

Entrepreneuriat ethnique des Adjias au Bénin: un modèle d'incubation en cascade

William K. H. CODJO, Consultant free lance

Résumé

Le but de cette présentation est de mettre en exergue la métamorphose subie par un groupe ethnique du fait d'initiatives entrepreneuriales endogènes et collectives. Il s'agit du cas des négociants Adjias du marché international Dantokpa à Cotonou en République du Bénin.

La présentation est un mélange d'analyse conceptuelle et d'étude empirique. Elle s'articule autour d'un modèle d'analyse et d'interprétation de la dynamique entrepreneuriale - le processus entrepreneurial - exposé dans une première partie. La deuxième partie étale au grand jour la stratégie mise en œuvre par les membres de ce groupe dans le but d'inculquer leur savoir-faire aux plus jeunes. C'est beaucoup moins le fond que la forme de ce modèle qui constitue une référence de formation à l'entrepreneuriat.

05 BP: 870 Cotonou République du Bénin

Tel. : (229) 33 50 11

Port.: (229) 44 22 74

Fax: (229) 33 73 93

Email : wcodjo@yahoo.fr

Introduction

Depuis les années 80, l'entrepreneuriat est entré dans une phase de renouveau au plan mondial. Dans les pays du sud, il a été identifié comme la principale panacée pour la promotion du développement économique mis à mal par les égarements stratégiques de la période antérieure, basés sur la trilogie "Plan- Etat-Industrie" ¹ (Albagli, Hénault et al, 1996). Plusieurs actions ont été alors initiées (et à grand frais) aussi bien par les pouvoirs publics que par "les partenaires au développement" afin de susciter et accompagner les petites et moyennes entreprises identifiées (à raison certainement) comme principal moteur de ce développement tant convoité. Près de deux décennies après, le résultat n'est pas décevant, il est seulement préoccupant mais cette préoccupation n'est pas loin de la déception.

Parallèlement à ces actions officielles de promotion de l'entrepreneuriat, d'autres initiatives beaucoup plus discrètes et surtout beaucoup moins onéreuses ont été méticuleusement menées par des groupes isolés, confrontés à des problèmes spécifiques. C'est le cas notamment des Adjas, une ethnie basée au sud-ouest du Bénin, naguère réputée pour l'excellence de son expertise en matière d'agriculture et dont le nom rimait jusqu'à un passé pas très lointain avec pauvreté et raillerie au point de les pousser parfois à renier leur propre identité.

Aujourd'hui, ce groupe ethnique s'impose dans le monde des affaires au Bénin comme acteur non négligeable voire incontournable, surtout dans les secteurs de l'importation et de la distribution des pièces de rechange d'automobiles, de motocyclettes et de la quincaillerie etc. Pour en arriver là, une stratégie a été mise au point: la formation ou l'incubation en cascade. Stratégie délibérée ou phénomène spontané? Bien malin qui pourra l'affirmer. Mais plusieurs sources concordantes ont corroboré la thèse selon laquelle nous sommes bel et bien en présence d'une action planifiée et dont certains des initiateurs sont encore vivants et savourent les résultats du produit de leur imagination.

Les faits tels que présentés ci-après, sont le fruit de plusieurs semaines de collectes d'informations, de recoupages et vérifications de récits aussi bien d'acteurs actuellement ou antérieurement impliqués dans cette activité que de personnes tout à fait neutres, témoins de cette métamorphose sociale dont le succès surprend plus d'un.

1- Le cadre méthodologique d'analyse: le processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial a été identifié comme une chaîne dont les maillons sont:

- 1- la vocation,
- 2- l'incubation,
- 3- la survie,
- 4- le développement² (Codjo, 2001).

Ainsi, toute activité entrepreneuriale prend naissance d'une phase dite de vocation. C'est à ce stade que l'individu décide "d'aller en affaires", pour parler québécois. Cette décision est mue par un certain nombre d'antécédents historiques et de contingentements de l'environnement ambiant.

La seule volonté n'étant pas suffisante, le candidat à l'entrepreneuriat doit acquérir des aptitudes indispensables à la réussite de sa carrière d'entrepreneur. Ces aptitudes ne sont pas l'apanage des seules institutions de formation. Elles peuvent également s'acquérir en autodidacte ou de manière informelle: c'est la phase d'incubation.

