La théorie des minorités intermédiaires (middleman minority theory)* ; elle a été développée par Bonacich (1973) et Bodell (1980) et repose sur le concept de minorité intermédiaire qui procède d'un groupe culturel particulier occupant une position intermédiaire dans la société d'accueil, laquelle position résulte d'un avantage compétitif par rapport à une forte capacité d'adaptation. Deux conditions doivent être satisfaites par ces minorités : d'abord considérer leur migration comme un exil temporaire et partant avoir le projet de retourner dans leur pays d'origine ; ensuite, maintenir la culture d'origine d'où une résistance à l'assimilation et un repli communautaire qui se traduit par une forte solidarité intra-ethnique (création de leurs propres associations professionnelles, culturelles, pratique de l'endogamie, etc..). Ceci tend à induire une hostilité de la part de la société d'accueil. Cette théorie a été appliquée pour expliquer l'entrepreneuriat des Juifs askhenases émigrés en Europe centrale, des Chinois d'Asie du Sud-est, des Arméniens de Turquie, des Asiatiques en Afrique Orientale et australe, et des Libanais d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Leur migration étant vécue comme un exil temporaire mais à l'issue incertaine justifierait, souligne Paturel (2004, pp.3 :4), le confinement sectoriel à des activités intermédiaires, en particulier le commerce de détail, par le fait qu'il s'agit des secteurs où l'entrée et la sortie sont assez aisées (capital de départ modeste, facilités de revente en cas de retour au pays). Cependant, bien souvent, relève le même auteur, le retour souhaité n'a pas lieu, soit parce que les conditions politiques du pays d'origine ne le permettent pas, soit parce que les entrepreneurs immigrés estiment ne pas encore disposer d'épargne suffisante pour s'y établir, soit paradoxalement parce qu'ils sont victimes de leur succès dans leur pays d'accueil et qu'ils ont conscience qu'ils ne connaîtraient pas la même réussite économique dans leur pays d'origine. Dans ce cas, en devenant « minorité intermédiaire durable », les entrepreneurs immigrés ont deux options possibles : soit cultiver le mythe du retour et rester dans une logique ethnique en refusant toute forme d'assimilation ; soit renoncer au rêve de la patrie et s'installer dans le nouveau pays, ceci passe selon Bonacich (1973) par des signes forts comme l'adhésion à des associations non ethniques, l'exogamie, l'emploi de personnes d'ethnies différentes, etc. En revanche, les immigrés correspondant à ce profil attachent une grande importance à l'éducation de leurs enfants qui, fréquemment quittent l'économie ethnique et s'intègrent plus rapidement à la société d'accueil. Dans le cas des entrepreneurs immigrants d'origine angolaise opérant en RDC, il semblerait qu'on soit en présence d'une « minorité intermédiaire durable », vu leur forte intégration depuis les années 30 dans la société d'accueil, la majorité ayant même acquis la nationalité congolaise ; leur projet de retour en Angola reste compromis par l'instabilité politique qui règne dans ce pays depuis l'indépendance en 1975 et qui a engendré un afflux de

réfugiés vers les pays voisins notamment en RDC<sup>29</sup>. Par ailleurs, l'intégration en RDC de ces immigrants originaires du Nord de l'Angola a été favorisée par la proximité géographique, relationnelle et culturelle (les Angolais des sous-groupes ethniques dits « Bazombos », « San salvador » et « Cabindais » appartenant tous à la communauté des Bakongo, largement implantée en RDC, au Congo - Brazzaville et en Angola).

- *La théorie de l'enclave ou de la niche ethnique (ethnic enclave theory)* ; Martins et Portes (1980) ont montré qu'une communauté ethnique peut promouvoir ses activités dans une enclave complexe, avec ses propres usines manufacturières, ses magasins de gros et de détail et ses réseaux d'affaires dans les services, ses PME qui contrôlèrent les conditions de concurrence etc...comme cela a été démontré dans le cas de la réussite de l'enclave intégrée parmi les immigrants cubains de Miami. L'existence de telles enclaves exige la présence d'immigrants dotés de suffisamment de capitaux et de savoir faire entrepreneurial, ainsi que l'offre régulière d'une main d'œuvre, émanant d'une immigration durable, à l'enclave. Dans cette perspective, c'est principalement le faible coût de la main d'œuvre immigrée qui permet la survie et l'expansion des entreprises de l'enclave, tout en favorisant la création de nouvelles opportunités pour le développement économique de l'enclave. Ainsi, souligne Paturel (2004, pp.4-5), pour faire face à leurs difficultés et à d'éventuelles discriminations, la stratégie la plus courante pour les migrants serait l'appui sur les réseaux ethniques et sur les opportunités évoquées plus haut. Dès lors, une niche ethnique ou enclave se caractériserait au terme du processus et sur un espace géographique donné, par une forte homogénéité ethnique avec une forte hétérogénéité sociale. Autrement dit, par association d'une forme d'entrepreneuriat immigré tourné vers la communauté ethnique et de réseaux d'embauche ethnique (Cross et Waldinger 1997), ce phénomène traduirait la mise en place d'une division du travail intra-ethnique limitant les échanges avec le reste de la société. Cette pratique de l'enclave serait typique de l'insertion de la diaspora chinoise dans les pays développés comme aux USA et en France. En revanche, dans les PVD, comme les pays d'Afrique centrale où l'immigration massive des entrepreneurs chinois (surtout les commerçants) est récente et date des années 2000, leurs réseaux d'affaires ou réseaux « bambou » s'intègrent davantage à la société du pays d'accueil, surtout pour l'embauche de la main d'œuvre locale, même si dans leurs magasins de Brazzaville, Kinshasa, Yaoundé, Libreville, Luanda et autres, seules les marchandises « made in China » sont vendues, excluant ainsi tout approvisionnement auprès de fournisseurs du pays d'accueil, à l'exception de certaines activités comme le BTP pour lesquelles les immigrants chinois recourent aux consommations intermédiaires locales. Ici, comme en Asie du sud Est, les entrepreneurs immigrants chinois s'inscriraient plutôt dans le modèle des minorités intermédiaires.

Il ressort clairement de ces deux théories de l'entrepreneuriat immigré que celui-ci se développe dans le cadre des réseaux sociaux. Or on a déjà montré ailleurs (Dzaka, 2003) que la réduction des coûts de transaction et la sécurisation des transactions, donc la recherche de l'efficacité économique constituent des objectifs majeurs

---

<sup>29</sup> Selon Sabakinu (2004), la part des réfugiés angolais en RDC a toujours occupé la première place dans le total des réfugiés entre 1980 et 2001, soit 52, 7% en Décembre 2001 correspondant à plus de 400000 personnes en moyenne pour la période 1980-1999, contre 20,5% pour les Soudanais, 9,4% pour les Rwandais, 7,3% pour les Centrafricains et 5,4% pour les Burundais. Les réfugiés angolais en RDC sont concentrés à Kinshasa (surtout dans les communes de Kasavubu, Matete et Kisenso) et dans la province frontalière du Bas-Congo, notamment dans les villes de Matadi, Kimpese, Mbanza-Ngungu, Songololo où ces immigrants représenteraient parfois le tiers de la population totale. De plus, depuis la colonisation, les immigrants angolais ont toujours représenté au moins 33% des travailleurs indépendants et 25% de la main d'œuvre occupée dans les entreprises européennes au niveau de Kinshasa et dans la Province de Bas-Congo.

pour l'entrepreneur opérant en réseaux, ce d'autant qu'il est exposé, notamment dans les PVD, à une grande insécurité contractuelle en raison du risque pays plus élevé et de la présence de marchés imparfaits caractérisés par l'asymétrie d'information, l'opportunisme des agents et une régulation institutionnelle absente ou inefficace.. En effet, en l'absence d'une régulation institutionnelle efficace ou suffisante, émergent ipso facto des modes de régulation fondés sur des réseaux sociaux particularistes à dominante communautaire (familiaux ou claniques, ethniques, religieux...) pour sécuriser les transactions. Ainsi, à côté des trois institutions de coordination des activités de l'entreprise déjà identifiées par Williamson (le marché et son corollaire le contrat, l'entreprise verticalement concentrée, les relations contractuelles suivies), Landa(1993, pp.208-209) soutient que le réseau particulariste ethno-familial est une forme d'organisation dominante dans les PVD. Selon cet auteur, le réseau ethnique apparaît comme un quatrième mode d'organisation économique dans lequel un rapport de confiance réciproque relie les parties contractantes. Ce type de réseau parviendrait à protéger ses membres au regard des conditions d'insécurité contractuelle et du contexte historique et institutionnel qui distinguent les PVD. Dans ce sens, de tels réseaux sociaux contribuent diversement à la réduction de l'incertitude et partant à la réduction des coûts de transactions.

Dès lors, comme le soulignent Brenner, Filion, Ramangalahy et al. (2000, pp.1-3), le dynamisme entrepreneurial des communautés d'immigrants a été pendant longtemps associé en grande partie à l'accès au réseau ethnique en tant que source de financement, de main d'oeuvre bon marché, d'approvisionnement, d'information et de conseils mais aussi en tant que marché. La littérature distingue deux niveaux d'analyse ici : le premier concerne le démarrage de l'entreprise et second a trait à l'explication du succès des entreprises ethniques ou des immigrants. S'agissant du premier niveau d'analyse ; on soutient d'abord que nombre d'entrepreneurs des communautés ethniques sont eux-mêmes issus de milieux familiaux et culturels valorisant l'esprit d'entreprise, ensuite la communauté ethnique constitue la première source de support et d'opportunité d'affaires à laquelle l'entrepreneur immigrant se trouve exposé la plupart de temps. Par ailleurs, les recherches ont établi qu'en général, la création d'entreprises ethniques est centrée sur le réseau familial et intra-ethnique. Se trouvant à la base de la création de la majorité de petites entreprises ethniques ou des immigrants, le réseau présenterait plusieurs avantages pour l'entrepreneur : il permet l'accès à un bassin plus ou moins large d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs expérimentés, il favorise l'accès à une main d'oeuvre bon marché, il offre aussi la possibilité à l'entrepreneur d'opérer dans sa langue maternelle et dans un milieu social et culturel qui lui est familier ; l'importance de ce facteur est amplifié par le fait que les entrepreneurs immigrants recourent peu aux réseaux et services d'aide gouvernementaux du pays d'accueil. S'agissant du second niveau d'analyse ; l'accès aux ressources du groupe ethnique constitue un des principaux facteurs explicatifs du succès des immigrants entrepreneurs. En effet, les immigrants ne disposant pas du capital nécessaire à la création d'une entreprise, obtiendront le financement requis grâce à des prêts consentis au sein de leur communauté via des institutions, des relations ou de la famille. De plus, vu que le succès exige au démarrage de longues heures de travail souvent peu rémunérées, la main d'oeuvre bon marché émanant de la famille de l'entrepreneur constitue une ressource critique au maintien des activités. Par ailleurs, le réseau serait aussi un moyen de protection contre des actions hostiles au groupe ethnique et vis-à-vis de la compétition. Il représenterait aussi un moyen facilitant la communication avec la société d'accueil, l'acquisition de connaissances en gestion.

En définitive, ce réseautage de l'entrepreneuriat immigré procède du capital social<sup>30</sup>, entendu à la suite de Healy et Côté (2001) comme l'existence de réseaux d'individus partageant les normes, des valeurs et des convictions communes. Son moteur est la confiance ; son mode d'exercice est la coopération, le travail en équipe, le partage des savoirs ; les lieux de son accumulation étant d'abord la famille, puis la communauté, enfin les institutions publiques et privées. La notion de réseaux est donc au cœur de la définition du capital social, ce dernier ayant une incidence positive sur l'efficacité des organisations, ainsi que le rappellent plusieurs études (Healy et Côté 2001 ; Menzies, Brenner, Fillion et al. 2000 ; Putnam et al. 1993 ; Durlauf et Fafchamps, 2004). Dans cette optique, Putnam et al. (1993, p.167) relèvent que le capital social se réfère aux faits de l'organisation sociale, tels que la confiance, les normes et les réseaux qui sont susceptibles de promouvoir l'efficacité de la société. De même Menzies, Brenner, Fillion et al. (2000, pp.6-9) ont établi en quoi le capital social appréhendé à travers le réseautage des ressources ethniques (en termes de main d'œuvre, « co-ethnic employees » ; de marchés, « co-ethnic markets » ; de fournisseurs, « co-ethnic suppliers » ; de source de financement, « co-ethnic sources of finance »), conduirait au succès des affaires pour les entrepreneurs de certaines minorités ethniques à travers le monde. En outre, Healy et Côté (2001, p.27) notent que les entreprises peuvent tirer parti des normes de coopération, et confiance concrétisées par les réseaux intra-entreprises ou interentreprises car ces derniers facilitent la coordination et permettent une diminution des coûts de transaction imputables aux activités de négociation et d'application des règles, à une information insuffisante et à une bureaucratie inutile. Ainsi, le dynamisme entrepreneurial des migrants serait le produit de l'accumulation du capital social, au sein de leurs réseaux sociaux, laquelle accumulation relèverait d'un processus de long terme qui procède du développement durable.

## 1.2. Caractéristiques des entrepreneurs immigrés angolais en RDC

Les caractéristiques sont étudiées via les critères suivants : l'âge, le niveau d'études, le temps d'apprentissage au métier d'entrepreneur, et la vision de l'entrepreneur.

Tableau n° 1 : Répartition des entrepreneurs selon l'âge et le niveau d'études

Tranche d'ages	Niveau d'études				Pourcentage
	Primaire	Secondaire	Post-second	Effectif	
Moins de 40 ans	0	1	1	2	7
Entre 40 et 49 ans	0	1	5	6	20
Entre 50 et 59 ans	5	2	0	7	23
Plus de 60 ans	15	0	0	15	50
Effectif	20	4	6	30	100
Pourcentage	67	13	20	100	

Source : Notre Enquête, Novembre – Décembre 2004

Le tableau N°1 nous renseigne que le groupe d'âge qui compte le plus grand nombre d'entrepreneurs est celui de 50 à 59 ans. L'âge moyen des migrants entrepreneurs étant de 57 ans. En ce qui concerne le niveau d'études, le tableau révèle que la majorité des entrepreneurs immigrants ont un niveau d'études primaire soit 67% des réponses.

<sup>30</sup> Pour une revue de la littérature sur le capital social et son impact sur la performances des organisations, lire notamment Durlauf, S.N. et Fafchamps (2004), Social capital. CSAE, WPS/2004-14, University of Oxford.

Tableau n° 2 : Répartition des entrepreneurs selon la formation professionnelle reçue et le temps d'apprentissage du métier d'entrepreneur

Formateur	Temps d'apprentissage					Pourcentage
	Moins de 5 ans	Entre 5 et 9 ans	Entre 10 et 15 ans	Plus de 15 ans	Total	
Ancien employeur	0	1	0	4	5	22
Oncle	2	1	1	0	4	17
Père	0	2	5	3	10	43
Portugais	0	0	0	4	4	17
Total	2	4	6	11	23	100
Pourcentage	9	17	26	48	100	

Source : Notre enquête, Novembre – Décembre 2004

Le tableau ci-dessus nous fait remarquer que 77% d'entrepreneurs interrogés ont déclaré avoir reçu une formation professionnelle en rapport avec le métier qu'ils exercent. Parmi eux, 43% ont été initiés par leur père, 22% ont exercé dans le passé ce type de métier chez un employeur, 17% ont appris le métier à travers leur oncle et les 17% restants ont subi l'influence des colons portugais. Quant au temps d'apprentissage, le tableau N°2 révèle que la majorité d'entrepreneurs a passé plus de 15 ans pour apprendre dans le secteur d'activité. Le temps moyen d'apprentissage étant de 16 ans. Pour une analyse plus fine du facteur « temps d'apprentissage », qui constitue un élément clé de succès de l'entrepreneur susceptible de combler ses lacunes liées à la faiblesse du niveau d'études. Il ressort par ailleurs du Tableau n° 3 ci –après que le niveau d'études des migrants entrepreneurs est fortement dépendant du temps d'apprentissage que chacun d'entre eux a passé chez les formateurs professionnels : les entrepreneurs à niveau d'études supérieur n'ont mis que 4 ans en moyenne pour apprendre le métier, ceux du niveau secondaire (ont fait les humanités et/ou Diplômés d'examen d'Etat c'est-à-dire le Bac) en ont mis 9 ans et les entrepreneurs de niveau primaire ont passé 21 ans en moyenne pour comprendre leur domaine d'activité.

Tableau n° 3 : Répartition du temps moyen d'apprentissage par niveau d'étude et par formateur

Formateurs	Niveau d'études			
	Supérieur	Primaire	Secondaire	Moyenne
ancien employeur	5	29		17
Oncle	3	12	7	7
Père		17	10	13
Portugais		27		27
Moyenne	4	21	9	

Source : Notre enquête, Novembre – Décembre 2004

En outre, par rapport à la variable statut de l'entrepreneur, le tableau ci-dessus montre que 47% de migrants angolais sont à la tête de leur entreprise par le mécanisme de succession familiale, 37% ont créé leurs propres affaires et 17% ont acheté ou repris le fonds de commerce. Concernant la vision qu'ils ont par rapport à leurs affaires, il ressort du Tableau N°4 que la majorité des entrepreneurs a choisi la stratégie de domination par les coûts soit 77% et 23% seulement pensent détenir un avantage concurrentiel durable basé sur la différenciation qualitative des produits et services. La stratégie de leader par les coûts, corollaire des marchés pour lesquels le prix tend à piloter le comportement des clients en produits de grande consommation, suppose que l'entreprise est compétitive si elle arrive à réaliser une grande production au moindre coût (Detrie et al. 1997)



La stratégie de leader par la qualité suppose que l'entreprise veut se distinguer dans la foule par son aptitude à créer des produits qui sont uniques, et qui offrent aux clients les choses qu'ils veulent avoir et pour lesquelles ils sont disposés à payer un peu plus cher (Tiffany et Steven, 2002).

Tableau n°4 Répartition des entrepreneurs selon la vision d'affaires et la source du pouvoir

Vision de l'entrepreneur	Statut de l'entrepreneur				
	Créateur	Acheteur	Successeur	Total	%
Leader en coût	8	4	11	23	77
Leader en qualité	3	1	3	7	23
Total	11	5	14	30	100
%	37	17	47	100	

Source : Notre enquête, Novembre – Décembre 2004

### 1.2. Les motivations de la décision d'entreprendre

A la question de savoir quels sont les objectifs assignés à l'entreprise, les entrepreneurs visités ont fait allusion aux objectifs suivants : garantir la survie de la famille (1) ; croître au prix d'une ouverture du capital (2) ; croître modérément sans perdre le contrôle de la l'entreprise (3) ; rester stationnaire pour ne pas susciter la convoitise des autres et éventuellement échapper aux tracasseries administratives et fiscales du pays d'accueil (4).

Tableau n°5 Répartition des entrepreneurs selon la fonction d'utilité et la cause de migration

Mobiles de migration	les motivations					Total	%
	1	2	1et 3	1 et 4	1 et 5		
Insécurité en Angola	4	3	5		2	14	47
Recherche d'opportunités	1	1	3	2	1	8	27
les deux motivations	1	1	4	1	1	8	27
Total	6	5	12	3	4	30	100
%	20	17	40	10	13	100	

Source : Notre enquête, Novembre –Décembre 2004

Le tableau ci-dessus montre que 83% d'entrepreneurs considèrent leur entreprise comme étant une structure susceptible de garantir à leur famille la survie et le bien-être, ceci est conforme avec les motivations d'autres entrepreneurs immigrants comme les portugais, en effet Robichaud (2002), par exemple, a montré que le désir de survivre, de bien soutenir sa famille et de bâtir un patrimoine familial constituent les principales motivations à l'entrepreneuriat des immigrants portugais au Canada. Les 17% restants pensent à une politique de croissance externe ou l'ouverture du capital au tiers avec comme conséquence, la perte de l'autonomie familiale au profit d'une amélioration substantielle des revenus occasionnés par les retombées financières d'une politique de croissance externe. Globalement, la majorité d'entrepreneurs poursuit l'objectif de croissance interne (autofinancement) tout en laissant à l'entreprise la tâche de subvenir aux besoins de la famille. Le tableau montre, en outre, que cette même majorité a décidé d'immigrer en RDC à cause de l'instabilité politique qui a caractérisé l'Angola pendant

plus de quatre décennies de fait de la guerre d'indépendance (1961-1975) et des guerres civiles opposant l'armée gouvernementale aux rebellions de l'UNITA (1976-2002) et du FLEC de l'enclave pétrolière du Cabinda (de 1976 à nos jours). Toutefois, il convient de souligner que 27% d'entrepreneurs justifient leur migration dans la recherche d'opportunités d'affaires en RDC et les 27% restants ont été motivés par les deux raisons.

## II. MANAGEMENT DES ENTREPRISES PAR LES IMMIGRANTS ANGOLAIS

Cette deuxième partie traite des questions liées à la création, à la gestion et au réseautage des entreprises des immigrants angolais en RDC.

### 2.1. La création des entreprises

L'éclosion des PME en RDC connaît deux temps forts (Kintambu, 2004). Le premier couvre la période allant de 1976 à 1985, c'est le temps de la « PME formelle » consécutive à la crise du pétrole, des retombées des mesures de zairianisation, radicalisation et rétrocession<sup>31</sup> ainsi qu'à l'application des PAS conclus avec les institutions de Bretton Woods. Le deuxième temps fort correspond à la PME informelle couvrant la période de 1986 à 1995 et qui se poursuit à nos jours. Cette période est caractérisée par le constat de l'échec des PAS, la prolifération des ONG et la naissance d'un nouveau type de PME, à savoir « des PME informelles de survie ». Par rapport à ces deux périodes, il ressort de notre enquête que 16 entreprises, soit 53% des entreprises dirigées par les migrants ont été créées pendant la période de la PME informelle de survie (de 1986 à 2004), contre 14 entreprises, soit 47% seulement qui ont été fondées durant la période de la PME formelle (avant 1975 et entre 1976 et 1985) dont 6 soit 20% créées avant 1975.

Tableau n°6 : Répartition des entreprises enquêtées selon le capital du départ et son mode de financement.

Capital initial	Mode de financement				Total	Pourcentage
	1	2	3	4		
Moins de 3000 \$	0	3	4	0	7	23
Entre 3000 et 6000	2	3	2	1	8	27
Entre 6000 et 9000	1	2	1	0	4	13
9000 et plus	0	5	5	1	11	37
Total	3	13	12	2	30	100
Pourcentage	10	43	40	7	100	

Source : Notre enquête, Novembre- Décembre 2004

1 : Aide familiale ou appui de la communauté ; 2 : Epargne personnelle  
3 : Aide familiale et épargne personnelle ; 4 : Aide familiale et prêt bancaire

<sup>31</sup>La zairianisation est une mesure prise par l'Etat de la RDC en 1973, consistant à transférer aux nationaux la propriété des entreprises étrangères sans dédommager les propriétaires; la radicalisation intervenue en 1973 transférait à l'Etat congolais la propriété des entreprises étrangères jugées importantes et stratégiques pour la nation et la rétrocession, résultant de l'échec des 2 premières mesures, consistait à restituer aux anciens propriétaires leurs entreprises jadis radicalisées.

Le tableau ci-dessus montre que la moitié des entrepreneurs immigrants ont démarré leurs activités avec un capital de moins de 6000 dollars. Quant au mode de financement, il ressort que plus de 80% de ces entrepreneurs ont financé le démarrage de leurs affaires sur base de l'épargne personnelle et de l'aide qu'ils ont obtenue auprès de leur communauté.

## 2.2. La gestion des entreprises

Nous allons ici mettre en exergue les éléments susceptibles de caractériser la qualité de la gestion des entreprises appartenant aux entrepreneurs immigrants: la nature et la localisation de leurs activités, l'appréciation du niveau de performance atteint par chaque entreprise, et la description du métier de l'entrepreneur dans le pilotage rationnel de ces entreprises.

Tableau n° 7 : Répartition des entreprises selon la structure d'activités et l'activité phare

Activité phare	Structure du portefeuille d'activités			
	Mono activité	Conglomérat	Total	%
Agence de voyage	1		1	3
Alimentation	1		1	3
Boulangerie	1		1	3
Chambre froide		2	2	7
Commerce général (Ets)	2	6	8	27
Dépositaire	2		2	7
Transport	1	3	4	13
Hôtel	3	3	6	20
Location maisons		2	2	6
Pharmacie	1		1	3
Transfert des fonds	2		2	7
Total	14	16	30	100
%	47	53	100	

Source : Notre enquête, Novembre –Décembre 2004

Il ressort du tableau N°7 qu'en RDC, les entrepreneurs d'origine angolaise évoluent plus dans le secteur de commerce général (vente des produits divers dont le poisson salé importé de l'Angola et d'autres produits manufacturiers en provenance de l'Afrique du Sud, du Brésil, ou des grossistes kinois) soit 27% des réponses et dans l'hôtellerie soit 20% des réponses. Ce résultat est conforme aux nombreux travaux sur les entrepreneurs immigrants (Paturel 2004 pp.3 : 4 ; Levy 2002 p.20 ; Robichaud 2002 pp. 5 :11 ; Brenner,Cimper, Menzies, Fillion 2004, p.10) qui soulignent un confinement sectoriel à des activités « intermédiaires », dans les services, notamment le commerce de détail. Ce confinement sectoriel s'expliquerait, en vertu de la théorie des minorités intermédiaires (middle man minority theory), par le fait qu'il s'agit d'activités où l'entrée et la sortie sont assez faciles (modestie du capital de départ et facilités de revente en cas de retour au pays d'origine), car les immigrants entrepreneurs ont tendance à considérer leur exil comme temporaire et cultivent le mythe du retour dans leur pays d'origine. Ce constat s'expliquerait aussi par l'attachement aux valeurs entrepreneuriales héritées de colons portugais qui ont, dans le passé, pratiqué ce genre d'activités. Par rapport à la structure du portefeuille d'activités, nous relevons que plus de 50% d'entrepreneurs gèrent des structures de type conglomérat, 47% seulement ont choisi la focalisation dans un domaine d'activité comme stratégie d'affaires. La prédominance des conglomérats résulte de la nécessité mieux gérer les risques commerciaux via la stratégie de diversification des activités.

Tableau n° 8 : Répartition des entreprises selon le taux de croissance du capital

Taux de croissance du capital	Effectif	%
moins et 0%	4	13
Entre 1 et 10%	7	23
Entre 11 et 20%	4	13
Entre 21 et 30%	5	17
Plus de 30%	10	33
Total	30	100

Source : Notre enquête, Novembre - Décembre 2004

Il ressort du tableau N°8 que la majorité d'entreprises ont vu leur capital de départ accroître au rythme de 30% l'an avec une moyenne de 26%. En mettant en relation ces différents taux de croissance avec la ventilation des activités par zone géographique, nous constatons que les activités exercées par les immigrants entrepreneurs dans la ville de Kinshasa (le plus important marché avec plus de 6 millions de consommateurs), accusent un taux de croissance plus conséquent comparativement à celles qui se trouvent dans la province du Bas Congo, surtout dans les villes de Matadi, Kimpese, Kwilu Ngongo et Mbanza Ngungu.

Tableau n°9 : Répartition des entreprises selon le métier de l'entrepreneur et son niveau d'études

Tache de l'entrepreneur	Niveau d'études			Total	%
	Supérieur	Primaire	Secondaire		
Management opérationnel	1	18	4	23	77
Management stratégique et opérationnel	5	2		7	23
Total	6	20	4	30	100
Fréquence	20	67	13	100	

Source : Notre enquête, Novembre – Décembre 2004

Au regard du tableau n°9, on relève que plus de 90% des entrepreneurs dont le niveau d'études est primaire ou secondaire adoptent un style de gestion au quotidien sans une moindre réflexion sur l'avenir. Par contre plus de 90% des entrepreneurs ayant un niveau supérieur d'études, développent un style de gestion conciliant l'action (le management opérationnel) et la réflexion (le management stratégique).

### 2.3- Réseautage entrepreneurial chez les immigrants angolais

Les risques inhérents au monde des affaires peuvent être techniques (mauvaise conception du produit, non maîtrise du processus de production,...) ou managériaux (ignorance du secteur d'activité, difficulté de vendre, difficulté de trouver des partenaires financiers, difficulté de faire respecter aux partenaires les clauses du contrat....). Pour faire face à ces risques, la plupart de propriétaires dirigeants de groupes familiaux de type conglomérat recourent aux alliances et partenariats<sup>32</sup> mettant en œuvre les facteurs de réseautage. Dans ce qui suit, nous allons, par une étude comparative, analyser le degré de réseautage des immigrants angolais opérant en RDC à la lumière d'autres communautés au dynamisme entrepreneurial reconnu. Le degré de réseautage est saisi via les facteurs suivants : l'origine du capital initial, les mécanismes de transmission de l'esprit d'entreprise, les financements impliquant la communauté et le recours à la main d'œuvre de la communauté.

<sup>32</sup> Les alliances et partenariats sont des relations de coopération entre entreprises qui peuvent appartenir à un même secteur (alliances), à la même filière ou à des champs concurrentiels totalement différents (partenariats) et qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe, leurs activités hors de cet accord restant indépendantes.

