

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LOGIQUE DOMINANTE, LEADERSHIP ET TRANSFORMATION DES ENTREPRISES
ÉTATIQUES DANS LES PAYS EN TRANSITION DE L'ÉCONOMIE PLANIFIÉE VERS
L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ: L'ÉTUDE DE CAS DE DEUX ENTREPRISES
ÉTATIQUES VIETNAMIENNES

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

DONG XUAN DAM

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'est pas seulement le fruit de mes efforts. Elle a nécessité la collaboration de plusieurs personnes que j'aimerais remercier.

Je tiens particulièrement à remercier mon directeur de recherche, le professeur Michel G. Bédard ainsi que ma codirectrice de recherche, la professeure Danielle Desbiens, qui, par leur accueil chaleureux dès mon arrivée à Montréal, leur suivi serré, leurs encouragements, leur support, leurs commentaires constructifs et leur rigueur intellectuelle, m'ont permis d'évoluer dans ma démarche de doctorat ainsi que dans la rédaction de cette thèse.

Je voudrais également remercier le professeur Alain Chanlat (HEC-Montréal), membre de comité de cette thèse, pour ses précieux conseils et son inspiration particulière, à l'égard notamment de ce qui concerne la culture nationale vietnamienne et les influences de la culture chinoise sur celle-ci.

Mes études à l'UQÀM ont été rendues possibles grâce à différentes bourses d'études subventionnées par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) dans le cadre du Programme d'appui au développement institutionnel et régional en gestion au Vietnam (DIREG) ; le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) dans le cadre du Programme de bourses du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

Je voudrais manifester ma reconnaissance particulière au professeur Guy Goulet, directeur du Centre d'études et de recherche sur le Vietnam (CEREV), pour son support et ses conseils précieux tout au long de mes études.

J'aimerais adresser mes plus vifs remerciements aux professeurs Phạm Hồng Chương (NEU) et Nguyễn Văn Mạnh (NEU) ainsi qu'à M. Jean-Claude Dumais (CRDI) pour leur support administratif durant mes études sur le terrain au Vietnam.

Un gros merci à M. Lê Hoàng Phi et à M. Nicolas Therrien pour leurs conseils linguistiques et leur correction du français efficace ; à Nguyễn Văn Hoàng, Nguyễn Ánh Ngọc, Nguyễn

Văn Dũng, Hélène-Tran, Stéphanie Cam Chau, Lorraine Gabrielle Lominy et Jocelyne Gadoua pour les bons moments partagés et leur précieuse amitié pendant mon séjour d'études à Montréal.

Mes pensées vont à mes parents et mes beaux-parents, qui, malgré la distance, restent tout près de moi dans mon cœur. Je désire témoigner de ma gratitude envers ma famille et à ma belle-famille pour leur compréhension, leur affection et les soins qu'ils ont prodigués à mes enfants pendant mon absence.

J'aimerais aussi exprimer ma plus profonde gratitude à mon épouse, Nguyễn Thúy Hằng, pour sa joie de vivre, son soutien pendant les périodes difficiles, sa générosité et son tendre amour.

Enfin, je voudrais remercier la haute direction de GRANICO et d'ELMECO de m'avoir donné le champ libre pour étudier les changements dans leur entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LE CONTEXTE SOCIOCULTUREL ET HISTORIQUE DU VIETNAM	5
1.1 L'histoire du Vietnam en bref	5
1.1.1 L'origine des Vietnamiens	5
1.1.2 La première domination chinoise	6
1.1.3 Les luttes contre les Chinois et l'indépendance du Vietnam	6
1.1.4 La deuxième domination chinoise et l'expansion du Vietnam vers le Sud	7
1.1.5 La colonisation française au Vietnam	8
1.1.6 La guerre contre les Américains.....	9
1.1.7 Le Vietnam réunié et la politique de « Rénovation »	10
1.2 La culture sociétale vietnamienne	13
1.2.1 Le sens collectif ou communautaire.....	14
1.2.2 Le sens de la hiérarchie	17
1.2.3 L'importance du réseau des relations interpersonnelles	20
1.2.4 L'importance du concept de « face » dans la société vietnamienne	22
1.2.5 La théorie Yin-Yang: la dynamique, la flexibilité des Vietnamiens	24

CHAPITRE II	
LE CONTEXTE POLITICO-ÉCONOMIQUE DU VIETNAM	27
2.1 Les entreprises étatiques en période de transition: le nouveau contexte	27
2.2 Les changements du contexte institutionnel de façon « gradualiste »	29
2.3 L'inspiration des pratiques managériales du secteur privé	32
2.4 Le processus d'actionnarisation exerce une forte pression sur les entreprises étatiques vietnamiennes.....	35
2.5 Conclusion.....	42
CHAPITRE III	
LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES	45
3.1 Les changements organisationnels	45
3.1.1 Les sources de changement	46
3.1.2 La nature de changement.....	50
3.2. Les concepts de culture organisationnelle et de logique dominante	62
3.2.1 La culture organisationnelle	62
3.2.2 La logique dominante.....	70
3.2.3 Les valeurs culturelles dominantes des entreprises étatiques opérant dans les pays en transition d'une économie planifiée en une économie de marché	73
3.3 Le leadership stratégique et la transformation organisationnelle.....	75
3.3.1 Les concepts du leadership et la distinction entre leadership et management .	76
3.3.2 Le « nouveau leadership ».....	78
3.3.3 Le rôle du leadership stratégique dans le changement organisationnel	80
3.4 Le cadre conceptuel.....	83
CHAPITRE IV	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	86
4.1 Le paradigme de la recherche qualitative.....	86
4.2 La démarche de recherche.....	87
4.3 La pertinence de l'étude de cas	89
4.4 La sélection des entreprises à étudier	90
4.5 Les unités d'analyse	93
4.6 La sélection des répondants.....	94

