



**Émergence organisationnelle et ses conditions de pérennisation en
contexte des pays en développement d'Afrique
Cas des entrepreneurs asiatiques et ouest-africains opérant en RD Congo**

Justin KAMAVUAKO-DIWAVOVA

Docteur en Sciences de gestion

Laboratoire OMI (Université de Reims)

Professeur associé à l'Université Kongo (République Démocratique du Congo)

CIFEPME 2010
BORDEAUX 27, 28 et 29 OCTOBRE

Thème : Interdisciplinarité de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en PME

Sous-thème: Entrepreneuriat ethnique et communautaire

SUJET :

Émergence organisationnelle et ses conditions de pérennisation en
contexte des pays en développement d'Afrique
Cas des entrepreneurs asiatiques et ouest-africains opérant en RD Congo

Justin Kamavuako-Diwavova
Docteur en Sciences de gestion
Laboratoire OMI (Université de Reims)
Professeur associé à l'Université Kongo (République Démocratique du Congo)
E-mail: justin_kama@yahoo.fr

RÉSUMÉ

La présente communication questionne la naissance et la pérennité des entreprises immigrées dans un environnement d'incertitude (la République Démocratique du Congo). A partir d'un échantillon de 105 entrepreneurs immigrés (28 Indiens, 25 Libanais, 18 Chinois et 34 Ouest-africains) ont été relevés les déterminants de leur réussite entrepreneuriale. On retient sur la base du cadre conceptuel élaboré (modèle EDOR)¹ que, contrairement aux théories anglo-saxonnes [*qui tendent à expliquer de façon prépondérante la réussite entrepreneuriale des immigrés par l'accès au réseau ethnique ou capital social intra-communautaire*], l'entrepreneuriat immigré en RD Congo serait plus motivé par la poursuite d'opportunités non ethniques de marché. Les entrepreneurs bénéficiant des réseaux sociaux qui s'étendent au-delà de la sphère ethnique [*capital social extra-communautaire*] jouissent d'un avantage comparatif qui semble être le facteur le plus déterminant de leur succès en affaires.

Mots clés: Entrepreneurs immigrés, Réseaux sociaux, Réussite entrepreneuriale..

¹ D'après ce modèle, la *réussite entrepreneuriale* (Y) est fonction de *variables psychologiques* caractérisant le profil de l'Entrepreneur (E), de *variables contextuelles* mesurant les Discriminations (ou Désavantages) dont il peut faire l'objet (D) et les Opportunités qu'il perçoit (O) ainsi que de *variables socioéconomiques* décrivant les Réseaux ethniques ou génériques qu'il mobilise (R). On peut donc écrire $Y = f(E, D, O, R)$, la fonction EDOR.

CIFEPME 2010
BORDEAUX 27, 28 et 29 OCTOBRE

Thème : Interdisciplinarité de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en PME

Sous-thème: Entrepreneuriat ethnique et communautaire

SUJET :

Émergence organisationnelle et ses conditions de pérennisation en
contexte des pays en développement d'Afrique
Cas des entrepreneurs asiatiques et ouest-africains opérant en RD Congo

RÉSUMÉ

La présente communication questionne la naissance et la pérennité des entreprises immigrées dans un environnement d'incertitude (la République Démocratique du Congo). A partir d'un échantillon de 105 entrepreneurs immigrés (28 Indiens, 25 Libanais, 18 Chinois et 34 Ouest-africains) ont été relevés les déterminants de leur réussite entrepreneuriale. On retient sur la base du cadre conceptuel élaboré (modèle EDOR)² que, contrairement aux théories anglo-saxonnes [*qui tendent à expliquer de façon prépondérante la réussite entrepreneuriale des immigrés par l'accès au réseau ethnique ou capital social intra-communautaire*], l'entrepreneuriat immigré en RD Congo serait plus motivé par la poursuite d'opportunités non ethniques de marché. Les entrepreneurs bénéficiant des réseaux sociaux qui s'étendent au-delà de la sphère ethnique [*capital social extra-communautaire*] jouissent d'un avantage comparatif qui semble être le facteur le plus déterminant de leur succès en affaires.

Mots clés: Entrepreneurs immigrés, Réseaux sociaux, Réussite entrepreneuriale.

² D'après ce modèle, la réussite entrepreneuriale (Y) est fonction de variables psychologiques caractérisant le profil de l'Entrepreneur (E), de variables contextuelles mesurant les Discriminations (ou Désavantages) dont il peut faire l'objet (D) et les Opportunités qu'il perçoit (O) ainsi que de variables socioéconomiques décrivant les Réseaux ethniques ou génériques qu'il mobilise (R). On peut donc écrire $Y = f(E, D, O, R)$, la fonction EDOR.

INTRODUCTION

Si les chercheurs africains en Sciences de gestion se sont moins (ou pas du tout) intéressés à la problématique de l'entrepreneuriat immigré et/ou ethnique, il convient de noter qu'en Amérique ou en Europe ces recherches abondent. Dans ces continents, les mouvements migratoires importants et les problèmes d'intégration des nouveaux arrivants ont amené les chercheurs à s'interroger sur les meilleurs moyens pour encourager l'esprit d'entreprise parmi cette population en forte croissance. Le thème de recherche le plus développé concerne les facteurs explicatifs de la forte propension entrepreneuriale observée chez certains groupes ethnoculturels (Roy, 1998). Trois sous-thèmes sont généralement traités : la motivation à créer une entreprise chez les différents groupes d'immigrants, le profil des entreprises créées et les facteurs de succès dans le processus de création et de gestion de ces entreprises.

On ne saurait étudier l'entrepreneuriat en Afrique au sud du Sahara sans évoquer l'expérience des entrepreneurs étrangers qui ont été à l'époque coloniale et certains sont jusqu'à présent des célèbres commerciaux et industriels des économies de la plupart des pays de cette contrée. Le renforcement au cours des décennies 1990 et 2000 de la coopération économique et technologique entre l'Asie et l'Afrique modifie notablement le paysage migratoire africain. Il s'accompagne d'abord de l'installation d'unités de production et de travailleurs asiatiques sur le territoire africain puis provoque l'arrivée massive des intermédiaires commerciaux (Bredeloup et Bertoncetto, 2006). Ce phénomène interroge les capacités des sociétés africaines à intégrer de nouvelles populations en leur sein et à gérer les recompositions et concurrences qu'elle génère. La rareté des recherches consacrées à cette problématique ne permet cependant pas de savoir grand chose sur la contribution des entrepreneurs étrangers au développement économique et social de l'Afrique. Elle explique en conséquence la grande difficulté que les chercheurs ont éprouvée lorsqu'il s'est agi d'élaborer des connaissances permettant de cerner de façon exhaustive le phénomène de création et développement d'entreprises en contexte de la migration.

L'ambition de ce travail est de combler ce manque. On questionne au regard des théories et modèles anglo-saxons *l'émergence des entreprises immigrées et ses conditions de pérennité* dans un pays en développement d'Afrique, la République Démocratique du Congo. Il s'agit en effet *de mettre à l'épreuve, dans le contexte Sud-Sud des migrations, un certain nombre de connaissances développées préalablement par les chercheurs souvent dans les contextes Sud-Nord des migrations*. Après avoir présenté dans la première partie le modèle qui sous-tend le positionnement théorique de cette recherche (le modèle EDOR), la seconde partie du travail servira de cadre d'instrumentation dudit modèle au regard des données récoltées auprès d'un échantillon de 105 entrepreneurs immigrés, constitué à la suite d'un tirage à deux niveaux³.

³ Au premier niveau, il a été soutiré dans la base de données 2004 que gère la DGM-Kinshasa, les informations (noms, adresses, téléphone, raison sociale, sexe, âge, activité...) des immigrés ayant le statut d'entrepreneur (propriétaires des PME). Le choix de l'année 2004 tient au fait qu'il a été jugé cohérent de cibler les entrepreneurs ayant déjà dépassé la phase du démarrage (ceux-ci ont au moins trois ans d'activité à la date de l'enquête de terrain) et sont en mesure de prendre du recul face à l'expérience relativement récente vécue au cours du processus entrepreneurial.

Au second niveau, on a procédé, sur la base des répertoires mis à jour, à la sélection de 1650 affaires appartenant aux immigrants retenus à l'étape précédente pour constituer la base de sondage. Après vérification de leur existence à la date de l'enquête (*début Avril à fin juillet 2007*), seules 996 affaires étaient encore en activité sur le territoire congolais (182 pour les Chinois, 220 pour les Ouest-africains, 273 pour les Libanais et 321 pour les Indiens). Par contrainte budgétaire, la taille de l'échantillon a été limitée à 300. En administrant par voie postale le questionnaire à 55 Chinois, 66 Ouest-africains, 82 Libanais et 97 entrepreneurs indiens, 162 questionnaires (54 %) ont été retournés correctement remplis et 105 (35%) ont finalement été analysés, car répondant à nos critères internes de validation [*entreprises ayant recruté au moins quatre employés et qui se trouvent dans la phase de finalisation du processus entrepreneurial. La contrainte du nombre d'employés, permet de contribuer au débat sur « l'économie ethnique » amorcé par Wilson et Portes (1980)*].

I. Cadrage théorique du phénomène d'entrepreneuriat immigré

L'immigration peut se définir comme le mouvement d'individus comptabilisés à l'entrée d'un lieu, d'un pays. Elle s'applique surtout aux étrangers qui entrent dans un pays pour s'y établir. La notion d'immigration s'oppose à celle d'*émigration* qui elle, comptabilise le mouvement d'individus à la sortie d'un lieu, d'un pays. Les motifs d'immigration sont divers : -vivre en paix et en toute sécurité (asile ou refuge) ; -rejoindre un membre de la famille (regroupement familial) ; -se faire soigner d'une maladie ; -poursuivre les études, -trouver un bon job ; -*rechercher des opportunités d'affaires* etc. C'est donc le dernier motif qui est étudié dans ce travail. *Dans notre approche est entrepreneur immigré, tout individu ayant quitté son pays d'origine (y compris ses enfants) pour s'installer dans un autre pays [avec un séjour de plus d'un an] et qui devient porteur de projet entrepreneurial dont la réalisation lui sert de tremplin à l'intégration dans cette nouvelle société* (Obrecht, 2007).