### 2. 3.1. L'esprit d'entreprise comme produit du capital social dans les réseaux angolais

Dans les réseaux des angolais évoluant en RDC, 83% d'entrepreneurs enquêtés considèrent l'entreprise comme étant une structure susceptible de garantir à la communauté zombo la survie et le bien-être. L'instabilité politique en Angola, la recherche des opportunités à l'international, ont favorisé la forte tendance à la migration qui caractérise la communauté angolaise, à l'instar d'autres groupes ethniques d'Afrique centrale comme les bamiléké du Cameroun, les mourides du Sénégal ou du reste du monde, pour lesquels la migration domestique et internationale semble constituer un puissant facteur d'incitation à l'esprit d'entreprise grâce à l'envie de maîtriser les conditions de vie qui caractérise les migrants. L'enquête nous a montré, au tableau n°7, que 10% des entrepreneurs de notre échantillon qui n'avaient pas de ressources nécessaires à la création de leurs entreprises ont obtenu le financement requis grâce à des prêts mobilisés auprès de leur communauté par l'entremise des relations familiales ou des institutions regroupant les bailleurs de fonds angolais dans chaque commune ou sous région de la ville de Kinshasa. L'exemple le plus frappant est l'association dite « Dinzinga »<sup>33</sup>. On sait, en général que, tant pour les réseaux chinois que les réseaux indiens ou autres (réseaux juifs, libanais, mourides ou bamiléké), un financement privé de cet actif accumulé, en particulier la culture d'entreprise, est assuré par les riches hommes d'affaires de la communauté, à travers la stratégie de l'évergétisme. Le maintien des liens communautaires se matérialise notamment par la création d'écoles ou de bourses d'études aux fins d'assurer la transmission aux générations futures de ce capital social.

### 2.3.2. Mécanismes de transmission de l'esprit d'entreprise dans les réseaux angolais

Les réseaux sociaux, comme le souligne Landa (1993, pp.211-213) constituent une entité de transmission culturelle, efficace et peu coûteuse. Cette efficacité découle de l'éducation reçue à l'école mais surtout dans la famille. Dans ce dernier cas, les jeunes membres de la communauté assimilent la culture d'entreprise de leurs aînés selon trois mécanismes : a) la docilité et la voie conformiste (le fils de l'entrepreneur imite le comportement de son père) ; b) la jeune génération prend l'exemple des entrepreneurs les plus prospères et les plus réputés de la communauté ; c) le groupe ethnique dont émane le réseau commercial homogène assure à son tour la transmission des valeurs aux jeunes.

Il s'agit maintenant de voir si l'analyse esquissée ci-avant est transposable, au moins partiellement, au contexte des réseaux d'affaires des immigrants angolais. A la lumière du tableau n°2, l'enquête nous a montré que 43% des entrepreneurs de notre échantillon imitent les comportements de leur père, 22 % imitent ceux de leurs anciens employeurs, 17% imitent leurs oncles et 17% restants, ayant évolué pendant longtemps à côté des colons portugais, les prennent carrément comme modèle. En tenant compte du facteur « éducation reçue », l'enquête a montré que le niveau d'études est un actif indispensable pour la consolidation de l'esprit d'entreprise. Les entrepreneurs de niveau supérieur ont mis moins de temps pour apprendre le métier soit 4 ans en moyenne, ceux du niveau secondaire ont mis 9 ans et ceux du niveau primaire en ont mis 21 ans. Au regard de ces statistiques, il ressort que l'esprit d'entreprise dans les réseaux angolais se transmet plus du père vers le fils. La présence des neveux candidats à la succession au même titre que les fils tient, dans le cas que nous avons observé, à la référence au système matrilineaire qui prévaut chez les angolais comme chez les autres Bakongo de la RDC ou du Congo

---

<sup>33</sup> Une association informelle des hommes d'affaires angolais (y compris ceux qui ont changé de nationalité pour des raisons diverses) qui vise la promotion de l'entrepreneuriat des immigrants angolais au niveau de chaque commune de Kinshasa et dans la Province du Bas-Congo. Cette association appuie techniquement et financièrement les initiatives des entrepreneurs potentiels faisant partie du réseau angolais en RDC.

Brazzaville. Quant à savoir comment ces entrepreneurs préparent-ils leur succession pour une bonne continuité de leurs affaires, le tableau ci-dessous résume les propositions des répondants.

Tableau n° 10 : Répartition des entreprises selon la politique de succession mise en place par les entrepreneurs immigrants

Successeurs	Stratégies mises en place			Effectif	%
	Formation en gestion	Formation sur le tas	Les deux stratégies		
Enfant	5	9	3	17	59
Frère	1	0	3	4	14
Neveu	1	5	2	8	28
Total	7	14	8	29	100
%	24	48	28	100	

Source : Notre enquête, Novembre – Décembre 2004

Le tableau ci-dessus montre que 29 entrepreneurs sur 30 préparent déjà leur succession dans les affaires. 59% d'entre eux ont choisi leurs enfants comme successeur, 28% pensent à leurs neveux et les 14% restants préparent leurs frères. Pour réussir cette succession, la majorité d'entrepreneurs (soit 48%) assure à leurs successeurs pressentis un apprentissage dans l'entreprise familiale, 24% investissent sur ces entrepreneurs potentiels à travers leur instruction dans des grandes écoles de management et universités de la place et 28% estiment que l'investissement en éducation classique doit être complété par l'apprentissage sur le tas.

### 2.3.3. Gestion de l'interface entreprise-famille chez les migrants angolais

Vu la forte immersion culturelle de l'entrepreneur africain dans les réseaux sociaux de sa communauté, la gestion par celui-ci des pressions familiales qui procèdent des revendications exagérées basées sur des liens non économiques, devient un défi majeur à relever pour lutter contre la désaccumulation et garantir ainsi la pérennité des affaires (Dzaka, 2004). Dans cette perspective, les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs bamiléké du Cameroun semblent constituer une référence pour d'autres communautés d'Afrique.

Warnier (1993, pp.74-76) a ainsi retenu six stratégies d'endiguement de la pression communautaire mises en pratique par les entrepreneurs bamiléké. Pour des besoins d'analyse, nous avons jugé opportun d'en exploiter quatre :

- La parade nobiliaire : il s'agit d'acquérir un titre de notabilité contre un paiement accompagné de l'organisation d'une fête. Les prestations ainsi faites légitiment à bon compte la richesse acquise par l'entrepreneur. Cette position sociale le protège alors des solliciteurs dans une société fortement hiérarchisée où l'inégalité sociale est acceptée. A notre connaissance, il n'existe pas de stratégie analogue chez les entrepreneurs bazombo du fait de leur héritage historique, à savoir l'inexistence de chefferies comme forme d'organisation du pouvoir traditionnel après l'indépendance, l'ancien royaume Kongo s'étant effondré dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle.
- L'évergétisme procède d'un acte spectaculaire de générosité publique au profit de la communauté. Cette stratégie est aussi pratiquée chez les Bazombo que nous avons enquêtés à Kinshasa et dans la province du Bas Congo. Un entrepreneur répondant au nom de SOMIDA par exemple, a réfectionné l'école primaire Batende dans la commune de Matete à Kinshasa, car estime-t-il, cette école accueille les enfants appartenant aux couches défavorisées de la population dont

la plupart des familles angolaises habitant la commune de Kisenso, les autres « quartiers angolais » de Kinshasa étant localisés dans la commune de Kasavubu et la commune de Matete.

- La solidarité au mérite est le reflet d'une stratégie qui consiste à ne faire participer aux réseaux de solidarité que les parents ayant fourni les preuves de leur mérite. Cette stratégie est aussi d'application courante dans les réseaux chinois et indiens, mais elle est à revitaliser chez les entrepreneurs Bazombo comme chez les autres Bakongo parce que le système matrilineaire qui prévaut dans leur communauté impose socialement à l'entrepreneur d'assister ses neveux au même titre que ses propres fils.
- L'endiguement de la parentèle : il s'agit d'employer des parents incontournables, dans une entreprise périphérique séparée de l'entreprise rentable. A la suite de Dzaka et Milandou, 1994, 1995 ; Dzaka, 2004, cette stratégie a été observée chez les Bakongo en ce sens que leurs entrepreneurs, en RDC comme au Congo Brazzaville, à la tête de conglomérats recrutent le personnel, essentiellement, sur base des critères de compétences et d'efficacité et non sur des bases de proximité familiale. Par rapport aux entrepreneurs angolais sous analyse, le tableau qui suit en donne une vision.

Tableau n° 11 : Répartition des entreprises selon la proportion du personnel familial et les critères de choix utilisés

Proportion de la Mo familiale	Critères de choix		Total	Pourcentage
	compétence	Proximité		
Moins de 35%	5	1	6	20
De 35 à 50%	2	4	6	20
Plus de 50%	7	11	18	60
Total	14	16	30	100
Pourcentage	47	53	100	

Source : Notre enquête, Novembre - Décembre 2004

Le tableau N°11 nous montre que 40% d'entreprises appartenant aux immigrants angolais, utilisant moins de 50% de la main d'œuvre de la communauté, ont tendance à privilégier le critère de compétence dans leur politique de recrutement. Les entrepreneurs visités dans cette catégorie nous ont déclaré qu'ils ont recruté quelques parents éloignés à des postes peu importants (sentinelle, secrétaire - réceptionniste...) pour les sortir du chômage et aider la famille élargie. 60% d'entrepreneurs restants, employant plus de 50% du personnel de la communauté nous ont déclaré avoir recruté du personnel sur base de la proximité familiale. Cette stratégie déclarent-ils est une solution au problème d'aléa moral que connaissent la plupart des entreprises qui travaillent avec des personnes ne partageant pas les mêmes valeurs que l'entrepreneur et qui sont susceptibles de nuire aux performances de l'entreprise. Ces entrepreneurs nous ont fait savoir en outre que leur politique de recrutement tiendrait compte de deux exigences. La première consiste à recruter à des postes peu importants les membres de la communauté n'ayant pas un niveau d'études avancé de manière à leur assurer une indépendance financière et la survie. La seconde exigence est basée sur le recrutement à des postes importants (comptabilité, caisse, marketing,...) des membres de la communauté en fonction des compétences requises.



## CONCLUSION

L'entrepreneuriat constitue un vecteur stratégique en vue de favoriser l'intégration des immigrants dans le pays d'accueil, tant au plan économique que social. Dans cette perspective, l'apport au pays d'accueil des entrepreneurs immigrants est considérable en termes notamment de contribution à la croissance économique, au développement local, à l'insertion de l'économie d'accueil au marché mondial (les flux commerciaux, financiers et technologiques) dans ce contexte de mondialisation, à travers notamment la réalisation des investissements directs étrangers. Il suffit de penser, dans le cadre du modèle de « minorités intermédiaires », au rôle joué depuis des décennies par les réseaux marchands et financiers de la diaspora chinoise dans les pays émergents d'Asie du Sud Est, au rôle des réseaux libanais en Afrique de l'Ouest et du centre, au rôle des réseaux indiens en Afrique orientale et australe. Dans la présente contribution, nous avons montré, à partir des données relatives à l'entrepreneuriat des immigrants angolais en RDC que les performances socio-économiques de cette communauté dans leur société d'accueil, seraient la résultante du capital social accumulé au sein des réseaux sociaux de la communauté ; d'où une forte cohésion sociale de cette dernière. En outre, vu l'importance et l'ancienneté de l'immigration des angolais en RDC d'une part ; et de l'autre, la persistance de l'instabilité politique et l'insécurité en Angola depuis l'indépendance de ce pays en 1975 jusqu'au début des années 2000, il nous est apparu pertinent d'assimiler la communauté des entrepreneurs immigrants d'origine angolaise opérant en RDC au modèle d'une « minorité intermédiaire durable » ; ceci d'autant plus que cette communauté est largement intégrée dans la société d'accueil depuis l'époque coloniale, ladite intégration ayant été facilitée en outre, par la proximité géographique, relationnelle et culturelle avec les communautés de RDC.

Mais l'apport des entrepreneurs immigrants à la relance de la croissance de leur pays d'origine est aussi considérable, en termes de transferts financiers effectués par ces derniers ou en termes de réseaux d'approvisionnements en marchandises comme on l'a indiqué pour les réseaux des entrepreneurs immigrants angolais opérant en RDC ou comme on le constate depuis peu pour les réseaux marchands chinois en cours d'implantation dans les pays d'Afrique Centrale depuis les années 2000. L'étude récente de Tchouassi(2005) souligne le rôle déterminant de l'argent de la diaspora (les migrateuses) dans le financement du développement des infrastructures urbaines de base en Afrique ; les transferts financiers de la diaspora représenteraient en 2004, 6,1 milliards de dollars vers l'Afrique subsaharienne, contre 17 milliards vers le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, 20 milliards vers l'Asie de l'Est et du Pacifique et 36,9 milliards vers l'Amérique latine et les Caraïbes ; ainsi relève l'auteur, désormais les transferts d'argent de la diaspora (dont plus de 60% sont destinés aux PVD) occupent la seconde place, en tant de flux de capitaux vers les PVD, seulement devancés par les investissements directs étrangers (IDE) et dépasseraient largement l'Aide Publique au Développement (APD). En conséquence, une première piste de recherche future serait d'analyser l'impact de l'entrepreneuriat immigré de la communauté des angolais de RDC (ou de toute autre communauté originaire d'Afrique Centrale) sur leur pays d'origine et en déduire des implications pour d'intégration régionale (via les échanges transfrontaliers) sous tendue par les réseaux marchands et financiers des entrepreneurs migrants. Une seconde piste de recherche serait d'étudier l'incidence des « minorités intermédiaires durables » sur l'apprentissage entrepreneurial des communautés du pays d'accueil ; l'hypothèse implicite à vérifier ici serait de voir dans quelle mesure ces « minorités intermédiaires durables » seraient susceptibles de fonctionner comme un « milieu incubateur » pour certaines communautés de la société d'accueil. Dans cette perspective, l'étude de l'impact des réseaux marchands portugais, par exemple, sur la formation de l'esprit d'entreprise chez les communautés locales d'Afrique centrale (spécialement au Congo - Brazzaville, au Congo - Kinshasa et en Angola), du XVème

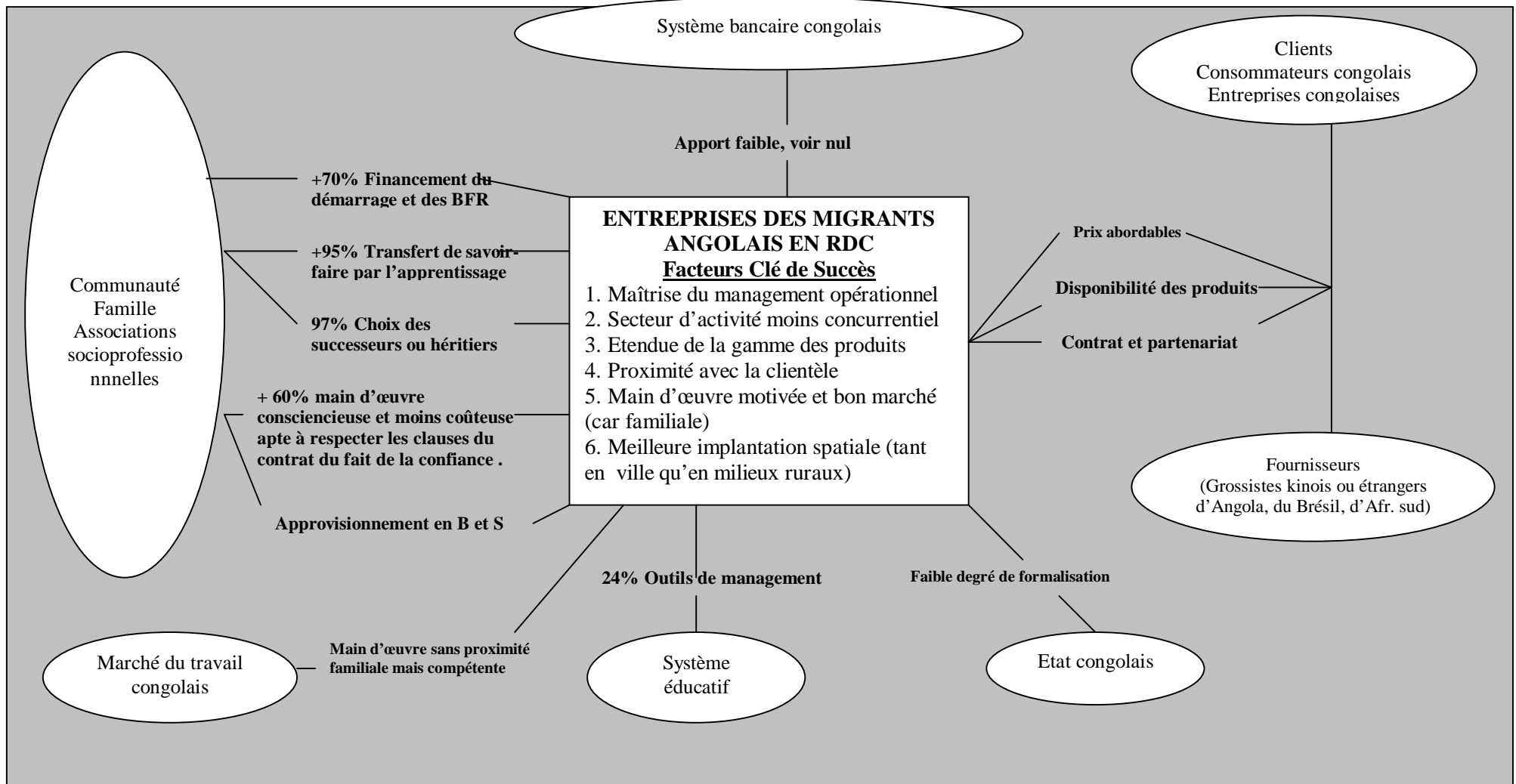
siècle à nos jours, pourrait se révéler scientifiquement pertinente et fructueuse dans la compréhension de l'entrepreneuriat ethnique en Afrique.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BONACICH, E. and BODELL, J. (1980), The economic basis of ethnic solidarity: small business in the Japan American community. University of California Press, Berkeley.
- BONACICH, E. LIGHT, I. and WONG, C. (1973), Koreans in small business. *Society*, Vol.14, October, pp.54-59.
- BRENNER G.A., FOUUDA H, TOULOUSE JM (1993), « le financement des entreprises Bamiléké de Douala ». PONSON et SCHAAN (Eds), « *L'esprit d'entreprise* », AUPELF-UREF, Libbey, Paris
- CROSS, M. et WALDINGER, R. (1997), Intégration économique et évolution du marché du travail. Document de travail préparé pour la II eme Conférence internationale Metropolis, Copenhague, 25-27 Septembre, [www.international.metropolis.net/research-policy/econf/index\\_f.html](http://www.international.metropolis.net/research-policy/econf/index_f.html)
- BRENNER, G. A., RAMANGALAHY, C. FILION, J.L. et al..(2000), Entrepreneuriat ethnique et rôle des réseaux de soutien : les entrepreneurs chinois dans les trois grandes villes canadiennes. *Cahier de Recherche* N°2000-09, Juillet, HEC-Montréal.
- BRENNER, G.A., CIMPER, P., MENZIES, T.V., FILION, J.L.(2004), Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte canadien. *Cahier de Recherche* N°2004-06, HEC-Montréal, Octobre.
- DZAKA, T. (2003), Formation à la culture entrepreneuriale et identité ethnique au Congo - Brazzaville chez les entrepreneurs Bakongo : une analyse par la confiance et les réseaux sociaux. In NICULESCU, M. et PONSON, B. (eds) : « *La formation à l'entrepreneuriat* », Actes des 7emes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF, 4-7 Juillet, Maurice, Ed. AUF, pp.89-104, en Ligne : [www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org)
- DZAKA-KIKOUTA, T (2004) : « la formation de l'esprit d'entreprise chez les Bakongo d'Afrique centrale : une analyse du processus d'émergence des entrepreneurs par la confiance et les réseaux sociaux », *Actes de l'atelier sur les facteurs de transition de la micro entreprise à l'entreprise capitaliste moderne*, Université Kongo/CEPROPME, Mbanza Ngungu (RDC), pp 67-90
- DZAKA, T. et MILANDOU, M. (2004), L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ? *Politique africaine*, N°56, Décembre, Paris, pp.108-118.
- DZAKA, T. et MILANDOU, M. (2005), Entrepreneurs de Brazzaville, cinq réussites singulières. In FAURE, Y .A. et ELLIS, S. (eds) : « *Entreprises et entrepreneurs africains* ». Karthala, Paris, pp.89-97
- DETRIE et al (1998) : *Strategor politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris
- DURLAUF,S.N. and FAFCHAMPS, M.(2004), Social capital. CSAE WPS/2004-14, April 28, University of Oxford.
- GODSELL, G (1993), « *Entrepreneur en l'état de guerre : obstacle à l'entreprise en Afrique du Sud* ».in BERGER et Ali (Eds) : *op cit*, PP 65-66 et 75
- HEALY, T. et COTE, S.(2001), Du bien-être des Nations, le rôle du capital humain et social, OCDE, cité par REVERCHON, A. in « *Le Monde* » du Mardi 15 Mai, Paris, p.X
- HEALY, T. et COTE, S. (2001), Le capital social : indispensable mais insaisissable. *Problèmes économiques* , N°2717, 13 Juin, pp.23-29.
- KINTAMBU-MAFUKU, G.E. ; BITEMO, X et al.(2004), Déterminants du passage de la micro-entreprise à la PME : une revue de littérature. Actes de l'Atelier

- sous-régional sur les facteurs de transition de la microentreprise à l'entreprise capitaliste moderne, Mbanza-Ngungu, 13-14 février, Université Kongo/CEPROPME.
- LANDA, J.T, (1993), « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en voie de développement : le réseau ethnique, organisation économique ». In BERGER B et ALI (Eds) : *Esprit d'entreprise, cultures et sociétés*, Nouveaux Horizon, Maxima, Paris, pp. 208-209
  - LEVY, T. (2002), Vers une modélisation du phénomène entrepreneurial immigré. Actes de la XIeme Conférence internationale de management stratégique, Paris 5-7 Juin, [www.strategie-aims.com/actes02/fichiers/levy.pdf](http://www.strategie-aims.com/actes02/fichiers/levy.pdf)
  - MACGAFFEY, J. et BAZENGUISSA, R. (1998), Réseaux personnels et commerce transfrontalier : les migrants zairois et congolais. In BACH, D. (ed.), « *Régionalisation, mondialisation et fragmentation en Afrique Sub-saharienne*. Karthala, Paris.
  - MENZIES, T.V. ; BRENNER, G.A. ; FILION, L.J. et al. (2000), transnational entrepreneurship and bootstrap capitalism : social capital, networks and ethnic minority entrepreneurs. Paper to be presented at the Second Biennial McGill Conference on International entrepreneurship; Researching New Frontiers, McGill University, Montreal, September 23-25., [www.sauder.ubc.ca/research/research\\_centres/era/arena4/papers/cahier2000-11](http://www.sauder.ubc.ca/research/research_centres/era/arena4/papers/cahier2000-11).
  - PATUREL, R. (2004), Construire des ponts Nord-Sud par l'entrepreneuriat immigré. Actes du 15eme colloque annuel du CEDIMES, Alexandrie 14-18 Mars.
  - PUTNAM, R. , LEONARDI, R. and NANETTI, R.(1993), Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.
  - ROBICHAUD, D. (2002), La création d'entreprises par les immigrants : le cas des Québécois d'origine portugaise de Montréal. Actes du 6e Congrès international francophone sur la PME, Oct HEC-Montréal
  - SABAKINU KIVILU, J. (2004), Les populations réfugiés dans l'Ouest de la RDC. In GUICHAOUA, A. (ed.), « *Exilés, réfugiés, déplacés en Afrique Centrale et Orientale*. Karthala, Paris, pp.567-615.
  - TCHOUASSI, G. (2005), L'argent de la diaspora et le financement du développement des infrastructures urbaines de base en Afrique. Communication à la XI eme Assemblée Générale du CODESRIA, Maputo, Mozambique, 6-10 Décembre.
  - TIFFANY P et PETERSON S (2002) *Business plan pour les nuls*, First édition, Paris
  - WARNIER J.P. (1993) *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Karthala, Paris
  - WILLIAMSON, O.E. (1975), Market and hierarchies ; analysis and anti-trust implications. New York Free Press.

ANNEXE 1 : Cartographie cognitive sur l'entrepreneuriat des migrants angolais en RDC



CREATION ET ACTIVITES DES ENTREPRISES CONTROLEES PAR LES IMMIGRANTS ANGOLAIS EN RDC

Q13 Année de création. Q14 capital de départ. Q15 capital actuel. Q16 nature du secteur : 1: un DAS, 2: plusieurs DAS.

Q16a secteur d'activité. Q17 Activité phare. Q18 Stratégie d'affaires

Raison sociale	Q13	Q14	Q15	Q16	Q16 a	Q17	Q18	Taux	Ancienneté	Taux annuel
Boulangerie Mfula	1982	3500	1800	1	Boulangerie	Boulangerie	Leader en Qlté	-49	22	-2
Ets Nkama	1989	12000	8400	2	Cce général, Hôtel et Bar	Hôtel	Leader en coût	-30	15	-2
Ets Mazungidi	1980	5400	3600	2	Transport	Transport	Leader en coût	-33	24	-1
Ets Mbimbu	1975	8400	5300	2	Cce général, location maisons	Location maisons	Leader en coût	-37	29	-1
Ets Kiaku	1975	4500	7850	2	Cce général, Agriculture	Commerce général	Leader en coût	74	29	3
Ets Mansoni	1980	12000	25000	2	Cce général, transport	Transport	Leader en coût	108	24	5
Ets MM Mapasa	1987	5400	10000	2	Cce général, Chambre froide	Chambre froide	Leader en coût	85	17	5
Maison Nsalambi	1978	5200	14500	2	Commerce général, chambre froide	Chambre froide	Leader en coût	179	26	7
Ets Kandu	1985	52000	125000	1	Hôtel	Hôtel	Leader en Qlté	140	19	7
Selecteur aliments	1999	8500	12000	1	Alimentation	Alimentation	Leader en Qlté	41	5	8
Hotel Pandomay	1967	120000	580000	1	Hôtel	Hôtel	Leader en Qlté	383	37	10
Hotel DIRA	1968	24000	120000	1	Hôtel	Hôtel	Leader en Qlté	400	36	11
Phosuko	1996	650	1500	1	Communication et transfert des fonds	Transfert des fonds	Leader en Qlté	131	8	16
Groupe Tangoul	1987	65000	250000	2	Hôtel, Restaurant, Bar et Cce général	Hôtel	Leader en coût	285	17	17
Ets Bafaze	1975	7800	54000	2	Commerce général	Commerce général	Leader en coût	592	29	20
Agence de voyage	1995	1200	3500	1	Agence de voyage	Agence de voyage	Leader en coût	192	9	21
La Permanence	1984	1200	6400	2	Cce général, Agriculture	Commerce général	Leader en coût	433	20	22
Ets MB,	1964	14000	140000	1	Transport	Transport	Leader en coût	900	40	23
Mson Schekina	1999	2500	5400	1	Commerce général	Commerce général	Leader en coût	116	5	23
Ets Lubaki	1988	4500	24000	2	Cce général, Agriculture, Transport	Commerce général	Leader en coût	433	16	27
Groupe Diwhaz	1985	12000	85000	2	Hôtel, Restaurant, Bar	Hôtel	Leader en coût	608	19	32
Phonie ZIMOUM	1998	1200	3600	1	Communication et transfert des fonds	Transfert des fonds	Leader en coût	200	6	33
Maison Bule et Fils	2001	3500	7000	1	Commerce général	Commerce général	Leader en coût	100	3	33
Agricodis	1982	10000	85000	2	Commerce général	Commerce général	Leader en coût	750	22	34
Ets Nsona	1987	12000	120000	2	Cce général, Agriculture, Transport	Transport	Leader en coût	900	17	53
Congo Pétrolium	2000	1600	5400	1	Dépositaire	Dépositaire	Leader en coût	238	4	59
Kongo Dépôt	2000	650	2400	1	Dépositaire	Dépositaire	Leader en coût	269	4	67
Ets Kongo muanda	1989	8900	124000	2	Cce général, Agriculture, Transport	Commerce général	Leader en coût	1293	15	86
La Grâce	2000	1200	5400	1	Cce général, Pharmacie	Pharmacie	Leader en coût	350	4	88
Ets Somida	1994	24000	240000	2	Boulangerie, Bar, maisons Cciale	Maisons commerciales	Leader en Qlté	900	10	90

RESEAUTAGE ENTREPRENEURIAL DES IMMIGRANTS ANGOLAIS EN RDC

Q19 Financement du capital initial 1:appui de la communauté, 2:Epargne personnelle, 3 Financement bancaire, 4:autres moyens Q20 Présence des membres de famille,

Q21 Effectif total du personnel, Q21a. Effectif membres de famille Q21b Proportion de la main d'œuvre de la communauté. Q21c Critère de choix de la main d'œuvre familiale

Q22 Avez-vous un successeur? Q23 Lien de parenté avec le successeur

Q24 Intervention de la communauté 1:approvisionnement, 2:financement, 3:transfert de savoir-faire, 4:autresQ25 Impact de la communauté,

Q26 Rapport avec les grandes entreprises 1:Sous-traitant, 2:contrat d'impartition, 3:Monopole grâce à l'innovation, 4:Pas de rapport

Raison sociale	Q19	Q20	Q21	Q21a	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q21b	Q21c
Hotel Pandomay	2	oui	25	16	oui	enfant	2 et 3	Positive	3	64	compétence
Ets Somida	1 et 2	oui	32	11	oui	enfant	2	Négative	4	34	Proximité
Ets Kandu	2	oui	12	9	oui	enfant	2	Négative	4	75	Proximité
Groupe Tangoul	1	oui	24	18	oui	neveu	2	Négative	4	75	compétence
Phosuko	1	oui	5	5	oui	neveu	2	Positive	3	100	compétence
Agence de voyage	2	oui	7	5	oui	neveu	2	Positive	3	71	compétence
Mson Schekina	2	Non	4	0	non		1 et 4	Positive	3	0	compétence
Groupe Diwhaz	1 et 2	oui	8	6	oui	neveu	2	Positive	4	75	Proximité
Hotel DIRA	1 et 3	oui	12	9	oui	neveu	2 et 3	Négative	2	75	Proximité
Phonie ZIMOUM	1 et 2	oui	4	4	oui	neveu	4	Positive	3	100	compétence
Selecteur aliments	1	oui	5	1	oui	frère	4	Positive	4	20	compétence
Kongo Dépôt	2	oui	6	1	oui	neveu	1	Positive	4	17	Proximité
Maison Bule et Fils	2	oui	5	3	oui	frère	1	Positive	3	60	Proximité
Congo Pétrolium	2	oui	7	5	oui	enfant	1	Positive	2	71	Proximité
Ets MB,	2	oui	12	10	oui	enfant	2	Négative	3	83	compétence
Ets Kiaku	1 et 2	oui	5	5	oui	enfant	2	Positive	3	100	compétence
Ets Mazungidi	1 et 2	oui	12	8	oui	enfant	2	Positive	3	67	Proximité
La Permanence	2	oui	6	3	oui	frère	4	Négative	3	50	compétence
Ets MM Mapasa	1 et 2	oui	8	6	oui	enfant	4	Négative	4	75	Proximité

Ets Nkama	1 et 2	oui	12	10	oui	neveu	4	Négative	2	83	Proximité
Ets Mbimbu	1 et 2	oui	13	10	oui	enfant	1	Positive	3	77	Proximité
Ets Mansoni	2	oui	8	5	oui	enfant	1	Positive	3	63	Proximité
Maison Nsalambi	1 et 2	oui	6	5	oui	enfant	1	Négative	4	83	Proximité
Ets Lubaki	2	oui	12	10	oui	enfant	1	Positive	4	83	Proximité
Ets Bafaze	2	oui	8	2	oui	enfant	2	Positive	4	25	compétence
Agricodis	2	oui	12	4	oui	enfant	2	Positive	3	33	compétence
Boulangerie Mfula	1 et 2	oui	8	7	oui	enfant	2	Négative	3	88	compétence
Ets Nsona	1 et 2	oui	13	10	oui	enfant	2	Positive	4	77	Proximité
Ets Kongo muanda	1 et 2	oui	24	11	oui	enfant	2	Positive	3	46	Proximité
La Grâce	1 et 3	oui	4	1	oui	Frère	1	Positive	3	25	compétence

# LES ENJEUX DE LA MIGRATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT : LES TRANSFERTS DES IMMIGRES PEUVENT-ILS FINANCER L'ENTREPRENEURIAT AU CONGO-RDC ?