4.7	Les techniques de collecte des données	96
4.7.1	La consultation des documents	96
4.7.2	Les entrevues semi-directives	97
4.7.3	Les observations directes	100
4.8	L'analyse des données	101
4.8.1	La préparation et la description du matériel brut	103
4.8.2	La réduction de données	103
4.8.3	Le choix et les applications des modes d'analyse.....	105
4.8.4	L'analyse transversale.....	106
4.9	La validité de la recherche	106
4.9.1	La crédibilité.....	107
4.9.2	La transposition.....	107
4.9.3	La fiabilité.....	108
4.9.4	Le respect des règles d'éthique	108

CHAPITRE V

	LE PROFIL DES CAS ÉTUDIÉS	110
5.1	GRANICO: une entreprise d'avant-garde en matériaux de construction	110
5.1.1	De l'évolution technique au caractère avant-gardiste.....	111
5.1.2	L'évolution des produits et des marchés.....	117
5.1.3	L'équipe de la haute direction	119
5.1.4	Les difficultés financières et les restructurations stratégiques.....	121
5.2	ELMECO : Une stratégie de développement des capacités internes	133
5.2.1	L'industrie électrique: rôle dominant des entreprises étatiques.....	135
5.2.2	La stratégie de développement de grandes entreprises de génie électromécanique	139
5.2.3	L'inspiration d'une culture entrepreneuriale de la société-mère chez ELMECO.....	141
5.2.4	La réorganisation et la restructuration d'ELMECO	143
5.2.5	L'actionnarisation et la logique managériale	147
5.2.6	Le marché et le développement des produits	149
5.2.7	La haute direction et la vision de développement.....	155
5.2.8	Le management dans la période de transition.....	159

5.2.9	Les orientations stratégiques.....	163
-------	------------------------------------	-----

CHAPITRE VI

L'IDENTIFICATION DES LOGIQUES DOMINANTES : LES FACILITATEURS ET LES INHIBITEURS DE CHANGEMENTS DANS LES ENTREPRISES ÉTATIQUES VIETNAMIENNES

	167
6.1	L'héritage administratif et le contexte particulier: les racines de la logique dominante.....	168
6.2	Les valeurs dominantes en tant qu'inhibiteurs du changement organisationnel	171
6.2.1	L'orientation vers la production: une routine inappropriée dans le nouveau contexte.....	171
6.2.2	L'« idéologie de mandat »	174
6.2.3	Le silence organisationnel	176
6.3	Les valeurs dominantes comme facilitateurs du changement organisationnel	183
6.3.1	La logique d'expérimentation	183
6.3.2	L'importance des logiques politiques	187
6.3.3	L'orientation vers l'efficacité versus l'orientation collective	191
6.3.4	L'orientation extrovertie et la recherche de positions avant-gardistes versus l'orientation introvertie et le développement d'une capacité organisationnelle à long terme	195
6.3.5	Des caractères claniques versus des caractères pragmatiques et opportunistes	203
6.3.6	L'orientation vers la clientèle et l'expérience de compétition.....	211
6.3.7	L'importance des réseaux relationnels	215
6.4	Les propositions	223

CHAPITRE VII

LA DYNAMIQUE DU « LEADERSHIP STRATÉGIQUE » ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ÉTATIQUES VIETNAMIENNES

	230
7.1	Le contexte complexe et ambigu : un terrain exclusif pour le « leadership stratégique »	230
7.2	Le « leadership paternaliste » : un « parrain » versus un « frère aîné responsable »	235
7.3	Le leadership médiatique : l'art d'obtenir le soutien politique et d'imposer du sens	243
7.4	Le modèle « V- inversé » : la dynamique du « leadership stratégique »	249

CHAPITRE VIII

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES CONCLUSIONS

257

8.1	La discussion des résultats obtenus.....	258
8.1.1	Les logiques dominantes et la gestion du changement organisationnel	258
8.1.2	Leadership stratégique et la gestion du changement organisationnel	264
8.1.3	Processus de changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes	266
8.2	Les contributions.....	269
8.3	Les limites de la recherche et les avenues pour des recherches futures.....	272
	 BIBLIOGRAPHIE.....	 273
	 ANNEXE I LISTE DES DOCUMENTS INTERNES CONSULTÉS	 290
	 ANNEXE II ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ	 291
	 ANNEXE III CONSENTEMENT DE PARTICIPATION À LA RECHERCHE	 292
	 ANNEXE IV AUTORISATION DE CONSULTATION DE DOCUMENTS DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE	 295
	 ANNEXE V GUIDE D'ENTREVUE	 297
	 ANNEXE VI LISTE DES ENTREVUES EFFECTUÉES À GRANICO	 299
	 ANNEXE VII LISTE DES ENTREVUES EFFECTUÉES À ELMECO	 300
	 ANNEXE VIII LISTE DES OBSERVATIONS DES RÉUNIONS CHEZ GRANICO	 301
	 ANNEXE IX LISTE DES OBSERVATIONS DES RÉUNIONS CHEZ GRANICO	 302