La littérature entrepreneuriale prétend cependant faire de l'entrepreneuriat immigré et/ou ethnique un champ d'étude à part entière. On soutient, en effet, que les immigrés, au même titre que d'autres minorités sociales (comme les femmes, les handicapés, les chômeurs...) auraient des motivations et comportements entrepreneuriaux distincts de ceux de tout entrepreneur. Dans cette première partie sont récapitulées les principales théories sur l'entrepreneuriat immigré (1.1) et construit sur la base de ces théories un cadre d'analyse intégrateur (1.2).

1.1. Principales théories sur l'entrepreneuriat immigré

La littérature entrepreneuriale est relativement riche en études sur l'entrepreneuriat immigré et/ou ethnique. Ces études proviennent pour l'essentiel des Etats-Unis, du Canada, du Royaume-Uni et, dans une moindre mesure de l'Europe (Schengen) ou de l'Afrique. Les caractères explicatifs et théoriques de certaines d'entre elles permettent d'éclairer à ces jours la lanterne des causes et facteurs en jeu dans la dynamique de création des entreprises ethniques. D'après les chercheurs de l'entrepreneuriat immigré, cinq courants de pensée se révèlent pertinents pour expliquer *la forte propension entrepreneuriale* des immigrants (des minorités) par rapport aux autres membres de leur société d'accueil (Filion et al., 2007) : la théorie des désavantages, la théorie culturelle, la théorie des ressources ethniques, la théorie structuraliste et la théorie de la personnalité.

1.1.1. La théorie des désavantages

Les tenants de ce courant postulent que *la pauvreté, le chômage, le sous-emploi et la discrimination sur le marché du travail* sont autant des contraintes qui poussent les immigrants [les minorités] à se tourner vers l'entrepreneuriat (Shapiro et Sokol, 1982 ; Light, 1985 ; Min, 1990 ; Helly et Ledoyen, 1994). L'étude de la discrimination n'est pas récente. Déjà en 1905 Max Weber voyait dans l'éthique protestante et son capitalisme bourgeois une réponse à une discrimination religieuse. Werner Sombart (cité par Light et Steven, 2000) attribue pour sa part l'origine du capitalisme au peuple Juif. Selon lui, l'exclusion des Juifs du commerce au Moyen-âge les a conduits à créer leurs propres affaires dans les secteurs industriel et financier. Si le besoin d'indépendance, le défi personnel ou le besoin de changement sont des motivations classiques des entrepreneurs, *la quête de notabilité et le souci d'assurer la substance de la famille* apparaissent selon Shapiro et Sokol (1982) comme des motivations beaucoup plus spécifiques aux entrepreneurs immigrés. L'étude de Stepick s'inscrit dans cette lignée. L'auteur rapporte que « les immigrants haïtiens montrent une propension entrepreneuriale élevée par nécessité économique, pour compenser les difficultés d'accès au marché de l'emploi américain. La création d'entreprise est une façon de créer un emploi pour eux-mêmes et pour d'autres Haïtiens » (Stepick, 1989, p.122).

Sur la base de cette théorie, deux hypothèses peuvent être avancées :

H₁ : Les immigrants se tournent vers l'entrepreneuriat pour faire face aux divers désavantages (pauvreté, chômage, discrimination sur le marché du travail) qu'ils rencontrent pendant leur séjour au pays d'accueil.

H₂ : En entreprenant, ils veulent -gagner de l'argent (s'enrichir), -être son propre patron, -créer un emploi pour un proche, -assurer la subsistance de la famille, -accroître le statut social et accomplir un acte hautement valorisé par la communauté.

1.1.2. La théorie culturelle

Les tenants de ce courant théorique expliquent la forte propension à l'entrepreneuriat des immigrants par l'influence des valeurs culturelles de leur communauté d'appartenance. Ils soutiennent l'idée que *la culture dominante dans une société ou un groupe ethnique explique les variations dans la propension entrepreneuriale de ses membres*. Les caractéristiques culturelles de certains groupes ethniques stimulent des styles individuels d'expression entrepreneuriale [le cas des systèmes socio-économiques des pays occidentaux], alors que d'autres favorisent des styles collectifs [le cas des systèmes socioéconomiques des pays africains et asiatiques] (cf. Ponson, 1995 ; Warnier, 1995 ; Hernandez, 1997 ; Torres, 1999 ; Kandem, 2002 ; Filion et al., 2007). Une illustration de cette thèse est fournie entre autres par les travaux de Boubacar Diakité (2004) et S. Gordon Redding (1993)⁴.

Dans les études empiriques, la présence d'images d'imitation et d'une sous-culture chez l'immigré [*qui est convaincu qu'entreprendre est un acte valorisant, donc crédible*] constitue un indicateur de l'influence des valeurs culturelles (ou normes sociales) sur l'entrepreneuriat. On défend donc l'idée que *les entrepreneurs proviennent le plus souvent des familles où les parents ou autres personnes proches sont eux-mêmes dans les affaires ou encore à leur compte*. (cf. Brenner, Celas et Toulouse, 1992 ; Gasse et D'Amours, 2000 ; Brenner et al., 2004).

De cette théorie découle l'hypothèse suivante :

H₃ : L'origine ethnique des immigrants (le fait d'appartenir à une ethnie ou une communauté) exerce une influence sur la décision de se lancer en affaires.

1.1.3. La théorie des ressources ethniques

Les tenants de cette approche soutiennent que ce n'est pas la culture d'un groupe d'immigrants qui explique leur comportement entrepreneurial mais plutôt *l'accès de ce groupe aux ressources nécessaires pour entreprendre* (Brenner, Celas et Toulouse, 1992 ; Waldinger, 1993). En général, les ressources consistent en moyens financiers (capital et crédits), humains (personnel) et matériels (bâtiments, machines, matières premières). On a longtemps expliqué, le dynamisme entrepreneurial des immigrants par l'accès au *réseau ethnique* en tant que source de financement, de main-d'œuvre, d'approvisionnement, d'information et de conseil mais également, en tant que marché » (Brenner et al., 2000). Cette stratégie d'activation des réseaux (théories d'enclave ou de niche ethnique) serait

⁴Dans une étude sur l'esprit d'entreprise chez les peuls et les soussous, Diakité (2004) révèle que le milieu familial et l'ethnie peuls seraient plus entrepreneuriaux que le milieu soussou : « c'est à un âge plus jeune que les peuls se lancent en affaires. La majorité de Peuls finance son entreprise à partir de l'épargne personnelle. Les **valeurs** inculquées à bas âge, les jalousies et les rivalités entre membres de la famille élargie, la nécessité de s'investir pour soutenir ses parents, poussent de plus en plus de jeunes vers plus d'autonomie et de responsabilités. Dans la foulée de cette situation, des entreprises poussent comme des champignons, surtout des entreprises informelles. Produire et épargner sont les maîtres mots qui orientent les membres de l'ethnie peule dans leurs activités économiques. L'ethnie peule est nomade, un Peul qui quitte son territoire tient à réussir avant d'y retourner, et l'un des meilleurs moyens demeure la création d'entreprise » (p. 295). Pour Gordon Redding (1993), les conditions culturelles constituent pour les sociétés asiatiques, le moule dans lequel sont coulées les capacités de chacun. Chez les Chinois d'outre-mer, « la propriété jouit d'un grand prestige, alors que le salariat est jugé dévalorisant ; ce sont les riches [donc les entrepreneurs] qui peuvent réaliser de façon la plus éclatante l'idéal moral de la société, le besoin de prendre soin d'autrui et de gagner ainsi le respect de leurs semblables ». (p. 126).

caractéristique de l'insertion des Cubains à Miami (Wilson et Portes, 1980) ou des Chinois, Haïtiens et Portugais à Montréal (Brenner, Célas et Toulouse, 1992 ; Robichaud, 2001). Pour Levy-Tadjine (2004), la pratique du « réseautage ethnique » n'est possible que si la population immigrée est suffisamment importante en un lieu pour créer l'opportunité de débouchés susceptible de séduire les entrepreneurs potentiels, membres du groupe ethnique⁵. « Cette "solidarité contrainte" qui alimente la préférence à participer à des réseaux sociaux de même origine nationale est forgée par le souci de vaincre les discriminations perçues » (Rea et Tripiet, 2008, p. 56).

Sur la base de ce qui précède les hypothèses suivantes peuvent être avancées :

H₄ : *Les immigrés réussissent leur entrepreneuriat au pays d'accueil, parce que leurs contacts à liens forts (réseau ethnique) sont pourvoyeurs des ressources de tout genre nécessaires pour créer, reprendre et développer les entreprises.*

H₅ : *Les ressources du groupe ethnique augmentent le niveau de performance des entreprises ethniques et procurent à l'entrepreneur qui les mobilise un avantage compétitif.*

1.1.4. La théorie structuraliste

Pour les structuralistes, *les politiques gouvernementales d'intégration, les programmes d'emplois et d'aide à l'entreprise, l'attitude de la population autochtone* à l'égard de l'immigration sont autant des *facteurs d'attraits de l'environnement d'accueil* qui poussent les immigrants à entreprendre. Brenner et ses collaborateurs (2004) ont relevé l'influence *positive des politiques gouvernementales sur l'entrepreneuriat immigré* : « L'environnement canadien stimule les initiatives entrepreneuriales parmi les membres des communautés ethniques. Une proportion non négligeable des immigrants a eu recours aux gouvernements pour financer le démarrage d'entreprise » (p. 14). Pour Morokvasic, Phizacklea et Rudolph (1986), *la structure industrielle du pays d'accueil* comporte des créneaux que les immigrants peuvent repérer et exploiter. Dans sa théorie des *minorités intermédiaires*, Edna Bonacich (1973) rapporte que les grandes entreprises laissent dans l'économie des niches de marché (opportunités) que les immigrants-entrepreneurs peuvent exploiter, faute de concurrence des petits entrepreneurs locaux. Le dynamisme entrepreneurial des immigrants serait dans cette perspective le résultat de leur capacité à déceler des opportunités inexploitées.