Par Claude SUMATA<sup>34</sup>, FERD

## Résumé:

Cette étude tente d'appréhender les motivations des agents et d'analyser les comportements de partage de risque lorsque les marchés formels d'assurance sont inexistants, en considérant le cas du Congo-RDC. La migration internationale constitue un abri contre des perspectives incertaines de revenus lorsque les marchés financiers sont dysfonctionnels. L'immigration tend à améliorer le bien-être socio-économique du pays destinataire des transferts des migrants. Leurs stratégies de diversification de risques et de lutte contre la pauvreté leur permettent de tisser des liens socio-économiques non négligeables entre leurs lieux de résidence et leur pays d'origine. Le processus migratoire agit dès lors comme un mécanisme de redistribution de ressources et une source de revenus pour les familles des migrants. De même, les transferts de fonds peuvent être à la base du financement de l'entrepreneuriat dans certains cas.

Mots-clés : Mondialisation, Migration, Transferts, Entrepreneuriat, Congo-DRC.

## Abstract:

The paper's aim is to study the motivations of agents and to analyse the idea of risk-sharing behaviour in the absence of intertemporal markets or insurance markets, according to the case of the Democratic Republic of Congo (DRC). In fact, the evidence is that, migration may provide a shelter against uncertain income prospects when financial markets are mal-functioning or inexistent. The migration tends to improve economic welfare of the destination countries. The immigration may alleviate unemployment and provide inputs such as remittances and skills. Migration can act as a mechanism of income redistribution and as a source for resources for families with migrants. International migration had an overall positive impact on poverty alleviation in DRC. Remittances facilitated to some extent local entrepreneurial activity.

Key-words: Mondialisation, Migration, Remittances, Entrepreneurship, Congo-DRC.

---

<sup>34</sup> Docteur en Economie, Professeur à l'Université Pédagogique Nationale(Kinshasa), SOAS(CAS)/Université de Londres et FERD (Londres)

## INTRODUCTION

La mondialisation et le processus d'immigration consécutive ont entraîné des mouvements massifs d'individus, comme on peut s'en rendre compte par l'établissement des réseaux de la Diaspora à travers le monde. Certains de ces groupes sont bien établis tandis que d'autres sont plus récents et demeurent la conséquence des turbulences sociopolitiques. De même, la crise économique et la dynamique de la guerre civile constituent des raisons majeures de cet exode des populations. Dans certains cas, l'entrepreneuriat est un moyen de combattre l'exclusion sociale en améliorant les conditions de vie des immigrés. Dans ces conditions, les activités commerciales leur permettent d'avoir des revenus plus ou moins décentés et de procéder à la création d'emplois en brisant le cercle vicieux de la pauvreté. Cependant, cette dynamique demeure aléatoire car les entrepreneurs immigrés rencontrent dans la plupart des cas des barrières insurmontables qu'il faut mentionner. En effet, le financement des activités demeure hasardeux dans un environnement où la discrimination constitue la règle. Certains analystes affirment que les problèmes des entrepreneurs immigrés ne sont pas différents de ceux des autres gestionnaires des PME/PMI. Néanmoins, leurs problèmes demeurent tangibles à toutes les phases de leurs activités, compte tenu des difficultés substantielles rencontrées au niveau du démarrage de leurs entreprises et des étapes successives de croissance. En règle générale, les entrepreneurs immigrés congolais sont désavantagés en termes d'accès au crédit. De même, l'étroitesse du marché les confine dans la plupart des cas à jouir des avantages comparatifs de leurs propres ethnies. Par ailleurs, les entreprises congolais font face à d'autres barrières cruciales, y compris des difficultés linguistiques, les problèmes d'immigration et de xénophobie, la concentration sectorielle des entreprises et le manque de visibilité sur l'avenir des affaires.

En règle générale, la migration internationale occupe une place majeure dans l'écheveau des relations Nord-Sud, du fait que les ressortissants des pays pauvres sont de plus en plus contraints de s'expatrier, dans l'espoir de trouver de meilleures conditions d'existence en dehors de chez eux. Compte tenu de l'ampleur des flux migratoires, les ressources financières envoyées par les migrants ("remittances") constituent un apport précieux en devises pour le pays d'origine et une rente substantielle pour les ménages comptant un migrant dans leurs proches. En effet, si les fonds octroyés dans ce contexte servent dans la plupart des cas à la consommation alimentaire, ils contribuent également, dans une certaine mesure, à développer le pays d'origine des immigrés, notamment par le biais de petits entrepreneurs.

Dans la première partie de notre article, nous cernerons le phénomène d'immigration des congolais de la RDC, tel qu'il s'inscrit dans une stratégie d'évitement (ou de minimisation) du risque. Ensuite, nous analyserons l'origine et l'ampleur des transferts financiers que représente l'argent envoyé par les émigrés à leur famille. Dans la troisième partie, nous décrirons l'utilisation qui est faite de cet argent au Congo/RDC et l'évolution de ses attributions. A l'échelle des ménages, nous verrons en quoi cet argent leur permet de répondre aux aléas du contexte économique et politique et en quoi il favorise, à l'échelle des petites entreprises, un investissement productif, susceptible de pallier les insuffisances de l'Etat et la déstructuration du secteur formel privé. En conclusion, nous poserons la question du rôle que pourrait jouer la diaspora comme vecteur de développement, pour peu qu'il lui soit reconnu, une place dans le processus de reconstruction nationale.

### I - La dynamique de l'immigration congolaise

La représentation mythique de l'Europe dans l'imaginaire collectif des congolais constitue une réalité flagrante depuis des décennies. Cette réalité a été mise en exergue par les



musiciens congolais en présentant le processus migratoire dans une dimension transcendante dans l'optique d'un pèlerinage religieux. Par conséquent, le retour à la patrie mère est considéré comme un moment de vérité où les migrants (« mikilistes » ou « miguelistes ») doivent être jugés par les signes extérieurs de richesse. Dans ces conditions, les migrants sont placés dans l'obligation de présenter leurs accomplissements en étalant les marques ostentatoires de réussite. L'accentuation de la crise socio-économique congolaise tend alimenter cette représentation mythique selon laquelle l'Europe est une source sûre et illimitée d'enrichissement. En effet, les congolais qui sont restés au Congo/RDC disposent d'une information plus ou moins parfaite sur les réalités quotidiennes de la vie en Occident. Ils savent que les migrants vivent généralement dans des conditions difficiles en acceptant d'occuper des travaux considérés comme dégradants au Congo par une certaine couche de la société. Cependant, cette réalité constitue le prix à payer face au calvaire dans lequel sont plongés la plupart des kinois pour accéder au prestige qui échoit à celui dont un proche est migrant. En effet, ils préfèrent faire l'impasse sur tous ces aspects pour bénéficier des transferts des fonds et de biens consécutifs.

### 1.1 Investir dans les migrants : un nouvel atout pour faire front à la crise

La récession économique prolongée que connaît le Congo/RDC a généré une crise du marché de l'emploi et une inflation démesurée qui ont entraîné une baisse drastique du pouvoir d'achat des individus. En 1994 déjà, la croissance économique enregistrait un déclin considérable, aggravé par un taux d'inflation record atteignant le niveau de 9.796,9 %. De même, la dette extérieure de l'Etat congolais n'a cessé d'augmenter au cours de cette période, pour atteindre 12,5 milliards de dollars en 1997. Le Produit Intérieur Brut a connu une baisse moyenne de 5,5 % par an au cours de la période 1997-2000. Dans de telles conditions, les autorités gouvernementales n'étaient plus aptes à satisfaire de façon régulière au paiement des salaires de leurs fonctionnaires. Dès lors, la pauvreté frappe durement la plupart des ménages kinois, dont le budget alimentaire représente plus de 50 % de leurs dépenses. Dans ce contexte, le PIB par habitant n'équivaut plus qu'à 68,3 dollars en 2000, soit à 0,19 dollars par habitant et par jour<sup>35</sup>.

L'ingéniosité des solutions pragmatiques adoptées par les congolais pour déjouer les aléas de la crise a assuré le maintien d'une certaine harmonie sociale et évité l'implosion tant redoutée. Au nombre des alternatives dont disposent les ménages, l'immigration de l'un des leurs est devenu un premier choix, car l'argent envoyé par un migrant permet véritablement de soulager la misère de bon nombre de ses parents restés au pays. Cet argent, véritable bouée de secours, se traduit par une diminution des incertitudes liées à l'approvisionnement alimentaire quotidien ou à la résolution de cas urgents (santé, scolarité) ou d'événements importants (deuils, mariages). D'où la nécessité de plus en plus cruciale pour un ménage de disposer d'un migrant, pour le voyage duquel il aura préalablement consenti des efforts inimaginables. Dans certains cas, ces sacrifices peuvent concerner la vente de biens familiaux essentiels, tels que des parcelles et/ou des logements. On imagine dès lors la pression maintenue par la famille sur le travailleur migrant afin que –ayant décroché un job à l'étranger- il lui renvoie l'ascenseur. En conséquence les déterminants de la migration internationale impliquent, au-delà de l'individu, différents réseaux de solidarité formés de parents, d'amis, de voisins ou de 'frères ou sœurs en Christ'<sup>36</sup>. Aussi est-il rare de trouver aujourd'hui à Kinshasa une personne qui n'ait pas, au sein de ses connaissances, au moins un migrant susceptible de lui venir en aide en dernière extrémité. L'essoufflement de la migration (urbain-rural)

---

<sup>35</sup> Selon la note de synthèse du Projet de Programme Intérimaire Renforcé du Gouvernement de la RDC (PIR, Mai 2001).

<sup>36</sup> Ce terme est utilisé pour désigner les « frères et sœurs » au sein d'un groupe de prière.

caractérisée par un mouvement anticyclique d'exode rural a déplacé les centres d'intérêts vers les pays occidentaux et l'Afrique du Sud. Selon Kadima et Kalombo (1995), il y avait environ 23 000 congolais en Afrique du Sud en 1992. Leurs occupations demeurent variables allant des emplois qualifiés occupés par des professionnels tels que les médecins et les ingénieurs aux activités commerciales informelles concernant notamment la vente des vêtements et des objets d'art aux marchés aux puces. L'espérance des gains futurs a permis l'accroissement sans précédent du flux migratoire des congolais vers l'Europe à partir de la décennie 80. Il convient de remarquer dans ce contexte l'esprit inventif des congolais face au durcissement des procédures d'octroi des visas de la part des ambassades occidentales. Il existerait dans ces conditions des systèmes parallèles de falsification des visas dont les services connaissent une progression exponentielle.

La prolifération des candidats à l'expatriation « en quête d'un avenir radieux » et le fait qu'ils soient prêts à verser des sommes colossales pour y parvenir ont dopé les systèmes parallèles d'aide à l'immigration et créé un trafic clandestin d'êtres humains sans précédent: y ont participé notamment des groupes musicaux et certains pasteurs véreux des «Eglises de Réveil » congolais<sup>37</sup>. Les individus sont obligés d'utiliser dès lors les filières classiques et le processus de migration peut emprunter plusieurs étapes en durant plusieurs années. La décennie 80 demeure une étape décisive dans l'amplification du processus d'immigration des congolais et l'occident est devenu le lieu par excellence permettant aux nombreux agents de contourner les aléas de la conjoncture et de gravir dans une certaine mesure l'échelle sociale.

## 1.2 Profil des immigrés congolais

L'émigration massive des congolais vers l'Occident s'est accentuée au cours des décennies 80 et 90 comptes tenus de la descente aux enfers de l'économie congolaise et de la crise sociopolitique consécutive. En effet, le processus de migration constitue un phénomène récent dans les stratégies des ménages congolais. Au cours des années 60 et 70, cette dynamique concernait davantage les élites (médecins, ingénieurs, professeurs...) dont le séjour à l'étranger était temporaire. Le processus migratoire des congolais demeurait négligeable avant 1980 et concernait en règle générale des étudiants, des stagiaires et des fonctionnaires.

La nouvelle vague d'émigration « populaire » à partir des années 80 touche toutes les catégories sociales de la population. En effet, les nouveaux migrants sont en quête d'emplois et de rémunérations plus ou décentes face à la pérennité des conditions sociales désastreuses au Congo. Par ailleurs, l'extension de la guerre civile et le fractionnement du pays en plusieurs entités ont poussé un nombre croissant de congolais sur le chemin de l'exil. En considérant les mobiles de migration, on peut aussi remarquer que les hommes sont envoyés en Occident par la famille pour travailler et leur acheminer les dividendes par la suite, les femmes le sont dans l'idée qu'elles puissent y trouver un mari disposant de moyens qui garantiront des retombées financières au profit de la famille de Kinshasa.

La Belgique va jouer dans ces conditions le rôle de pionnier du fait de l'existence de liens coloniaux jusqu'au début des années 70. La France va prendre le relais par la suite, notamment dans la décennie 80, en offrant des opportunités plus attractives en termes d'emplois aux individus dont les capacités d'investissement au sein de la mère patrie attirèrent davantage des candidats à l'immigration. En effet, les immigrés congolais en France en général et à Paris en particulier jouissaient d'un prestige considérable à Kinshasa au cours de cette période car ils pouvaient trouver facilement du travail

---

<sup>37</sup> L'arrestation du Chanteur congolais Papa Wemba en 2003 a permis détalier au grand jour ce phénomène.

(« Kobeta libanga ou caillou »<sup>38</sup>) dans les domaines de la restauration, du gardiennage et du nettoyage. Ils pouvaient épargner et procéder par la suite au financement des activités commerciales à Kinshasa. De même, la possibilité d'acquérir des identités multiples (« docs ») en touchant des indemnités par la suite a permis aux « Parisiens » de disposer des ressources importantes. Dans ces conditions, on a assisté à l'émergence des boutiques de vêtements appartenant aux immigrés notamment au quartier « Matonge » à Kinshasa. Dans la décennie 90, le Royaume-Uni va exercer un attrait pharamineux pour les immigrés congolais du fait de la pérennisation d'un système de sécurité sociale viable et de la prolifération des emplois non qualifiés à la portée de leurs aptitudes.

Le marché de l'emploi anglais offre une palette variée d'emplois aux immigrés du fait de l'existence d'un taux de chômage plus faible par rapport à ceux en vigueur en France et en Belgique. De même, le maintien d'une économie souterraine importante et d'une législation souple permettant par exemple l'exercice des activités commerciales le dimanche a été déterminant dans cette dynamique. Dans ce contexte, la possibilité de travailler dans les usines et chaînes de montage de produits manufacturés et dans les boulangeries industrielles a permis de drainer un nombre impressionnant de kinois à Londres. Par ailleurs, la possibilité de disposer de plusieurs identités (« Boukous ») et de jouir des prestations sociales en conséquence a permis aux innombrables individus de disposer des ressources financières importantes et d'acheter par la suite des parcelles ou des villas à Kinshasa.

Il convient de signaler que le processus d'obtention d'identités multiples se fait pour l'essentiel par le biais des faussaires attirés par des frais considérables perçus dans ce contexte. Au Royaume-Uni, on utilise le terme « boukou » pour décrire ce phénomène alors qu'en France on parle de « doc » ou « nkanda ». Parmi les autres destinations des migrants congolais qui restent prépondérantes en termes de transferts de biens et de ressources financières, on peut citer les cas des Etats-Unis et du Canada. En règle générale, l'accentuation de ce flux migratoire s'accompagne d'un transfert de ressources considérables au bénéfice de l'économie congolaise compensant dans une certaine mesure le manque à gagner relatif à l'exode des individus.

## II - La dynamique des transferts des immigrés congolais

Le processus de migration se trouve dès lors au centre d'une stratégie de diversification des risques au sein des familles kinoises compte tenu de la baisse de leur pouvoir d'achat et les transferts constituent dans ce contexte des revenus d'appoint non négligeables. Les fonds consentis dans cette dynamique représentent des ressources importantes dont la valeur réelle peut atteindre entre 80% à 100 % des revenus des ménages dans certains cas, selon les enquêtes qualitatives que nous avons réalisées en 1991 et 2001 à Kinshasa. En effet, l'amenuisement des revenus réels des individus du fait de l'accumulation des salaires impayés notamment dans la fonction publique et de la persistance d'un environnement incertain caractérisé par la dynamique de l'hyper-inflation et la guerre.

Selon le recensement de 1990 de l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE France), il y aurait environ 22 568 congolais vivant sur le territoire français. Ce processus de migration concerne désormais toutes les couches de la population regroupant aussi bien des professionnels nantis de diplômes que des demandeurs d'asile et des réfugiés sans qualifications. La plupart de migrants

---

<sup>38</sup> Cette expression signifiant « Tailler le roc » permet de comprendre dans quelle mesure les conditions de travail pouvaient être contraignantes.

maintiennent des liens étroits avec la patrie d'origine et procèdent aux transferts de fonds et de biens. Selon de nombreuses études (C. Sumata, 2002 ; Banque mondiale, 2000), il convient de préciser que les transferts opérés dans le cadre de la migration internationale ont augmenté alors que l'aide au développement (ODA) aux pays en voie de développement a diminué de manière drastique. En effet, ces ressources représentent entre 70 et 75 milliards de dollars par an au début des années 90 (Van Hear, 1998). Les transferts de fonds des migrants ont atteint approximativement 550 milliards de dollars entre 1988 et 1999, équivalent à 46 milliards de dollars par an au cours de cette période. Par conséquent, le rôle de la famille semble déterminant dans les décisions de migration des individus (Roberts [1997] ; Wood [1981]). En fait, les membres de la famille considèrent la migration comme une forme de diversification de portefeuilles des agents face à l'inexistence des marchés financiers et des réseaux d'assurance formels. Dans ces conditions, les immigrés et leurs familles sont liés par des contrats financiers implicites, dans lesquels les transferts tendent à jouer un rôle primordial.

La migration apparaît dès lors comme la conséquence d'une stratégie commune des membres de la famille pour diversifier le risque relatif aux revenus des ménages et les arrangements établis dans ce contexte jouissent de faibles coûts de transactions et d'une information plus ou moins parfaite. Le processus d'immigration constitue donc un contrat d'assurance entre le migrant et la famille dans la mesure où les transferts peuvent être assimilés à une forme de diversification de portefeuille des agents, qui aident les ménages restés au bercaïl à faire face au risque. Par conséquent, la migration internationale d'un individu dans le cas du Congo peut aider à contourner les aléas des marchés de crédit et d'assurance et à diversifier les sources de revenus. En effet, cette dynamique est de tendance à diversifier les ressources de la famille en envisageant un apport essentiel en devises lorsque le migrant sera installé à l'étranger en jouant un rôle essentiel pour aider les membres de sa famille. Certaines études (Papademetriou et Martin [1991], Durand et autres [1996]) apportent un support inconditionnel aux thèses appuyant les effets positifs des transferts en provenance de la migration internationale. Les familles des immigrés semblent jouir d'une propension à consommer supérieure à celle des familles sans immigrés. Par ailleurs, les transferts consécutifs peuvent stimuler dans une certaine mesure les activités économiques en augmentant dans ces conditions les niveaux de l'emploi et l'investissement lorsque ces ressources sont allouées au financement de l'entrepreneuriat.

### 2.1 Les transferts des immigrés comme soupape de sécurité pour les ménages congolais

L'acquisition des devises offre aux ménages démunis l'opportunité d'acquérir un pouvoir d'achat substantiel et de subvenir aux besoins de base urgents. Cette dynamique crée également une dépendance accrue des kinois par rapport aux membres de la diaspora établis dans les pays occidentaux. Le dollar américain jouit dès lors d'un prestige incommensurable auprès des populations congolaises compte tenu de sa faible vulnérabilité par rapport à la conjoncture dans un contexte d'hyper-inflation alors que la monnaie nationale subit une dépréciation systématique au niveau des circuits financiers formels et parallèles. La comptabilité en dollar constitue dans ce contexte une pratique courante des ménages et des entrepreneurs kinois pour limiter les effets pervers de cette crise. Les aléas de la conjoncture et les mouvements erratiques de la monnaie nationale peuvent être maîtrisés dans une certaine mesure. Les autres devises telles que l'euro et le yen ne disposent pas de la même renommée dans la mesure où les kinois ont du mal à suivre l'évolution de leurs taux de change. Dans ces conditions, les ménages congolais sont de plus en plus disposés à consentir des sacrifices énormes pour procéder à l'émigration de leurs membres. Dans la plupart des cas, le fils aîné demeure le candidat idéal pour lequel la famille s'engage à investir dans un premier temps. Le risque lié à cette opération semble minimisé dans une certaine mesure du fait de l'existence d'une communauté immigrée importante en Occident. En effet, la destination est choisie

en fonction de ce critère non négligeable et des facilités inhérentes aux démarches d'obtention des visas.

La création des agences de transferts<sup>39</sup> par les congolais à travers le monde notamment à Paris, Bruxelles et Londres est de nature à faciliter les transactions générées dans ce contexte. De ce point de vue, l'esprit d'entreprise de ces agents a permis l'essor du commerce entre leurs lieux de résidence et le Congo. Le développement florissant des activités économiques dans le secteur de l'import-export, la promotion des agences de fret constituent désormais une réalité incontournable. Par ailleurs, l'établissement au Congo de la compagnie américaine de transferts de fonds Western Union dans la décennie 90 a permis de drainer dans une certaine mesure des flux considérables de ressources financières empruntant des circuits officiels<sup>40</sup>. Il convient de signaler que les transferts des ressources financières des congolais de la diaspora empruntent pour l'essentiel les circuits des agences privées dont la gestion est assurée par des congolais. Les commissions liées à ces opérations de l'ordre de 5 à 10% du montant envoyé demeurent concurrentielles. Western Union draine dans ce contexte une part infime de ces transferts dans la mesure où les frais semblent importants. Il convient de signaler que Western Union applique une marge variable dont le taux progressif augmente en fonction du montant des transferts à effectuer. Par ailleurs les mesures autoritaires visant à attirer les devises vers les instances officielles ont un impact limité comme l'a démontré la politique des changes prônée au Congo à la fin de la décennie 90. En effet, le contrôle des changes exercé dans ce contexte a assuré le maintien du taux de change officiel des devises à un taux artificiel en privilégiant dans une certaine mesure les virements faits par Western Union disposant d'une comptabilité par opposition à ceux effectués par les petites agences.

Le développement des cabines téléphoniques privées au Congo et l'acquisition des téléphones portables face à l'effondrement des systèmes de communications gérés par les autorités gouvernementales demeurent l'apothéose d'une dynamique catastrophique. De même, la prolifération des cybercafés a permis à un nombre croissant de kinois de maintenir des contacts solides avec les immigrés par le canal des messages électroniques. Les kinois peuvent contacter en temps réel les immigrés en leur faisant part de leurs doléances et ces derniers disposent désormais de la possibilité de satisfaire rapidement leur demande en utilisant divers vecteurs de communication et de transferts des ressources.

Cet environnement a rendu propice la pérennisation des liens étroits de dépendance par rapport à la diaspora en intégrant de manière flagrante les transferts dans les revenus des ménages congolais. Les ressources en provenance des immigrés sont allouées pour l'essentiel aux dépenses de consommation courante en permettant aux ménages de contourner les aléas de la conjoncture. De ce point de vue, la crise alimentaire quotidienne peut être soulagée dans une certaine mesure en limitant du même coup les effets pervers de la pérennisation d'un univers incertain. De même, les dépenses liées à la santé et aux frais de scolarité demeurent prioritaires dans la satisfaction des besoins urgents des familles kinoises. Par ailleurs, les transferts servent également à financer les obligations familiales occasionnelles lors des fêtes de baptême, de mariage et des funérailles. Les calculs économiques des individus sont dès lors non seulement basés sur leurs revenus directs mais aussi sur les ressources non négligeables en provenance de la diaspora.

Les transferts des immigrés empruntent dans ces conditions des voies variables qu'il convient de préciser d'une certaine manière. Comme nous l'avons souligné plus haut,

---

<sup>39</sup> Kin Services Express demeure la plus importante des agences de transferts au service de la diaspora congolaise en Europe. Cette compagnie dispose de succursales à Paris, Londres et Bruxelles travaillant pour l'essentiel avec une antenne établie à Kinshasa.

<sup>40</sup> Cette compagnie opère en temps réel des transferts de fonds au niveau international en disposant de diverses agences à travers le monde.

ces flux alimentent pour l'essentiel la consommation courante des familles et concernent donc des sommes non importantes perçues plus ou moins régulièrement. En rapport avec l'enquête qualitative que nous avons réalisée en mai 2001, il ressort une tendance majeure en ce qui concerne le montant envoyé mensuellement dans ce contexte par les immigrés. En effet, il convient de remarquer que la fourchette s'établit entre 75 dollars et 150 dollars. Les dépenses liées aux funérailles peuvent mobiliser des transferts de l'ordre de 400 à 500 dollars alors que la mobilisation des ressources pour l'immigration des individus atteint des sommes pharamineuses de 3000 dollars par personne<sup>41</sup>. Il est difficile d'établir exactement les chiffres relatifs aux dépenses moyennes des ménages congolais dans la mesure où les salaires demeurent dérisoires. En effet, les sources parallèles de revenus jouent dans ce contexte un rôle primordial au fur et à mesure que les ressources réelles des individus s'amenuisent.

La persistance de la crise socio-économique a rendu les immigrés au premier rang dans les décisions de migration des membres de leurs familles. En effet, les sommes considérables impliquées dans ce processus proviennent désormais pour l'essentiel de l'épargne des immigrés dont une portion non négligeable des transferts emprunte dans ce contexte des filières d'immigration clandestines. La solidarité familiale peut impliquer dans ces conditions la mobilisation des ressources de plusieurs individus établis dans différents pays occidentaux. L'existence d'une « chaîne familiale » est de nature à assurer l'immigration des membres des familles des immigrés dans la mesure où les candidats à l'immigration se sentent impliqués dans un contrat implicite pour aider les individus restés au berceau, notamment dans les démarches de voyage pour l'Occident. Les immigrés subissent le poids de la pression familiale dans la mesure où ils ont contracté une dette implicite envers leurs proches. Ils se trouvent dans ces conditions dans l'obligation de consentir des efforts insurmontables pour honorer les obligations familiales.