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	La croissance économique (PIB) de l'Asie du Sud-Est et de la Chine.....	11
1.2	Les indicateurs économiques clés du Vietnam.....	12
2.1	La transition de l'économie planifiée en économie de marché.....	30
2.2	La structure du capital des entreprises actionnarisées au Vietnam.....	41
2.3	Les caractéristiques du nouveau contexte des entreprises étatiques vietnamiennes.....	43
3.1	Les sources de changement.....	50
3.2	Les acteurs clés de changement.....	54
3.3	La typologie des changements.....	62
3.4	Les différences entre leadership et management.....	77
3.5	La définition des dimensions du leadership transformationnel.....	79
4.1	Les unités d'analyse.....	94
4.2	Les sources de données colligées.....	102
5.1	Les événements importants de GRANICO.....	112
5.2	Les nouvelles technologies et la capacité de production.....	115
5.3	Les produits et les marchés de GRANICO.....	119
5.4	Les initiatives de privatisation.....	125
5.5	L'extrait des informations financières de GRANICO pour la période de 2005 à 2009.....	131
5.6	L'extrait des informations financières d'ELMECO pour la période de 2005 à 2009.....	134
5.7	Les sources principales d'électricité au Vietnam.....	136
5.8	Le portfolio des produits et des marchés cibles.....	155
5.9	La description d'ELMECO en bref.....	166
6.1	Les logiques dominantes en tant qu'inhibiteurs du changement.....	182
6.2	Le développement de la capacité organisationnelle.....	202
6.3	Les logiques dominantes comme facilitateurs des changements organisationnels.....	220
7.1	La comparaison du « Leadership stratégique » dans les deux entreprises étudiées (GRANICO et ELMECO).....	250

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Le symbole de Yin et Yang.....	25
1.2	Les valeurs historiques et culturelles des Vietnamiens.....	26
2.1	L'actionnarisation comme processus de changement.....	38
2.2	La classification des situations de privatisation.....	41
3.1	Les sources de transformation des organisations.....	47
3.2	La transformation et la réorientation.....	59
3.3	Le redressement et la revitalisation.....	59
3.4	Le modèle de l'équilibre ponctué.....	61
3.5	La relation entre vision, stratégie, plan et budget (shared leadership).....	82
3.6	Le cadre conceptuel: logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques.....	85
4.1	La démarche de recherche.....	88
5.1	L'organigramme de GRANICO en 2008.....	132
5.2	La structure de l'industrie électrique et la position monopolistique d'ÉVN.....	135
5.3	Le schéma directeur VI pour une industrie électrique compétitive.....	137
5.4	La structure d'ELMECO en 1990.....	145
5.5	La structure organisationnelle d'ELMECO après l'actionnarisation (2006).....	147
6.1	Les éléments constituant la logique dominante.....	168
6.2	Les entreprises étatiques sont isolées dans une économie planifiée.....	169
6.3	Les entreprises étatiques vietnamiennes dans un nouveau contexte.....	170
6.4	Le silence organisationnel, la pratique de bonnes nouvelles et le changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes.....	181
6.5	La logique d'expérimentation et de changements au sein des entreprises étatiques.....	187
7.1	Le « Doi Moi » au Vietnam : coexistence de deux idéologies compétitives.....	232
7.2	Le modèle V-inversé : la dynamique du « leadership stratégique ».....	249
8.1	Le modèle de gestion des changements.....	268

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Abréviation

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
COMECON (ou CAEM)	Le Conseil d'Assistance Économique Mutuelle
ÉVN	Électricité du Vietnam
IPH	Institut Polytechnique de Hanoi
NEU	National Economics University
ODA	Official Development Aids
OMC	Organisation mondiale de commerce
SOEs	State Owned Enterprises
USSR	Union of Soviet Socialist Republic

RÉSUMÉ

En 1986, la mise en application de la politique « Doi Moi » a marqué la transition d'une économie planifiée en une économie de marché au Vietnam. L'urgente nécessité de transformer les entreprises étatiques du pays se faisait alors sentir. Comme beaucoup d'autres pays ex-communistes, le Vietnam a mis l'accent sur la privatisation de ces entreprises dans le but de développer le secteur privé et de promouvoir la croissance ainsi que le développement économique du pays. Toutefois, en se limitant à la variable « propriété », la réforme des entreprises étatiques n'a pas encore atteint les objectifs prévus et demeure un défi important à relever compte tenu des fortes résistances provenant à la fois de la part des employés et des dirigeants qui se montrent très ancrés dans l'idéologie, les valeurs et les pratiques managériales socialistes (Thang, Lam et Chi, 2005). Plusieurs entreprises étatiques qui ont été privatisées n'ont pas remis en question les routines, les anciens modes de gestion ainsi que des logiques d'action développées dans l'économie planifiée. La poursuite de ces anciennes pratiques montre que la réforme de ces entreprises n'est pas efficacement implantée.