Partant de ce qui précède deux hypothèses peuvent être avancées :

H₆ : *Les immigrés se lancent en affaires par souci de tirer profit des opportunités (niches) repérées dans leur environnement d'accueil.*

H₇ : *Pour devancer la concurrence et maintenir cette avance, la majorité des entrepreneurs vise à être le producteur ou le vendeur à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé : « la stratégie générique de focalisation ».*

1.1.5. La théorie de la personnalité

Pour les *tenants de ce courant*, la forte propension entrepreneuriale des immigrants s'explique par la présence dans certains groupes ethniques, d'une plus grande proportion d'individus possédant des caractéristiques appropriées à la carrière entrepreneuriale. Ces caractéristiques comprennent l'âge, l'éducation, les ressources financières, les valeurs ainsi que l'expérience de travail. L'éducation et les valeurs peuvent être le résultat de l'appartenance à un groupe ethnique qui valorise l'acquisition

⁵ En matière de *détection d'opportunités* par exemple, les communautés d'immigrants établies de longue date au pays d'accueil offrent du travail aux nouveaux venus pour leur assurer la survie et mettent à la disposition de ceux qui veulent entreprendre, les informations nécessaires à la réussite de leur projet entrepreneurial. En ce qui concerne le *financement*, les immigrés ne disposant pas du capital nécessaire au démarrage d'entreprise, obtiennent le financement requis grâce à des prêts consentis au sein de leur communauté (souvent par la tontine). En matière de recrutement, les employeurs recrutent essentiellement dans les réseaux de parents et d'amis leur propre main-d'œuvre. Enfin, en ce qui concerne *les approvisionnements et la vente*, le groupe ethnique constitue le principal marché et la principale source d'approvisionnement des entreprises ethniques.

de connaissances et/ou la progression individuelle, mais peuvent également être le résultat d'un investissement personnel ou familial (Filion et al., 2007). Quant aux ressources financières, Portes et Bach (1985) rapportent que les immigrés travaillent d'abord pour leurs compatriotes avant de s'établir à leur propre compte; ce passage entraîne une obligation réciproque : « si les employeurs peuvent profiter d'une auto-exploitation volontaire de leurs compatriotes, ils sont aussi obligés [...] de les former pour une compétence dans le métier, et doivent les assister [financièrement] dans leur décision éventuelle de travailler à leur propre compte » (p. 34).

On peut dès lors avancer à l'aune de cette théorie, l'hypothèse suivante :

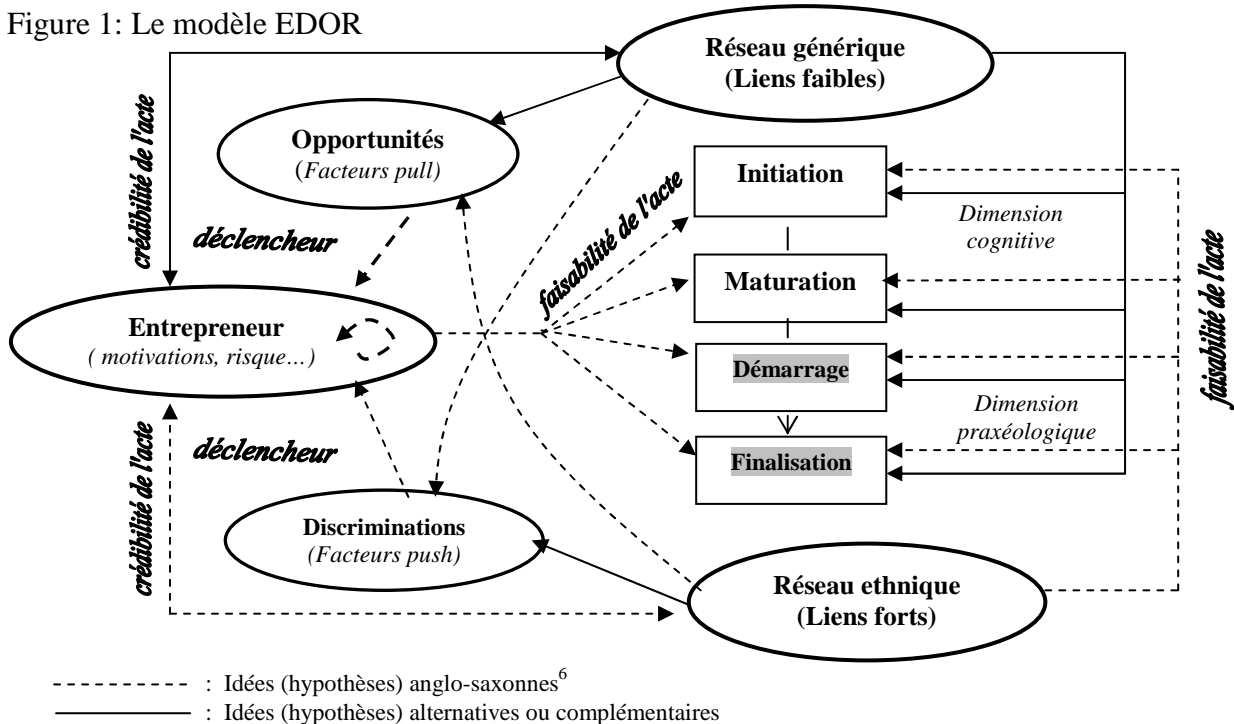
H₈ : Les immigrés réussissent leur entrepreneuriat au pays d'accueil parce qu'ils ont un certain nombre de caractéristiques que l'on retrouve chez les entrepreneurs à succès (-un important besoin d'autonomie et de réalisation au plan économique, - moyens financiers suffisants ; -une expérience professionnelle et -un bon niveau de scolarité).

1.2. Cadre conceptuel d'analyse

L'examen critique de la littérature autour de la problématique étudiée révèle qu'un grand nombre de chercheurs attribuent l'*entrepreneuriat immigré et/ou ethnique* à un facteur ou un groupe de facteurs particuliers tels que : - la recherche d'une alternative à un milieu de travail peu stimulant et/ou au manque d'opportunités (*théorie des désavantages*); -une prédisposition culturelle à l'entrepreneuriat (*théorie culturelle*) ; - l'accès aux ressources du groupe ethnique (*théorie des ressources ethniques*) ; -l'attrait de l'environnement global d'accueil (*théorie structuraliste*) ou -le potentiel entrepreneurial de l'immigrant membre du groupe ethnique (*théorie de la personnalité*).

En privilégiant une *approche éclectique*, la présente recherche met en place un modèle conceptuel d'analyse qui suggère l'*interaction des facteurs* de nature *psychologique* (théorie de la personnalité), *contextuelle* (théories des désavantages et structuralistes) et *socioéconomique* (théories culturelle et de réseaux sociaux) dans la compréhension du phénomène d'entrepreneuriat immigré.

Figure 1: Le modèle EDOR



⁶ Ces travaux postulent que les ressortissants des pays pauvres s'expatrient, dans l'espoir de trouver mieux ailleurs. Par manque d'opportunité de travail dans leur pays d'accueil du fait de la *Discrimination* dont ils font l'objet, l'entrepreneuriat se présente pour eux comme le moyen le plus sûr d'intégration économique et « l'ethnicité (donc le réseau ethnique) comme une ressource critique au maintien et au développement des activités entrepreneuriales » (Paré, 2000, p. 47).

L'entrepreneuriat dans cette modélisation est encadré dans le contexte social (Granovetter, 1973). On est donc en présence d'un entrepreneur en intense dialogue avec deux espaces socioculturels : son espace d'origine (réseau ethnique ou liens forts) et son espace d'accueil auquel il doit s'adapter (réseau générique ou liens faibles). Selon sa vision et les possibilités qu'offre chaque espace pour réussir le projet entrepreneurial, l'immigrant se réfère à ceux-ci de façon **exclusive** [séparation vs assimilation] ou **complémentaire** [accommodation ou intégration]. La posture « *séparationniste* » induit une « *ethnisation* » marquée (ou ghettoïsation) du processus entrepreneurial (cf. théorie de l'enclave ethnique). La posture « *assimilationniste* » traduit en revanche la volonté d'agir comme les autres entrepreneurs de la société d'accueil (une remise en cause de la théorie de l'ethnic business)⁷. La posture « *intégrationniste* » induit une « *ethnisation* » partielle du processus entrepreneurial⁸.

Le modèle théorique construit intègre les préoccupations essentielles formulées par les chercheurs sur la problématique de l'entrepreneuriat immigré. Son instrumentation permettra de cerner :

- **Les principales motivations entrepreneuriales des immigrants** [sont-ils motivés par les désavantages perçus, par l'attrait de l'environnement d'accueil ou par la perception positive qu'auraient leurs groupes d'appartenance sur l'acte d'entreprendre ?].
- **Les déterminants de la réussite** dans chaque phase du processus entrepreneurial⁹ [quelle est la nature des ressources mobilisées pendant : -la phase de la reconnaissance de l'intention de devenir entrepreneur et d'initiation à ce métier (**Initiation**) ; -la phase de la maturation de l'idée d'entreprendre (**Maturation**) ; -la phase d'entrée dans la nouvelle entreprise (**Démarrage**) et ; -la phase de pérennisation de la nouvelle entreprise (**Finalisation**)].

II. Étude de cas des asiatiques et ouest-africains entreprenant en RD Congo

Dans cette deuxième partie à caractère empirique sont analysés : -les motivations entrepreneuriales des Asiatiques et Ouest-africains (les maliens et sénégalais) de Kinshasa, -la nature des ressources mobilisées dans chaque phase du processus entrepreneurial et, avant toute chose, -leurs profils.