La propension à procéder aux transferts dépend des capacités financières des migrants et de leurs motivations altruistes. De ce point de vue, le volume des ressources et des biens acheminés dans ce contexte varie d'une famille à l'autre. En règle générale, les migrants éprouvent un certain plaisir à aider les membres de leurs familles dans le cadre d'un acte bénévole désintéressé. Dans ces conditions, ils sont prêts à consentir des efforts insurmontables pour concilier les exigences de la vie courante en occident avec les contraintes de la famille élargie restée au Congo. Néanmoins, cette situation peut être à la base de conflits au sein des foyers des migrants pouvant générer en divorces dans certains cas. L'entretien d'intérêts divergents dans les ménages congolais sur les bénéficiaires des transferts constitue un problème récurrent.

## 2.2 Les transferts des immigrés peuvent-ils financer l'entrepreneuriat ?

La migration internationale tend à améliorer le bien-être socio-économique des pays destinataires. L'immigration peut alléger le chômage persistant des individus et fournir des ressources considérables telles que des transferts et des qualifications. En effet, ces capitaux assurent la prééminence du rôle significatif de la migration comme mécanisme de redistribution des revenus et comme source des ressources pour les familles des migrants. Le nombre d'immigrés s'accroît au jour le jour et la plupart des ménages sont de plus en plus dépendants des transferts pour leurs dépenses courantes.

La migration internationale offre dès lors un refuge pour de nombreux ménages kinois dans la mesure où son impact sur l'allègement de pauvreté demeure globalement positif.

---

<sup>41</sup> L'immigration des individus opérée dans ce contexte emprunte dans la plupart des cas des filières clandestines.

L'allocation des transferts aux secteurs économiques prioritaires a permis dans certains cas de stimuler les motivations entrepreneuriales des agents au niveau local.

A Kinshasa par exemple, les montants de ces ressources sont significatifs par rapport à d'autres régions du Congo-RDC, car le nombre de familles disposant d'immigrés demeure important. Les immigrés vivant en Occident ne retournent pas régulièrement à Kinshasa bien que leur contribution aux revenus des membres de leurs familles demeure primordiale. En effet, ils agissent dans une certaine mesure comme des pourvoyeurs des ressources en dernier ressort du fait de l'effondrement des marchés financiers formels. Par ailleurs, leurs transferts inondent les circuits parallèles des changes à Kinshasa en ayant une incidence majeure sur l'évolution de marchés financiers. La pénurie des devises demeure flagrante au sein du système bancaire formel alors le secteur non institutionnel connaît une progression fulgurante. Dans ces conditions, il y avait environ 700 millions de dollars au niveau de ces circuits parallèles alors que les instances officielles ne disposaient que de 8,6 millions de dollars seulement représentant l'ensemble des réserves des banques commerciales en 1999, selon le gouverneur de la Banque Centrale du Congo.

Les transferts allègent dans ce contexte la souffrance des individus face à la pérennisation de la crise socio-économique caractérisée par une pénurie persistante de ressources financières. L'allocation de ces revenus supplémentaires dépend des priorités immédiates des familles dans la mesure où ils sont utilisés pour des motifs divers allant de la consommation à l'investissement. En ce qui concerne les projets d'investissement, ils concernent pour l'essentiel l'implantation des activités commerciales à faibles coûts d'investissement.

Le secteur du transport kinois a bénéficié des transferts des immigrés congolais vivant en Occident dont l'investissement a permis de maintenir un système informel face à l'effondrement des services étatiques. En effet, l'acquisition des minibus, des camions ou des taxis dans le cadre de ces transferts semble être dans ce contexte le point saillant de ce processus en facilitant la promotion des entreprises familiales. Par conséquent, les transferts demeurent des sources de financement de l'entrepreneuriat au démarrage des activités comme au renforcement du cash-flow lors du processus de consolidation des affaires. En situation de pénurie croissante de ressources, les transferts des immigrés peuvent représenter le seul apport en capital pour des microentreprises. De ce point de vue, les changeurs de monnaie opérant sur les circuits parallèles des changes par exemple peuvent bénéficier d'un apport financier non négligeable de la diaspora leur permettant d'élargir leurs marges bénéficiaires dans ces conditions. De même, les « prêteurs d'argent » individuels obtiennent des capitaux financiers de la part des migrants pour mettre en place des systèmes financiers informels à la base de la prolifération des taux usuraires de l'ordre de 50 % sur les crédits accordés. Par ailleurs, l'expansion du système de prêt à gages « Tia mutu bakata » permet d'hypothéquer les biens essentiels des bénéficiaires tels que les bijoux, les appareils électroménagers et/ou les immeubles. En effet, en cas de défaut de paiement aux dates convenues initialement le risque de se voir déposséder de ces biens demeure certain.

Le secteur de transport demeure dans ces conditions à l'aune des réalisations entreprises par les immigrés au sein de l'économie congolaise. En effet, ce secteur survit grâce au dynamisme de la diaspora du fait de la prolifération des moyens de communication non conventionnel alors qu'on assiste à la dégradation des services étatiques et à l'essoufflement du parc d'automobiles « formel ». A Kinshasa le transport urbain se maintient du fait des transferts réalisés par les immigrés qui acheminent des "kombis" (minibus) assurant l'essentiel des déplacements des citoyens face à la faillite du système formel. En fait, le nombre de véhicules à Kinshasa tend à augmenter grâce au dynamisme du secteur non structuré et du transfert des marchandises en provenance de la Diaspora. La vitalité des minibus en dépit de l'infrastructure faible de transport est due aux opérateurs du secteur informel avec l'appui des transferts de fonds et d'équipements des immigrés congolais vivant en Europe et en Amérique du Nord. Les biens transférés dans

ces conditions concernent également les moulins à manioc, les matériels informatiques (ordinateurs et imprimantes), les appareils téléphoniques et les moteurs des chambres froides. Selon des estimations d'une enquête réalisée en novembre 1999, le secteur de transport conventionnel collectif disposerait d'environ 70 autobus à Kinshasa, contrôlés par trois principales compagnies, alors qu'ils atteignaient environ 123 quelques mois auparavant. En règle générale, le système de transport informel a fourni environ 982 minibus au cours de la même période bien que son épanouissement a subi de manière drastique les effets pervers de la déliquescence de l'état des routes et de la pénurie croissante de pièces de rechange. Selon M. Bessone (1988), il y avait environ 700 fulas-fulas, 2000 kimalus-malus et taxis 1700 de minibus en service à Kinshasa<sup>42</sup>.

La création d'emplois générée dans ce contexte permet aux conducteurs et aux propriétaires des véhicules de disposer de ressources régulières décentes. De même, la mise en oeuvre d'un service adapté à la demande assure une couverture globale et appropriée aux besoins des kinois.

Contrairement à une idée établie notamment dans la décennie 80 (M. Bessone, 1988), le développement fulgurant du secteur informel n'est pas seulement le fait de l'exploitation systématique des ressources locales à faible productivité et dotation en capital. En effet, l'appui inconditionnel des fonds et des équipements en provenance de la migration internationale demeure primordial et le recours aux opérateurs qualifiés issus du système scolaire officiel constitue une donnée incontournable. De ce point de vue, le problème récurrent du chômage des personnes qualifiées trouve une réponse partielle même si les offres d'emploi ne correspondent pas toujours à la formation initiale.

En dehors du domaine de transport, la majeure partie des investissements réalisés par la diaspora se concentre au niveau des activités commerciales et des services regroupant pour l'essentiel des boutiques des vêtements, des services informatiques (Internet cafés) et le secteur alimentaire (Chambres froides). De même, l'acheminement des médicaments et des équipements dans le domaine médical demeure à la base de la création de certaines cliniques privées et les soins prodigués aux membres de leurs familles constituent une des facettes de leur contribution à leur survie.

Le financement des activités agricoles familiales constitue également un autre volet de l'intervention des migrants compte tenu de l'amplification de l'agriculture urbaine. En effet, les kinois peuvent bénéficier dans ce cadre des apports financiers et des transferts d'équipements agricoles de la part des migrants. Par ailleurs, l'acheminement du capital financier sert aussi à maintenir le développement des petites activités commerciales informelles notamment dans les secteurs alimentaires et de l'artisanat. En effet, le démarrage de ces activités ne nécessite pas la mobilisation de ressources financières substantielles.

L'analyse minutieuse des structures familiales kinoises permet de montrer que la solidarité et les transferts intracommunautaires consécutifs s'exercent davantage au sein de la famille restreinte. Dans ce contexte, la progéniture et les descendants directs en activité sont censés apporter leur appui matériel aux parents, en leur assurant la couverture sociale notamment en période de retraite. L'immigré peut envoyer une partie de ses revenus à sa famille dans le cadre d'un don non intéressé. Dans ces conditions, il éprouve une certaine satisfaction morale à desserrer les contraintes financières et matérielles de sa famille. Cette attitude constitue un cas flagrant d'altruisme pur reflétant un élan de générosité réelle.

---

<sup>42</sup> Les fulas-fulas sont des camions poids lourds aménagés d'une capacité de 80 personnes alors que les kimalu-malus représentent des camionnettes bâchées transportant environ 30 personnes.



Les familles des migrants jouissent généralement d'un certain prestige au sein de la communauté au Congo. Il convient de mentionner que le capital social accumulé dans ce contexte représente un atout considérable en dehors des considérations d'ordre matériel. En règle générale, la migration contribue à élargir le champ des perspectives des individus, y compris celui incommensurable de l'espérance en une amélioration même aléatoire de ses propres conditions d'existence.

Par ailleurs, l'achat des maisons et/ou la construction des villas pour les membres des familles et pour les immigrés eux-mêmes constituent un autre volet primordial de leur contribution au développement économique de la capitale congolaise. En effet, la construction des villas peut prendre dans ce contexte plusieurs années et la prolifération des nouveaux logements dans les quartiers périphériques de Kinshasa par exemple constitue une réalité flagrante. Il convient de remarquer cependant que de nombreux immigrés ont été victimes des supercheries de la part des membres de leurs familles dans la mesure où les transferts peuvent être détournés de leur trajectoire initiale en retardant du même coup les travaux de construction en cours.

Selon des nombreux analystes (Russel, 1992 ; Sumata, 2002), la ligne de démarcation semble difficile à établir entre les transferts des immigrés alloués à la consommation et ceux investis directement dans les activités commerciales et de production. En effet, certaines activités liées à la consommation comme le paiement des frais scolaires, la prise en charge des soins médicaux ou la construction d'une maison peuvent avoir des effets d'entraînement non négligeables à terme sur les activités économiques aux niveaux local et national. La prise en charge des soins médicaux et des frais de scolarité par la diaspora par exemple constitue une réponse urgente face aux besoins immédiats des membres de leurs familles. Néanmoins, les dépenses opérées dans ce cadre peuvent avoir un impact considérable à terme du fait du capital humain consécutif.

Par ailleurs, une part croissante des transferts des immigrés emprunte des canaux non officiels en dehors des instances formelles en représentant un manque à gagner considérable pour les autorités gouvernementales. En effet, le problème récurrent de pénurie des devises pourrait être soulagé dans une certaine mesure si ces ressources financières en provenance de la diaspora transitaient pour l'essentiel par les circuits formels. Il convient de signaler que ces fonds alimentent des circuits parallèles des changes qui prolifèrent au Congo en dictant leurs lois à l'économie nationale notamment par des mécanismes d'ajustement des taux des changes et d'amplification du mouvement à la hausse des prix. Dans ces conditions, il existe bien un lien direct entre la dépréciation du taux de change de la monnaie nationale par rapport aux principales devises au niveau des circuits parallèles et la dynamique de l'inflation observée par la suite<sup>43</sup>.

La finance informelle demeure la majeure source de financement de l'entrepreneuriat au Congo-RDC en général et à Kinshasa en particulier (Sumata, 1993). En effet, le développement fulgurant des activités informelles et parallèles a entraîné un recul prépondérant des fonctions régaliennes de l'Etat. Dans ce contexte, les banques commerciales et les caisses d'épargne locales ne disposent pas de marges de manœuvre substantielles pour assurer leurs rôles d'intermédiation financière. Cette dynamique catastrophique demeure à la base de l'effet d'éviction dont souffre le secteur privé en ce qui concerne l'allocation des ressources financières. Dans ces conditions, les PMI/PMA subissent de manière drastique l'effet d'éviction car les entreprises publiques semblent favorisées notamment celles opérant dans le secteur minier.

Néanmoins, la mobilisation des transferts pour la promotion du secteur privé et de l'entrepreneuriat au niveau familial au Congo peut être appréhendée à deux stades.

---

<sup>43</sup> Pour une analyse exhaustive du phénomène, consulter le livre de l'auteur : *L'Economie Parallèle de la RDC – Taux de Change et Dynamique de l'Hyperinflation au Congo*, Editions Harmattan, Paris, 2001.

En effet, il faudra différencier deux étapes majeures dans le processus de mise en œuvre des unités de production ou commerciales. La première se situe au niveau du démarrage des activités en offrant des ressources financières nécessaires et/ou des équipements adéquats. La seconde porte sur le renforcement des activités au cours du cycle de promotion et/ou de diversification. Les activités financées par la diaspora demeurent dans la plupart des cas regroupées dans le secteur commercial et dans les services. En effet, la part allouée au secteur productif reste dérisoire dans la mesure où l'appât du gain immédiat constitue le motif primordial à la base de la dynamique de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs kinois éprouvent une certaine aversion par rapport au risque en privilégiant le court terme au détriment des investissements à long terme.

Le recours aux compétences de la diaspora notamment dans les secteurs porteurs comme l'enseignement supérieur, l'agriculture et la santé reste un volet primordial du renversement de tendance espéré de l'exploitation des capitaux humains des immigrés. Cette collaboration peut soulager dans une certaine mesure la pénurie des compétences au niveau de certains secteurs de pointe dont souffrent les hôpitaux et les universités kinois par exemple compte tenu de l'amplification des flux migratoires<sup>44</sup>.

## CONCLUSION

Les activités commerciales des immigrés congolais en Occident se concentrent au niveau de quelques créneaux bien spécifiques bien que les profils de ces entrepreneurs demeurent hétérogènes. Dans la plupart des cas, la création d'entreprise constitue le moyen approprié pour s'insérer dans la société d'accueil en abandonnant dans une certaine mesure le mythe du retour. Cependant, le maintien des liens étroits avec le pays d'origine leur permet de jouer un rôle primordial dans les échanges commerciaux entre l'Occident et le Congo par la promotion des importations notamment dans le secteur alimentaire. Il convient de signaler par ailleurs que les activités commerciales des immigrés congolais demeurent un facteur de mobilité sociale et de développement économique dans les pays d'accueil et au Congo dans la mesure où elles permettent de générer des ressources substantielles et de lutter contre l'exclusion sociale. En effet, l'entrepreneuriat constitue dans ces conditions un facteur primordial de création d'emploi et d'intégration positive en Occident.

En règle générale, la connaissance du pays d'origine et l'expertise accumulée par la communauté congolaise immigrée demeurent des avantages comparatifs dans la promotion des échanges commerciaux, en assurant le maintien des liens avec l'espace de départ et en permettant dans cette optique l'utilisation rationnelle des ressources ethniques. Les investissements des immigrés congolais au niveau du pays d'origine occupent des créneaux divers en rapport avec les oscillations de la demande et les aléas de la conjoncture. Cependant, les services classiques offerts dans ce contexte semblent pallier les défaillances ou les insuffisances de l'Etat notamment dans le secteur de transport, au demeurant la partie visible de l'iceberg, alors que les marchés émergents porteurs en l'occurrence les domaines des télécommunications et de la bureautique occupent une part non négligeable des échanges commerciaux. Les immigrés congolais doivent être reconnus par leur pays d'origine et, plus particulièrement par le pouvoir politico-économique, afin de pouvoir lui apporter une aide substantielle. Cette dynamique est de nature à pousser les transferts des ressources vers les investissements à long terme en dépassant dans une certaine mesure le cercle domestique et familial. Cette tendance suppose par ailleurs que l'Etat congolais puisse établir des relations

---

<sup>44</sup> Il existe un projet sous l'égide de l'Organisation Internationale des Migrations (OIMI en Belgique (Programme Grands Lacs 2001-2002) en vue d'utiliser les compétences scientifiques de la diaspora dans leurs pays d'origine (Congo-DRC, Rwanda et Burundi).

de confiance et mettre en place des instruments incitatifs afin de permettre aux immigrés de jouer pleinement leur rôle d'agents économiques. Les autorités gouvernementales doivent améliorer les structures d'encadrement des ressources des immigrés, en essayant de les canaliser dans les circuits officiels et en les orientant vers les investissements productifs. En effet, la création d'outils appropriés, notamment de nouveaux produits bancaires et immobiliers, peut promouvoir les activités des immigrés en favorisant la croissance et le développement économique.

De ce point de vue, une attention soutenue de l'Etat congolais par rapport au problème de la représentativité de la diaspora au sein des institutions politiques s'impose de manière à assurer une plus grande coordination de ces transferts de fonds et de capitaux dans le cadre d'une politique macroéconomique d'envergure.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BESSONE M., (1988), "Les Transports Urbains dans le Tiers Monde : La Place du Secteur Informel", *Informations et Commentaires*, Octobre-Décembre.
- COUR J. M. (1989), *The Unrecorded Economy of Zaire and its Contribution to the Real Economy*, Washington, World Bank, Mai.
- De Boeck, F., (1998), "Domesticating Diamonds and Dollars: Identity, Expenditure and Sharing in Southwestern Zaire (1984-1997)", *Development and Change*, No 29 (4), pp. 177-810.
- De HAAN, A., (1999), "Migration and Poverty in Africa: Is There a Link?", *The Journal of Development Studies*, Background Paper for the 1999 World Bank SPA Status Report on Poverty.
- De HAAN, A., (1999), "Livelihoods and Poverty: The Role of Migration – A Critical Review of the Migration Literature", *The Journal of Development Studies*, Vol. 36, December, pp.1-47.
- DURAND, J., PARADO, E. A. and MASSEY, D. S., (1996), "Migradollars and Development: A Reconsideration of the Mexican Case", *International Migration Review*, Vol. 30, No 2, pp.423-444.
- HARRIS, J.R. ET TODARO, M. (1970), "Mining, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis", *American Economic Review*, 60.
- INSEE (1991), *Recensement de la population de 1990. Nationalités. Résultats du sondage au vingtième*, Paris : INSEE-DPM.
- KADIMA, K. D., (1999), "Congolese Immigrants in South Africa", *CODESRIA Bulletin*, No 1 & 2, pp. 14-23.
- KADIMA D., KALOMBO G., (1995), *The motivations for Emigration and Problems of Integration of the Zairian Community in South Africa*, non publié.
- KUYU, M. C., (1996), "Logique du statut et immigration zairo-congolaise en France", *Migrations Société*, Vol. 8, No 44, Mars-Avril.
- LUCAS, R. E. B., STARK, O., (1985), "Motivations to Remit: Evidence from Botswana", *Journal of Political Economy*, 93, pp. 901-919.
- MacGaffey, Janet (ed.), (1991), *The Real Economy of Zaire. The contribution of smuggling & other unofficial activities to national wealth*. London: James Currey.
- MacGaffey, Janet and Rémy Bazenguissa-Ganga (2000), *Congo-Paris: Transnational Traders on the Margins of the Law*. Oxford: James Curry and Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- MAYOYO, B. T., *Migration Sud/Nord : Levier ou obstacle ? Les migrants zairois en Belgique*, Cahiers Africains, No 13/1995, 167 p.
- SUMATA C., "Images et Usages de l'argent de la diaspora congolaise : Les transferts comme vecteur d'entretien du quotidien à Kinshasa" (avec Théodore Trefon et Serge Cogels) dans *Ordre et Désordre à Kinshasa : Réponses populaires à la faillite de l'Etat*, L'Hamattan-Paris, Cahiers Africains, Numéro 61-62, 2004.

- SUMATA C., "Migradollars and Poverty Alleviation Strategy Issues in Congo", *Review of African Political Economy*, Volume 29, pp. 619-628, 2002.
- SUMATA C., *L'Economie Parallèle de la RDC : Taux de Change et Dynamique de l'Hyperinflation au Congo*, L'Harmattan, Paris, Mai 2001.
- SUMATA C., "Permanences et ruptures de la coopération économique belgo-congolaise", dans LANOTTE O., ROOSENS C. et CLEMENT C. (Dir.) : *La Belgique et l'Afrique Centrale de 1960 à nos jours*, GRIP-Complexes, pp. 357-366, Juin 2000.
- SUMATA C., "Should the Informal Sector Be Considered in LDC Economy Policy?", *Working Paper Series*, SOAS/London University (Department of Economics), no 90, Février 2000.
- SUMATA C., "Les effets pervers de l'hyperinflation sur la performance de l'entrepreneuriat au Zaïre", *Notes de Recherche de l'UREF/AUPELF*, n° 93 - 36, 22 p., 1993.
- SUMATA C., "Les circuits financiers extra-bancaires et l'entrepreneuriat au Zaïre", dans PONSON B., SCHAAN J. L.: *L'esprit d'Entreprise, Aspects Managériaux dans le Monde Francophone*, AUPELF/UREF et JOHN LIBBEY EUROTTEXT, pp. 447 - 459, 1993.
- TODARO, M., (1969), "A Model of Labor, Migration and Urban Unemployment in Less-Developed Countries", *American Economic Review*, 59.
- TSUDA, T., (1999), "The Motivation to Migrate: The Ethnic and Sociocultural Constitution of the Japanese-Brazilian Return-Migration System", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 48, No 1, October.
- Van Hear, N., (1998), *New Diasporas: The mass exodus, dispersal and regrouping of migrant communities*, Seattle: University of Washington Press.

# SUR L'ENTREPRENEURIAT ET LES JEUNES ROUMAINS : RESULTATS D'UNE ENQUETE

Par Laura BACALI<sup>45</sup>, Liviu ROSCA et Cristiana TESCULA<sup>46</sup>

## Résumé:

Nous nous proposons de présenter les résultats d'une étude empirique effectuée sur un échantillon de 90 PME créées par des jeunes entrepreneurs du département de Cluj (Roumanie), femmes pour la plupart et ayant moins de 35 ans. L'échantillon a été constitué à partir des données enregistrées à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Département de Cluj. Nous avons employé une méthode non aléatoire, fondée sur le raisonnement.

Notre investigation rend compte des réponses des jeunes entrepreneurs portant sur les sources de financement de leur affaire, sur l'influence exercée par le facteur du macro- environnement législatif, sur la relation avec certains facteurs de micro- environnement (relations avec les fournisseurs et les clients), extrêmement importants pour la valeur nouvellement créée le long de la chaîne de valeur, etc.

Mots-clés: Entrepreneuriat, jeunes, ressources financières, chaîne de valeur, relation avec les clients, relation avec les fournisseurs, Roumanie.

## Abstract:

The paper presents the synthetic results of an empirical study on 90 SMEs, initiated by young people under 35 years old, especially women from the Cluj district, Romania. In order to accomplish the sample to be investigated the data registered at the Chamber of Commerce and Industry Cluj have been used, the method being non aleatory, based on reasoning.

The research presents the answers of the young entrepreneurs concerning the sources for financing their business, the influence of the macro environment legislative factor, the relationship with some actors of the micro environment, suppliers, clients, who are very important for the new created value along the value chain etc.

Keywords: entrepreneurship, young people, financial resources, value chain, relationship with clients, relationship with suppliers, Romania

---

<sup>45</sup> Maître de Conférences à l'Université Technique de Cluj-Napoca, Vice Doyenne de Faculté, Département de Management, E-mail : laura.bacali@mis.utcluj.ro

<sup>46</sup> Assistantes à l'Université Technique de Cluj-Napoca, Département de Management.

## I. L'INVESTIGATION PRÉLIMINAIRE

**S**elon les statistiques de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Département de Cluj, à la fin de l'an 2004, dans le département de Cluj il y avait 47880 sociétés enregistrées dont 90 à capital d'État, 180 à capital mixte (d'État + privé), le reste de 47610 à capital privé [11]. Le rythme annuel de croissance est d'environ 3000-3200 de nouvelles affaires.

Notre recherche s'est proposée de révéler certaines coordonnées de l'activité entrepreneuriale déployée par des jeunes entrepreneurs ayant moins de 35 ans, dans les PME du département de Cluj. Pour des raisons plutôt d'organisation que statistiques nous avons choisi un échantillon de 90 PME créées par des jeunes entrepreneurs.

Voici quelques-unes des hypothèses qui ont servi d'assise à notre étude empirique.

H 01 – « Les fonds propres de l'entrepreneur, c'est-à-dire les économies personnelles de chacun, ont constitué la source d'argent nécessaire à l'initiation de la plupart des affaires ».

H 02 – « La majorité des entrepreneurs n'ont pas sollicité de fonds non remboursables intégralement ou partiellement ».

H 03 –« La majorité des jeunes entrepreneurs n'ont pas sollicité ces types de fonds faute de confiance en les ressources non remboursables ».

H 04 – « La majorité des entrepreneurs interrogés croient que l'appui que l'État offre à l'initiative privée de la jeunesse est trop faible ».

H 05 – « La plupart des jeunes entrepreneurs interrogés trouvent que la meilleure mesure à prendre du point de vue de la législation sera l'exemption d'impôt pour le profit réinvesti »

H 06 – « La majorité des entrepreneurs ont une bonne relation de long terme avec les fournisseurs ».

H 07 –« Dans le choix des fournisseurs, le principal critère est représenté par le prix qu'ils exigent ».

H 08 – « Pour tous les entrepreneurs le client est très important ».

H 09 –« Pour la plupart des PME, le niveau le plus significatif pour la relation de la société avec les clients est celui de la réaction. »

H 10 – « La plupart des jeunes entrepreneurs trouvent qu'en Roumanie on n'assure pas de véritable milieu concurrentiel ».

H 11 – « Lorsque dans l'activité de la société il y a quelque chose qui ne se déroule pas selon les plans, la plupart des entrepreneurs cherchent des raisons hors de la société »

H 12 – « Les entrepreneurs apprécient que dans deux ans, après l'intégration de notre pays à l'Union Européenne la situation de leurs sociétés soit meilleure ».

## II. L'ÉLABORATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

Les résultats obtenus confirment l'hypothèse préliminaire à partir de laquelle nous avons formulé notre première question.

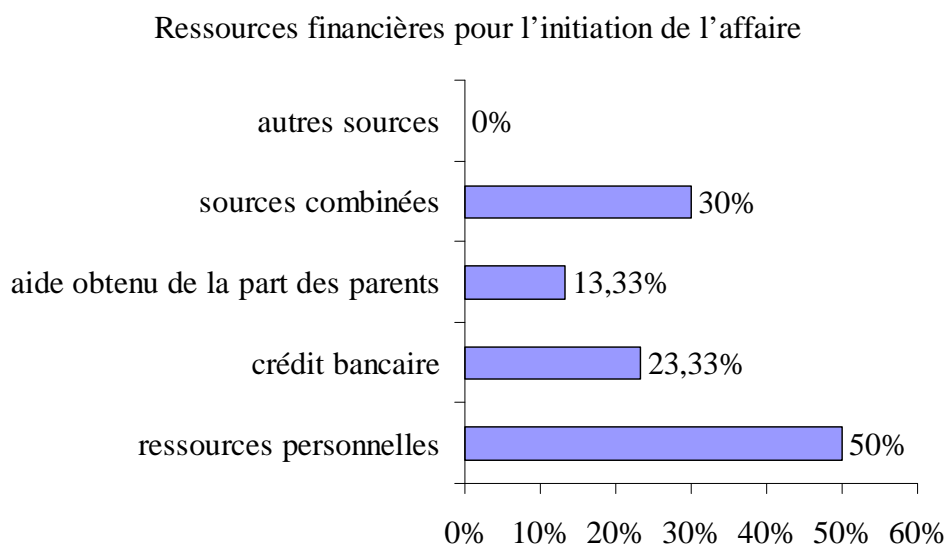


Figure 1 Ressources financières pour l'initiation de l'affaire

96.66% des entrepreneurs affirment ne pas avoir sollicité jusqu'à présent de crédits non remboursables partiellement ou intégralement, ce qui confirme notre hypothèse préliminaire (Figure 2).

Avez-vous jamais sollicité des crédits intégralement ou partiellement non remboursables ?

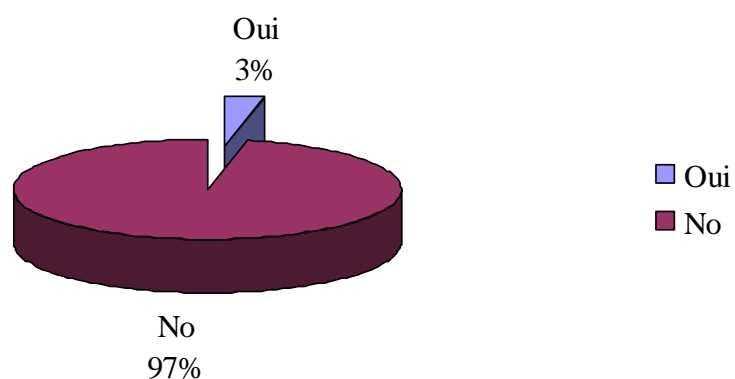


Figure 2 La sollicitation de fonds non remboursables, intégralement ou partiellement

Pour ce qui est des raisons qui ont déterminé les entrepreneurs à ne pas solliciter ces types de fonds, elles méritent bien d'être analysées. Nous les avons réunies dans la figure 3.