La formation terminée, il faudra passer à l'action et donner naissance à l'entreprise qui reste très fragile au cours de ses premières années. La principale préoccupation de son promoteur en ce

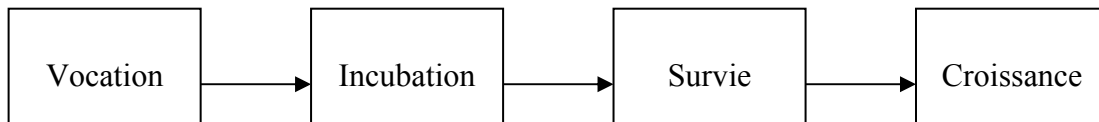
¹ La création d'entreprise en Afrique, Université Francophone, Edicef, 1996, page18

² Rôles des institutions universitaires dans la formation à l'entrepreneuriat , Communication aux 7e journées scientifique du réseau de recherche "entrepreneuriat" de l'AUF, juillet 2001.

moment s'oriente surtout vers la survie de son "nouveau-né". Ce stade se désigne sous le vocable de période critique de survie.

Après la traversée de cette période éminemment importante, le promoteur se préoccupe enfin de la croissance ou du développement de cette entreprise devenue désormais une entreprise à part entière.

Graphique 1



Les composantes du processus entrepreneurial

2- L'application du modèle au cas des entrepreneurs Adjas du marché international Dantokpa à Cotonou au Bénin

2-1 La vocation

Les principaux déterminants de cette phase sont : le milieu, l'environnement immédiat l'histoire personnelle et les prédispositions entrepreneuriales.

2-1-1- Le milieu

Julien et Marchersnay ont montré dans leur ouvrage que le milieu est loin d'être neutre en entrepreneuriat. Bien au contraire, il joue un rôle dynamisant à cause du processus d'apprentissage collectif, d'échange d'informations, de réduction de l'incertitude et d'augmentation de la confiance qui en résulte (Julien et Marchersnay,96).

Le milieu ambiant de l'entrepreneuriat des Adjas est celui du Bénin de la fin des années 80 avec son cortège de licenciements massifs, de banqueroute totale, de cessation de paiement de l'Etat, de chômage sans précédent et d'état de déliquescence avancée et générale de l'économie.

Seule la débrouillardise et la contrebande pouvaient constituer l'issue salvatrice des populations abandonnées à leur triste sort. Les principaux acteurs du monde des affaires au Bénin étaient surtout les négociants yorubas du sud-est du Bénin, la communauté Adja était à peine perceptible.

En clair le milieu n'a favorisé en rien l'émergence de ce groupe d'entrepreneurs ethniques.

2-1-2- L'histoire personnelle

Jusqu'aux années 60, les Adjas étaient majoritairement confinés dans les activités agricoles, occupations ancestrales particulièrement pénibles et ingrates à cause des outils rudimentaires utilisés et des aléas climatiques. Ils y étaient redoutablement excellents malgré toute cette pénibilité du travail. Seulement, ils ne se sentaient pas respectés comme ils l'auraient voulu. Ils avaient même beaucoup de mal à assumer leur identité devenue symbole de honte, de raillerie et d'ignorance. Il ne serait pas exagéré de dire qu'ils étaient devenus la lie du peuple au sud du pays. Ils étaient sollicités pour des tâches que d'autres groupes auraient trouvées dégradantes.

Ce statut de paysan était des plus péjoratifs et nombre d'agriculteurs voulaient l'épargner à leurs progénitures. Il fallait donc trouver une solution et elle fut tout trouvée: envoyer les enfants à l'école dans le but de leur donner un peu plus de chance de se faire embaucher dans la fonction

publique, l'Etat était quasiment le seul pourvoyeur d'emploi. Cela permettrait à la communauté de disposer d'une élite qui ferait sa fierté.

Malheureusement, ce choix ne fut pas payant puisque dès les années 80 le recrutement était gelé et les fonctionnaires n'étaient pas non plus des plus heureux. Plusieurs Adjas faisaient partie du lot de demandeurs d'emplois non satisfaits vers le milieu des années 80. Le sort s'acharnait donc contre eux qui pensaient redorer leur blason avec ce lot de fonctionnaires dans la fonction publique. Seulement, ils eurent le mérite de comprendre que le fatalisme n'a d'emprise que sur ceux qui y croient.