Afin que la réforme des entreprises étatiques soit efficace, une compréhension approfondie du processus de transformation de ces entreprises s'avère nécessaire plus que jamais. Dans cette perspective, la présente recherche suppose que la privatisation n'est pas en soi une réponse complète à la question de réalisation de la réforme des entreprises au Vietnam. Ainsi, en plus de considérer le facteur « propriété », il faudra tenir compte d'autres aspects internes tels que le « leadership » ou la « logique d'action dominante ».

En se basant sur l'étude de cas de deux entreprises étatiques vietnamiennes, la présente recherche cherche à comprendre comment différents facteurs internes, plus spécifiquement le leadership et la logique dominante, influencent la qualité du changement des entreprises étatiques. Pour ce faire, cette recherche propose des contributions aussi bien sur le plan théorique que pratique. Au plan théorique, la recherche vérifie certaines théories du leadership, de la culture organisationnelle ainsi que les théories du changement organisationnel dans un contexte vietnamien, un sujet assez peu exploré jusqu'à maintenant. Un modèle multifactoriel de gestion des changements ainsi qu'un modèle du leadership stratégique « V-inversé » ont été alors suggérés aux entreprises étatiques vietnamiennes. Sur le plan pratique, la recherche présente des implications pragmatiques aux dirigeants ainsi qu'au gouvernement afin d'améliorer la réforme économique actuelle.

Mots clés: Privatisation, transformation, entreprise étatique, leadership, logique dominante, économie planifiée, économie de marché, Vietnam

ABSTRACT

In 1986, the implementation of the “DOI MOI” policy marked the transition from a planned economy in a market-oriented economy in Vietnam. Therefore, there have been urgent needs of transforming the state-owned enterprises in the country. Like many other ex-communists countries, Vietnam has emphasized on the “equitisation” (an equivalent term for privatization preferred by Vietnamese politicians) of these enterprises with an aim of developing the private sector and of promoting the growth as well as the economic development of the country. However, by limiting to the variable “property”, the reform of the state-owned enterprises has not yet achieved the desired goals and remains an important challenge to be faced due to the strong resistances coming from the employees as well as from the leaders who have shown themselves very anchored in the traditional ideology, the values and managerial practices of socialist system (Thang, Lam and Chi, 2005). Several state-owned enterprises that have undergone the privatization did not raise the questions of the routines, the old management styles as well as the logics of action developed in a planned economy. The continued application of these old practices has demonstrated that the reform of these enterprises has not been implemented efficiently.

In order for the reform of the state-owned enterprises to become effective, a thorough understanding of the process of transformation of these enterprises proves to be crucial more than ever. From this perspective, the present research supposes that the privatization is not by itself a comprehensive answer to the question of the realization of the reform of the state-owned enterprises in Vietnam. Furthermore, in addition to considering the factor “property”, it would be indispensable to take into account of other internal aspects such as the “leadership” or the “dominant logic of action”.

Based on the case study of two Vietnamese state-owned enterprises, the present research aims at understanding how various internal factors, more specifically the leadership and the dominant logic, influence the quality of the change of the state-owned enterprises. With this in mind, this research proposes numerous contributions on both theoretical and practical aspects. Theory-wise, the research verifies the theories of the leadership, the organizational culture as well as the theories of the organizational change in the Vietnamese context, a subject rather little explored until now. Therefore, a multifactorial model of changes management and an “inverted V” strategic leadership model were suggested to Vietnamese SOEs. On the practical level, the research presents pragmatic implications to the leaders as well as to the government in order to improving the current economic reform.

Key words: Privatization, transformation, state-owned enterprises, leadership, dominant logic, planned economy, market-oriented economy, Vietnam.

*À Thúy Hằng, Thảo Minh et Trọng Khôi, qui,
par leurs rires, leurs sourires et leur tendre amour,
m'encouragent à m'accomplir....*

INTRODUCTION

Au Vietnam, la politique de « Doi Moi » (rénovation en vietnamien) est marquée par une transformation fondamentale de l'économie planifiée en une économie de marché. En adoptant ce nouveau régime économique, le gouvernement vietnamien place les entreprises étatiques dans un nouvel environnement complexe et turbulent caractérisé par la concurrence et la réduction considérable des subventions financières. Cette turbulence est d'autant plus renforcée par le fait que le Vietnam s'est joint à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en tant que membre officiel en novembre 2006. Dans de telles conditions, ces entreprises sont confrontées à la nécessité d'entamer des changements majeurs au niveau de la structure, du processus et en particulier de la philosophie managériale pour résoudre des tensions entre les facteurs internes et les facteurs de l'environnement externe (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993 ; Nadler et Tushman, 1990 ; Newman et Nollen, 1998). En partageant cette idée, Gioia *et al.* (1994), suggèrent aussi que « dans un environnement turbulent et complexe, les entreprises devraient effectuer des changements stratégiques et dramatiques pour assurer leur survie » (p. 363).