[Figure 3 / 4.6 Raisons qui empêchent la sollicitation de fonds- Autres ; le manque de confiance en de telles ressources financières, le manque d'expérience dans la conception de projets de sollicitation de financement, le manque d'informations]

L'hypothèse préliminaire à partir de laquelle nous avons formulé la troisième question a été, comme nous avons déjà mentionné, le manque de confiance des jeunes entrepreneurs dans les ressources non remboursables intégralement ou partiellement. Notre hypothèse a été infirmée par les résultats de notre enquête, la principale raison évoquée par les jeunes entrepreneurs étant le manque d'expérience dans la conception de projets de sollicitation de ces types de fonds.

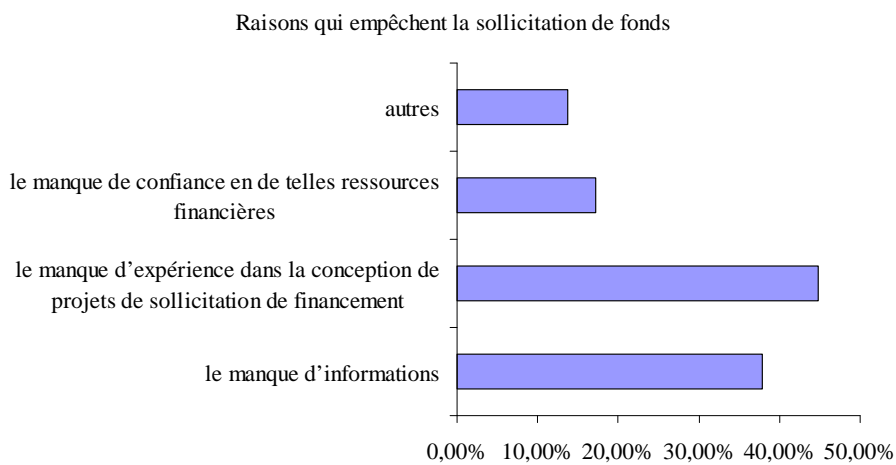


Figure 3 Raisons qui empêchent la sollicitation de fonds

L'appui offert par l'État aux initiatives privées est faible, de l'avis de la majorité des jeunes entrepreneurs interrogés. La figure 4 signale leurs principales opinions, ainsi que la fréquence de celles-ci.

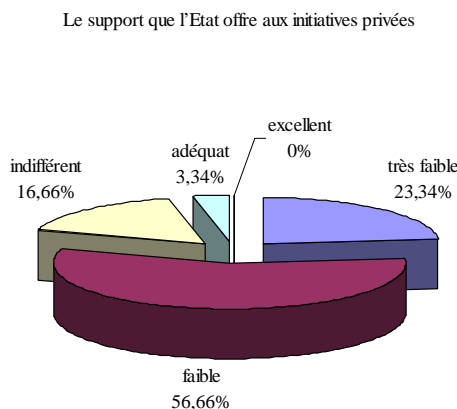


Figure 4 Le support que l'Etat offre aux initiatives privées



Le résultat obtenu confirme notre hypothèse préliminaire sur l'insuffisance du support que l'État offre aux initiatives privées de la jeunesse.

À la différence des questions précédentes, la cinquième est ouverte et se propose de découvrir les propositions législatives des entrepreneurs. Autrement dit, les réponses attendues représentent autant de possibles solutions pour l'amélioration du milieu dans lequel se déroule l'activité entrepreneuriale. La figure 5 rend compte des idées des jeunes entrepreneurs à ce sujet.

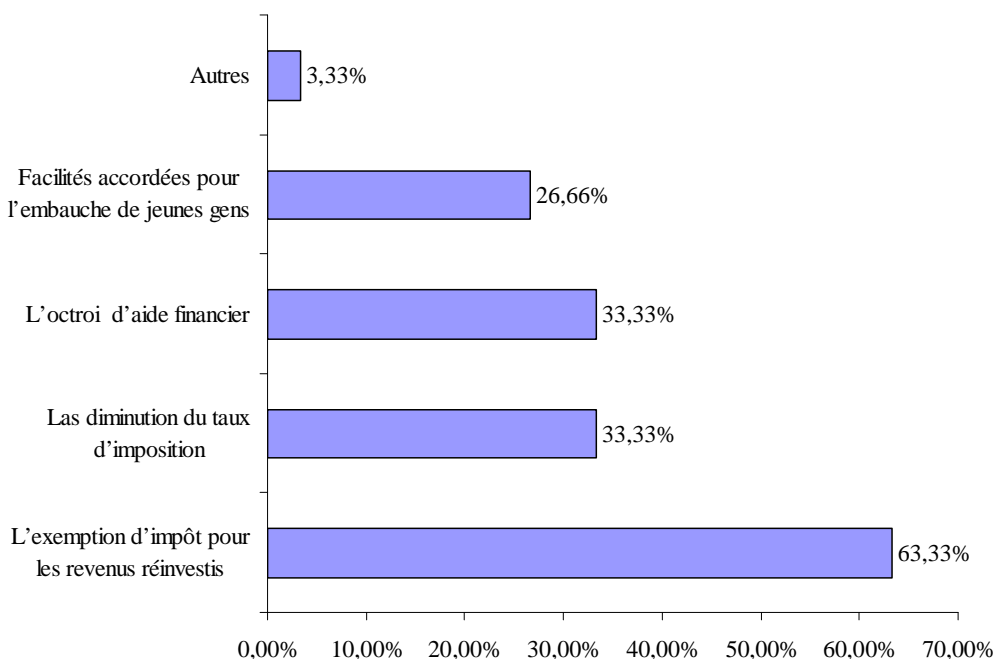


Figure 5 Propositions législatives

Selon l'hypothèse préliminaire, la meilleure mesure législative à prendre serait l'exemption d'impôt pour les revenus réinvestis, fait confirmé par les résultats obtenus :

63.33% des entrepreneurs trouvent que cette mesure législative soutiendrait réellement l'activité entrepreneuriale de la jeunesse et autre.

La sixième question assure le passage entre les questions portant sur le macro-environnement et la série des questions portant sur le micro- environnement où se déroule l'activité des sociétés. La sixième question vérifie la relation des entrepreneurs avec les fournisseurs. L'hypothèse préliminaire à partir de laquelle nous avons formulé cette question soutenait que les entrepreneurs ont une bonne relation avec les fournisseurs. Les réponses données par les entrepreneurs ont confirmé cette hypothèse : parmi les jeunes entrepreneurs de Cluj 80% affirment avoir une bonne relation avec leurs fournisseurs et seulement 3.34% parlent d'une relation peu importante avec eux. La figure 6 rend compte justement de ces types de relation :

Vous entretenez avec les fournisseurs une relation:

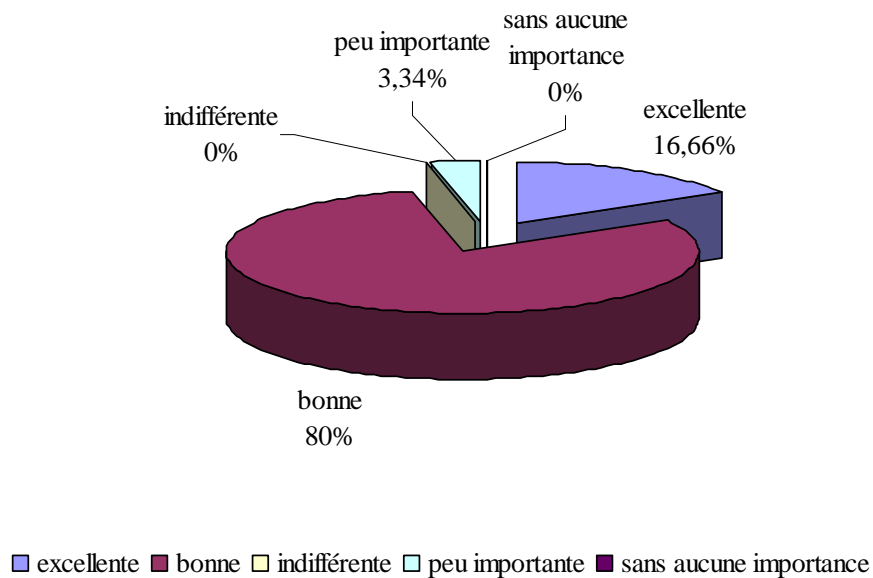


Figure 6 La relation des entrepreneurs avec les fournisseurs

La figure 7 présente les critères que les entrepreneurs retiennent comme importants dans le choix des fournisseurs: la rigueur, semble-t-il, est le principal atout d'un fournisseur. Le résultat infirme l'hypothèse préliminaire à partir de laquelle nous avons formulé la question suivante. Rappelons qu'il s'agissait du prix, supposé comme étant le facteur déterminant dans le choix du fournisseur. On peut conclure que pour les entrepreneurs la moralité dans les affaires compte plus que le prix offert.

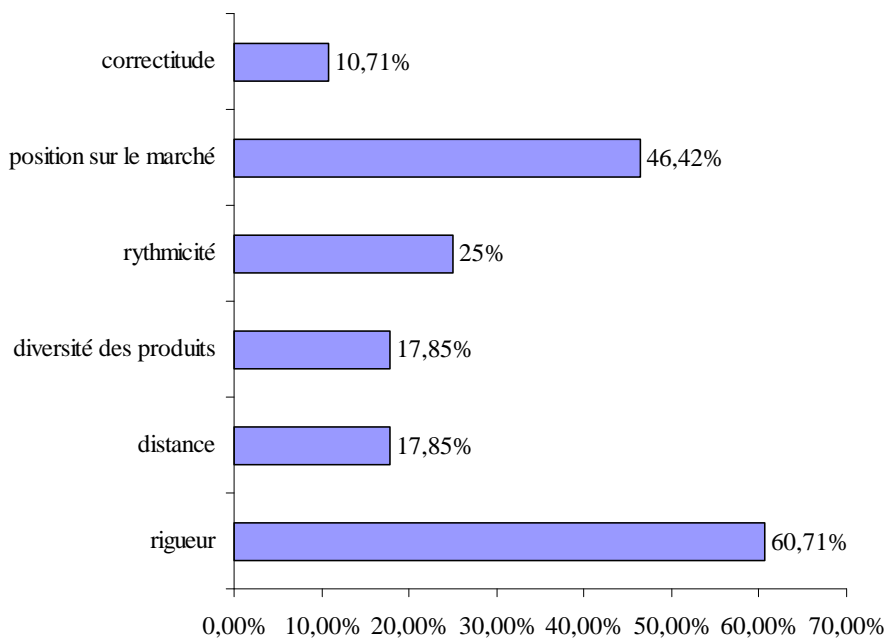


Figure 7 Critères de choix des fournisseurs

Comme dans toute affaire c'est le client qui détermine la politique de la société, la huitième question de notre enquête se propose d'identifier l'importance du client pour l'entrepreneur. Nous nous sommes attendus à ce que les entrepreneurs trouvent que le client est très important. Mais ce point de vue en effet soutenu par 90 % des entrepreneurs interrogés, pour les autres le client étant tout simplement important. La figure 8 présente justement le pourcentage correspondant aux deux réponses données à notre question.

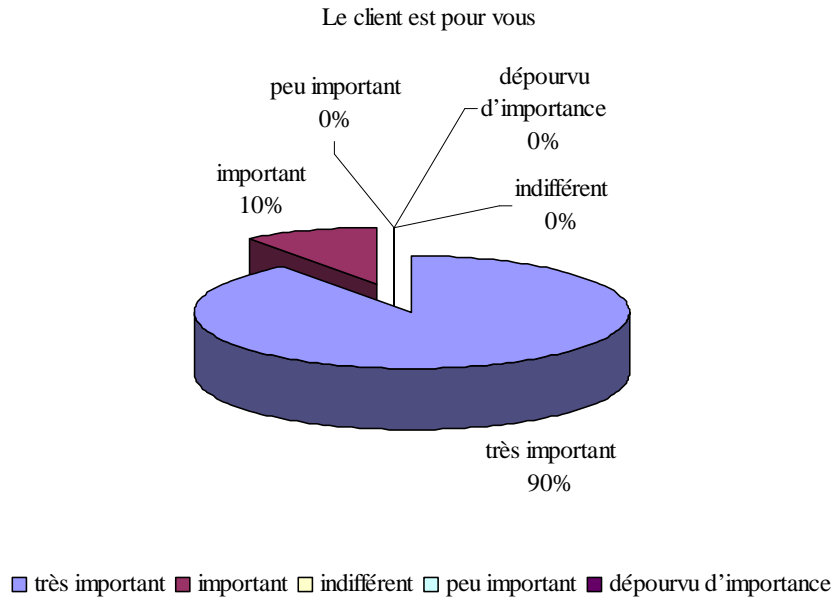


Figure 8 : L'importance du client pour l'entrepreneur

On peut remarquer que le résultat obtenu infirme l'hypothèse préliminaire formulée lors de la conception du questionnaire.

La figure 9 présente les points de vue des entrepreneurs sur les niveaux qui définissent le mieux la relation de leur société avec les clients. Selon les résultats donnés dans la figure 9, 66.67% des entrepreneurs soutiennent que le niveau qui définit le mieux la relation PME -clients est le niveau de la coopération, suivi des niveaux de la responsabilité (20 % des réponses), respectivement de la réaction (10 % des réponses) et du niveau élémentaire (3.33 % des réponses). À remarquer le fait que pour aucun entrepreneur la relation avec le client ne soit fondée sur un marketing offensif. On peut donc conclure que le résultat de l'enquête infirme l'hypothèse préliminaire selon laquelle le niveau qui définit le mieux la relation PME - client est celui de la réaction.

Lequel des niveaux donnés définit le mieux votre relation avec les clients ?

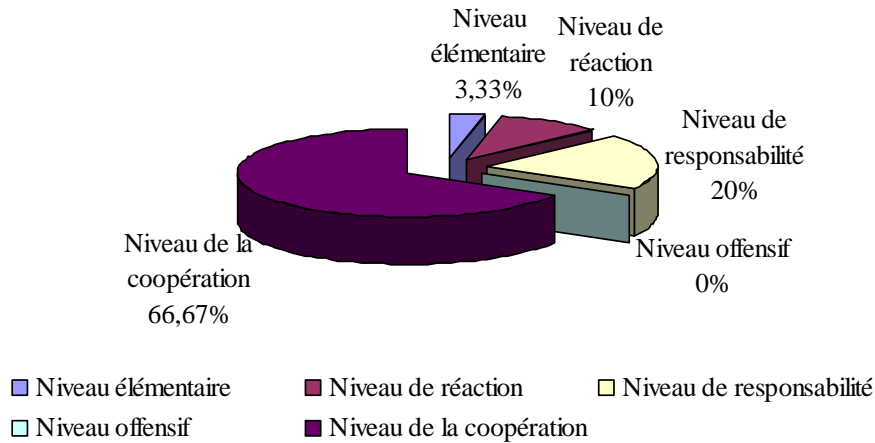


Figure no. 9 : La relation PME - client

Un autre problème tout aussi délicat est l'assurance d'un milieu concurrentiel nécessaire au déroulement de l'activité entrepreneuriale. C'est pourquoi pour nous il a été très intéressant de savoir l'avis des jeunes entrepreneurs au sujet de l'existence en Roumanie d'un véritable milieu concurrentiel. Les réponses des entrepreneurs sont présentées de façon synthétique dans la figure 10. Elles montrent que 73.34% d'entre eux trouvent qu'en Roumanie il n'y a pas de véritable milieu concurrentiel, ce qui confirme l'hypothèse préliminaire à partir de laquelle nous avons formulé notre question. Fait significatif, 13.33% des entrepreneurs ne savent pas si l'on assure ou pas dans notre pays de véritable milieu concurrentiel.

Croyez-vous qu'en Roumanie on assure un véritable milieu concurrentiel?

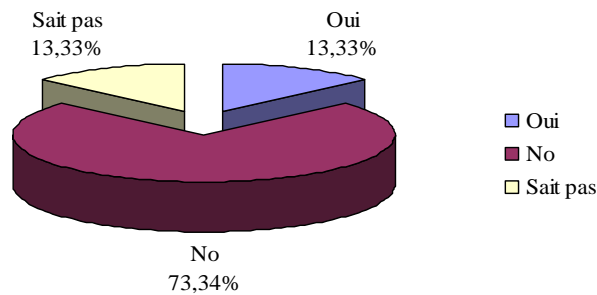


Figure 10 : L'assurance d'un milieu concurrentiel

La onzième question demandait aux entrepreneurs d'apprécier la situation financière de la société dans deux ans. Conformément aux résultats dont témoigne la figure 11, 73.34% des entrepreneurs trouvent que la situation financière de leur société sera meilleure. Les deux autres variantes de réponse (situation non modifiée, situation pire) ont accumulé chacune 13.33 % des réponses.

Le résultat obtenu confirme l'hypothèse préliminaire que nous avons formulée lors de la conception du questionnaire.

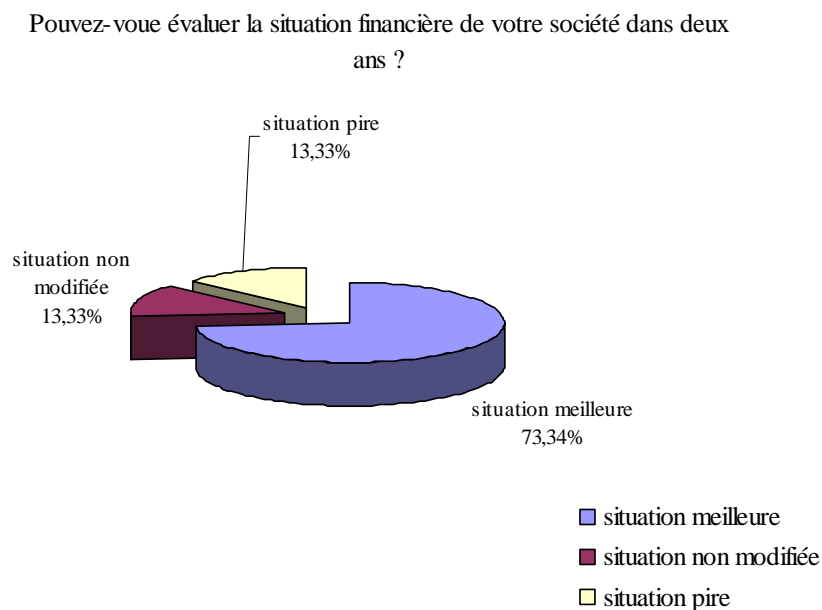


Figure 11 : L'évaluation de la situation financière

La figure 12 rend compte de quelques-unes des réactions des entrepreneurs quant aux choses qui ne marchent pas conformément aux plans. On peut constater que les entrepreneurs tendent à adopter deux types différents de comportement, en cas de mauvais fonctionnement de la société :

- A- soit ils analysent la situation, en identifiant tout d'abord les points faibles qui ont causé l'erreur, pour essayer de les corriger par la suite, sans interrompre l'activité de la société;
- B- soit ils ont une réaction spontanée, d'habitude de panique, suivie d'une réaction violente.

Comment réagissez-vous lorsque quelque chose ne va pas comme prévu ?

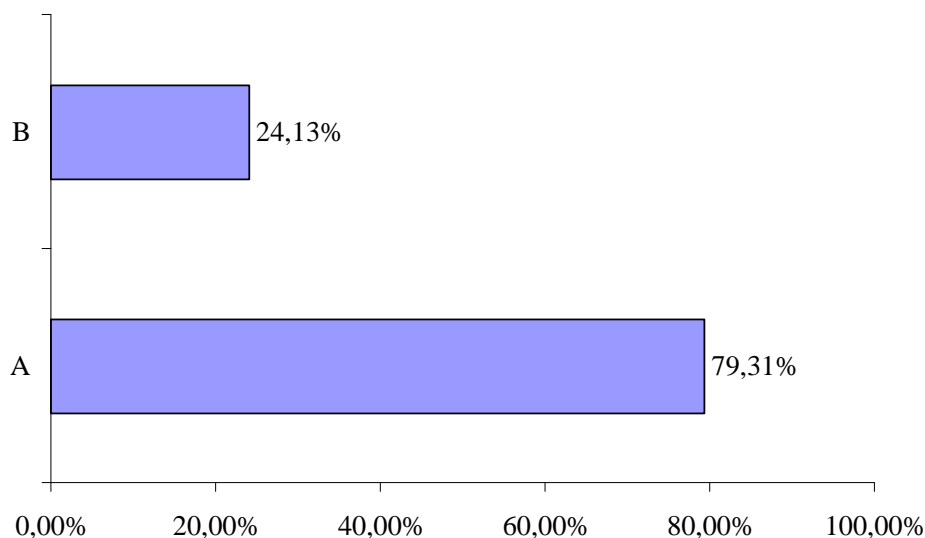


Figure 12 : La réaction devant un échec

Le treizième point de notre enquête a demandé aux entrepreneurs de faire des suggestions pour soutenir le développement des PME.

La figure 13 les synthétise, en se servant des symboles suivants :

- a- pour la réduction des impôts pour le profit réinvesti
- b- pour les facilités offertes pour l'embauche des jeunes gens
- c- pour l'octroi de crédits préférentiels
- d- pour la diminution de la pression fiscale
- e- pour la baisse du taux de l'impôt
- f- pour la stabilité législative
- g- pour l'assistance de spécialité
- h- pour la stabilité politique
- i- pour le milieu concurrentiel propice au déroulement de l'activité
- j- pour la stabilité du cours des devises
- k- pour la diminution de la corruption

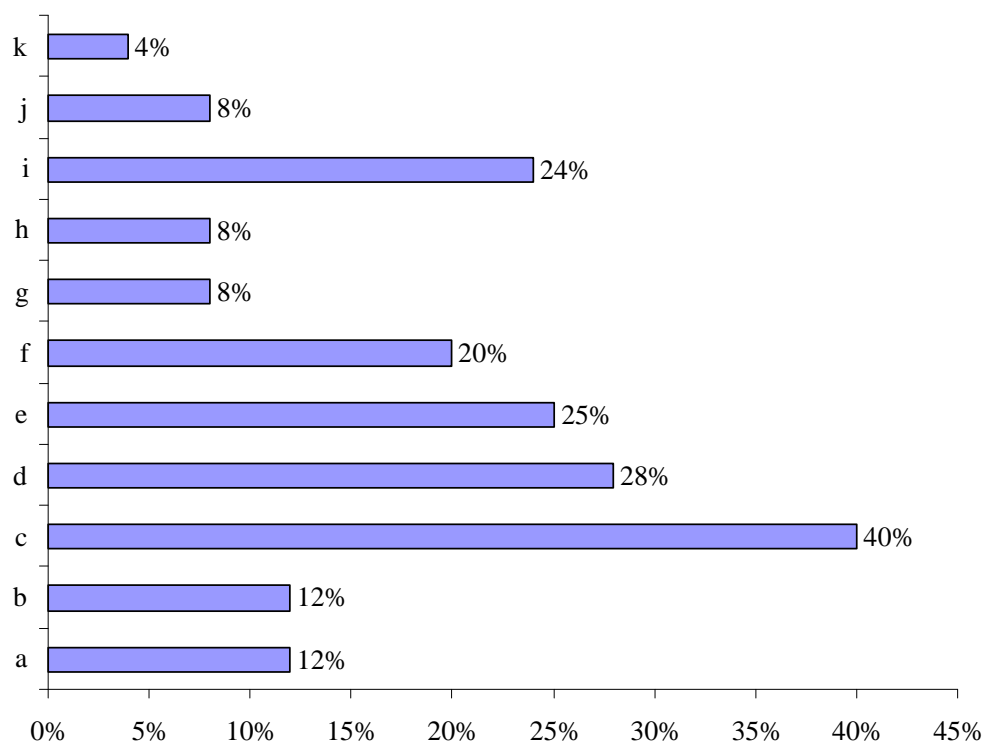


Figure 13 : Suggestions censées contribuer au développement des PME

Comme on peut remarquer, parmi les entrepreneurs interrogés 40 % croient que l'octroi de crédits préférentiels aurait comme résultat une contribution au développement du secteur entrepreneurial. 28 % d'entre eux croient que l'État devrait procéder à la diminution de la pression fiscale exercée sur les PME. 25 % des répondants invoquent la diminution du taux de l'impôt, tandis que 24 % invoquent le besoin de créer en Roumanie les assises nécessaires au développement d'un milieu concurrentiel honnête.

Il faut rappeler parmi les propositions formulées par les jeunes entrepreneurs l'assurance d'une stabilité législative ( 20 % ), politique ( 8 % ), et du taux de change 8 %, ainsi que l'assurance d'une assistance de spécialité de la part de l'État ( 8 % ). Ce sont les principales propositions qui, selon les entrepreneurs, contribueraient au développement du secteur entrepreneurial en Roumanie.

## CONCLUSION

Comme nous avons déjà précisé dans l'introduction, cette étude a eu comme cible les jeunes entrepreneurs de moins de 35 ans, femmes pour la plupart. Les informations que nous avons obtenues nous permettent, croyons-nous, de formuler les conclusions synthétiques suivantes:

Tableau 1 : Conclusions synthétiques sur les jeunes entrepreneurs et les sociétés analysées

No.	Caractéristique Entrepreneur – société	Entrepreneur - société
1	Âge	Entre 18 et 34 ans
2	Sexe	Féminin
3	Nombre annuel moyen d'employés	Entre 1 et 9
4	Domaine principal d'activité	Commerce
5	Forme juridique	SRL
6	Nature du capital	Privé
7	Réaction devant un problème de fonctionnement de la société	Analyse et correction de la situation
8	Niveau du marketing en rapport avec les clients	Coopération
9	Importance accordée au client	Très grande
10	Qualité de la relation avec le fournisseur	Bonne
11	Sources financières au début de l'activité	Personnelles

L'analyse effectuée est focalisée sur les opinions de jeunes entrepreneurs de moins de 35 ans, femmes pour la plupart (les entrepreneurs femmes en représentent 56.67%). À notre avis les initiatives, en faveur des jeunes entrepreneurs, devraient être mises en place afin d'assurer un véritable milieu concurrentiel et que l'État devrait accorder des facilités aux jeunes gens voulant initier une activité sur leur propre compte, ce qui pourrait diminuer l'émigration massive de la jeunesse de notre pays.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bacali L. *Manual de inginerie economică- Marketing*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002 (Manuel d'ingénierie des affaires – Marketing)
- Văduva S. *Antreprenoriatul- practici aplicative în România și în alte țări în tranziție*, Editura Economică, 2004 (L'entrepreneuriat - stratégies applicables en Roumanie et dans les pays en voie de transition)
- Marchiandu B. *Omul care educă oamenii de afaceri, (Celui qui forme les hommes d'affaires)* article téléchargé le 2 mars 2005, [www.agora.ro](http://www.agora.ro)
- *Profilul antreprenorului, (Le profil de l'entrepreneur)*, article téléchargé le 4 mars 2005, [www.basepoate.ro](http://www.basepoate.ro)
- *Riscurile antreprenorului, (Les risques de l'entrepreneur)*, article téléchargé le 4 mars 2005, [www.basepoate.ro](http://www.basepoate.ro)
- *Studiu, muncă și noroc, (Etude, travail et chance)*, article téléchargé le 8 mars 2005, [www.osc.ro](http://www.osc.ro)
- *Understanding entrepreneurship*, article téléchargé le 22 mars 2005, [www.publicforuminstitute.org](http://www.publicforuminstitute.org)
- *A definition of entrepreneurship*, article téléchargé le 22 mars 2005, [www.quickmba.com](http://www.quickmba.com)
- *Business notification in Germany*, téléchargé le 14 avril 2005, [www.destatis.de/print\\_e.php](http://www.destatis.de/print_e.php)
- *Statistical press release*, téléchargé le 16 avril 2005, [www.sbs.gov.uk/analytical/statistics/smestats.php](http://www.sbs.gov.uk/analytical/statistics/smestats.php)
- [www.ccicj.ro/profil\\_economic.htm](http://www.ccicj.ro/profil_economic.htm)



# LEARNINGS FROM THE CORPORATISATION OF STATE-OWNED ENTERPRISES IN CHINA: A CORPORATE GOVERNANCE PERSPECTIVE

Par Truong Thi NAM THANG<sup>47</sup>

## Abstract:

Corporate governance is an important actor in the private sector development not only in developed countries but also developing economies like China and Vietnam. China has commenced its economic reform before Vietnam, so that the establishment of a good corporate governance system and compatible with the entire economy has advancing steps compared with Vietnam. The capital market in China is much more developed than Vietnam, even still considered to be underdeveloped in the eyes of the international investors. In these two corporate governance systems, there is a strong state implication, state stakes in equitised companies are considerable. The board structure in China is dual and board structure in Vietnam is unitary. In China, there are already a Code on Corporate governance for listed companies as well as the Code of ethics for auditors while there are not in Vietnam. The shareholder activism increases actively in China while this trend occurs in some companies, but not a trend. However, the shareholders rights, in Vietnam, in some cases, are better.

From the comparative study of the two corporate governance systems, conclusions and recommendations towards the Vietnamese government and companies are mentioned: developing the legal framework, restructuring banking and financial sector; reforming corporate sector and some others.

## Key words:

Corporatisation, Equitisation, Privatisation, Economies in Transition, State Owned Enterprises, Corporate Governance, Asia, China, Vietnam.