Sur un plan méthodologique, les recherches « processuelles » en entrepreneuriat exigent en principe un « *suivi longitudinal* » de nouvelles créations et/ou reprises (Hlady-Rispal, 2000 ; Fayolle, 2003). Cette approche de grande portée scientifique, n'a malheureusement pas été adoptée dans cette étude compte tenu du fait qu'il a été question d'enquêter sur des entreprises ayant déjà franchi les trois premières phases du processus entrepreneurial [*entreprises à succès*]. Il nous a semblé donc logique et pertinent de suivre une démarche inverse comme le préconisent Christophe Kadji Youaleu et Louis-Jacques Filion (1996). Il s'agit en fait de *reconstituer* à un moment donné du temps [à la date de l'enquête] *les activités formant la trame de chaque phase du processus entrepreneurial* à partir de ce qu'un entrepreneur dit qu'il fait et le sens qu'il attribue à ses actions. Yvon Gasse et al. (2002) parlent d'une démarche qui fait appel à des *informations historiques* et à des *comptes-rendus rétrospectifs* venant des acteurs ou des observateurs impliqués dans le processus entrepreneurial. Ainsi, l'instrument de collecte de données (le questionnaire) a été structuré de façon à rendre plus intelligible l'expérience vécue au cours du processus entrepreneurial. Une structuration en cinq points (cf. Kamavuako-Diwavova, 2009, p.283-288) : 1) Information générale ; 2) De l'intention à l'idée, 3) De l'idée au projet, 4) Du projet à l'entreprise, 5) De la survie et croissance ».

⁷ Dans une étude sur les étrangers en Suisse, Piguët (2000) constate que les profils des entrepreneurs suisses et des entrepreneurs issus de la migration ne présentent guère de différences significatives : la clientèle et les employés de ces entrepreneurs sont d'origines très diverses et rarement issus de leur communauté ou groupe ethnique.

⁸ Les Juifs de l'Europe centrale, les Chinois du sud-est asiatique, les Indiens de l'Afrique orientale et centrale, les Libanais de l'Afrique occidentale seraient dans cette situation (Bonacich, 1973 ; Binet, 1975 ; Landa, 1993).

⁹ L'étude de l'émergence organisationnelle et de sa pérennisation obéit à la logique processuelle de l'entrepreneuriat. Dans la veine des travaux d'Hernandez (2001), Filion, Borges et Simard (2006), le processus entrepreneurial à été dans ce travail subdivisé en quatre phases : l'initiation, la maturation, la décision (ou démarrage) et la finalisation.

2.1. Profil des entrepreneurs

Lorsqu'on pondère l'échantillon en fonction de *l'évènement entrepreneurial* [Tableau 2] on dénombre 92 créateurs d'entreprises (soit 88 %) contre 13 repreneurs d'entreprises (soit 12 %). Quelle que soit leur origine ethnique, ces entrepreneurs sont en grande majorité des créateurs d'entreprises. Avant d'entreprendre au Congo [Figure 2], la plupart étaient entrepreneurs ailleurs (55 %), les autres par contre étaient soit salariés d'entreprises ethniques (36 %), soit salariés d'entreprises non ethniques (6 %) soit chômeurs (3 %). Pour beaucoup d'entre eux (57 %) : « *l'expérience professionnelle* acquise constitue un atout indispensable au lancement des activités entrepreneuriales au Congo » [Figure 3]. Un entrepreneur expérimenté dispose en effet d'une bonne connaissance d'un métier ou d'un marché et a également la maîtrise de la gestion et de la technologie (Le Marois, 1985). Quant à leur *niveau de scolarité* [Tableau 3], l'enquête indique que la majorité des entrepreneurs (soit 65 %) a atteint au moins le niveau secondaire. Toutefois, un pourcentage significatif d'analphabètes (18 %) est relevé chez les Ouest-africains. Cette situation reflète les tendances bien connues de cette diaspora (surtout celle d'origine malienne) dans le monde, qui comprend majoritairement une main-d'œuvre moins qualifiée, occupée soit comme ouvriers dans les économies développées soit comme entrepreneurs de secteurs traditionnels ou en déclin¹⁰ (l'agriculture, l'artisanat et le commerce) dans les économies en développement notamment en Afrique de l'Ouest et du Centre. Contrairement à ce que rapporte la littérature à propos de l'impact positif de la scolarité sur l'entrepreneuriat, près de 70 % des sujets enquêtés pensent que leur réussite entrepreneuriale n'est que faiblement expliquée par leur niveau de scolarité atteint [Figure 4]. Une des explications possibles à fournir [Figure 5] est que la grande majorité des entrepreneurs (82 %) opère dans *les secteurs* traditionnels de l'économie congolaise (l'artisanat et le commerce) ; secteurs nécessitant plus de connaissances pratiques que scientifiques. On note enfin que les entrepreneurs étudiés sont moins dépendants des *sources non personnelles de financement* [Figure 6] : près de 60% des entrepreneurs déclarent avoir investi une part plus grande de leurs finances personnelles par rapport aux finances provenant des tiers (famille, communauté, investisseurs informels, banque etc.). Ce qui sous-tendrait leur relative autonomie financière.

2.2. Motivations et attentes des entrepreneurs

L'entrepreneur est considéré comme « l'individu qui impulse une organisation » (Verstraete, 1999). La nature de l'organisation à impulser sera fonction de ses motivations et de ses attentes. Ainsi, en fonction de ses attentes, l'entrepreneur créera une firme dans le secteur marchand, s'investira dans une association ou, tout simplement, dans un projet au travers duquel il cherche à se réaliser ou à assurer un revenu ou un emploi pour sa famille (Janssen et Surlemont, 2009). En ce qui concerne les motivations, Shapero et Sokol (1982) postulent que la décision de devenir entrepreneur peut être déclenchée par des *motivations « push »* [situations ressenties comme négatives par l'entrepreneur] ou « *pull »* [situations ressenties comme positives]. Les motivations et les attentes (les objectifs) de l'entrepreneur sont donc essentielles pour comprendre l'émergence d'une organisation.

Concernant les *motivations « push »*, les résultats de l'enquête [Figure 7] montrent globalement que très peu d'immigrants seulement considèrent leur décision d'entreprendre comme une réponse à une situation de discriminations perçues ou vécues dans leur pays d'accueil. Pour la grande majorité d'autres facteurs (liés à leur vie personnelle et professionnelle) y sont à la base. *La pauvreté et le chômage* ont déclenché l'envie d'entreprendre chez les Ouest-africains (près de 59 % de réponses) ;

¹⁰ Par référence aux travaux d'Olivier Torres (1999), deux conceptions radicalement opposées de la PME coexistent. La première est celle d'une entreprise archaïque, cantonnée dans des activités en déclin (la petite exploitation familiale agricole, l'artisanat ou le petit commerce) ou dans des activités de survie familiale ou communautaire. La deuxième conception est celle d'une PME moderne, « vivier sur lequel toutes les sociétés modernes doivent s'appuyer pour transformer le capitalisme de masse, hérité du modèle taylorien-fordiste, ou le socialisme d'État, hérité du modèle marxiste, en un capitalisme entrepreneurial » (p. 7). C'est-à-dire la PME qui investit, qui embauche, qui innove....

l'insatisfaction dans l'ancien travail est le déclencheur le plus important invoqué par les Asiatiques (près de 40 % de réponses en moyenne). Au vu de ces résultats, on peut déduire à l'aune des travaux de Kintambu et al. (2008) que les entrepreneurs ouest-africains ne présentent guère de différences significatives par rapport aux entrepreneurs locaux quant aux facteurs ayant déclenché leur décision de se lancer en affaires. Pour ces auteurs, la nécessité de survivre et de faire face à la pauvreté serait la motivation majeure de la plupart des entrepreneurs congolais. Quant aux motivations « pull », la recherche [Figure 8] montre que *la grande majorité des entrepreneurs (soit 94 %) avoue avoir été attirée par d'innombrables opportunités rencontrées sur les marchés congolais*. Les comparaisons inter-ethniques ne donnent pas cependant de différences significatives.

L'analyse des *attentes des entrepreneurs* [Figure 9] fait référence à trois besoins majeurs : - *gagner de l'argent donc s'enrichir* (77 % de réponses), - *être son propre patron ou être indépendant* (70 %) et - *accomplir un devoir hautement valorisé par son groupe social de référence* (68 %). Si les deux premiers objectifs sont d'ordre économique, donc classiques à tous les entrepreneurs, le troisième objectif semble être spécifique aux entrepreneurs immigrés, notamment ceux d'origine asiatique (83 % des Chinois, 79 % des Indiens et 76 % des Libanais). On comprend dès lors que les conditions culturelles constituent pour les sociétés asiatiques, le moule dans lequel sont coulées les capacités entrepreneuriales de chacun (Gordon Redding, 1993). Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'on constate que près de 60 % des entrepreneurs asiatiques [Figure 10] ont dans leur entourage des exemples crédibles (parents ou frères entrepreneurs).

2.3. Déterminants de la réussite entrepreneuriale

Il s'agit ici de cerner les facteurs qui ont joué un rôle prépondérant dans la concrétisation des phases du processus entrepreneurial. On a donc demandé aux entrepreneurs d'indiquer dans quelle intensité leurs *ressources propres* (variable Entrepreneur), *les ressources des contacts à liens faibles* (variable Réseau non ethnique) et *les ressources des contacts à liens forts* (variable Réseau ethnique)¹¹ ont été mobilisées pour passer d'une phase à une autre dans le processus entrepreneurial. Cette manière de conceptualiser le phénomène d'entrepreneuriat immigré [Figure 1] permet de contribuer au débat sur l'« *ethnicisation* » totale (thèses séparationnistes versus assimilationnistes) ou partielle (thèses intégrationnistes) du processus entrepreneurial en contexte de l'immigration. Les connaissances empiriques qui en découlent peuvent servir de guide pour l'action des structures d'accompagnement des entrepreneurs immigrés dans les PVD.