Comme d'autres pays ex-communistes dans la période de transition de l'économie planifiée en une économie de marché, le gouvernement vietnamien a mis l'accent sur le programme d'*actionnarisation* (le terme équivalent à la privatisation préféré par les politiciens vietnamiens) comme une stratégie efficace pour transformer les entreprises étatiques. Toutefois, la mise en œuvre de ce programme depuis 1992 démontre que seules les entreprises étatiques de petite taille et non rentables ont été privatisées (Loc, Lanjouw et Lensink 2006; Tho 2003, 2009 ; Sjöholm, 2006 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Quelques deux mille (2000) des entreprises étatiques restantes occupent toujours une majorité (94%) de la totalité des capitaux étatiques investis dans les entreprises (Thang 2007). De plus, les entreprises privatisées continuent de maintenir certaines routines, pratiques et logiques d'action développées dans le cadre de l'économie planifiée. Selon Thang, Lam et Chi (2005), la privatisation n'est pas en soi un remède complet pour la réforme des entreprises étatiques vietnamiennes. Cette problématique de la privatisation est également observée dans d'autres

pays tels que la Russie et la Pologne (Ravi, Gerard et Pamela, 2000). La transformation des entreprises étatiques au Vietnam ne consiste pas en un simple transfert de propriété vers le secteur privé, mais plutôt en un processus complexe et un grand défi parce qu'il s'agit non seulement d'un changement de propriété, mais aussi des changements des structures, des stratégies, des pratiques managériales, de l'idéologie et de la façon de penser de la direction et des employés (Boisot, 1997 ; Thang, 2003 ; Thang, Lam et Chi, 2005). En effet, ces entreprises ont opéré dans une économie planifiée pendant plus de 50 ans et leurs missions étaient alors de recevoir passivement les ressources nécessaires afin d'exécuter des commandes, des plans du gouvernement. Dans ce contexte, on ne se surprendra pas de ne pas trouver de nos jours une propension à l'innovation et un dynamisme dans la sphère entrepreneuriale (Tan, 2001, 2002 ; Thang, 2005). L'introduction de l'économie de marché au Vietnam exige que ces entreprises soient familières aux incertitudes, aux changements de l'environnement externe et qu'elles soient capables de les gérer de manière efficace. Cependant, les réactions d'une entreprise à ces incertitudes dépendent fortement du schéma interprétatif organisationnel et également des aptitudes des dirigeants. De plus, pour assurer une adéquation entre l'entreprise et son environnement, les dirigeants doivent comprendre et savoir diffuser l'urgence et la nécessité du changement (Kotter, 1995), puis convaincre l'ensemble du personnel d'adopter et d'institutionnaliser celui-ci (Armenakis et Bedeian, 1999). C'est donc dans ce contexte que se situe notre recherche.

Premièrement, la présente recherche s'avère nécessaire, voire pertinente, si l'on tient compte du fait que la plupart des recherches existantes sur les entreprises étatiques vietnamiennes se concentrent davantage sur le niveau macro en mettant l'accent sur l'identification des conditions nécessaires à la réforme telles que les aspects politiques, la privatisation, le cadre juridique, etc. De plus, il existe actuellement très peu d'études traitant du management des entreprises et donc de la gestion des changements, de l'initiation à la mise en œuvre, dans le contexte vietnamien (Thang, 2003, 2005). Ce qui rend d'autant plus pertinent et intéressant à étudier le sujet de la réforme des entreprises étatiques vietnamiennes.

Deuxièmement, la présente recherche a pour objectif d'analyser et de comprendre en profondeur le processus par lequel les acteurs organisationnels initient et mettent en œuvre des transformations dans les entreprises étatiques au Vietnam. Elle met tout particulièrement

en relief les mécanismes de transformation, la dynamique des acteurs impliqués dans ces transformations ainsi que les « *patterns* » d'action de ces acteurs. Dans le cadre de cette recherche, on suppose que la logique d'action dominante, ou bien la théorie d'action au sens de Hedberg (1981), et le leadership stratégique sont deux facteurs de réussite décisifs du processus de transformation au sein des entreprises étatiques au Vietnam. En ce qui concerne la logique d'action dominante, on fait référence à des valeurs, des procédures, des routines institutionnalisées qui guident des actions des membres de l'organisation et donc des actions organisationnelles. Cette logique dominante permet aux dirigeants de diagnostiquer les problèmes et elle conditionne aussi leurs décisions et leurs actions destinées à résoudre les problèmes identifiés. Quant au « leadership stratégique », on se réfère à l'approche de recherche de Denis, Lamothe et Langley (2001), Hambrick et Mason (1984) en nous concentrant sur les actions et les tactiques des hauts dirigeants lorsqu'ils entreprennent des changements.

En reconnaissant une entreprise étatique comme un système ouvert et complexe, cette recherche se base essentiellement sur la théorie institutionnelle, la théorie de la contingence, la théorie du leadership stratégique, la théorie du changement organisationnel et la théorie des choix stratégiques, pour répondre à la question suivante : « *Quel est le processus de transformation des entreprises étatiques au Vietnam?* »

Dans le but de trouver une réponse pertinente à cette question, quatre autres questions plus spécifiques sont soulevées :

- (1) Quelles sont les implications de la logique d'action dominante, des routines managériales, des prémisses de décision acquises dans l'économie planifiée dans le processus de changement?
- (2) Comment les dirigeants contribuent-ils à la gestion du changement de leur entreprise?
- (3) Quelle est la dynamique de la gestion du changement dans les entreprises étatiques au Vietnam?
- (4) Comment les parties prenantes sont-elles impliquées dans ce processus de changement?