## Résumé:

Le gouvernement d'entreprise est un acteur important dans le développement du secteur privé non seulement dans les pays développés mais aussi dans les Pays en développement comme la Chine et le Vietnam. La Chine a débuté sa réforme économique

avant le Vietnam, de sorte que l'établissement d'un bon système de gouvernement d'entreprise et compatible avec l'ensemble de l'économie a atteint des étapes plus avancées comparativement au Vietnam. Le marché financier en Chine est beaucoup

---

<sup>47</sup> MBA, Lecturer, French – Vietnamese Center for Management(CFVG), Université d'Economie Nationale Hanoi, E-mail: [nthang@cfvghn.org.vn](mailto:nthang@cfvghn.org.vn) ou [thangtruongnam@yahoo.com](mailto:thangtruongnam@yahoo.com)

plus développé qu'au Vietnam, même s'il est toujours considéré comme sous-développé aux yeux des investisseurs internationaux. Dans ces deux systèmes de gouvernement d'entreprise, il y a une forte implication de l'Etat, en ce sens que sa prise de participation dans les entreprises est considérable comme actionnaire.. La structure du Conseil d'Administration en Chine est duale alors qu'elle est unitaire au Vietnam. En Chine, il y a déjà un code sur le gouvernement d'entreprises pour nombre d'entreprises listées ainsi qu'un code de l'éthique pour des auditeurs, ce qui n'est pas encore le cas au Vietnam. L'activisme actionnarial s'accroît rapidement en Chine tandis qu'au Vietnam il ne touche que quelques entreprises. Cependant, les droits des actionnaires, au Vietnam, dans certains cas, sont meilleurs.

De l'étude comparative des deux systèmes de gouvernement d'entreprise, des conclusions sont tirées et les recommandations sont faites à l'endroit du gouvernement vietnamien et des entreprises, en particulier est mentionné : la nécessité de développer le cadre juridique, les opérations bancaires de restructuration et le secteur financier; la réforme secteur des entreprises et bien d'autres.

Mots clés: Entrepreneuriat, prise de participation, privatisation, économies en transition, entreprises publiques, gouvernement d'entreprise, Asie, Chine, Vietnam.

## INTRODUCTION

**E**quitisation plays an important role in the process of restructuring corporate sector in Vietnam. In China, corporatisation is also a later part of the process of state-owned enterprises (SOE) reform in order to establish a market-oriented economic system. Corporate Governance plays a significant role in developing the private economic sector not only for developed countries but even more important for developing countries. Corporate governance (CG) is defined as "a system by which business corporations are directed and controlled" (*Sir Adrian Cadbury*). The basic principles are the same everywhere in the world: fairness, transparency, accountability and responsibility which will be helpful to provide legitimacy to the corporation, reduce vulnerability to financial crisis, and broaden and deepen access to capital. However, corporate governance is considered to be a new concept for most businesses in Vietnam. According to a survey made by MPDF/IFC in late 2004, 58% of 70 interviewees in Vietnam said that they had been directly and adversely affected by at least one incident stemming from bad corporate governance practices, either inside their own firm or at another company and basic concept and principles of CG are understood by few business people in Vietnam.

Corporate governance is critical to Vietnam's successful market reforms. Many countries in the region – countries that are Vietnam's foreign trade and investment competitors – are making earnest efforts to develop corporate governance. In an increasingly globalised world market, especially in the view of increasing international competition for funds, Vietnam needs to develop corporate governance to raise foreign investors' confidence and to become competitive in accessing lower-cost finance.

In this paper, the development of corporate governance framework in the corporatisation of SOEs in China will be studied as a learning lesson for Vietnam in its economic reform

process. Some recommendations for perfecting the corporate governance system of Vietnam will be presented at the end of the paper.

## I - CORPORATISATION AND CORPORATE GOVERNANCE IN CHINA

The on-going process of State-owned Enterprise (SOE) reform has been one of the major elements of China's determination to establish a market-oriented economic system. The latest stage in this process has been the "corporatisation" of many large and medium-sized SOEs. The corporatisation of an SOE involves not only the establishment of an independent legal entity, albeit initially with the State as the sole owner, but also provides a potential new channel of finance as many enterprises choose to become listed and raise new capital from the stock market. This introduction of new capital entails a new ownership structure, as multiple owners now share finance and control, and each requires both protection for their investment and a satisfactory financial return. Furthermore, the separation of ownership and control renders the situation more complex, especially in the case of an economy in continuous transition where old practices and laws are being abolished and new ones established like China.

### 1.1- State Owned Enterprise Reform and Corporatisation in China

SOE reform in China started in 1979. An important motivation for the Chinese authorities to implement the reform was to resolve the problem of a lack of incentives in manufacturing production. The economic performance of the State Owned Enterprises (SOEs) was improved during early 1980s by the introduction of the bonus system.

A typical process of corporatisation may be summarized as follows:

- o Asset assessment and verification. This work is carried out by chartered accounting firms.
- o Identification of owners and allocation of ownership. For historical reasons, firms may have received finance from different State investors, through different channels, and for different objectives. There may be disputes about the classification of some capital.
- o Choice of company form. According to the 1994 Company Law, the enterprise may choose to be either a limited liability company, or a joint stock company.
- o Establishment of Board of Directors. If the company does choose to become a joint stock company, then the first general shareholder meeting will be required to approve the company charter and the appointment of the Directors.
- o Appointment of Senior Managers. The Board of Directors appoints the Chief Executive Officer, and approves the COE's nominations for deputy CEO and other senior managers.
- o The new company begins business.

The corporatisation of firms which had previously been solely-owned leads to a new corporate structure, as well as to the formation of new financing vehicle as many firms choose to get listed and raise new capital from the stock market. Further, the corporatisation of SOEs and other firms introduces a governance structure within which multiple owners jointly share finance and control, a phenomenon never seen before in China's planned economy. Each owner needs to both cooperate and compete with the other owners to ensure both the protection of their investment, and a good financial return. The separation of ownership and control renders the situation more complex, especially in the case an economy in continuous transition, where old practice and laws

are being abolished and new ones established. Experience shows that a workable system of ownership rights is a complex problem, even in mature and developed markets, and has been the subject of heated debate in many countries.

Corporate Governance has moved to the centre stage of enterprises reform in China. The Fourth Plenum of the Chinese Communist Party's 15<sup>th</sup> Central Committee held in September 1999 adopted a "decision" that calls for "strategic adjustment" of the state sector by "withdrawing what should be withdrawn". The decision identifies corporate governance as "the core" of the "modern enterprise system", "the new system expected to prevail in the reformed enterprise sector. More than two decades of reforms have created economic entities with a relatively high degree of autonomy that are subject to significant market pressure and whose capacity to decide and structure the parameters of their mutual interactions are growing. Most large and medium SOEs have corporatised themselves, although the process has not been completed. Ownership diversification has taken two main forms: listing on domestic and international stock exchanges in the case of larger SOEs, and sales to insiders, namely, management and employees, in the case of small and medium SOEs.

After 3 decades of reform, China has made significant progress in developing the institutional foundations of a modern corporate governance system. More than 80 per cent of all small and medium enterprises have been transformed, with a significant portion sold to employees and outside investors. About 1,200 large companies have diversified their ownership through public listing. A basic legal framework underpinning the corporate form and including company law, contract law, accounting and securities laws has been established. The financial system has become more diversified and independent of political influence. The regulators' capacity to enforce the new rules and prevent wrongdoings has been strengthened. In the past several years, the efforts of the authorities to improve corporate governance practices have intensified as exemplified by initiatives such as the system of independent directors for listed companies and the code of corporate governance for listed and non-listed companies introduced by the China Securities Regulatory Commission (CSRC) and the State Economic and Trade Commission. Notwithstanding these impressive achievements, there is vast scope for further institution building to improve the corporate governance practices of Chinese companies.

## 1.2- The Post-Issue Ownership Structure

### *The Distribution of Shareholdings*

Notwithstanding the requirement that the fraction of shares offered to the public during an IPO should be at least 25%, the Chinese government still maintains control over many previously State-owned firms. The Government itself has introduced a variety of share categories, so that ownership of the State-owned enterprises is dispersed between the Government itself, other State-owned enterprises, the firm's own employees, the domestic public and foreign investors. According to study of Chen & Strange (2004), it reveals that at Chinese stock exchanges, the smaller shareholders hold substantially smaller shareholdings. Whereas the single shareholder accounts for 45% of shares on average, the top five hold 59% and the top ten only hold 62%. These figures indicate clearly the dominant role of the single largest shareholder in many companies.

### *The Institutional Shareholders*

Many domestic institutions hold significant number of shares traded on the Stock Exchanges. The numbers of shares held by domestic institutional investors in China's two

A-share markets had risen 26.5% from 282,000 at the end of 1999, to 356,700 by the end of July 2001. The increased number of institutional investors in China has been accompanied by a rise in shareholder activism.

### *Other Governance Mechanisms*

A system of corporate governance exists in both an exogenous environment such as political, legal and cultural framework, and an endogenous one defined by the Board of Directors, the incentive scheme for senior managers, and the structures of compensation, supervision and union membership. In the case of China, there is also the role of Communist Party Committee.

### *The Role of the Board of Directors in Listed Companies in China*

The Board of Directors should be regarded primarily as a safeguard between the firm and the owners of equity capital, and secondly as a way to safeguard the contractual relation between the firm and its management. In most listed companies, due to dispersed ownership, the Directors only own a proportion of the total shares but, by law, the fiduciary duties of Directors include the following:

- Implementing the resolutions adopted by the shareholders' general meeting.
- Making decisions on the business and investment plans of the company.
- Drawing up company budgets and profit allocation plans.
- Formulating corporate merger, division and dissolution plans.
- Appointing or dismissing the deputy manager and financial controller on the nomination of the General Manager.
- Determining the basic management system of the company.

The 1994 Company Law mandates that the numbers of Directors on the Board should be between 5 and 19 persons. In practice, the average Board size is roughly in the middle of the range permitted by the Company Law (10 persons). It is also noticeable that 50% of Directors are from the largest shareholders, most of which are institutions. And Executive Directors have a dominant position on the Boards of many Chinese listed companies. In China, it has been argued that a high proportion of Executive Directors held the position even before the corporatisation of their firms, and that their professional expertise and knowledge of the business have a positive impact upon the firm's performance. But critics maintain that such insider control weakens the function of Directors as monitors of the management, and harms the long term interests of shareholders – as many scandals in the news media testify.

### *Legal Aspects of Corporate Governance in China*

The legal environment is that most important external influence over corporate governance, and provides the framework to the formation of companies, corporatisation, the IPO, and subsequently the raising of finance, investment, and information disclosure. These laws, and the quality of their enforcement by the regulators and courts, are essential elements of corporate governance and finance.

The current legal framework for corporate governance is based primarily on the following national laws and regulations: the Certified Accountant Law (issued in 1993), Audit Law (1994), Company Law (1994), People's Bank of China Law (1995), Commercial Bank Law (1995), Securities Law (1998), and Accounting Law (1999). The key regulatory bodies involved in the lawmaking process are CSRC, the State Economic and Trade Commission, the Ministry of Finance, and the People's Bank of China.

Currently, there are two major Laws, passed by the National People's Congress of China, which set the legal framework in line with the needs of the socialist market economy. The first major law, the Company Law, was promulgated in 1994 and, together with later implementing rules, provides the foundation for the establishment of companies. According to the Company Law, there are three tiers of control over a company's operations: the shareholders' general meeting, the boards of directors and supervisors, and management. The general shareholders' meeting has final say over the key issues of the company, such as approval of the management strategy, the financial budget and key investment plans, and the nomination of the boards of directors and supervisors. The board of directors makes key investment plans and the board of supervisors oversees the decision-making process and performance of senior management and directors. And management is responsible for day-to-day operations and for implementing the decisions of the board of directors. The Law specifies two types of companies. The first is the limited liability company, which is established with the capital of a limited number of shareholders and where equity can not be transferred. The second is the joint stock company, which is allowed to raise capital from the public and to be listed on the stock exchanges. The second major law, the Securities Law, was only recently promulgated in July 1999, and its objective is to regulate the trading of securities in both primary and secondary financial markets.

The two major Laws are supplemented by various regulations and notices issued by the authorities. Those regulations cover issues such as accounting standards, information disclosure, State asset management in listed companies, and the conditions for seasoned equity offerings. In 1997, the CSRC issued a regulation on "Guidelines on Articles of Association for Listed Companies", whose purpose was to improve the accountability of management to the shareholders, and to ensure a fair, open, lawful relationship between the shareholders, the Board of Directors, and the company. Still, there are two issues which influence the corporate governance mechanisms. The first issue is that the laws and regulations are somewhat immature, and sometimes not in conformity with other relevant laws or regulations. The second issue, and one which has generated widespread public concern in China, is the protection of small, outside shareholders. Too often, these shareholders have simply been sources of "free cash". The controlling shareholders either waste the capital raised from outside shareholders on inefficient projects, or simply transfer the funds to their own projects, or both. Financial reports are window-dressed to attract outside investors' funds during both the IPO and subsequent SEOs. The Chinese regulatory authorities have recently made attempts to protect minority shareholders in response to complaints of exploitation by the large shareholders. However, a satisfactory level of protection for small shareholders still seems beyond reach in the foreseeable future.

After studying briefly the corporatisation process in China from the point of view of corporate governance, the next part will be the analysis of the equitisation process of State-owned enterprises in Vietnam and the corporate governance system of the country in order to provide readers with a comparative view of the two systems in China and Vietnam.

## II - EQUITISATION AND CORPORATE GOVERNANCE IN VIETNAM

### 2.1- Equitisation process

Equitisation plays a very important role in the restructuring process in the corporate sector in Vietnam. In a demand economy, the government leads all economic activities. SOEs were the only sector running business. Even when Vietnam began to follow market economy path, SOEs remained the leading sector. The government holds the most

important business areas. Some of these monopolies e.g., telecommunication, petrol, electricity and water. Because only one third of SOEs ran profitably, and under the pressure of economic integration in the region and the world, SOEs must be restructured to be more competitive. Accordingly, the government has formed a Corporate Restructuring Committee (CRC) to monitor the process.

Equitisation transfers state capital to different owners via stocks. Companies can sell stocks to their employees and outside partners. Equitisation leads to management changes within a company. Thus, managers who are incompetent to manage the company has to resign. Shareholders can control their company's operations and put pressure on management through internal control mechanisms. However, this process has been taking place very slowly due to the following reasons:

- § Resistance to change – a number of companies which feared being transformed into joint-stock firms tried to slow down the process;
- § Some policies/regulations issued by the CRC and by provincial authorities are not consistent. Thus, equitised companies face difficulties in speeding up the process;
- § The financial markets (especially the stock exchange market) are not yet developed so it is not easy to trade stocks to others. Some companies sold only half of their stocks and cannot come back to their original status.

## *2.2- Capital market overview*

The capital market in Vietnam just started to develop in the last few years as the country opened toward the market economy. The first stock exchange in Vietnam, the Ho Chi Minh city Securities Trading Center (HSTC) was established in July 2000. Up to April 2005, shares of 28 listed companies are traded on HSTC. The Hanoi Securities Trading Center is also just opened in March 2005. The market capitalisation is insignificant at VND 3,585 billion (US\$ 227.5 million) as of November 2004 and accounts for less than 0.55% GDP of Vietnam. About 78.19% of total market capitalisation comes from the ten largest listed companies. Trading volume of the ten most trades companies as of November 30, 2004 was about 25.53% of the total market's trading volume. There was a limited number of new listing in the last few years, e.g. only two new listing in 2003 and four more in 2004.

In contrast to the insignificant official capital market, a large number of shares of about 2000 joint stock companies (JSC) and 36 joint stock commercial banks in Vietnam are traded in the country's unofficial OTC (over-the-counter) market with an estimated value of over US\$ 1 billion. No regulations on OTC market are in place.

### *- Ownership framework*

The listed companies in Vietnam are JSCs mostly derived from equitised state owned enterprises, in which the Vietnamese State still hold some significant parts of shares; the estimated average percentage of State ownership in listed companies is 26.09%. Foreign investors, mostly institutional investors, hold an average percentage of 16.68% of shares in listed companies; in some companies in the foreign ownership ratio even reaches the ceiling of 30% of total shares as permitted by law. The remaining of the shares in the listed companies are held by domestic individual and institutional investors. There are 15 active foreign and nearly 200 domestic institutional investors in Vietnam.

### - Corporate legal framework

Business enterprises in Vietnam are governed by three different set of laws: foreign invested enterprises (FIEs) by the Law on Foreign Investment (FDI Law), latest amendment in 2000, domestic private companies by the Law on Enterprises (LOE) enacted in 1999, and SOEs by the Law on State Owned Enterprises (SOE Law) enacted in 2003. In order to ensure a level playing field for all businesses on the legal ground and to unifying these different laws into one single legal document, a Unified Law on Enterprises is being drafted and will be enacted in the coming years.

## III - BENCHMARKING OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN CHINA AND IN VIETNAM AGAINST OECD PRINCIPLES

The OECD Principles of Corporate Governance 2004 endorsed by OECD Ministers in 1999, have since become an international benchmark for policy makers, investors, corporations, and other stakeholders in developing corporate governance practices. The 1999 Principles<sup>48</sup> were reviewed in 2002, and this presents the revision, maintaining a non-binding principles-based approach, built on a wide range of experience in OECD and non-OECD countries. The full benchmarking can be found in the Annex 1 of the paper. From the study of the corporate governance systems of China and Vietnam, we can withdraw some conclusions as follows:

### 3.1. Corporate governance framework

- There is a strong state implication in the two corporate governance systems. State shareholding is important in the equitised or corporatised enterprises.
- China has a more developed capital market in size than Vietnam. However, it is considered to be underdeveloped from the eyes of international investors
- In both countries as a kind of Asian style, concentrated share ownership is popular in most companies. Most shares are in the hand of few major shareholders, while dispersed ownership is widely known in developed markets. Besides that, there are considerable non-tradable shares in both markets especially for corporatised or equitised enterprises, mainly because the equitisation or corporatisation is not correctly done in evaluating the company assets and restructuring company's organisation which make the equitised companies not attractive to call for financing.
- The enforceability of the legal and regulatory requirements of Vietnamese system is weaker than the Chinese one.

### 3.2. Shareholders' rights and equitable treatment

- Shareholders are assured of providing necessary information in the company annual report such as general information on the company, audited annual accounts, personal details of company's directors, financial status of the company, consolidated financial reports and information on corporate governance. However, in Vietnam, some important information are eliminated such as personal details of company's directors, consolidated financial reports and information on corporate governance. This explains by the fact that

---

<sup>48</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



corporate governance is still considered as a new concept in Vietnam. There is not yet Code on corporate governance in Vietnam.

- o For the shareholder's participation in exercising their voting rights, the requirements are similar in the two countries. However, in China, in order to convene a shareholder meeting, the time of notice is 30 days before the meeting, while in Vietnam, it is only 7 days. This time is short for shareholders to prepare for the meeting, especially for the ones who are faraway from the company's premise, reading and analysing documents provided by the company. During the shareholders meeting, Vietnamese shareholders can vote not only by proxy like in China, but also by mail or telephone/video conference. In China, shareholders owning 5% of shares can place items on the shareholders meeting agenda, while in Vietnam, the requirement is more strict as 10% of shares held for 6 months. This minimise the opportunity for the minor shareholders in involving and practising their owner rights.
- o In the case of insider trading, penalties are attached to the office of insider trading such as civil liability, fines up to the value of shares purchased or sold and imprisonment up to 10 years in China. In Vietnamese system, there is a fixed range from 20 to 50 million VND is applied to insider trading case, while in China, the fines can be up to the value of the assets. This raises the point that Vietnamese system should increase the value of fines to raise the enforceability of the legislation and help to reduce the malpractices in corporate governance. Furthermore, in Vietnam, imprisonment is not applicable for the case of insider trading.

### 3.3. The role of stakeholders

The Code of corporate governance for listed companies in China was issued in 2001. As revealed by MPDF/IFC' study mentioned earlier, corporate governance is a new topic for Vietnamese businesses, only working manuals and internal rules are self-binding instruments applied by companies to protect stakeholders' right.

Employees as a type of stakeholders have the right to participate in the company's profits in the share ownership for China, but not share options or profit sharing schemes like in Vietnam. This shows the advantage of the Vietnamese CG system.

In both countries, the stakeholders are well protected by laws. In the event of insolvency, employees wages and benefits have the 2<sup>nd</sup> priority after fees and costs of bankruptcy proceeding. Creditors can also involve in governance in the context of insolvency and they are protected by insolvency laws. It is to be noted that there is a rise of shareholders activism in China thanks to influential entry of institutional investors. While this is not yet recognised as a trend in Vietnam.

### 3.4. Disclosure and Transparency

Disclosure and Transparency is one main part of the corporate governance practices recommended by OECD. These are widely discussed on the Vietnamese media recently as a part of public and banking sector reform. In China, companies are required to disclose all non-financial information such as corporate governance structures and practices, education and professional experience of directors and key executives, remuneration of directors and key executives, deviations from corporate governance codes, management discussion and analyse, forward looking statements of the company. In Vietnam, only listed companies are required to disclose education and professional

experience and remuneration of directors and key executives. As explained earlier, corporate governance is new to Vietnam, the other new practices are more frequently applied to foreign invested companies rather than local companies.

Concerning audit and accounting practices, all Chinese companies are required to have their financial statements externally audited to ensure the accuracy of the financial reports provided by the companies. In Vietnam, only some types of companies (listed, insurance, credit, foreign invested companies) are required to do so. As this external audit is required for some types of companies in Vietnam, so that other practices such as appointment of external auditors by shareholders meeting or rotation of auditors and audit firms are not familiar to Vietnamese companies. And even in Vietnam, there is not yet a code of ethics relating to the audit profession, and there is in China.

Reporting requirements are quite similar in the two systems, the Stock exchanges requires companies to submit semi-annual reporting, quarterly reporting, publication of audited annual reports and immediate reporting of price-sensitive information. In China, the price-sensitive information reporting has to be made within 2 days of the event, while in Vietnam, the requirement is stricter, companies have to do it on a real time basis.

### 3.5. The responsibilities of the board

The Chinese board normally take dual structure's form, while in Vietnam, it is more known as a unitary structure. The dual board structure with board of directors and supervisory boards which are both elected by shareholders meeting. Supervisory board will take charge of supervise the activities of the board of directors and report directly to the shareholders. In Vietnam, big corporations apply this dual board structure. However, in practice, it is still a unitary structure as the supervisory board is only a window dressing board who are composed of junior employees and do not have influential voice to the board of directors neither to the shareholders meetings.

Regarding the power of the board, Chinese boards decide on appointment and compensation of senior management, review and adoption of budgets and financial statements, review and adoption of strategic plans, major transactions outside the ordinary course of business up to less than 5% of net tangible assets, changes to the capital structure, process of disclosure and communication, and transactions with related parties. In Vietnam, some items are not applicable (review and adoption of budgets and financial statement – this is the job of the Management, process of disclosure and communication), and transactions need approval of the board is up to 20% of total assets. In this case, the board can only exercise their power while the transactions to related parties values up to 1/5 of the company assets, thus the management have plenty of rooms to decide with the transactions of less than 20%.

Board committees (audit, remuneration, nomination) are not required to be established under current law or regulations in both countries, except inspection committees is required for Vietnamese joint stock companies with more than 11 shareholders.

In both countries, there is no specific requirements for director's qualification (max/min age, education, training or certification). However, in some specific industries in Vietnam, professional experiences are demanded. Besides, Chinese stock exchange provide voluntary training for board directors, while in Vietnam, there is not yet institutional framework for this kind of director's training.

In China, the definition of "independence" of a director excludes persons who are related to management (by blood or marriage), to major shareholders, employees of affiliated companies. And this such definition does not exist yet in Vietnamese regulations.

In China and Vietnam, there is not a trend toward the use of stock options for director's remuneration. Furthermore, there is no requirement of law or regulations for the approval of executive director's compensation by shareholders or directors to take a portion of their remuneration in company shares. In developed countries, many forms of remunerations for directors and managers are being used such as base salary, stock options, short term incentives plan, long-term incentives plans. Recently, two big listed companies of Vietnamese stock exchanges REE and Kinh Do have announced their performance based remuneration plans for executive managers and key employees. This is an advancing step with regulatory requirements.

## CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

By studying the corporatisation and equitisation process of State-owned enterprises in China and Vietnam, the corporate structure systems from the point of view of corporate legal framework, development of financial markets and internal governance structures of firms, strengths and weaknesses of each system are identified. Notwithstanding the fact that there is no perfect corporate governance mechanism, and that the development of an appropriate mechanism for China and Vietnam is a gradual and path-dependent process, there is still an imperative to move forward as quickly as possible in order to minimize the associated costs. However, the maturity of a sound corporate governance system that sustains longer-term development is inextricably linked to the success of economic, legal and cultural development in these countries as a whole.

From the case study of China, some recommendations towards Vietnamese government and companies are proposed as follows:

- (i) *Developing legal and regulatory framework:* Good corporate governance requires a legal system that clearly defines and effectively enforces legal rights and creates a fair playing field for corporations. Enhancing bankruptcy and foreclosure laws, developing and implementing regulations, strengthening judicial system and procedures should be accomplished effectively.
- (ii) *Reforming banking and financial sector:* together with the legal and administration reforms, the establishment of a healthy national financial system will boost sustainable economic growth, and also improve corporate governance. The tasks for the banking and financial sector include: restructuring the banking and non banking financial institutions; removing barriers to foreign investors; limiting government interventions and introducing incentives for banks to restructuring.
- (iii) *Restructuring corporate sector:* unifying the corporate law, simplifying the tax administration, strengthening out-of-court mechanisms, bankruptcy systems and risks management.
- (iv) Some other recommendations such as developing competitive labor market for skilled staff and managers and raising awareness in media and public in order to applying more pressure on companies and managements in order to improve transparency and disclosure as well as best practices in corporate governance.

## REFERENCES

- *A Survey of Corporate Governance in China*, Zhong Honhgun, Institute of Business Research, Peking University;
- *Lessons from corporatisation and corporate governance reform in Russia and China*, Harry G. Broadman, 2001;
- *The role of state corporate governance in Vietnam*, Hoang Nguyen Hoc, Hanoi, 2004.
- John Samy, ADB, Hanoi, 2001
- *Corporate Governance Practices in Vietnam – Some initial survey findings*, IFC, Hanoi, 2004.
- *Corporate Governance – A Working Definition*, Terasa Barger, IFC/World Bank, 2004.
- *Corporate Governance and its Impact on Productivity in Vietnam*, Nguyen Thi Bich Hang, APO, 2004.
- *Corporate Governance and its Impact on Productivity in China*, Chwo-Ming Joseph Yu, APO 2004.
- *White Paper on Corporate Governance*, OECD, 2003.