2.3.1. La phase d'initiation

Une fois l'expression du désir d'entreprendre est effective, l'entrepreneur potentiel doit se préparer au métier de chef d'entreprise. La phase « *d'initiation* » est celle qui lui donne l'occasion d'acquérir ou de faire évoluer les ressources nécessaires pour entreprendre¹². « Ces ressources concernent des domaines variés où se mêlent des compétences, des connaissances, des relations ou des éléments de nature plus matériels » (Fayolle, 2003, p.101). L'analyse des perceptions d'immigrants [Figure 11] quant à leur aptitude à mener à bien le processus entrepreneurial au départ de l'aventure indique que la grande majorité (76 %) de répondants était confiante en sa capacité d'assumer les fonctions de

¹¹ La théorie de « la force des liens faibles » énoncée par le sociologue Mark Granovetter en 1973 a servi de matériau nécessaire pour la construction du schéma explicatif du phénomène d'entrepreneuriat immigré. Les liens forts sont les relations de l'entrepreneur avec les gens qu'il côtoie régulièrement (les parties prenantes communautaires). Les liens faibles sont tous les individus faiblement liés à l'entrepreneur (les parties prenantes non ethniques). D'après cette théorie, c'est avec les liens faibles que l'entrepreneur disposera des informations indispensables pour réussir l'activité entrepreneuriale (s'endetter, innover, nouvelles opportunités, partenariat). Informations difficiles à obtenir auprès des liens forts qui partagent avec lui presque les mêmes informations et les mêmes réseaux.

¹² L'ingénieur qui veut créer une entreprise pour commercialiser un produit innovant complétera certainement des connaissances en gestion (étude du marché, GRH, finance) avant de s'engager dans cette aventure. Pour acquérir ces compétences manquantes, il peut décider de se faire assister par une structure d'accompagnement (Réseau générique) ou être coaché par un entrepreneur expérimenté, membre de son groupe ethnique (Réseau ethnique).

chef d'entreprise. Ce contrôle comportemental perçu tient au fait qu'un grand nombre d'immigrants avaient déjà une bonne expérience dans le secteur d'activités de la nouvelle entreprise.

2.3.2. La phase de maturation

Une fois le secteur d'activité analysé, le marché et le métier choisis donc, l'idée d'affaires clarifiée, l'entrepreneur potentiel doit montrer que cette idée est susceptible de générer de la valeur pour les parties prenantes au projet : c'est la phase de la « maturation » (de l'idée au projet). Il s'agit en effet de diagnostiquer la faisabilité technique, commerciale, financière et environnementale du projet.

Par rapport à cette phase [Figure 12], l'enquête indique qu'aucun entrepreneur étudié n'a élaboré un plan d'affaires complet. Un pourcentage faible seulement des Indiens et Libanais ont déclaré avoir mené des études de marché avant de se lancer en affaires. *Études que la plupart d'entre eux ont confiées aux cabinets en gestion de la place.* Il y a lieu de noter que l'ignorance du rôle de business plan chez les entrepreneurs peut être due aux caractéristiques de l'échantillon analysé (composé en grande majorité des entreprises de secteurs à faibles valeurs ajoutées) mais aussi et surtout à la quasi absence sur le territoire congolais des structures de soutien à la création d'entreprises. En l'absence d'une stratégie de pilotage claire rendue possible par le business plan, on peut donc appréhender les causes endogènes de vulnérabilité de la plupart des PME congolaises. PME souvent caractérisées par un processus de décision qui fonctionne selon le schéma « intuition-décision-action » faisant en sorte que les patrons adoptent un comportement stratégique plus réactif qu'anticipatif. C'est ce que rapportent Ascencio et Rey (2010, p. 252) à propos du comportement stratégique des entrepreneurs chinois : « *Ils préfèrent progresser pas à pas, sans trop de spéculation ou de réflexion conceptuelle. Ils sont plus à l'aise dans une "amélioration permanente", basée sur l'ingéniosité et l'observation, sur l'exploitation de l'expérience antérieure, que dans les approches de rupture. L'introduction des logiques dynamisantes [la planification stratégique] risque donc de brouiller leurs repères* ».

2.3.3. La phase du démarrage

C'est le passage à l'acte d'entreprendre (du projet à l'entreprise). Pour l'entrepreneur « révélé » (qui s'est servi du plan d'affaires) l'enjeu consiste à mettre en œuvre son plan d'affaires (business plan). Pour les autres entrepreneurs (cas des entrepreneurs étudiés), il faut réaliser spontanément certaines activités dont : « *enregistrement juridique de l'entreprise, aménagement des installations et locaux, développement du premier produit, embauche des employés, premières ventes...* » (Filion, Borges et Simard, 2006). Dans cette recherche seuls la source de fonds investis, les problèmes de recrutement, les politiques d'achat et de vente sont analysés au regard des théories sur l'entrepreneuriat ethnique.

Il a été relevé en matière de *financement de l'investissement* [cf. Figure 5] que trois entrepreneurs sur cinq ont investi une part plus importante de leurs finances personnelles par rapport aux finances en provenance des tiers. Un pourcentage significatif (27 %) de ceux-ci reconnaissent avoir reçu en complément de leurs apports de l'aide de leurs proches (c'est notamment les Chinois et les Ouest-africains). On peut enfin noter que l'activité réalisation de l'investissement se caractérise chez les entrepreneurs étudiés par une plus forte mobilisation des *ressources personnelles* que celles de tiers. Pour le *recrutement des employés* [Tableau 4], la recherche relativise la thèse de la « division intra-ethnique du travail » développée par Cross et Waldinger (1997). Le recrutement des employés obéit à des critères autres qu'ethniques : près de sept entreprises sur dix ont pourvu moins de la moitié de postes avec des employés appartenant au groupe ethnique de l'entrepreneur. Il sied de relever que sur les 92 entrepreneurs qui emploient au moins un membre de leur groupe ethnique [Figure 13], 48 % leur ont pourvu de postes de grande importance, 25 % parlent de postes d'importance moyenne et les restes parlent des postes moins importants. On a par ailleurs observé chez les entrepreneurs qui emploient majoritairement les autochtones (les Indiens et les Libanais) la pratique de « *recrutement préférentiel* ». Elle consiste en la mise en place des alliances opportunistes (mariages exogamiques

officiels, « réseautage » avec la classe politique et dirigeante du pays)¹³ en vue d'annihiler les effets de nouvelles réglementations et d'optimiser la réussite entrepreneuriale.

En interrogeant leur *politique d'approvisionnement* [Figure 14], les résultats descriptifs font état d'une faible intégration en amont des activités des entrepreneurs immigrés au tissu économique du pays d'accueil. 30 % seulement des approvisionnements de leurs entreprises sont effectués dans le pays d'accueil. Pour la majorité des entrepreneurs (près de 70 %) leurs fournisseurs sont établis soit, dans le pays d'origine (21 %) soit, dans d'autres pays étrangers (49 %). On remarque globalement que le groupe ethnique (61%) constitue la principale source d'approvisionnement des entrepreneurs. Les comparaisons inter-ethniques mettent en relief le dynamisme international du réseau d'affaires chinois par rapport aux autres réseaux. Les immigrants entrepreneurs chinois s'approvisionnent en grand nombre auprès de leurs compatriotes établis en Chine (50 %) et à l'étranger (28 %). En effet, avec la mondialisation, cette communauté a accru sa visibilité internationale grâce au dynamisme entrepreneurial de ses membres établis dans plusieurs pays à travers le monde.

Enfin en ce qui concerne *l'orientation marché* [Figure 15], les résultats descriptifs montrent que *la grande majorité des entrepreneurs (83 % en moyenne) réalise son chiffre d'affaires sur le marché non ethnique*. Un pourcentage non moins significatif (14 %) des entrepreneurs desservent à la fois le marché ethnique et le marché générique. Une proportion très faible seulement des entrepreneurs (libanais et indiens) desservent le marché ethnique. Cette situation peut s'expliquer par le fait qu'en Afrique centrale, l'immigration massive des entrepreneurs asiatiques est récente et daterait du début des années 2000. Le niveau encore faible de l'immigration et la faible tendance au regroupement des populations immigrées ne permettent pas encore la formation d'un marché ethnique conséquent. Dans ce contexte, l'entrepreneur qui veut s'enrichir (motivation principale, d'après les résultats de l'enquête) n'a pas d'autres choix que d'être actif sur un marché plus vaste qui s'étend au-delà de la sphère ethnique (Dzaka, Makany et Kamavuako, 2005).

2.3.4. La phase de finalisation

Cette dernière phase est celle de la pérennisation (la consolidation) de la nouvelle entreprise compte tenu de la concurrence en présence. Pour que l'organisation reste longtemps dans cette phase, il faut que l'entrepreneur (seul ou en équipe) en assume bien le pilotage: c'est-à-dire arrive à définir une *stratégie* qui permettra l'atteinte des objectifs. On comprend dès lors l'importance de disposer d'un bon *système d'information de gestion* (comptabilité, plan marketing, budgets...). Deux manœuvres stratégiques feront en sorte que l'entrepreneur maintienne son entreprise dans la course : « *maîtriser ses coûts et créer de la valeur* »¹⁴ (lire Porter, 1982). Ce dernier paragraphe du travail, interroge l'impact du réseau ethnique sur la formation des avantages comparatifs des entreprises immigrées.

L'analyse des compétences distinctives des entrepreneurs étudiés [Figure 16] indique globalement que ces derniers privilégient « *la pratique du bas prix* » (soit 43 %) et ensuite « *l'amélioration du service et la qualité* » (soit 25 %). Le premier choix stratégique caractérise le comportement de la majorité des entrepreneurs chinois et ouest-africains étudiés. Selon une étude du Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCE, 2007, p. 30) : « Le positionnement des

¹³ Grâce au mariage exogamique, un Libanais peut facilement démarrer une entreprise dans un *secteur fermé aux étrangers* (le commerce de détail, par exemple), *en ouvrant des boutiques, achetant des marchandises, employant du personnel sous couvert de l'identité de son épouse ou de ses enfants congolais*. A travers le « réseautage politique », on a observé certains entrepreneurs indiens confier des responsabilités importantes à la femme ou la fille de telle personnalité politique influente. Parce qu'en cas de situations embarrassantes (interpellation ou emprisonnement), ils peuvent compter sur l'intervention de son mari ou de son père, « Homme fort ».