Cette thèse est structurée de la façon suivante : le premier chapitre présente une synthèse du contexte socioculturel et historique du Vietnam en expliquant les valeurs culturelles et sociétales des Vietnamiens. Le deuxième chapitre aborde une analyse du contexte politico-économique du Vietnam en mettant l'accent sur les changements de l'environnement institutionnel résultant de la mise en œuvre de la politique du « Doi Moi » auxquels sont confrontées les entreprises étatiques. Le troisième chapitre présente une revue de littérature relative à la gestion des changements organisationnels en privilégiant la perspective de la haute direction (leadership stratégique) ainsi que la logique dominante lors d'un processus de changement. Le quatrième chapitre présente l'approche méthodologique retenue ainsi que les conditions qui assurent la validité et la fiabilité de notre démarche scientifique. Le cinquième chapitre décrit le profil des deux entreprises étatiques sélectionnées en vue d'une étude de cas. Le sixième fait l'état des valeurs, des routines ainsi que des pratiques managériales développées au cours de la période de réforme économique du Vietnam. On présente aussi dans ce chapitre deux groupes différents de logiques dominantes observées dans les deux entreprises étudiées: les logiques inhibitrices et les logiques facilitatrices aux changements. Le septième chapitre expose les différentes tactiques, stratégies et politiques utilisées par les hauts dirigeants afin de mener à bien des projets de changements dans un contexte de transition qui est très complexe et ambigu. Dans ce chapitre, un modèle reflétant la dynamique du leadership stratégique et baptisé « V-inversé » est également présenté.

En conclusion, on présente les contributions et les limites de la présente recherche. Quant aux contributions, on propose un modèle multifactoriel de gestion de changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes en adaptant le modèle proposé par Allaire et Firsirotu (1985) dans le contexte particulier de transition économique du Vietnam.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE SOCIOCULTUREL ET HISTORIQUE DU VIETNAM

Toutes les décisions importantes d'une organisation sont généralement prises par ses dirigeants. Cependant, on ne peut pas décoder le « *pattern* » de prise de décision sans comprendre le contexte social, historique, culturel et politique dans lequel ces dirigeants agissent. Dans ce chapitre, les valeurs nationales particulières seront présentées afin de mieux appréhender le comportement des dirigeants dans les entreprises étatiques vietnamiennes. Pour ce faire, le chapitre introduira d'abord l'histoire en bref du Vietnam, pour ensuite traiter des valeurs sociétales des Vietnamiens qui affectent les comportements des membres des entreprises étatiques au Vietnam.

1.1 L'histoire du Vietnam en bref

1.1.1 L'origine des Vietnamiens

Les Vietnamiens (*Viet* ou bien *Yüeh* en chinois) ont une longue et admirable histoire. Malgré des opinions divergentes entre certains historiens vietnamiens et occidentaux, la plupart des spécialistes reconnaissent que l'origine des Vietnamiens remonte à plusieurs millénaires (Bain, 1967 ; Currey, 2003 ; Duiker, 1976 ; Kim, 1919 ; Son, 1960 ; Thang, 2005). Les Vietnamiens sont à l'origine des « Bach Viet (Yüeh) au sud de la Chine au 10e siècle av. J.-C. » (Son, 1960, p. 22). Une partie de ces Viets partirent de la Chine pour s'installer sur la bande côtière orientale de la péninsule indochinoise suite à l'attaque de l'empire Sô (Chu) en Chine. Selon les légendes vietnamiennes, Hong Bang constitue la première dynastie royale et les rois Hung sont leurs ancêtres. Bien que les chercheurs confirment l'existence des dynasties de Hong Bang (Thêm, 2001, p. 82), ils doutent de la durée de ces dynasties parce

qu'il est difficile de croire que les 18 rois aient pu régner durant la période de 2879 à 258 av. J.-C. (Bain, 1967, p. 35). Contrairement aux Chinois, les Viets ont développé une excellente expertise en matière de culture du « riz de l'eau » aux alentours du fleuve rouge (Duiker, 1976, p. 21). Suite à de nombreuses calamités naturelles dans le secteur agricole, les Vietnamiens ont développé des méthodes pour bien protéger leurs récoltes ou du moins, limiter les dégâts. Pour se protéger des inondations et accroître la productivité, ils ont notamment appris à construire, déjà à cette époque, un système de digues (Bain, 1967, p. 39). Ce fait contribue à établir un élément « statique » de la culture vietnamienne, c'est-à-dire que le peuple vietnamien préfère la stabilité à l'aventure (Thêm, 2001).

1.1.2 La première domination chinoise

Après une longue période de prospérité des dynasties de Hong Bang, le Vietnam passe pour la première fois sous la domination chinoise ; il est envahi par l'armée de la dynastie des Han et occupé de 111 av. J.-C. jusqu'à 939 apr. J.-C. (Huard et Durand, 1975, p. 11). Cette domination de près d'un siècle amène peu à peu la société vietnamienne à intégrer certaines valeurs chinoises issues notamment de l'introduction des doctrines philosophiques confucéennes et de la mise en place de normes et de pratiques administratives proprement chinoises. Pourtant, selon Thêm (2001), l'influence culturelle chinoise de cette première domination demeure relativement faible compte tenu d'une forte résistance chez les Viets. À cette époque au Vietnam, le confucianisme était moins populaire que le bouddhisme provenant de l'Inde (p. 89). Bien que les mandarins de Han aient essayé de siniser la culture vietnamienne par l'enseignement de la langue et des valeurs chinoises aux Vietnamiens (Huard et Durand, 1975), ces derniers ont toujours conservé leur langue et leur identité (Bain, 1967, p. 2).