ANNEX 1: BENCHMARKING CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN CHINA AND VIETNAM AGAINST OECD PRINCIPLES

I/II. Shareholders' rights and equitable treatment

		China	Vietnam
<b>1. Shareholders' information</b>			
1.1.	Periodic information (annual reports, unaudited semi-annual reports, quarterly financial statements) of listed companies are required to provide	Yes	Yes
1.2	Information must be contained in the company's annual report		
	General information on the company	Yes	Yes
	Audited annual accounts	Yes	Yes
	Personal details of company's directors	Simple introduction	No
	Directors' report on past and future operations	Yes	Yes
	Financial status of the company	Yes	Yes
	Consolidated financial reports	Yes	No, but MOF regulations are expected
	Information on Corporate Governance	Yes	No
<b>2. Shareholders' Participation</b>			
2.1	Convening of shareholder meetings		
	Time of notice	30 days	7 days
	Information contained in the notice	Agenda, relevant company documents, accounts, details on auditors, directors	Agenda, discussion documents for proposed solutions
	Thresholds for requesting or convening an extraordinary shareholder meeting	10% of voting rights to request directors to convene EGM	10% of ordinary shares hold for more than 6 months (default-rule)
	Legal minimum quorum requirements	none	1 <sup>st</sup> call: 51% of voting shares; 2 <sup>nd</sup> 30%, 3 <sup>rd</sup> : none
2.2	Voting rights that shares may have		
	Non-voting common	No	No
	Multiple voting rights	No	Yes
	Removable voting rights	No	NP
2.3	Shareholders can vote		
	By proxy	Yes	Yes
	By mail	No	Yes
	By telephone/video conference	No	Yes, if charter provides
	By other means	No	Yes, if charter provides
2.4	Shareholders have the right to vote on (if charter provides):		
	Appointment of directors	Yes (Ordinary resolution >50%)	Yes (Ordinary resolution 51% majority)
	Removal of directors	Yes	Yes (Ordinary resolution 51% majority)
	Appointment and removal of auditors	Yes	No (unless prescribed by company's charter)
	Authorising share capital	Yes	Yes (Special resolution 65% majority)
	Issuing share capital	Yes	Yes (Special resolution 65% majority)
	Dissapplication of pre-emption rights	Yes	No (unless prescribed by company's charter)
	Amendments to company articles or statute	Yes (Special resolution 66%)	Yes (Special resolution 65% majority)
	Remuneration of board members	Yes	Yes
	Major corporate transactions	Yes Special resolution (>66%)	Yes Special resolution (65% majority)
	Transactions with related parties	Y/N some do not require approval	Yes, if contract valued at >20% of the total assets value
		China	Vietnam
	Changes to company businesses or objectives	Yes, if change to articles is required	Yes, if this requires an amendment of the articles
2.5	Votes are counted by	Poll, counted by at least two shareholders and one supervisor under monitoring of notary public	Depends on company charter
2.6	Law provide for disclosure of voting agreement	No	No

2.7	Number of shareholders directly nominate candidates for the BOD	1% of share for independent directors, >5% of share for other directors	Shareholders holding > 10% of shares over 6 months
2.8	BOD nominates candidate for the board at	AGM	no right to nominate candidates, unless provided in company's charter
2.9	Shareholders can place items on the shareholders' meeting agenda	5% of shares required	10% of shares held for 6 months required
<b>3. Share in the Profits of the Corporation</b>			
3.1	Law or regulations provide for timely payment of dividends to shareholders	Dividends payable within 2 months after declaration	No, date fixed by board
3.2	Body responsible for declaring, approving and issuing dividends	Declaration and issue: Board; Approval: shareholders	Declaration and issue: Board; Approval: shareholders
<b>4. Corporate Control</b>			
4.1	Threshold for notification in case of substantial acquisition of shares:	5%	5%
4.2	Threshold requiring a mandatory offer for all shares at a particular price:	30%	25%
4.3	Shareholders have the pre-emptive rights to purchase company shares in circumstances where:	Options on SPO	Issuance of new shares (offers in proportion to existing shareholders)
<b>5. Shareholder's Redress</b>			
5.1	If shareholders rights are violated, they can seek redress through		
	Derivative action	No	Yes
	Direct individual action	Yes	Yes
	Class action/Minority action	No	No
5.2	Lawyer contingency fees are allowed	No	No
5.3	The party pays the legal fees for the prevailing party	The losing party	The losing party
<b>6. Insider trading</b>			
6.1	Penalties attached to the office of insider trading:		
	Civil liability	Yes, but no detailed regulations	Yes
	Fines	Up to the value of shares purchased or sold	20-50 million VND (US\$1,250-3,125)
	Imprisonment	Up to 10 years	NP
	Others	Restriction on exercise of profession	Restriction on exercise of profession
6.2	Bodies or institutions tracking stock-market activity using statistical or computer-based methods	Stock exchange Surveillance Department	SSC, Securities Trading Centre
<b>7. Related-party transactions</b>			
7.1	The legal and regulatory framework provide for the disclosure of related-party transactions	Yes	Yes
7.2	Related-party transactions must be approved by the shareholders	Yes, if value is >5% of net tangible assets	Yes, if value at >20% of the total value of assets
7.3	Related persons are required to abstain from voting on the transactions	Yes	Yes

### III. The Role of Stakeholders

		China	Vietnam
<b>1. Code of conduct</b>			
1.1	Self-binding instruments applied by companies to protect stakeholder rights:	Code of corporate governance for listed companies in China	Working manuals, internal rules
<b>2. Employees' rights</b>			
2.1	The rights of employees regarding:		
	Information on the company	No special rights (public information only)	No special rights, except annual meeting of employees for SOEs
	Collective bargaining	No specific regulations	Right to collective bargaining
	Participation in the BOD	none	None
	Consultation	Prescribed by Labour code	None (only in case of divestment of SOEs)
2.2	Can employees participate in the company's profits by		
	Share ownership	Yes	Yes
	Share options	No	Yes, available to shareholding employees
	Profit sharing schemes	No	Productivity based bonuses
2.3	Function manages employees pension funds	Social Security Administration	Vietnam Social Insurance Agency
2.4	In the event of insolvency, employees wages and benefits have the priority:	2 <sup>nd</sup> , after fees and costs of bankruptcy proceeding	2 <sup>nd</sup> , after fees and costs of bankruptcy proceeding
2.5	In case of violation of their rights, employees have access to internal redress mechanisms (mediation/arbitration)	Depends on the company	Yes
<b>3. Creditors rights</b>			
3.1	Creditors are involved in governance in the context of insolvency	Yes  (Application to court for appointment of insolvency committee members)	Yes (meeting of creditors proposes restructuring solutions & motions on the distribution of asset to judge)
3.2	In the context of insolvency, creditors are protected by	Statutory prohibitions & insolvency committee	Insolvency trading laws prohibit disposal & certain transactions during insolvency
3.3	Creditors can seek redress if their rights are violated by	Judicial redress	NP

### IV. Disclosure and Transparency

1.	Consolidated financial reporting	Yes	No, but MOF regulations are expected
<b>2. Non-financial information</b>			
2.1	Companies are required to disclose information on:		
	Corporate governance structures and practices	Yes	No
	Education and professional experience of directors and key executives	Simple introduction in annual report	Yes (listed companies)
	Remuneration of directors and key executives	Yes (salary brackets)	Yes (listed companies)
	Deviations from corporate governance codes	No	No
	Management discussion and analysis (MD&A)	Yes	No
	Forward looking statements of the company	Yes	No
<b>3. Audit/Accounting</b>			
3.1	Companies are required to have their financial statements externally audited	Yes	Yes (listed, insurance, credit & foreign invested companies)
3.2	External auditors are appointed	by shareholders at AGM	N/A (special regulations for banks and SOEs)
3.3	Internal auditors report to	BOD	BOD
3.4	The audit profession is regulated by	Audit law	Law on Accounting and Audit
3.5	Certification or training of auditors is mandatory	Yes	Yes

		China	Vietnam
3.6	There is a code of ethics relating to the audit profession	Yes	No
3.7	The authorities ensure the review, quality and independence of auditors	CSRC & MOF	MOF, Vietnam Association of Accountant, National Accounting Council
3.8	A rotation of audit firms and auditors is mandatory	Yes: Auditors No: Audit firms	No
3.9	The national auditing and accounting norm materially are divergent from IAS to the extent where:	Basic principles are similar	Goal of conformity by 2004 (to be checked)
3.10	The body is responsible for development of accounting standards and oversight of accountants	Standards: MOF Oversight: MOF & CSRC	MOF, Vietnam Association of Accountant
<b>4. Reporting requirements</b>			
4.1	Stock Exchange requires		
	Semi-annual reporting	Yes	Yes
	Quarterly reporting	Yes	Yes
	Publication of audited annual reports	Yes	Yes (90 days after the end of the financial year)
	Immediate reporting of price-sensitive information	Yes (within 2 days)	Yes (on a real time basis)
4.2	Penalties attached to the non-compliance with above-cited prescriptions	Criticism by relevant media, temporary suspension of trading	Fine from 20-50 million VND (US\$1,250-3,125)
4.3	There is a central registry for financial and non-financial corporate information, which is readily available to shareholders		
4.4	New technological development are integrated into the existing disclosure regimes to the extent where	Electronic filings of disclosure of reports	Electronic filing for business registration or disclosure of reports

## V. The responsibilities of the board

<b>1. Members of the board</b>			
1.1	Prescribed board structure	Dual board structure	Unitary
1.2	A dual board structure can be established in the articles of association	N/A	NP
1.3	Minimum/Maximum number of directors for listed companies:	Min: 5 Max: 19	Min: None Max: 11
1.4	Law requires representation of labour unions on the board	No	No
1.5	Cumulative voting for the election of board members is permitted:	Yes, mandatory of a shareholder owns more than 30% of shares	NP
1.6	Maximum election term for members of the board:	3 years (re-election possible)	3 years
1.7	The regulatory framework permits staggered election terms for board members	No current specific regulation	Depends on company charter
1.8	There is a limit to the number of boards on which an individual may service	No, but max. 6 years service for independent directors on any one board	No
1.9	Companies are required to disclose the attendance records of board meetings	No	No
1.10	The minimum number of board meetings to be held per year	4	4
1.11	Limitations to the appointment of non-resident or foreigners to the board of listed companies:	None	Yes, only residents are allowed to establish or manage companies
1.12	What are the rule and procedures for		
	Nominating	Nominated by BOD, shareholders or supervisory board	Shareholder holding >10% of shares over 6 months
	Electing	Elected by shareholders	Elected by shareholders



		China	Vietnam
	Removing board members	No specific regulation	Removal by ordinary shareholder resolution (51% majority)
1.13	Law requires the separation of Chairman and CEO	No	No
<b>2. Powers of the board</b>			
2.1	The BOD decides on:		
	Appointment and compensation of senior management	Yes	Yes
	Review and adoption of budgets and financial statements	Yes	No
	Review and adoption of strategic plans	Yes	Yes
	Major transactions outside the ordinary course of business	Depends on the articles of association	Yes
	Changes to the capital structure	Yes, plus shareholder approval	Yes
	Organisation and running of shareholders meeting	Yes	Yes
	Process of disclosure and communication	Yes	NP
	The company's risk policy	No specific regulations	NP
	Transactions with related parties	Yes, if transaction <=5% of net tangible assets	Yes, if >20% of total assets
<b>3. Board Committees</b>			
3.1	Board committees must be established under current law or regulations		
	Audit Committee	No	No
	Remuneration Committee	No	No
	Nomination Committee	No	No
	Other Committees	None	Inspection committee in companies with >11 shareholders
<b>4. Directors' qualification</b>			
4.1	Legal entities serve as directors	No	No
4.2	Prescribed max/min age for directors	Min: None/Max: None	Min: None/Max: None
4.3	Other requirements that members of board must fulfil "fit and proper test"	Yes	Yes
	Minimum education and training	No	NP
	Professional experience	No	Yes (specific industries)
4.4	Law or regulations require continuing training for board directors	No	No
4.5	Law or regulations require certification for board directors	No	No
4.6	Institutional framework provide for voluntary training possibilities for board directors	Yes (Stock exchange)	No
<b>5. Independent directors</b>			
5.1	Law, regulations or listing rules require the election of independent directors to the board	Yes (SEC Guidelines)	Yes
5.2	The definition of "independence" exclude persons who are		
	Related to management (by blood or marriage)	Yes	N/A
	Related to major shareholders	Yes	N/A
	Employees of affiliated companies	Yes	N/A
<b>6. Directors' liability</b>			
6.1	Breaches of duty by members of the board may generate their individual		
	Civil	Yes	Yes
	Administrative	Yes	Yes
	Criminal liability	Yes	Yes
6.2	Law or regulations provide for		
	Individual shareholder suit against the board and management	Yes	Yes
	Class action suits against the board and management	No	Yes
	Derivative suits against the board and management	No	Yes
	Ombudsman suits on behalf of shareholders	No	No
		China	Vietnam
6.3	The board is responsible for the financial statement included in the company's annual report	Criminal liability	Responsible for timely submission to general meeting
6.4	Insolvent-trading laws apply to directors	No specific regulations	NP
6.5	Directors/officers liability insurance commonly obtained	No	No
6.6	The company is prohibited from indemnifying a director	in case of breach of duty prescribed by law, regulation, or article of association	NP

7. Remuneration of board members			
7.1	There is a trend towards the use of stock options for directors' remuneration	No	No
7.2	Law or regulations provide for the approval of executive directors' compensation by shareholders	No	No
7.3	Law or regulations require directors to take a portion of their remuneration in company shares	No	No
8. Self-dealing transactions			
8.1	Self-dealing transactions must be closed to		
	The BOD	In case of director's direct or indirect interest in a contract or proposed contract	NP
	The shareholders	In case of director's direct or indirect interest in a contract or proposed contract	Transactions valued at >20% of total value of assets
	The Stock Exchange or Securities Commission	All related party transactions	Changes in the ownership of related-parties
8.2	Self-dealing transactions must be approved by:		
	The BOD	All related party transactions	Related party transactions valued up to 20% of the total value of assets
	The shareholders	Transactions above 5% of net tangible assets	Transactions valued up to 20% of the total value of assets
	The Stock Exchange or Securities Commission	Some acquisitions and dispositions (before notification to shareholders)	NP

Adopted from White Paper on Corporate Governance in Asia, OECD, 2004

# RENDRE LA GESTION DE CRISE RESILIENTE

Par Lugdivine BOUT <sup>49</sup>

## Résumé:

Une crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage, non dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu. Le processus d'apprentissage devient un véritable levier stratégique pour les organisations publiques qui, à terme, pourraient mettre en place des processus de résilience. Il faut pour cela envisager un nouveau type de management de crise.

Une nouvelle approche consisterait à porter un regard différent sur la crise, éclairer nos pensées autrement : il faut pour cela tirer parti de l'expérience, avoir une vision plus optimiste, être acteur de la crise et en dégager les bénéfices à la fois cognitifs et organisationnels. Dans un contexte organisationnel mouvant, les outils de gestion traditionnels doivent pouvoir eux aussi s'adapter au changement ce qui inclut également la création de nouveaux outils comme la résilience organisationnelle.

## Mots clés :

Gestion de crise, outils décisionnels, apprentissage, résilience organisationnelle, performance, management public.

## Abstract:

A crisis can be seen like a training appropriateness, not with an aim of reducing the probability of occurrence of the disastrous event but in the objective to improve management of the event which has occurred. The process of training becomes a true strategic lever for the public organizations which, in the long term, could set up of the processes of impact strength. It is necessary for that to consider a new type of management of crisis.

A new approach would consist in carrying a different glance on the crisis, to clarify our thoughts differently: it is necessary for that to benefit from the experiment, to have a more optimistic vision, to be an actor of the crisis and to release the at the same time cognitive and organisational benefit from them. In a moving context organisational, the traditional management tools must be able them to also adapt to the change what also includes the creation of new tools like organisational impact strength.

Key words: Management of crisis, tools decisional, training, organisational impact strength, performance, public management.

---

<sup>49</sup> Doctorante, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, CESMAP, Aix en Provence(France).  
E-mail : lugdivinebout@hotmail.com

## INTRODUCTION

L'analyse des crises est primordiale dans la mesure où, comme le note Shrivastava (1988), les organisations ne sont plus simplement des systèmes de production mais également des systèmes de destruction. Il convient donc de développer une compréhension des crises afin d'en réduire la fréquence et l'impact (Perrow, 1984). D'autre part, les situations de crise se caractérisent par un certain nombre de points empêchant le bon fonctionnement des processus de décision habituels (Lagadec, 1988). Utilisée la crise comme opportunité d'apprentissage revient à tirer les enseignements qui découlent d'une expérience passée pour pouvoir mettre en place un nouveau processus décisionnel dans une situation analogue. Et c'est à partir de ce moment là que l'organisation devient résiliente.

Une crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage, non dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu.

Paradoxalement à la littérature, réduire la fréquence d'apparition d'une crise ne revient en aucun cas à gérer la crise. La littérature s'efforce de décrire l'aspect imprévisible de la crise et à ce moment là, nous sommes en droit de nous poser la question : Comment éviter l'inévitable ? Si nous y parvenons cela signifie que l'événement perd son caractère inévitable et devient bel et bien prévisible, à ce moment là, la notion de crise se confond avec la notion de risque. L'intérêt du sujet n'est donc pas de mettre en place des processus d'évitement de la crise mais au contraire de travailler post-crise et d'en tirer les enseignements qui en découlent.

Une nouvelle approche consisterait à porter un regard différent sur la crise, éclairer nos pensées autrement : il faut pour cela tirer parti de l'expérience, avoir une vision plus optimiste, être acteur de la crise et en dégager les bénéfices à la fois cognitifs et organisationnels. Dans un contexte organisationnel mouvant, les outils de gestion traditionnels doivent pouvoir eux aussi s'adapter au changement ce qui inclut également la création de nouveaux outils comme la résilience organisationnelle.

La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après un désastre. Les notions d'apprentissage et de résilience sont indissociables.

Il est à noter que la notion de résilience empruntée aux sciences sociales (psychologie) a, à ce jour, été uniquement mesurée à l'échelle individuelle et jamais à l'échelle organisationnelle.

Le concept de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique, comportemental...mais son analyse sur le plan organisationnel reste à faire. La résilience ne concerne pas seulement l'individu mais peut-être appliquée à un groupe voire à une organisation. Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnick (2001) propose une définition transversale « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ».

D'après la littérature, la question concernant la situation de la résilience en tant que processus ou capacité reste ouverte. La résilience peut apparaître comme un concept à part entière, complexe à analyser car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables. Mais la résilience peut être considérée comme un processus évolutif où interagissent des conditions internes et externes à l'organisation.

Cette contribution visera à explorer les relations entre les organisations et une éventuelle présence de résilience produite suite à une situation extrême. L'objectif de ce travail est d'analyser aussi en quoi la résilience pourrait être un véritable outil décisionnel en terme de gestion de crise. La première partie de cette recherche s'attachera à analyser la notion de crise en terme de littérature, nous observerons ensuite comment le concept d'apprentissage découle de la gestion de crise.

## I - APPROCHER LA CRISE

Etymologiquement, le mot crise vient du grec *krisis*, décision (Forgues, B,1993). Dans la littérature, nous trouvons les sens de décider, trancher, juger, estimer ou expliquer. A la suite de ce sens de décision, de jugement, le mot crise a désigné, en médecine, la phase d'une maladie pendant laquelle on assiste à un changement rapide dans l'évolution du mal. L'étude de la crise dans les sciences de gestion est plus récente. La définition de référence dans la littérature date de 1963 (Hermann, 1963). Hermann, définit donc la crise selon trois caractéristiques :

- La mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation ;
- Le manque de temps disponible pour répondre ;
- La surprise : le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

Les différentes définitions que l'on trouve dans la littérature depuis cette date sont diverses : certains parlent de crise en terme de caractéristiques, d'autres, de causes ou de conséquences.

Pour Shrivastava, en 1987, un accident ne se transforme en crise que lorsqu'il y a incapacité à le gérer. Par contre, si le sens est celui de l'impossibilité d'anticiper la date d'occurrence des accidents, alors on peut en effet parler d'effet de surprise. En terme de littérature, les auteurs font plutôt ressortir comme caractéristique la notion d'incertitude comme Lagadec en 1991.

La fréquence d'apparition des crises est une des caractéristiques que nous trouvons dans la littérature. La faiblesse de leur probabilité d'occurrence entraîne plusieurs conséquences négatives comme le notent plusieurs auteurs comme Belardo (1983) et Weick (1988). Ils observent qu'un couple fréquence faible / conséquences fortes se forme. L'ampleur des enjeux va provoquer, par ailleurs, un niveau de stress élevé. La crise peut donc aussi être appréhendée par ses causes ou ses conséquences. Ainsi, Perrow (1984) estime que chaque crise est causée par l'interaction de dysfonctionnements humains, organisationnels et technologiques à l'intérieur de l'organisation couplés avec des dysfonctionnements économiques, sociaux et politiques extérieurs à l'organisation (Shrivastava, 1988) ce qui aggrave la complexité de l'événement.

Concernant les conséquences, Shrivastava, fait remarquer que l'impact d'une crise industrielle peut parfois dépasser le cadre des frontières et même des générations (Tchernobyl).

Une autre caractéristique développée dans la littérature est l'existence d'un élément déclencheur. Même s'il ne provoque pas la crise à lui tout seul, il en est le déclencheur. Dans sa définition d'une crise industrielle, Shrivastava (1987) indique que cet événement a toujours pour origine une action humaine. Cet événement déclencheur survient à la suite de signaux qui ont été déclencheurs eux aussi, mais qui n'ont pas été perceptibles : petits incidents, dysfonctionnements qui révèlent une inéquation des mécanismes de détection et de prévention mis en place dans l'organisation.

Enfin, concernant la gestion de la crise, Lagadec parle de procédures d'urgence « hors jeu » et Shrivastava note que les crises impliquent toujours des intérêts multiples ce qui renforce la complexité de la situation et engendre des conflits d'intérêts. Air France (1990) définit la crise comme « une situation...nécessitant une coordination spécifique et temporaire des services de la compagnie ou du groupe »; Shrivastava (1988) cite comme caractéristiques de la crise, l'inadéquation et le caractère contradictoire de l'information disponible, l'arrêt des systèmes sociaux et organisationnels normaux ou encore la pression émotionnelle de l'environnement. Il note aussi que l'on se focalise plus sur les symptômes que sur les causes.

La fréquence des crises ne cesse de croître. On retrouve cette constatation chez Mitroff (1988), Pauchant et Shirastava (1987) qui dit à ce propos : « La moitié des vingt-huit accidents industriels les plus graves de ce siècle (ceux ayant causé la mort d'au moins cinquante personnes) se sont produits depuis 1977. » Ce phénomène ne se limite pas à certaines frontières, il est mondialisé.

Selon Lagadec, (Apprendre à gérer les crises, 1993) la crise reste un système où les menaces et les problèmes sont non circonscrits dans l'espace et le temps. La question centrale n'est plus la rapidité de réponse mais la pertinence de la réponse. Il ne s'agit plus seulement d'aller vite : on ne sait plus très bien où aller, avec qui ni dans quel but. La crise c'est précisément cette confrontation à des problèmes hors échelle coutumière, à des dérives potentiellement inexorables, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'ici permettaient de guider, d'encadrer, de donner sens et valeur à l'action individuelle et collective. La crise projette ainsi, brutalement ou de façon lente mais tenace sur le terrain de la déstabilisation, qui correspond à la perte des repères les plus élémentaires comme les plus essentiels ; la crise , c'est l'urgence plus la déstabilisation.

Si l'on accepte l'idée qu'il est impossible d'éviter toutes les crises, il convient de se pencher sur la façon de les gérer afin d'en limiter les conséquences. Confrontée à une crise, l'organisation se trouve face à un certain nombre de problèmes à traiter rapidement, dans un environnement hautement incertain, et dans une situation où les procédures habituelles ne fonctionnent plus.

Nous retiendrons, pour notre recherche, qu'une crise est une rupture de processus plus ou moins routiniers qui provoque des dégâts importants, implique une multiplicité d'acteurs, et exige une intervention immédiate.

Mais ce qui nous intéresse est de savoir comment apprendre d'une crise et comment améliorer ces processus décisionnels. En considérant que chaque crise est unique et imprévisible, il n'en reste pas moins vrai que certains processus utilisés pourraient être applicables dans d'autres situations même si celles-ci sont différentes. Mais fait-il encore être capable de récupérer les informations pertinentes qui permettront cet apprentissage.

## II - L' APPRENTISSAGE EST INDISSOCIABLE DE LA GESTION DE CRISE

C'est désormais une priorité : penser les questions de sécurité très à l'amont ; limiter les effets négatifs d'un accident, d'une menace grave, d'une suspicion inquiétante en y apportant les meilleures réponses. Toute insuffisance à cet égard, risque d'entraîner des coûts humains et sociaux considérables. Et les coûts sont d'autant plus lourds que les insuffisances se situent aux niveaux élevés : c'est pourquoi nous visons ici en tout premier lieu l'apprentissage des organisations publiques.

Penser les questions de sécurité en amont revient à mettre en place un principe de précaution à l'usage des managers publics. En effet, dans l'hypothèse où les décideurs publics pourraient obtenir des informations claires et précises sur une crise passée, ils pourront dès lors faire un véritable retour d'expérience et tout en apprenant apprendre à gérer dans un souci de performance et d'efficacité. Ces organisations souvent confrontées à des contraintes d'ordre socio-politique ou socio-organisationnel, craignent les risques de tensions et de conflits, la remise en question des personnes et des modes d'organisation et de fonctionnement. Elles se doivent, donc, d'envisager un nouveau mode de management prenant en compte le retour d'expériences et l'apprentissage. Mais pour cela, il faut qu'elles aient à leur disposition des indicateurs et des compte-rendus pertinents de l'événement passé.

Patrick Lagadec, le premier à avoir souligné l'importance de ces retours d'expérience, a aussi montré les obstacles qu'il fallait surmonter pour les mettre en place. Les crises correspondant à une disproportion entre les problèmes à résoudre et les moyens dont dispose une organisation, et qui, sans remettre en question sa capacité et sa légitimité à traiter les problèmes, obligent à aborder les aspects organisationnels. Le retour d'expérience est d'autant plus difficile pour les crises correspondant à une remise en question de la légitimité, de la capacité d'une organisation à définir et à résoudre les problèmes qui a priori lui incombent, compte tenu de la multiplicité des acteurs, de l'intervention des médias et de la justice...

Les préfets peuvent, si ils le désirent, susciter au plan local des retours d'expérience inter-organisationnels, mais ces initiatives restent rares.

Faire face à des changements, voire des crises nécessite de la part des organisations publiques des approches innovatrices ou même inédites. La capacité de s'adapter rapidement devient une condition même de leur survie. C'est ainsi que les organisations sont appelées à développer des capacités d'apprentissage permanent. La pertinence de cette capacité d'apprendre en tant qu'organisation est soulignée par deux approches théoriques : la littérature sur l'apprentissage organisationnel (et l'organisation en apprentissage permanent) et l'approche stratégique de Michel Crozier.

Le concept d'organisation en apprentissage permanent a été développé par le secteur privé, par les multinationales confrontées à un contexte de concurrence globale exacerbée par une évolution accélérée où l'information est devenue le facteur clé de production. Crozier, lui, aboutit au constat que « ce qui fera le succès de demain, dans un monde dominé par les services de haute technologie, ce sera la capacité d'assurer la qualité, de développer et d'utiliser la connaissance, l'adaptabilité, l'aptitude à organiser des coopérations complexes – bref, de façon générale l'intelligence. » Ainsi pour Crozier, une administration qui réussit à s'adapter de façon permanente et à assurer la qualité est une administration capable de traiter l'information complexe sur son contexte et ses clients, et de favoriser les processus d'apprentissage de ses membres. Pour lui, l'administration doit se transformer en une administration en apprentissage permanent si elle veut être pertinente à l'avenir. De ce point de vue là, l'organisation en apprentissage permanent devient une forme idéale, particulièrement adaptée au contexte de la crise

et du changement. Le processus de changement doit être conçu comme un processus d'apprentissage collectif.

Cependant cette approche processuelle est particulièrement difficile à appliquer au secteur public qui est, rappelons-le, encadré par trois caractéristiques ( Santo et Verrier), qui pourrait devenir des contraintes quant à la mise en place d'un processus d'apprentissage.

Ainsi, le secteur public se distingue d'abord par le « contexte politique » dans lequel les organisations publiques sont plongées. Ce contexte se caractérise par la présence d'acteurs politiques et de citoyens, par la notion d'intérêt général, par le mode de financement, par les échéances électorales...

Ensuite vient la dimension organisationnelle. Toute transformation requise est perçue comme une menace.

Enfin, les contraintes spécifiques au secteur public comme le droit public et administratif constituent une contrainte additionnelle qui a notamment des conséquences sur la gestion de l'information, du personnel et des finances.

En conséquence, une transformation des organisations du secteur public va devoir prendre en compte ces trois spécificités. Une telle approche du changement implique donc des processus d'apprentissage collectif. Les organisations du secteur public doivent apprendre à penser en terme de clients, de marchés, de processus et d'améliorations constantes, ce qui implique une évolution de la culture organisationnelle. Les décideurs publics devront apprendre à ne plus politiser les questions relevant de la gestion. Une approche organisationnelle est donc nécessaire ce qui permettra une interaction entre les dimensions structurelles et culturelles dans le processus de changement. Cette approche permettrait à la fois de répondre au contexte et à l'histoire du secteur public. Contrairement à une approche interventionniste, elle engloberait l'ensemble des acteurs pertinents du système dans une perspective globale. Ces processus ont pour objectifs : tout d'abord, d'associer tous les acteurs puis de prêter une attention particulière à la dimension culturelle vitale dans le secteur public. La définition que donnent Crozier et Friedberg (1977) de l'apprentissage collectif est le « processus à travers lequel un ensemble d'acteurs, partie prenante d'un système d'action apprennent – c'est-à-dire inventent et fixent – de nouveaux modèles de jeu avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles ». Crozier et Friedberg insistent sur le fait que ce type d'apprentissage ne doit pas être assimilé à l'apprentissage individuel, car « chacun des participants est capable d'apprendre très vite une fois que les autres ont appris. Mais le problème, c'est l'apprentissage de tous les acteurs ensemble qui est la condition du succès du jeu nouveau. »

L'apprentissage est une première étape dans l'élaboration de la résilience. En effet, cette dernière pourrait être réduite à une simple forme d'apprentissage mais ce serait une grave erreur. La résilience permet d'apprendre certes, mais surtout de développer après des capacités hors normes physiques ou morales qui permettent à l'ensemble des acteurs de l'organisation d'appréhender le risque ou la crise d'une façon plus efficace.

### III – DE L'APPRENTISSAGE A LA RESILIENCE DES ORGANISATIONS

Cette partie a pour objectif de mettre en exergue la pluralité d'approches et la dispersion des théories existantes sur le thème de la résilience.



### 3.1- La résilience : un concept à la croisée de plusieurs sciences

A l'origine, la résilience est la faculté d'un matériau à se montrer à la fois élastique et résistant à un choc. Boris Cyrulnick, neurologue et éthologue, décrit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance, à devenir plus fort dans leur vie future. Le chercheur canadien Gilles Paquet s'est intéressé au phénomène au niveau macroéconomique et le définit comme « la faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent ».

Selon Pierre d'Huy, consultant pour le cabinet de conseil en innovation Experts : « la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc comme vents et marées mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même par la renforcer. »

Un exemple de résilience chez Coca cola : Après avoir catastrophiquement géré la crise des canettes contaminées par un silence « radio », Coca cola a mis en place depuis, une organisation totalement différente : une plus grande autonomie accordée aux pays, désormais responsables de toutes leurs actions locales. Aujourd'hui pour prendre une décision sur leur marché, les responsables locaux peuvent aller trois fois plus vite qu'avant. Depuis cette affaire, les dirigeants de Coca cola ne tarissent pas sur les bienfaits de cette « épreuve salutaire » qui leur aurait ouvert les yeux et fait prendre conscience de leur arrogance passée.