¹⁴ *La maîtrise des coûts* (ou stratégie de volume) permet de bien surveiller les dépenses de l'entreprise et donc de conserver ses marges bénéficiaires. La performance (la pérennité) de l'entreprise résulte des volumes importantes de ventes obtenues grâce à des prix faibles (l'entrepreneur vend moins cher que ses concurrents). Dans ce contexte, la comptabilité de gestion devient un outil indispensable de pilotage de la performance. *La création de la valeur* (ou stratégie de différenciation) est une philosophie de gestion qui consiste pour l'entrepreneur à satisfaire les besoins de ses clients en leur offrant quelque chose d'unique. La performance repose ici sur autre chose que le prix bas (exemple qualité, conditions de vente, service...). Le tableau de bord, la comptabilité à base d'activité, la chaîne de valeur sont des outils les plus souvent mobilisés pour le pilotage de l'entreprise.

produits chinois sur les marchés étrangers est basé sur la « compétitivité-prix » dont bénéficient les sociétés chinoises ». Pour minimiser leur coût de production, les Chinois : - *recrutent des employés en leur proposant de bas salaires*, - *s'approvisionnent au moindre coût auprès de leurs fournisseurs « co-ethniques » restés au pays ou établis dans d'autres pays africains* [cf. Figure 14], - profitent de retombées du « réseautage politique » pour importer au moindre coût leurs intrants et produits. Ces manœuvres stratégiques leur permettent donc de pratiquer des prix défilant toute concurrence.

Pour faire face à la concurrence des réseaux d'entrepreneurs chinois, les entrepreneurs indiens et libanais recherchent simultanément la compétitivité-prix et hors-prix. En axant leur argumentaire de vente sur la mauvaise image dont souffrent généralement les produits « made in China » auprès des consommateurs, ces entrepreneurs n'hésitent pas à mettre en avant la supériorité de leurs produits et services par des propos du genre : « *nos marchandises sont fabriquées en Amérique ou en Europe* ». Le rachat d'entreprise disposant d'un réseau de commercialisation et d'une bonne connaissance du marché intérieur fait partie également de leur manœuvre stratégique. Le rachat en 2001 de la société Marsavco (margarinerie, savonnerie et cosmétique) par un groupe d'entrepreneurs indo-pakistanaïens ou de l'Union des Banques Congolaises (UBC) par un sujet libanais en sont une bonne illustration. Les entrepreneurs ouest-africains, moins compétitifs par rapport aux autres et positionnés en aval de la chaîne de valeurs de grands commerçants chinois (Détailants des produits chinois), mettent en avant le « *service de proximité* »¹⁵ pour échapper à la concurrence.

CONCLUSION

La confrontation entre les terrains et les écrits autour de la réussite entrepreneuriale en contexte de la migration Sud-Sud a permis de proposer -un cadre d'analyse qui améliore notre compréhension sur ce phénomène et -quelques pistes à explorer. Contrairement aux théories qui expliquent de façon prépondérante la réussite entrepreneuriale des immigrés par l'accès aux ressources ethniques, cette recherche, sur la base des données récoltées auprès des groupes d'immigrants les plus représentatifs de l'immigration congolaise depuis les années 2000 (Ouest-africains, Chinois, Libanais et Indiens), est parvenue à théoriser un entrepreneur immigré qui se lance en affaires, non pas pour faire face à une discrimination perçue, mais par nécessité de tirer profit des opportunités d'affaires repérées dans l'environnement d'accueil. Quand bien même *le réseau ethnique* (les liens forts) leur sert de source d'information (repérage d'opportunité), de cadre d'apprentissage du métier d'entrepreneur et de source d'approvisionnement, les résultats indiquent en revanche que *le réseau non-ethnique* (les liens faibles) reste la source de main-d'œuvre, le moyen de protection des affaires (cf. le réseautage politique) et le principal marché des entrepreneurs immigrés établis en République Démocratique du Congo. On est en présence d'un entrepreneur qui s'accommode aux réalités socioéconomiques de sa société d'accueil (thèses intégrationnistes de l'entrepreneuriat immigré).

Dans le but d'éprouver la possibilité de généraliser le modèle EDOR, un élargissement du champ de la recherche serait certainement une voie fructueuse à explorer. En effet, les chercheurs pourraient voir comment étendre le modèle à d'autres minorités sociales comme par exemple les femmes, les handicapés porteurs de projets entrepreneuriaux. Une autre piste à explorer serait d'instrumentaliser le modèle à l'aide des outils économétriques. On quantifierait par exemple l'impact des variables explicatives du modèle (Entrepreneur, Réseau ethnique, Réseau générique) sur une des phases du processus entrepreneurial (Initiation, Maturation, Démarrage, Finalisation) tout en sachant que les Désavantages (variable push) et les Opportunités (variable pull) sont susceptibles d'influencer le potentiel entrepreneurial (variable Entrepreneur). Une dernière piste intéressante serait de revisiter le modèle EDOR à l'aune du modèle des « 3E » de Robert Paturel (1997). On montrerait que seuls les projets d'immigrés situés en dehors de la zone d'intersection « Entrepreneur, Réseau ethnique et Réseau générique » (ou zone de cohérence) ont en principe besoin d'un appui en accompagnement.

¹⁵ Les prix de produits dans leurs magasins sont pourtant plus élevés que dans les grands magasins chinois ou libanais. Mais au-delà du produit vendu, ils justifient l'écart de prix par le service qu'ils rendent (ouvrir le magasin même le dimanche, fermer tard le magasin, service après vente). Bref, « le service qui se caractérise très souvent par un nécessaire contact entre le producteur et le consommateur et qui interdit les économies d'échelle » (Torres, 1999).

Références bibliographiques

- ASCENSIO, C. et REY, D. (2010), *Etre efficace en Chine. Le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Paris, Pearson Education.
- BINET (1975), « Les Libanais en Afrique francophone », *Kroniek Van Afrika*, vol. 3, n°6, p.258-265.
- BONACICH, E (1973), "A theory of Meddleman minorities", *American Sociological Review*, n° 38, p. 583-594.
- BREDELOUP, S. et BERTONCELLO, B. (2006), « La migration chinoise en Afrique : Accélérateur du développement ou "sanglot de l'homme noir" ? », *Afrique Contemporaine* n° 218, (2è trimestre), Bruxelles, p. 199-224.
- BRENNER G.A, CIMPER P, MENZIES T.V et FILION, L.J. (2004), « Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte canadien ». Cahier de recherche n°2004-06, Montréal.
- BRENNER G.A, RAMANGALY C, FILION L-J 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, CELAS, G et TOULOUSE, J.M. (1992), « New Immigrants and New Business : the Chinese and the Haitians in Montrea », *Cahier de recherche* 92-03, (Mars).
- CONSEILLERS DU COMMERCE EXTERIEUR DE LA FRANCE (2007), *Les entreprises chinoises à la conquête du monde*, Paris, HEC HEURASIA,
- CROSS, M. et WALDINGER, R. (1997), Intégration économique et évolution du marché du travail. Document de travail préparé pour la II^{ème} Conférence internationale Metropolis, Copenhague, 25-27 Septembre, www.international.metropolis.net/research-policy/econf/index_f.html.
- DIAKITÉ, B. (2004), *Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : étude exploratoire des ethnies peule et soussou*. Thèse en Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec.
- DZAKA-KIKOUTA, T., MAKANY, R. et KAMAVUAKO, J. (2005), « Capital social et entrepreneuriat des immigrants en Afrique Centrale : cas des Angolais opérant en RDC ». BACALI, L et DZAKA, T (Eds), *Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation*, Actes des 9 journées scientifiques du Réseau entrepreneurial de l'AUF, Cluj-Napoca
- FAYOLLE, A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- FILION, L.J, BORGES, C et SIMARD, G. (2006), « Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », *Cahier de recherche* n°2006-11, Octobre, Montréal.
- FILION, L.J, BRENNER, G.A, DIONNE, L et MENZIES, T.V. (2007), « L'identification d'une occasion d'affaires en contexte d'entrepreneuriat ethnique », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, n° 2, p. 33-57.
- GASSE, Y, DIOCHON, M et MENZIES, TV.(2002), « Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise : une étude longitudinale », *6è Congrès International sur la PME*, -Octobre-HEC-Montréal
- GASSE et D'AMOURS (2000). *Profession : Entrepreneur*, Les Éditions Transcontinentales.
- GORDON REDDING, S.(1993), "Culture et comportement entrepreneurial chez les Chinois d'outre-mer, in BERGER et al., *Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés*, Paris, MAXIMA, p. 111-132.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, vol.78, p. 1360-1380.
- HELLY, D. et LEDOYEN, A. (1994), *Immigrés et création d'entreprise*, Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture.
- HERNANDEZ, E-M. (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, Paris, L'Harmattan
- HERNANDEZ, E-M. (1997), *Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement*, Paris, L'Harmattan.
- HLADY RISPAL, M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février, p. 61-70.
- JANSSEN, F et SURLEMONT, B. (2009), « L'entrepreneur : ses caractéristiques et ses motivations », Chapitre 2, in F. Jansen (éd), *Etreprendre*, de boeck, Bruxelles, p. 33-48.
- KADJI-YOUALEU, C et FILION, L-J. (1996), « Neuf étapes du processus entrepreneurial », 13è Colloque Annuel de CCSBE-CCPME.