Quelques pionniers prirent alors la décision d'aller vers l'entrepreneuriat. Mais comment passer du stade d'agriculteurs ou de fils d'agriculteurs à celui d'hommes d'affaires? Quelques semaines de réflexions ont permis à ces braves hommes de comprendre que l'avenir ne se prévoit pas mais qu'il se prépare. Ils ont trouvé la solution à ce problème: il fallait se rendre à Cotonou (le principal pôle économique du pays) pour servir comme vendeurs auprès des yorubas qui étaient les seigneurs et maîtres incontestables (et incontestés d'ailleurs) du monde des affaires au Bénin de cette époque. Ainsi ils pourraient apprendre les rudiments du métier dans le but d'aller en essaimage ultérieurement.

2-1-3- Les caractéristiques entrepreneuriales

Les behavioristes qui ont dominé le champ de l'entrepreneuriat pendant 20 ans à partir des années 60, ont recherché les caractéristiques propres aux entrepreneurs.

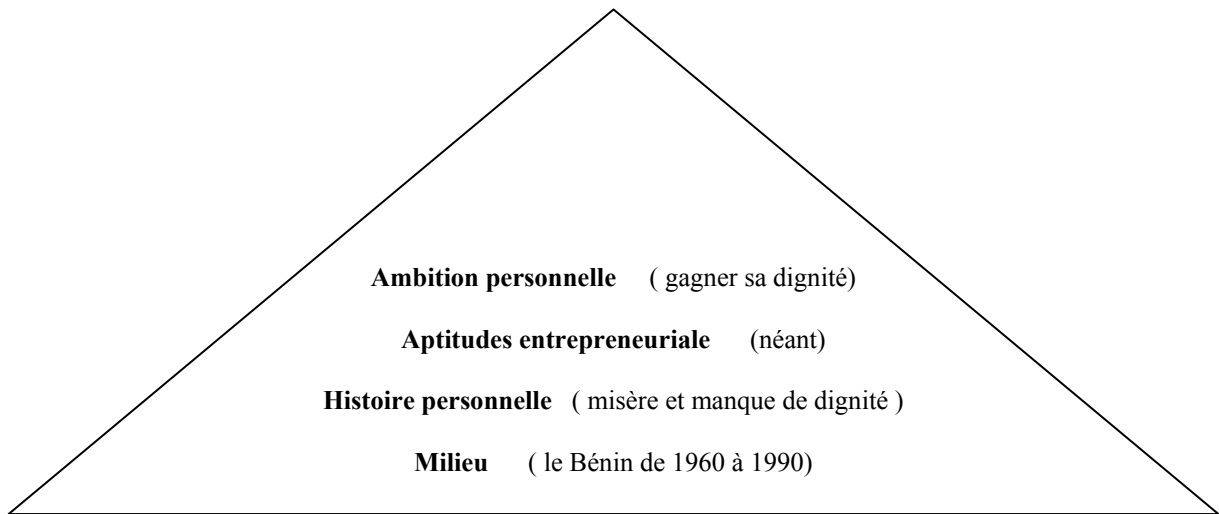
Même s'il n'y a pas unanimité à ce jour autour du profil psychologique type de l'entrepreneur, certaines caractéristiques-clés ont été identifiées comme leur étant communes. Lorrain et Dussaut (1988) ont montré que les comportements sont meilleurs indices de succès d'entrepreneurs que les traits de personnalité et cela se trouve corroboré dans le cas des entrepreneurs Adjas.

A la genèse de ce mouvement, les Adjas ne pouvaient a priori prétendre détenir collectivement quelque aptitude entrepreneuriale que ce fût. A contrario, plusieurs facteurs pouvaient être considérés comme des éléments défavorables à cette nouvelle ambition qu'ils s'étaient donnée. Mais leur vision pour le groupe allait au-delà de quelques percées individuelles et isolées. C'était à la communauté de s'imposer afin d'inspirer respect et admiration de la part des autres groupes.

Il existe en entrepreneuriat, comme dans tout domaine d'ailleurs, des prédispositions à avoir. Ceux qui les ont naturellement ont une longueur d'avance sur ceux qui doivent les acquérir. Ceux qui les ont naturellement et qui les développent par la formation deviendront hautement performants.

Somme toute, la faveur du milieu et de l'environnement immédiat combinée avec l'histoire personnelle et les aptitudes entrepreneuriales suscite la vocation entrepreneuriale, c'est-à-dire, la prise de la décision d'entreprendre et le choix du secteur d'activité ou du métier. Dans le cas d'espèce, c'est l'histoire personnelle et le désir du changement beaucoup plus que la faveur du milieu et les caractéristiques propres qui ont été les éléments les plus déterminants de la vocation entrepreneuriale collective de cette communauté.