1.1.3 Les luttes contre les Chinois et l'indépendance du Vietnam

La résistance des Vietnamiens envers la Chine se manifeste par des rébellions et des luttes pour l'indépendance. Un bon nombre de rebelles ont réussi à créer une indépendance partielle du Vietnam ; c'est le cas des Sœurs Trung (en 40-45), de Trieu Thi Trinh (en 246) et de Lý-

Bôn (en 544-548), de Trieu Quang Phuc (en 548-571), de Mai Thuc Loan (en 722), de Phung Hung (en 791), de la famille de Khuc (en 906-923) et de Duong Dien Nghe (en 931-937). Il faudra toutefois attendre la venue du héros national Ngo Quyen (en 938-1010) pour que le Vietnam acquière une complète indépendance des dynasties chinoises.

L'indépendance du pays se maintient sous plusieurs dynasties ultérieures: celles des Ly (en 1010-1225) et des Tran (en 1225-1400). Pendant cette période, les Tran repoussent à deux reprises les invasions mongoles hors du territoire du Vietnam. Malgré l'indépendance du pays, il est intéressant de constater que les doctrines confucéennes et les méthodes d'administration chinoises sont plus largement répandues à cette époque qu'au moment de la sinisation. Les historiens ont démontré que l'organisation administrative est exactement bâtie sur le modèle chinois. Les cérémonies et les valeurs confucéennes sont dominantes dans la société vietnamienne (Bain, 1967 ; Currey, 2003 ; Thê, 2001). En effet, les Ly ont construit le « Temple de littérature » en mémoire de Confucius en 1070 et en ont fait la première université du Vietnam, en 1076. Les examens nationaux se basent sur les valeurs confucéennes et leurs principes sont largement enseignés aux familles royales et aux hauts fonctionnaires (Bain, 1967, p. 58). À cette époque, le bouddhisme occupe toutefois une position plus importante dans la royauté que le confucianisme. C'est aussi à ce moment qu'est créée et utilisée l'écriture vietnamienne (Chữ nôm), un système qui, spécifions-le, se basait sur la phonétique des caractères chinois. Grâce au privilège du confucianisme, le Vietnam compte un nombre croissant d'œuvres littéraires en « chữ nôm » à partir des dynasties de Tran. L'utilisation de ce système d'écriture subsistera lors de la deuxième domination chinoise par les Mings.

1.1.4 La deuxième domination chinoise et l'expansion du Vietnam vers le Sud

Avec la conquête du Vietnam par les Mings (1405-1427), le pays retourne au sein de l'Empire chinois. Durant cette période, les Mings imposent des règles d'administration, des mœurs et des coutumes chinoises dans le but toujours de siniser les Vietnamiens. Les œuvres historiques, littéraires, surtout celles rédigées en « chữ nôm » (perçue comme une langue vulgaire, tel que rapporté par de Huard et Durant, 1975) sont détruites ou amenées en Chine.

Les coutumes vietnamiennes sont alors strictement interdites (Bain, 1967, p. 62 ; Huard et Durand, 1975, p. 23).

Après une longue période d'influence et de domination directe (1413-1418), les Mings sont repoussés en dehors du Vietnam par Le Loi en 1427. La nouvelle dynastie cherche alors de nouveau à développer l'écriture vietnamienne. Durant cette période, les œuvres en « chũ nôm » détruites par les Mings sont reconstituées. Cette période est marquée par la prospérité de l'écriture vietnamienne (Bain, 1967, p. 64) et une forte présence du confucianisme (Thêm, 2001, p. 91). Parallèlement à leurs progrès culturels, les dynasties de Le font aussi d'importants progrès sur le plan des réformes juridiques, grâce à la mise en œuvre du code Hong Duc qui codifie des règles de conduite des Vietnamiens - les punitions, les lois d'exception, etc. (Bain, 1967, p. 65). C'est aussi la première dynastie vietnamienne faisant des efforts pour élargir le territoire du pays vers le Sud, en imposant une suzeraineté sur le Champa, le Cambodge et le Laos.

1.1.5 La colonisation française au Vietnam

Les dynasties ultérieures des Mac, Trinh et Nguyen maintiennent la suzeraineté sur les territoires voisins. Pendant cette période, les Nguyen initient des relations commerciales avec les Français, les Portugais, les Hollandais, les Espagnols et les Anglais (Huard et Durand, 1975, p. 51, 52).

En plus d'entretenir avec eux des relations commerciales, les missionnaires européens introduisent la religion chrétienne. Comme les dynasties Nguyen avaient adopté le modèle de bureaucratie centralisé du confucianisme, les innovations technologiques occidentales et la religion chrétienne sont en conséquence souvent négligées par les mandarins vietnamiens (Bain, 1967, p. 87). Les adeptes du confucianisme affichent une attitude ethnocentrique, considérant que les nations extérieures à la Chine sont barbares ; les commerçants sont très mal vus dans cette société (Villemure, 1993). En suivant la lignée de cette pensée, les mandarins de la dynastie Nguyen considèrent aussi la religion chrétienne et la présence des missionnaires européens comme une menace pour leur pays et pour l'ordre existant dans la société vietnamienne (Bain, 1967, p. 73, 83, 88).