- KAMAVUAKO-DIWAVOVA, J. (2009), *Problématique de l'entrepreneuriat immigré en République Démocratique du Congo: Essai de validation d'un modèle*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Reims.
- KAMDEM, E (2002), *Management et interculturalité en Afrique: Expérience camerounaise*, Paris, L'Harmattan/Presses de l'université de LAVAL.
- KINTAMBU-MAFUKU, E-G et al. (2008), *Facteurs de transition de la micro-entreprise à l'entreprise capitaliste moderne en RDC*, CODESRIA, DAKAR
- 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, p. 208-209.
- LE MAROIS, H. (1985), *Contribution à la mise en place de dispositifs de soutien aux entrepreneurs*, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, Lille.
- LEVY-TADJINE, T. (2004), *l'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du Toulon-var.
- LIGHT, I and SEVEN, G. (2000), *Ethnic Economies*, San Diego, Academic Press.
- LIGHT, I. (1985), "Ethnicity and Business Enterprise." Ch. 1 in *Making It in America*, edited by M. Mark Stolarik. Cranbury, NJ: Bucknell University.
- MIN, P.G. (1990), "Problems of Korean Immigrant Entrepreneurs", *International Migration Review*, p. 436-455.
- MOROKVASIC, PHIZACKLEA et RUDOLPH (1986), « Small firms and minority groups: contradictory trends in the French, German and British clothing industries », *International Sociology*, vol. 1, n°4, p. 397-419.
- OBRECHT, J-J. (2007), « De l'entrepreneuriat à l'environnement entrepreneurial : pour un nouveau regard sur l'entrepreneuriat », *Cahier du CESAG*, 2007-02, Université R. Schuman.
- PARÉ, S. (2000), *L'entrepreneurship ethnique à Montréal et à Toronto : étude comparative de deux secteurs des quartiers multiethniques de Côte-des-Neiges et Parkdale*, Immigration et métropole
- PATUREL, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, la collection Gestion en Plus
- PIGUET, E. (2000), « L'entrepreneuriat des étrangers en Suisse : spécificité ou convergence ? », *Migrations et Société*, vol. 12, n° 67, p. 7-18.
- PONSON, B. (1995), « Entrepreneurs africains et asiatiques : quelques comparaisons », Ellis S et FAURE Y-A, *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala-Orstom, p. 99-104.
- PORTES, A et BACH, R. (1985), *Latin Journey: Cuban and Mexican Immigrants in the United States*, Berkeley, University of California Press.
- PORTER, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- REA, A. et TRIPIER, M. (2008), *Sociologie de l'immigration*, Paris, La Découverte.
- ROBICHAUD, D. (2001), *La création d'entreprises par les immigrants : le cas des Québécois d'origine portugaise de la région métropolitaine de recensement de Montréal*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Administration, HEC Montréal.
- ROY, G. (1998), *Entrepreneurship immigrant et ethnoculturel au Québec*, FCCCGM, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Emploi-Québec.
- SHAPERO, A et SOKOL, L. (1982), "The social dimensions of entrepreneurship", *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall inc., p. 72-90.
- STEPICK, A. (1989), "Miami's Two Informal Sectors." Ch. 6 in *The Informal Economy*, A. PORTES, M. CASTELLS, and L. A. B. BALTIMORE (Eds) : Johns Hopkins University.
- TORRES, A. (1999), *Les PME*, DOMINOS Flammarion.
- VERSTRAETE, T. (1999), *Entrepreneur : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris, L'Harmattan
- WALDINGER, R. (1993), "Le débat sur l'enclave ethnique: revue critique", *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 9, n° 2, p. 16-29.
- WARNIER, J.P. (1995), « Trois générations d'entrepreneurs bamiléké (Cameroun) » ELLIS, S et FAURE (Eds), *Entreprise et entrepreneurs africains*, Paris, KARTHALA et ORSTOM, p. 63-70.
- WILSON, K.L. et PORTES, A. (1980), « Immigrant Enclaves: an Analysis of the Labor Market Experiences of Cubans in Miami », *American Journal of Sociology*, vol. 86, n° 2, p. 295-319.

ANNEXES

Tableau 1 : Principaux résultats transversaux

Hypothèses	Validées	Infirmées	Commentaire
I. Dimension cognitive du processus			
H₁ : les immigrants se tournent vers l'entrepreneuriat pour faire face aux <i>désavantages (discriminations)</i> rencontrés au pays d'accueil.		X	<i>Pour ces entrepreneurs la discrimination n'est pas un déclencheur de l'acte d'entreprendre. Les Ouest-africains évoquent la pauvreté et le chômage ; les Asiatiques avancent l'insatisfaction dans l'ancien travail. (cf. point 2.2).</i>
H₂ : En entreprenant, ils veulent gagner de l'argent, être autonome, créer un emploi pour les leurs, nourrir la famille, accroître le statut social, poser un acte hautement valorisé par le groupe social	X		<i>Les besoins économiques et d'indépendance sont communs à tous. Mais le besoin de la tradition semble spécifique aux entrepreneurs d'origine asiatique (cf. figure 9).</i>
H₃ : l'origine ethnique des immigrés exerce une influence sur la décision d'entreprendre.	Xp		<i>Les Asiatiques ont dans leur entourage des exemples crédibles (parents ou frères entrepreneurs). Et ce, malgré le fait que le test Khi-deux indique l'absence des relations entre ethnies et décision d'entreprendre. (cf. tableau 5)</i>
H₆ : les immigrés se lancent en affaires par souci de tirer profit des opportunités (niches) repérées dans l'environnement d'accueil.	X		<i>Presque une évidence (cf. figure 8)</i>
H₈ : les immigrés réussissent leur entrepreneuriat parce qu'ils ont du potentiel entrepreneurial (motivé, finances suffisantes, expérience professionnelle).	Xp		<i>Car l'item scolarité n'a pas été validé. Pour la majorité, la scolarité n'exerce pas une grande influence sur l'acte d'entreprendre. Ceci peut s'expliquer par le fait que la grande majorité des enquêtés (78 %) opère dans les secteurs exigeant moins de savoir-faire scientifiques (cf. figure 5)</i>
H₄ : les immigrés réussissent leurs affaires au Congo, parce que leurs contacts à liens forts (réseau ethnique) sont pourvoyeurs des ressources nécessaires pour entreprendre.	Xp		<i>Le réseau ethnique (ou LF) ne leur sert que de source d'information (identification d'opportunité) et de cadre d'apprentissage du métier d'entrepreneur (cf. figure 2)</i>
II. Dimension praxéologique du processus			
H₅ : les ressources du groupe ethnique augmentent le niveau de performance des entreprises ethniques et procurent à l'entrepreneur qui les mobilise un avantage compétitif.		X	<i>Seuls les approvisionnements se font en général auprès des membres du groupe ethnique. Le recrutement et les ventes n'obéissent pas du tout à cette logique (cf. tableau 4, figures 14 et 15).</i>
H₇ : pour devancer la concurrence et maintenir cette avance, la majorité des entrepreneurs vise à être le producteur ou le vendeur à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé : la stratégie générique de focalisation.	Xp		<i>Ce choix stratégique (prix bas) caractérise le comportement de la majorité des entrepreneurs chinois et ouest-africains. Pour faire face à la concurrence chinoise, les entrepreneurs indiens et libanais recherchent simultanément la compétitivité-prix et hors-prix; les Ouest-africains, moins compétitifs, redent les services de proximité (cf. figure 16)</i>

Xp : validée partiellement

Tableau 2 : Événement entrepreneurial

Événement	Ouest-af.	Indiens	Libanais	Chinois	Total
Créations (1)	30 (0.13)	24 (0.04)	22 (0.41)	16 (0)	92
Reprises (0)	4 (1)	4 (0.25)	3 (3)	2 (0)	13
Total	34	28	25	18	105

$$\chi^2_{Calculé} = 4,83$$

Figure 3 : Influence de l'expérience professionnelle

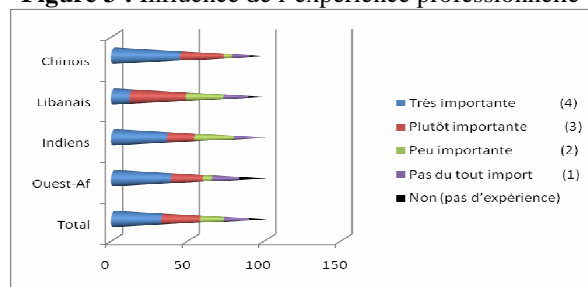


Tableau 3 : Niveau de scolarité atteint

Niveau d'études	Total		Ouest-afric.		Indiens		Libanais		Chinois	
	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%
Pas étudié	6	8,33	5	17,86	0	0	1	4,35	0	0
Primaire	27	37,5	13	46,43	4	15,38	4	17,39	6	33,33
Secondaire	33	45,83	7	25	9	34,62	8	34,78	9	50
Supérieur	14	19,44	1	3,57	8	30,77	4	17,39	1	5,56
Professionnel	15	20,83	2	7,14	5	19,23	6	26,09	2	11,11
S/Tot (% valide)	95	131,9	28	100	26	100	23	100	18	100
Non-réponses	10	9,52	6	17,65	2	7,14	2	8	0	0
Total	105	100	34	100	28	100	25	100	18	100

Figure 6 : Importance des fonds propres

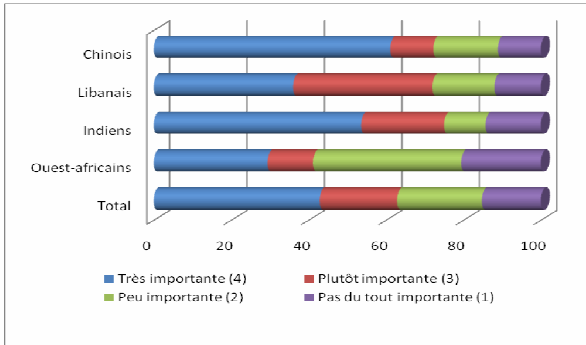


Figure 7 : Discriminations perçues (facteur push)

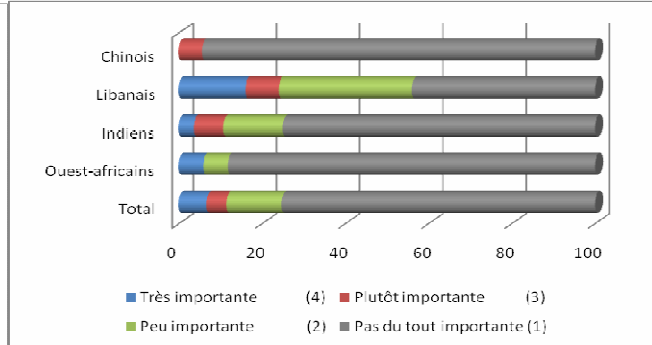


Figure 8 : Perception des opportunités (facteur pull)