Graphique 2



Les déterminants de la vocation entrepreneuriale chez les Adjias

2-2-L'incubation

Il sera question ici du contenu de la formation reçue par les entrepreneurs et de la stratégie de la mise en œuvre de sa pérennisation.

2-2-1- Le contenu

Une fois la vocation suscitée, le futur entrepreneur a besoin d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être nécessaires à la réussite de son entreprise. A ce propos, vu qu'il n'existait aucune institution de formation à l'entrepreneuriat à cette époque, l'acquisition de ce savoir, de ce savoir-être et de ce savoir-faire n'était possible que dans un cadre purement empirique.

Filion (1995) a souligné la prédominance du savoir-être et du savoir-faire sur le savoir en entrepreneuriat. Le savoir - être à acquérir tourne autour de l'autonomie, la confiance en soi, la persévérance, la détermination, la créativité, le leadership, la flexibilité, l'éthique etc. (Timmons, 1973; Hornaday, 1982; Brockhaus et Horwitz, 1986; Hirsrich, 1986).

Le savoir-faire est de deux ordres. Il doit être axé d'une part sur le savoir - faire entrepreneurial en général et d'autre part sur le savoir-faire relatif au métier ou secteur d'activité choisi. Il s'orientera essentiellement, en matière entrepreneuriale, vers la définition de situation, la connaissance et la compréhension des marchés, l'identification d'occasions d'affaires, la sélection de segments de marchés, l'imagination de vision, la confection, la structuration et l'animation d'organisations. Les techniques de base du management classiques sont essentielles. En ce qui a trait à la connaissance du métier, la maîtrise technique est recommandée même si le créateur envisage de recruter des employés qui sont techniquement compétents. Cela lui évitera bien des désagréments plus tard. Il convient donc, au cours de cette phase, d'apporter au futur créateur, une formation complémentaire aux déterminants de la vocation entrepreneuriale.

La formation à l'entrepreneuriat chez les Adjias a commencé avec les deux principaux pionniers: Joseph SOKEGBE et Simon MIOTO. Comme souligné supra. Ils se sont fait embaucher par des Yorubas pour servir comme vendeurs et il appartenait donc à leurs patrons de leur enseigner l'art de la tenue des affaires, car ils étaient la plupart du temps en déplacement pour l'approvisionnement des magasins.

Cette formation portait essentiellement sur l'accueil des clients, leur fidélisation, le tissage des réseaux relationnels, et la fixation des prix en tenant compte du coût de revient des marchandises. Il faut rappeler que dans ce métier, les prix ne sont pas affichés et qu'ils se négocient toujours.

2-2-2 La stratégie

La stratégie adoptée dans le cadre de cette formation est celle de la formation en cascade couplée avec un peu d'astuce et de ruse, ce qui lui donne un caractère singulièrement original.

En effet, sans moyen financier, même les meilleures idées d'entreprises ne resteront qu'au stade de projet. Les deux pionniers au cours de leur incubation se sont vu confier la gestion des magasins pendant les absences répétées des patrons Yorubas. Les prix n'étant fixés par avance (seul les prix planchers étaient indiqués), nos incubés devenus acteurs à part entière se retrouvent en charge de produits dont ils pouvaient augmenter les prix à loisir, pourvu que le prix plancher ne soit pas battu. Ils ont pu ainsi dégager de jolis "butins de guerres" qui pouvaient leur servir de capital pour le démarrage de leurs propres activités. Ils se sont installés à leur propre compte et ont commencé à concurrencer les Yorubas, leurs patrons d'alors. Et pour avoir les coudées franches afin de s'adonner aux activités d'approvisionnement qui nécessitaient des déplacements fréquents, ils allaient chercher leurs frères restés au village à qui ils se chargeaient de donner également la formation de gérants de boutiques.

La formation se déroulait de manière graduelle et systématique. Cette formation durait trois à quatre ans. A l'issue de cet apprentissage, les aînés devenus tuteurs donnaient à leurs cadets un capital de démarrage, les introduisaient auprès des fournisseurs basés au Nigeria voisin pour la plupart et les libéraient pour aller chercher d'autres jeunes frères de la communauté. A leur tour de s'occuper de la formation d'autres jeunes et ainsi de suite.