En écologie, la résilience prend un sens différent : elle mesure le temps de retour à l'équilibre d'un système après une perturbation. Depuis les années 1970, elle a beaucoup changé. La définition communément admise, aujourd'hui, est formulée par Holding ( 1973 ) qui définit la résilience comme la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative. L'acceptation récente de la résilience repose sur l'idée qu'après perturbation le système n'est pas marqué par un retour à l'équilibre, expression d'un comportement de résistance, mais réagit au contraire de manière souvent positive grâce à de multiples changements et réajustements. La résilience est la propriété d'un système qui, adaptant sa structure au changement, conserve néanmoins la même trajectoire après une perturbation. Le terme de résilience implique donc que le système maintienne sa structure et assure sa continuité, non pas en préservant un équilibre immuable ou en revenant au même état qu'avant perturbation, mais au contraire en intégrant certaines transformations.

### 3.2- Définitions de la résilience

Le tableau ci-contre liste quelques-unes des définitions de la résilience.

Définition	Auteur
Terme physique qui caractérise la résistance au choc, soit le rapport de l'énergie cinétique absorbée nécessaire pour provoquer la rupture d'un métal à la surface de la section brisée ( kg/cm <sup>2</sup> ).	Petit Robert
Rôle positif des différences dans la réponse d'une personne au stress et à l'adversité.	Rutter (1990)
Développement normal dans des conditions difficiles.	Fonagy ( 1993 )
Adaptation exceptionnelle malgré l'exposition à des stressseurs significatifs.	Cowen ( 1996 )
Habilité de résister aux effets négatifs de vulnérabilités internes et environnementales.	Allen ( 1998 )

Compétence manifeste dans le contexte d'obstacles majeurs à l'adaptation et / ou au développement.	Masten ( 1998 )
La résilience n'est pas simplement quelque chose dont certains enfants ont davantage. Cela se développe et évolue dans le temps.	Stroufe (1997 )
La résilience est un processus dynamique par lequel un individu interagit avec son environnement pour produire une évolution donnée.	Stein et al ( 2000 )
L'interaction de facteurs constitutionnels et de situations diverses permet l'émergence de nouveaux facteurs qui vont ensuite moduler l'influence des premiers et de l'environnement.	Poirier ( 2001 )

Tableau 1.1 Les principales définitions de la résilience

### 3.3- Résilience : concept ou processus ? Un débat ouvert...

Selon le point de vue adopté, la résilience peut apparaître comme un trait de caractère, un concept, ou comme un processus évolutif ou encore comme le résultat de ce processus. Du point de vue clinique, le processus de résilience est complexe à analyser, car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables. Ainsi, la résilience peut être considérée à la fois comme le processus même de remaniement et la résultante de ce travail en terme d'adaptabilité et d'interaction avec l'environnement. Ainsi, suivant les points de vue théorique et méthodologique, la résilience est présentée comme un phénomène, un fonctionnement, un processus ou encore parfois comme une caractéristique relevant d'une capacité.

Si certains la décrivent comme un processus ( comportemental ou psychique ), d'autres chercheurs comme Vanistendael (2000) considèrent que la résilience est avant tout une capacité . Dans cette perspective, si l'on se réfère à la définition de Piéron, la capacité correspondrait à « la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche », cette capacité de résilience pourrait donc être mesurable et éventuellement stimulée par des actions extérieures. La plupart des chercheurs s'accordent pour considérer que la résilience se construit dans l'interaction sujet - environnement. Ainsi la résilience comme capacité est le produit d'une interaction ou d'une rencontre avec l'environnement à un moment donné. (Car n'oublions que cette alchimie n'est pas toujours observée). Cependant, il faut envisager le cas contraire où c'est la capacité de résilience de l'individu qui lui permet d'agir sur son environnement. Ainsi cette capacité lui permettrait de construire un environnement spécifique. Dans cette optique, la capacité de résilience déterminerait la manière dont le sujet appréhende son monde à la fois interne et externe : le résultat de ce processus viendrait de la mise en présence de facultés internes et de potentiels externes comprenant des liens intersubjectifs et d'un contexte particulier. La résilience peut aussi être envisagée comme résultante d'un processus et c'est à partir d'un ensemble de critères permettant de repérer un comportement dit résilient que l'on peut parler de résilience.

### 3.4- L'émergence du concept de résilience

L'utilisation du concept de résilience en psychologie demeure assez récente en France. Les premiers travaux viennent des pays anglo-saxons et nord-américains. Citons à ce propos : Werner ( 1982, 1992 ), Rutter ( 1983, 1992), Garmezy ( 1983, 1996 ), Fonagy ( 1994, 2001 ) , Haggerty, Sherrod et al ( 1996 ) et concernant les français ou francophones : Cyrulnik ( 1999, 2001 ), Guedeney ( 1998 ), Manciaux ( 1999, 2001 ), Lemay ( 1999, Quebec ).

Le concept de résilience est né au début des années quatre-vingt, il était à cette époque complètement enseveli par le concept inverse celui de la vulnérabilité. Dans un contexte

psycho-médico-social, deux idées, qui se sont scindées en une, ont donné naissance à ce concept de résilience : tout d'abord la notion de « coping » ou « cope with » qui correspond à l'idée de faire face et de s'ajuster ; puis la notion d'invulnérabilité. Le concept de coping, toujours utilisé en sciences sociales, mais sans père fondateur est resté totalement oublié.

L'invulnérabilité, par contre, apparue il y a plus de quarante ans, a été largement développée par deux psychiatres de renom : Koupernik en France et Anthony au Etats-Unis. Pour ces auteurs, le désastre résulte de la rencontre de la personnalité ( plus ou moins vulnérable ) du sujet et de l'agression dont il est victime. Koupernik et Anthony ont illustré leurs propos par une métaphore : Le sujet est représenté par une poupée qui peut être en verre, en laine ou en acier ; l'agression est représentée par la chute, caractérisée par son intensité ( la hauteur ) et par la qualité du sol ( béton, sable, etc. ). La poupée de verre se casse, celle en laine ou en caoutchouc se déforme, celle en acier (invulnérabilité) résiste, même si elle tombe sur du béton, à condition que la hauteur ne soit pas trop élevée. Mais ce concept n'a pas percé non plus, cela pourrait s'expliquer par l'idée que sous-entend ce concept à savoir que l'individu serait doté de la caractéristique « invulnérabilité » de façon intrinsèque voire génétique et permanente, ce qui va à l'encontre de l'analyse faite par Boris Cyrulnik à propos de la résilience qui s'acquiert et qui n'est en aucun cas innée.

Apparaît à la suite de cela, la notion de résilience. Géographiquement elle est née à Hawaii et elle a été mise en évidence par Emmy werner, psychologue américaine qui a menée une recherche sur 700 enfants nés des bas fonds de Hawaii, délinquants et maltraités issus de familles alcooliques, psychiatriquées et qui semblaient condamnés dans leur développement futur à devenir totalement asociaux. Cette étude a été menée pendant 20 ans, il en est ressorti que 30 % de ces enfants sans avoir bénéficié de soins spécialisés ont réussi à réaliser une vie pleine de sens ( *meaningful life* ), ce sont eux qu'elle a jugés résilients.

Dès les années quatre-vingt, le concept a connu un essor phénoménal outre atlantique, les publications se sont multipliées et les premiers travaux se sont attachés à affiner la définition et à définir les caractéristiques des enfants à qui il peut s'appliquer. Michael Rutter, pédopsychiatre en Grande Bretagne s'est attelé à deux tâches en particulier : La première consistait à faire une différence entre invulnérabilité et résilience et il l'a illustrée à propos d'Auschwitz : « Si Auschwitz avait duré six mois de plus, il n'y aurait eu plus aucun survivant ( résilient ) ... ». La seconde tâche était d'affirmer que l'origine de la résilience n'était pas uniquement intrinsèque, malgré ce qui était dit dans les publications américaines de l'époque. Rutter a donc codifié la résilience ainsi : jamais absolue, variables selon les risques, variable dans le temps et toujours à la fois intrinsèque et génétique.

Même si l'émergence du concept date du début des années 1980, certains chercheurs considèrent que les racines de ce concept sont plus anciennes. En psychologie et psychopathologie, Garmezy et Rutter ont posé les bases théoriques et les principes méthodologiques avec leur ouvrage : *Stress Coping and Development in Children*, (1983). Garmezy et al (1996) ont ensuite travaillé avec d'autres chercheurs et ont participé aux développements théoriques de l'approche de la résilience chez l'enfant. Il est à noter que la littérature québécoise utilise souvent l'expression de *ressort psychologique* pour traduire le terme de résilience ou *resiliency*.

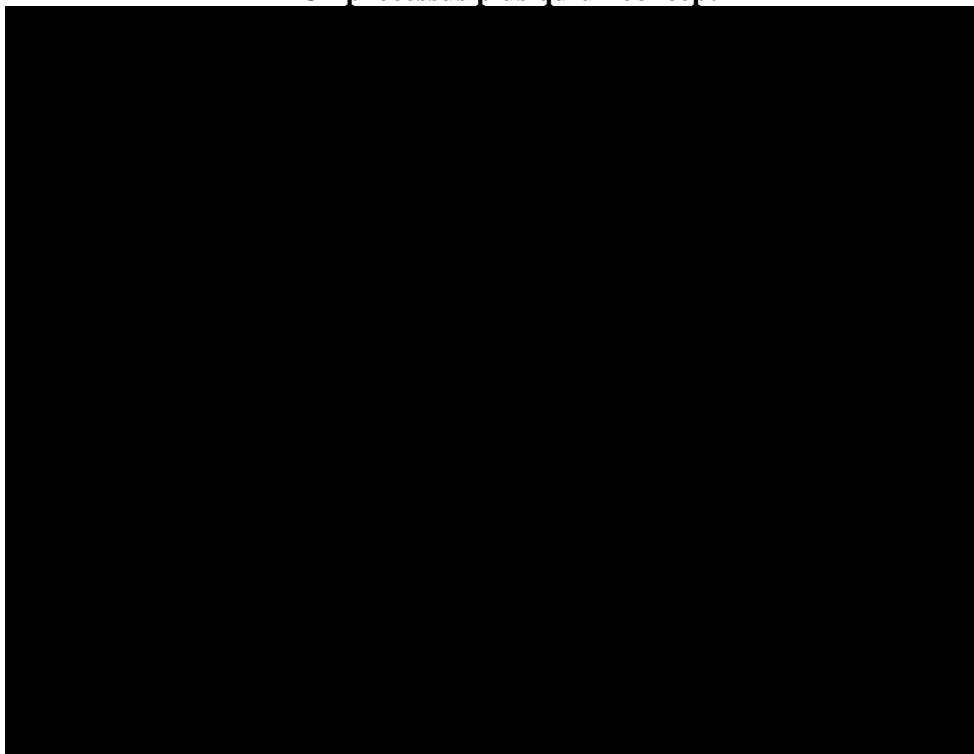
D'autres recherches se sont développées sur les réponses adaptatives face aux stress cumulés. Les premières recherches sur la résilience ont mis l'accent sur les éléments ou facteurs de résilience. Ainsi, le travail a été fait à partir de définitions de la résilience reposant surtout sur une approche en terme de résultats comportementaux supposés positifs ou adaptés en face d'un contexte difficile.

La résilience ne concerne pas seulement l'individu mais peut être appliquée à un groupe humain, familial ou non. Une définition transversale est proposée en commun par Manciaux, Vanistendael, Lecomte et Cyrulnik (2001) : « la résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ».

Chez l'individu ou le groupe la résilience dépendra de facteurs de protection qui modifient les réactions aux dangers présents dans l'environnement. Mais il est à noter que la résilience est un potentiel présent en tout un chacun mais différemment développé en fonction du cycle de vie et des circonstances environnementales.

Le processus résilient pourrait se traduire sur une forme schématisée qui permettrait justement de comprendre que la résilience n'est pas qu'un simple apprentissage ponctuel et conceptuel. Le schéma ci-dessous vous présente une tentative de représentation.

### **1.1 : Schéma conceptuel de la résilience organisationnelle Un processus plus qu'un concept**



**APPRENTISSAGE PERMANENT**

## CONCLUSION

Certes même si la résilience présente une pluralité d'approches et une multitude de définitions, il faut retenir que cette notion empruntée aux sciences sociales pourraient permettre à certaines organisations de tirer les enseignements nécessaires de chaque crise et d'apprendre à devenir plus fortes par la suite. La résilience ne se réduit pas à un simple niveau d'apprentissage. Elle permet d'apprendre à tomber mais surtout d'apprendre à se relever de façon plus qu'honorable. La résilience en tant que processus pourrait être encouragée par le manager dans l'organisation en situations extrêmes, ce dernier pourrait être le facteur déclencheur du processus. Rendre ses troupes résilientes, tel serait l'objectif.

Lors de crises chroniques, réversibles, durables, ou à épisodes multiples, la situation n'est jamais figée et la résilience peut être une réponse pertinente. Il s'agit de la capacité à résister et à absorber les chocs lors de la crise. Elle permet de diminuer le degré de vulnérabilité de la population, faisant évoluer son statut de victime vers une catégorie potentiellement à risque et d'éviter la dégradation de la situation humanitaire. Traiter une crise c'est avant tout opérer des jugements, redéfinir des normes, poser des options, définir des stratégies, remodeler des rapports d'influence internes et externes, sauvegarder des positions et maintenir la cohérence de l'organisation. La notion de crise qui évoque le rationalisme devrait plutôt être remplacée par de la « diplomatie de crise » qui implique la notion d'adaptation opportune.

La recherche sur la résilience permettrait de mettre en évidence l'importance majeure du fonctionnement cognitif d'auto-régulation, d'adaptation ou de mésadaptation d'une organisation. Depuis les premiers travaux de recherche sur la résilience, nous pouvons remarquer une évolution importante de ce modèle théorique, ainsi que de son champ d'application qui s'est considérablement développé et semble avoir agrandi ses contours théoriques. Il faut noter que la résilience des organisations passe par une pratique systématique de l'évaluation et par une transparence de la gestion de crise. Le renforcement des capacités des hommes et des sociétés pour survivre à des crises implique des savoir-faire provenant des domaines de l'urgence, du développement, du droit, de l'évaluation et de la coordination. Il ne faut pas simplement se cantonner à l'une de ces activités mais combiner ces actions à partir d'une vision globale (Anaud M). Et si la gamme des savoir-faire nécessaires, implique une diversité d'acteurs, il faut créer des mécanismes de coordination en vue de permettre aux personnes de ne pas se trouver totalement démunies lors des phases d'instabilité.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen R.J, (1998), Of resilience, vulnerability and a woman who never lived, Child and adolescent psychiatric clinics of north america , vol 7 n°1, January.
- Anaud M,(2003), La résilience, Surmonter les traumatismes, psychologie 128, Nathan, Paris.
- Cowen et al,(1996), Resilience in high stressed urban children : concepts and findings, Bulletin of New York academy of medecine, winter.
- Crozier M, et Friedberg E,(1981), L'acteur et le système. Le seuil, Paris.
- Cyrulnick B, (2003), Le murmure des fantômes. Odile Jacob, Paris.
- Edari et McManus,(1998), Risk and resiliency factors for violence, Pediatric clinics of north America, vol 45, n°2 April.

- Engle et al,(1996), Child development : vulnerability and resilience, Social science medecine, vol 43, n°5.
- Fonagy et al,(1994), The theory and pratice of resilience, J.child psychiatric, vol 35, n°2.
- Forgues, B,(1993), Processus de décision en situation de crise, Thèse de doctorat nouveau régime, Directeur de Thèse : Raymond-Alain Thiétart, 21 décembre, Université Paris-Dauphine.
- Forgues, B,(1991), La décision en situation de crise, Revue Française de Gestion, 86: 39-45.
- Hermann C,(1963) Some consequence of crisis which limit the viability of organisations, Administrativr science quaterly, n 8.
- Hetherington et Stanley-Hagan,(1999), The ajustement of children with divorced parents : a risk and resilience perspective, J.child psychiatry, vol 40, n°1.
- Lagadec P,(1991) La gestion de crise : Outils de réflexion à l'usage des décideurs, Ediscience international.
- Lagadec P,(1993) Apprendre à gérer les crises : Société vulnérable, acteurs responsables, Organisation.
- Laufer R,(1993), L'entreprise face aux risques majeurs. L'harmattan, Paris.
- Masten et Coatsworth,(1998), The development of competence in favourable and unfavourable environments, lessons from research on successful children, American psychologist, vol 53, n°2.
- Mintzberg H,(1994), Voyage au centre des organisations. Organisation, Paris.
- Nystromc P, Starbuck H W,(1984), To avoid organizational crises unlearn, Organizational dynamics periodicals division n 24.
- Pauchant, TC ; Mitroff, II(1996) La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations. Editions Québec, Amérique, Montréal.
- Perrow, C Normal accidents (1984), living with high risk technologies basic book.
- Roux-Dufort, C.(2000), Gérer et décider en situation de crise. Dunod, Paris.
- Santo VM, Verrier, PE.(1993), Le management Public. Que sais-je, Puf, Paris.
- Shrivastava, P.(1993), Crisis theory and pratice , Industrial and environmental crisis quarterly, n 7.
- Stein et al,(2000), Lives through time.An ideographic approach to the study of resilience, Bulletin of the Meninger clinic, vol 64, n°2 .
- Theis A, La résilience dans la littérature scientifique, in Manciaux M et Al, La résilience : résister et se construire.
- Tousignant M,(1999), De l'adversité à la résilience : la part du milieu, la part de l'enfant, Prisme, n°29.
- Weick, KE,(1988), Enacted sensemaking in crisis situations, Journal of management, n° 25.

**NOUVELLES DES  
RESEAUX SCIENTIFIQUES  
DE RECHERCHE**





## SUCCEs DES IXEMES JOURNEES SCIENTIFIQUES DU RESEAU ENTREPRENEURIAT DE L'AUF TENUES A CLUJ - NAPOCA EN JUIN 2005.

Les IX emes Journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat de IAUF se sont déroulées à Cluj-Napoca (Roumanie) du 1<sup>er</sup> au 4 Juin 2005 sur le thème : « Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation ». Elles ont été organisées en collaboration avec la Direction de la Coopération économique de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF) et ont été accueillies par l'Université Babes – Bolyai et par l'Université Technique de Cluj-Napoca. Par ailleurs, les JS2005 ont bénéficié du soutien financier et logistique de quatre sponsors d'importance, à savoir : la Banque Roumaine de Développement, l'Institut CDC pour la Recherche, la Mairie de Cluj-Napoca et la Société Prodvalco.

Plus de 100 chercheurs et universitaires qui ont présenté 62 communications de haute facture scientifique ont participé aux IX emes JS2005 dont les actes (en version papier et CD Rom) étaient disponibles dès l'ouverture des Journées. Au total douze pays étaient représentés : Algérie, Cameroun, Canada, Congo-Brazzaville, Congo-Kinshasa, France, Haïti, Madagascar, Maroc, Roumanie, Suisse et Vietnam.

La participation des chercheurs venus d'Afrique centrale aux JS2005 a été effective et plus que symbolique, avec la présence physique à Cluj-Napoca de Onze chercheurs (dont six de l'Université M. Ngouabi de Brazzaville, un de l'Université Kongo à Mbanza-Ngungu de RDC, un de l'Université de Yaoundé II Soa, deux de l'Université de Ngaoundéré, un de l'Université de Douala) ayant présenté 14 communications scientifiques soit 22% du total des papiers sélectionnés. Du reste, le Comité de Réseau a décerné le prix de la meilleure communication pour Doctorant à Xavier BITEMO – NDIWULU de l'Université Kongo à Mbanza-Ngungu (République. Démocratique du Congo)

De l'avis de la majorité des participants, l'organisation des JS2005 a été presque parfaite (de l'accueil et du retour personnalisés des participants à l'aéroport de Cluj-Napoca, au déroulement des sessions via quinze commissions avec usage systématique du Power point dans la présentation des papiers, en passant par l'excursion touristique...); du fait de l'hospitalité roumaine qui s'apparente à maints égards à l'hospitalité africaine et surtout du fait de l'implication personnelle de deux fortes personnalités dans le management des JS2005, à savoir Prof. Maria NICULESCU, Directrice de la Coopération Economique de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie(AIF) et membre du Comité Scientifique des JS2005, ainsi que Prof. Laura BACALI, Présidente du Comité d'Organisation et membre du Comité de Réseau. Les actes de JS2005 ont déjà été publiés dès l'ouverture des Journées, en version CD-Rom et en version papier, et sont disponibles au téléchargement sur le site du Réseau entrepreneuriat de l'AUF : [www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org)

Les X emes JS se tiendront en 2007 sur le thème « Les mutations entrepreneuriales ». Le pays devant abriter les JS2007 sera choisi, à Brazzaville en février 2006, lors de l'Animation Régionale du Comité de Réseau, parmi trois candidatures : Algérie, Madagascar, Maroc.

## ANIMATION REGIONALE DU RESEAU ENTREPRENEURIAT DE L'AUF A BRAZZAVILLE ET KINSHASA EN FEVRIER 2006.

Du 21 au 26 Février 2006, le Comité de Réseau Entrepreneuriat de l'AUF organisera à Brazzaville (Congo) et Kinshasa (Rép. démocratique du Congo) une Animation régionale en vue de mieux faire connaître les activités scientifiques du réseau et susciter de nouvelles adhésions et contributions au sein des Universités d'accueil. Le thème retenu pour cette Animation régionale, qui se tiendra pour la première fois sur le continent Africain, est : « L'appui à la PME et la dynamique de l'entrepreneuriat solidaire dans le développement local et régional ».

Outre les chercheurs de l'Université M. Nguabi de Brazzaville et ceux de l'Université de Kinshasa seront également associés à cette rencontre scientifique, les chercheurs venus du Cameroun (Université de Yaoundé et Université de Douala). A Brazzaville, l'Animation régionale sera abritée par la Faculté des Sciences Economiques et l'Institut Supérieur de Gestion de l'Université M. NGOUABI; tandis qu'à Kinshasa, ladite Animation sera abritée par la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa. Les séances d'ouverture et de clôture seront présidées par Monsieur le Recteur de l'Université M. NGOUABI, Prof. Georges MOYEN, à Brazzaville ; ainsi que par Monsieur le Recteur de l'Université de Kinshasa, Prof. Bernard LUTUTALA MUMPASI, à Kinshasa.

Le programme de l'animation régionale prévoit en particulier une table ronde sur la microfinance qui sera animée par le Prof. Michel LELART (Directeur de recherche émérite au CNRS-Université d'Orléans et membre du Comité de Réseau), tant à Brazzaville qu'à Kinshasa ; le public cible étant constitué par les universitaires et les professionnels (représentants des Institutions de Microfinance, du système bancaire, et des ONG de développement). Cette table ronde s'inscrit ainsi dans le programme des initiatives du Comité de réseau Entrepreneuriat en vue des formations en microfinance, avec l'appui de l'AUF.

Par ailleurs, à l'occasion de cette Animation Régionale, le Comité de Réseau procédera à la sélection des projets suite au V<sup>ème</sup> Appel à Collaborations 2006-2007. En rappel, les quatre thèmes prioritaires de recherche définis par le Comité de Réseau, au sein desquels les projets de collaboration devraient s'inscrire sont : a) Innovations financières et financement des entreprises ; b) Petite entreprise et développement durable ; c) Innovation et gestion stratégique des PME ; d) Partenariats et réseaux.

Pour toute information complémentaire sur le programme de l'Animation Régionale du Comité de Réseau Entrepreneuriat, à Brazzaville et Kinshasa, veuillez contacter le Coordonnateur du Réseau, Prof. Georges HENAULT, Directeur de l'Institut de la

Francophonie pour l'Administration et la Gestion(IFAG), AUF, Sofia, E-mail : [georges.henault@auf.org](mailto:georges.henault@auf.org) ; ou prière de consulter le site du Réseau et les contacts membres du Comité de Réseau : [www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org)

## SEMINAIRE DU CARE SUR LA MICROFINANCE A L'UNIVERSITE DE ROUEN EN AVRIL 2006.

Du 6 au 7 Avril 2006, l'Université de Rouen en Partenariat avec l'AUF organisera des Journées de recherche du CARE (Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie) sur le thème : « Coûts d'intermédiation microfinancière et gestion des risques des IMF : expériences européennes et du sud ».

Les sous- thèmes retenus, à titre indicatif, pour ce séminaire sont :

- Déterminants du coût d'intermédiation des IMF ;
- Taux débiteurs et créditeur des IMF et risque de crédit ;
- Taux d'intérêt et pérennité des IMF ;
- Coût de diffusion de services de protection sociale et d'assurance par les IMF ;
- Les modèles d'incitation en microfinance ;
- La micro-assurance, mécanisme incitatif et de gestion du risque de défaut dans les IMF ;
- Le transfert de fonds par les IMF ;
- La limite des modèles de prêt de groupe.

Le Comité scientifique du séminaire comprend : Franck BAILLY ( CARE -Université de Rouen) ; Eveline BAUMANN(IRD) ; Olivier BEAUMAIS (Directeur du CARE -Université de Rouen ; Eddy BLOY (Université de Lyon 2) ; Karine CHAPELLE (CARE -Université de Havre) ; Isabelle GUERIN(IRD-IFP) ; Michel LELART (CNRS -Université d'Orléans) ; Abderrahmane LELLOU (AUF, Paris) ; Célestin MAYOUKOU (CARE -Université de Rouen) ; Olivier ST MARTIN (CARE- Université de Rouen) ; Jean Michel SERVET (IUED, Genève).

Les projets de communication d'une page maximum doivent être envoyés par e-mail au plus tard le 9 décembre 2005 et les textes définitifs(en cas d'acceptation du projet) fin février 2006, à l'adresse ci-après : [celestin.mayoukou@univ-rouen.fr](mailto:celestin.mayoukou@univ-rouen.fr)/  
[methenni@univ-rouen.fr](mailto:methenni@univ-rouen.fr)

## VIENT DE PARAÎTRE.

- BACALI, L. et DZAKA, T. , sous la direction de, (2005), « *Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation* ». Les Presses de l'Université Technique, Cluj-Napoca, 784 Pages. Il s'agit des actes des IXemes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF. Cet ouvrage est disponible sur le site du Réseau : [www.entrepreneuriat.auf.org](http://www.entrepreneuriat.auf.org)
- JULIEN, P.A. (2005), « *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métamorphose des romans policiers* ». Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 402 Pages.
- OKAMBA, E. (2005), « *Contrôle de gestion et gestion des Ressources Humaines : aspects du génie managérial* ». Publibook, Paris, 180 Pages.
- PIDIKA-MUKAWA, D. et TCHOUASSI, G. sous la direction de, (2005), « *Afrique Centrale : crises économiques et mécanismes de survie* ». CODESRIA, Dakar, 344 Pages.
- NURBEL, A. ; DZAKA-KIKOUTA, T. et al. (A paraître en 2006), « *Economie politique: 150 questions et exercices corrigés* ». Editions Publibook, Paris.

## NOTE D'INFORMATION A L'ATTENTION DES FUTURS CONTRIBUTEURS

La Revue Congolaise de Gestion est semestrielle. Elle publie des articles originaux de 15 (quinze) pages maximum (les références bibliographiques incluses). Ces articles peuvent être rédigés en français ou en anglais et doivent être précédés d'un résumé de dix lignes maximum ainsi que des mots clés. Les articles doivent être présentés en format Microsoft Word, Times New Roman, corps 12 points, interligne simple.

Les références bibliographiques sont rappelées à la fin de l'article. Dans le corps du texte, les noms des auteurs référencés sont mis entre parenthèses et suivis de l'année d'édition.

Les notes de bas de page ne sont pas acceptées.

Les propositions d'articles seront envoyées au siège de la Revue Congolaise de Gestion (Contact : Théophile DZAKA-KIKOUTA, Rédacteur en chef, E-Mail : [dzaka\\_kikouta@yahoo.fr](mailto:dzaka_kikouta@yahoo.fr)) ou par disquette en courrier recommandé à l'adresse :

Rédacteur en chef de la Revue Congolaise de Gestion  
BP. 2339, Brazzaville  
CONGO

Les articles à publier sont agréés par le Comité Scientifique de la Revue Congolaise de Gestion. Ces articles deviennent propriété de la Revue. L'auteur reçoit deux tirés-à-part de l'article.

Presses de l'ESGAE  
(Brazzaville)



**1. ABONNEMENT ANNUEL  
(Deux numéros)**

Congo et Autres pays d'Afrique Centrale	15 dollars
Autres Pays Africains	20 dollars
Europe	40 dollars
Amérique	50 dollars

**2. ABONNEMENT D'HONNEUR<sup>(\*)</sup>**

A partir de 100 dollars

Nota bene : Le prix de vente du numéro est fixé à 20 dollars (10000 F.CFA) au Congo et dans les autres pays de la Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale (CEEAC).

**BULLETIN D'ABONNEMENT**

**REVUE CONGOLAISE DE GESTION  
(RCG)**

A remplir et à retourner à : E.S.G.A.E  
BP. 2339 Brazzaville  
République du Congo

Nom : .....  
Prénom (pour les organisations, nom du délégué) : .....  
Organisation : .....  
Profession ou secteur d'activité : .....  
Adresse : .....  
Tél. : .....

Je désire souscrire un abonnement à la Revue semestrielle "RCG" à partir  
de :      q janvier                      q juillet

		Pour un an	Pour deux ans
Congo et Autres pays d'Afrique Centrale	q	q 15\$	q 25\$
Autres Pays Africains	q	q 20\$	q 35\$
Amérique	q	q 40\$	q 75\$

**REGLEMENT**

- Chèque bancaire ou postal libellé à l'ordre de E.S.G.A.E  
Compte n° 11670-1001 C.A.I.C Brazzaville
- Mandat lettre

Date .....

Signature,