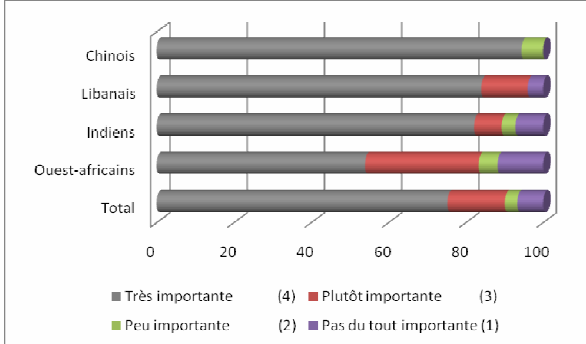


Figure 9 : Attentes des entrepreneurs

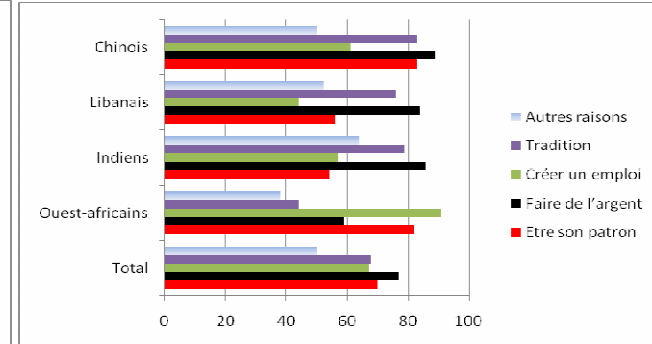


Tableau 4 : Proportion d'employés membres du groupe ethnique dans les entreprises

Pourcentage d'employés ethniques sur le total des effectifs employés	Total Echantillon.		Ouest-africains		Indiens		Libanais		Chinois	
	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%	Fréq.	%
0 %	13	12,38	2	5,88	5	17,86	6	24,00	0	0,00
0 % - 25 %	31	29,52	3	8,83	13	46,43	9	36,00	6	33,33
25 % - 50 %	27	25,72	11	32,35	7	25,00	5	20,00	4	22,22
50 % et plus	34	32,38	18	52,94	3	10,71	5	20,00	8	44,45
Total	105	100,00	34	100,00	28	100,00	25	100,00	18	100

Figure 13 : Les postes pourvus aux co-ethniques

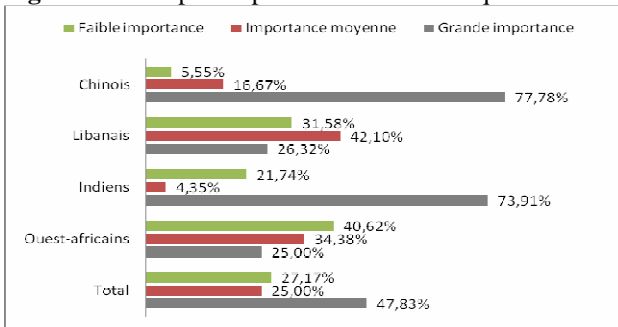


Figure 14 : Source des approvisionnements

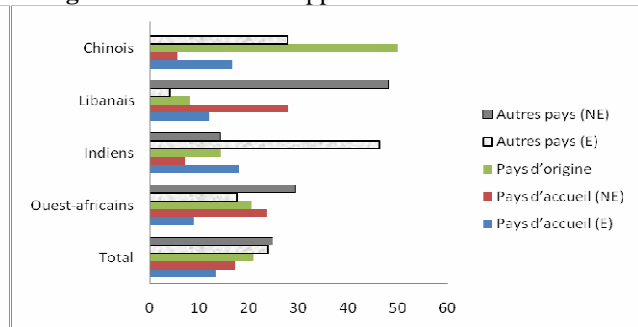


Figure 15 : Marché desservi

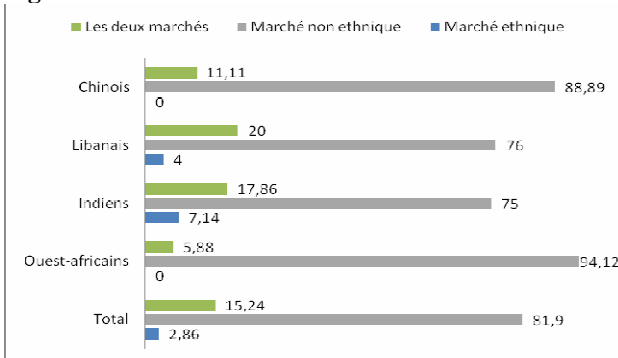


Figure 16 : Avantage compétitif le plus important

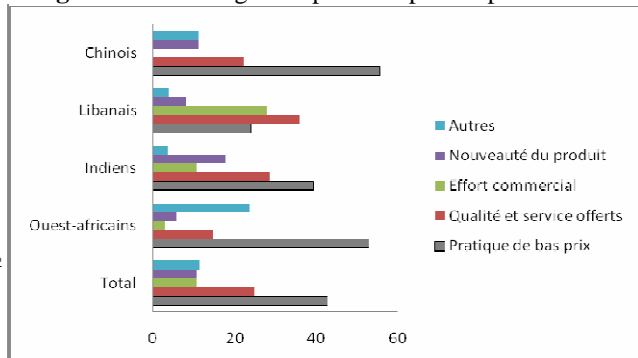


Figure 5 : Secteurs d'activité des entrepreneurs

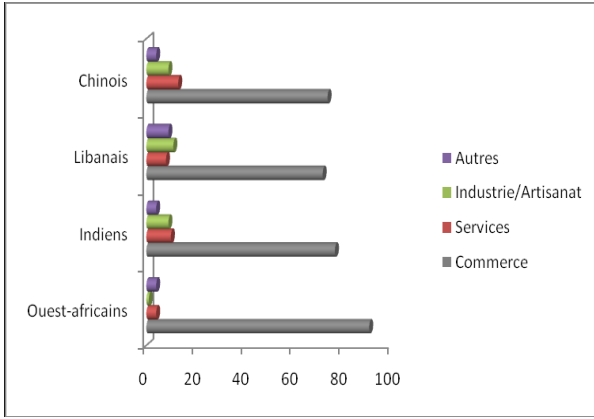


Figure 10 : Exemples crédibles dans l'entourage

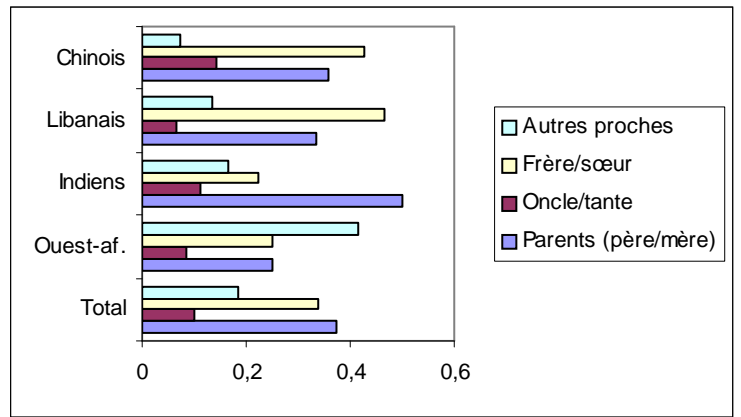


Tableau 5 : Exemples crédibles (présence d'entrepreneurs) dans son entourage

	Total	%	Ouest		Indiens	%	Libanais	%	Chinois	%
Parents (père/mère)	22	37%	3	25%	9	50%	5	33%	5	36%
Oncle/tante	6	10%	1	8%	2	11%	1	7%	2	14%
Frère/sœur	20	34%	3	25%	4	22%	7	47%	6	43%
Autres proches	11	19%	5	42%	3	17%	2	13%	1	7%
Total OUI	59	100%	12	100%	18	100%	15	100%	14	100%
Total NON	46	44%	22	65%	10	36%	10	40%	4	22%
Total	105	100%	34	100%	28	100%	25	100%	18	100%

Figure 4 : Influence de connaissances scolaires

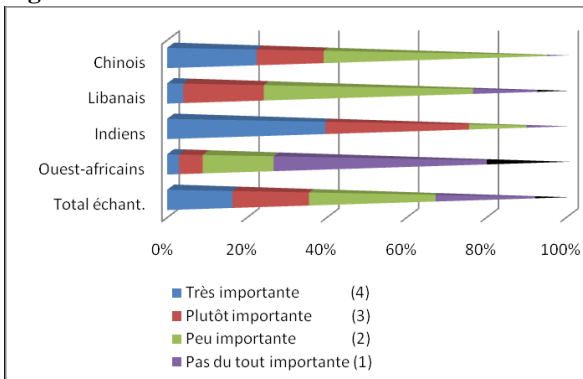


Figure 11: Capacité entrepreneuriale perçue

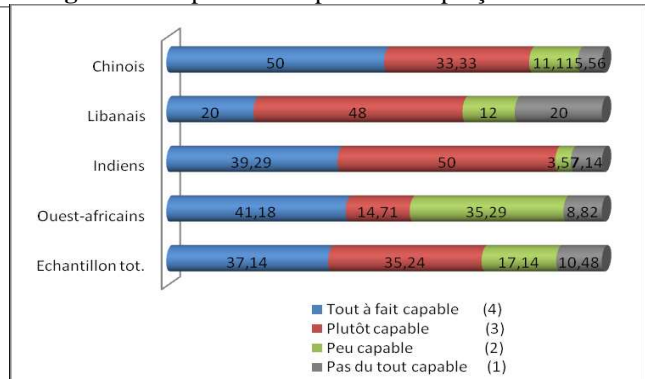


Figure 2 : Situation avant d'entreprendre au Congo