Ainsi, de 1985 (début de la genèse du mouvement entrepreneurial Adja) à 2000, cette ethnie a réussi l'exploit en détrônant les tout puissants Yorubas à qui ils ont arraché le secteur des pièces de rechanges d'automobiles et de motocyclettes. Presque inconnus dans ce métier, ils sont parvenus à s'y faire une réputation, sans grand moyen financier et sans théories savamment agencées.

2-3 La période critique de survie

Cette phase correspond à la période de vulnérabilité que traversent la plupart des entreprises après le démarrage. Plusieurs études ont abouti à la conclusion selon laquelle 35 à 70 % des entreprises créées disparaissent dans les trois premières années de leur existence (OIT, 1992). Ce taux varie selon les milieux et les secteurs d'activité. Les causes ont été identifiées. Elles sont souvent imputables aux entrepreneurs eux-mêmes à cause de leur manque de préparation ou de leur incapacité à s'adapter aux exigences du métier d'entrepreneurs ou d'un environnement de plus en plus dynamique. Toutefois, une large part de ces causes est due aux conditions draconiennes de l'environnement entrepreneurial. Stanworth et Gray (1971) ont mis en évidence des causes telles que: l'absence de source de financement, le manque d'information sur les coûts et leurs contrôles, l'inexistence, le manque ou l'inadaptation d'institutions d'appui et de conseils en gestion de PME/PMI, l'agressivité de la concurrence.

Si les causes telles que l'agressivité de la concurrence sont difficiles à maîtriser, les autres peuvent être combattues avec succès si on essaie de mettre sur pieds les institutions appropriées avec des dotations conséquentes en ressources humaines, matérielles et financières.

Comment les entrepreneurs Adjais arrivaient-ils à assurer la survie de leur jeunes affaires? Ils puisaient leur énergie dans une stratégie basée sur quatre points essentiels: une assistance - conseil, un système financier approprié, un système de concurrence assez tolérant et une absence de fiscalité.

2-3-1 L'assistance - conseils

L'assistance - conseil était principalement l'œuvre des aînés beaucoup plus au fait des réalités du métier. Leur mission principale étant d'assurer l'autonomie de leurs protégés, ils leur servaient de guides pendant les premières années d'existence de la nouvelle affaire. Ils devaient intervenir quel que fût le problème posé et s'atteler à sa résolution conjointement avec les jeunes entrepreneurs.

2-3-2 Le système financier

Conscient qu'ils ne pouvaient bénéficier de concours bancaires ou institutionnels pour cause de sélectivité aiguë et de manque de notoriété, ces entrepreneurs ont compris qu'il fallait tirer profit des tontines plus adaptées à la nature de leurs transactions.

2-3-3 L'absence de rivalité interne

Les rivalités étaient quasiment inexistantes, au contraire, les mentors avaient l'obligation de céder une partie de leur part de marché aux jeunes, seulement dans le but de leur permettre de se lancer.

2-3-4 La faiblesse de la pression fiscale

Les affaires de distribution des pièces de rechange se déroulaient souvent dans l'informel et cette faiblesse de la pression fiscale n'a pas manqué d'avoir des impacts positifs pour la floraison des affaires.

Une fois cette période passée, une autre réalité s'impose au jeune promoteur : faut-il se retirer, consolider les acquis ou croître ? et comment faudrait-il le faire?

2-4 La croissance

Après la phase de survie, le processus entrepreneurial est loin de prendre fin, puisqu'il va falloir trouver les moyens de consolider ou de développer l'entreprise.

A ce niveau on entre dans une période où seront nécessaires les outils du management classique. La principale différence entre cette phase et la précédente est que l'entrepreneur, au cours de la phase précédente, était allé chercher des ressources qu'il a combinées de manière pas toujours efficace pour assurer la survie de son entreprise en gestation. Dans cette période, il est désormais question de gérer de manière optimale les ressources acquises. C'est la période où le promoteur acquiert son véritable statut d'homme d'affaires.

2-4-1 La stratégie

Chez les entrepreneurs Adjias, un sérieux problème commençait à se poser à partir de l'année 1995: la part de marché de chacun se rétrécissait dangereusement. C'était d'ailleurs prévisible car tous se confinaient dans un seul secteur. Il apparaissait de plus en plus urgent de pallier ce problème qui pourrait mettre en péril la cohésion observée jusqu'alors au niveau du groupe. Une fois encore, le génie collectif l'emporta. La diversification des activités commença. Etant donné que leur métier de base était le négoce et qu'ils y avaient développé des avantages concurrentiels, ils prirent la décision d'y rester tout en pénétrant un nouveau secteur : celui de la quincaillerie. Quelques pionniers y sont activement à pied d'œuvre aujourd'hui.

Il est important de noter que certains Adjias ont entrepris de rendre formelles et officielles leurs activités. Ils ont créé par conséquent des sociétés à responsabilité limitée orientées vers l'importation et la distribution de produits asiatiques.

2-4-2 Les perspectives

Cette façon d'incuber fait actuellement école puisque d'autres groupes s'en inspirent mais dans d'autres secteurs. Dans le même temps les programmes de formation d'entrepreneurs potentiels montés par le gouvernement et ses partenaires attendent de faire leurs preuves. On peut même risquer d'affirmer qu'ils se sont soldés par des échecs, parfois très coûteux. A preuve, tous les programmes destinés à financer la création d'entreprise au Bénin n'existent plus que de nom. Toutes les institutions se bornent aujourd'hui à financer de manière sélective les développements d'entreprises existantes. La création ex nihilo est actuellement purement et simplement délaissée. La formation à l'entrepreneuriat s'est vu confinée dans son aspect simpliste de sensibilisation.

Pendant ce temps, ce groupe avance inexorablement vers la destinée qu'il s'est librement donnée et dont il a défini le mode de fonctionnement, de manière tout à fait endogène. N'est-ce pas là une leçon de discrétion et d'efficacité de la part de ce groupe à l'endroit des théoriciens de l'entrepreneuriat au Bénin et en Afrique?

Conclusion

L'entrepreneuriat reste et demeure une réalité difficile à appréhender à cause de ses formes multiples et diverses. Il faut tout de même continuer à croire que tout s'apprend ici bas, même l'entrepreneuriat. Seulement comment ce corpus peut-il s'enseigner de manière universelle ? Faut-il laisser chaque communauté identifier toute seule les solutions à ses problèmes ou délocaliser les solutions expérimentées sous d'autres cieux en espérant des résultats comparables?

La logique recommande le juste milieu. Il est en effet tout fait inutile de réinventer la roue, elle l'est déjà une fois pour toute. Il faut toutefois avoir à l'esprit que même dans un environnement mondialisé, les réalités locales divergent énormément et que la réalité est allergique aux panacées.

A ceux qui ont connu la communauté Adja des années 60 et celle du nouveau millénaire, il n'est plus utile de rappeler qu'il faut se méfier des idées reçues. Par ailleurs, l'application du modèle de processus entrepreneurial à ce cas nous conforte dans notre souci de construire un cadre d'analyse pertinent au service de l'entrepreneuriat. Cela nous amène à épouser le point de vue de Michel GODET: "De deux modèles, le meilleur sera toujours celui qui pour une approximation donnée représentera le plus simplement les données de l'observation".³

³ L'avenir autrement, Armand Colin, 1991, pages 13

Bibliographie

- Albagli C., Henault G., Ponson B. et autres, La creation d'entreprise en Afrique, Edicef, 1996
- Brockhaus R. H., Defining the entrepreneurs : a conceptual model of entrepreneurship, 1995
- Filion L-J, Contingency and case design, 1995
- Filion L-J, De l'entrepreneuriat 'a l'entreprenologie, 1999
- Filion L-J, Espace de soi et vision, 1999
- Filion L-J, Réaliser son projet d'entreprise, 1999
- Fortin P. A., Devenez entrepreneur, 1992
- Godet M., L'avenir autrement, Armand Colin, 1991
- Hornaday, Research about living entrepreneurs, 1982
- Julien P.A. et Marchesnay M., Entrepreneuriat, 1996
- Kant, C.A., Sexton, D. L., Vesper K. H., Encyclopedia of entrepreneurship, 1982
- Klein H. E. , The art of interactive teaching, 1995
- Lorrain J et L Dussaut, Relation between psychological characteristics, administrative behavior and succes founder entrepreneurs at the start-up stage, 1988
- Maslow A. H. Motivation and personality, 1970
- Stanworth J. et Gray C., Bolton 20 years on. The Small Firm in 1990's, 1971
- Timmons J. A., Characteristics and role demands of entrepreneurship, 1978
- Toulouse J. M., L'entrepreneurship du Québec, 1979
- Vérin H. Entrepreneur, entreprises, histoire d'une idée, 1982