Les différents rois de la dynastie Nguyen prennent des mesures brutales dans le but d'interdire la diffusion du christianisme. De ce fait, la tension entre le Vietnam et la France ne cesse d'augmenter et particulièrement lorsque les missionnaires français sont emprisonnés et tués. Il s'agit là des facteurs importants qui peuvent expliquer l'intervention de l'armée française au Vietnam. C'est en 1857 que la France attaque officiellement le Vietnam en passant par le port Dang Nang (Touraine en français). Elle occupe d'abord six provinces au Sud et puis le Nord en 1873. À cette époque, le Vietnam est administré directement par le gouvernement français et la « quốc ngữ » (langue romanisée du Vietnam) est officiellement utilisée. Les écoles françaises sont mises sur pied dans le but d'imposer la culture française et d'empêcher les générations suivantes de s'intéresser à la philosophie confucéenne. La colonisation française tente de transformer la tradition vietnamienne et surtout la tradition confucéenne, sans toutefois laisser suffisamment de temps aux Vietnamiens pour s'adapter (LeVan, 1989, p. 65). Cette imposition crée les conditions idéales pour que le Viet Minh soit séduit par le marxisme et en introduise une version adaptée (la pensée Ho Chi Minh) au contexte vietnamien.

Malgré la forte résistance des nationalistes, le Vietnam reste sous la domination française jusqu'au 2 septembre 1945, date de la déclaration d'indépendance du Vietnam par Ho Chi Minh. La victoire de Điện Biên Phủ en 1954 marque la fin définitive de la colonisation française au Vietnam.

1.1.6 La guerre contre les Américains

Après la Convention de Genève en 1954, le nord du Vietnam construit son modèle socialiste en adoptant une économie planifiée comme le font plusieurs pays communistes à cette époque. Pendant cette période, la propriété étatique et collective est la seule forme de propriété légitime (Thang, 2003). Les entreprises privées sont toutes nationalisées (Ngu, 2002).

À la différence du Nord, le sud du Vietnam développe pour sa part le modèle politique républicain, grâce au support des États-Unis, pour une période de 20 ans. Les pratiques managériales sont essentiellement influencées par l'idéologie capitaliste (Paquet, 2004, p. 13). Cependant, les conflits entre le Nord et le Sud sont de plus en plus forts et les

mouvements militaires agressifs contre les Américains et le régime de Ngô Đình Diệm deviennent inévitables. Ces tensions prennent fin le 30 avril 1975 par la victoire du Vietnam du Nord. Depuis cette date, les deux parties du pays sont réunifiées en suivant le modèle politique et économique communiste développé au nord du pays.

1.1.7 Le Vietnam réunié et la politique de « Rénovation »

Depuis la réunification, une économie planifiée, largement inspirée du modèle soviétique, est mise en pratique à l'ensemble du Vietnam, jusqu'en 1986. Basée sur la doctrine marxiste-léniniste, cette économie se caractérise par la propriété étatique et collective des moyens de production. Les activités économiques et les stratégies de développement suivent exactement les plans imposés par l'autorité centrale, soit le Parti communiste du Vietnam.

Les entreprises étatiques opérant dans ce système économique choisissent de se spécialiser dans un domaine restreint ou d'accroître leur taille, pour profiter des avantages des économies d'échelle (Newman et Nollen, 1998, Tri, 1990). Leur raison d'être est généralement ambiguë. Elle vise une multitude d'objectifs spécifiques, à savoir la maximisation des emplois, la satisfaction de certaines politiques régionales et surtout, l'intervention de l'État dans les affaires quotidiennes qui est très fréquente (Painter, 2003). Les recherches démontrent que ce modèle économique comporte des faiblesses, surtout au niveau de la productivité. Les entreprises étatiques sont vues généralement comme passives et inefficaces, à cause de l'absence d'entrepreneuriat (Fforde, 2004 ; Thang, 2003 ; Tho, 2003, 2009). En 1997, 60 % de ces entreprises connaissent des pertes, tandis que les autres enregistrent un modeste profit de 3 % (Painter, 2003).

Après avoir reconnu ces faiblesses, le Parti communiste du Vietnam lance en 1986 son programme de « Doi Moi » (rénovation), par la transformation de son économie planifiée en « économie de marché avec une orientation socialiste ». Ce programme de « Doi Moi » se concentre sur la transformation des entreprises étatiques et sur le développement du secteur privé. À la différence des pays ex-communistes de l'Europe de l'Est, la nouvelle économie du Vietnam maintient toujours le rôle prépondérant des entreprises étatiques afin d'assurer la stabilité du système socio-économique et politique. Depuis la mise en œuvre de politique de

« rénovation », le Vietnam commence à normaliser ses relations commerciales avec plusieurs pays du monde, sans tenir compte de leur système politique. Il devient membre de l'Association des Pays de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) en 1995, membre de la Coopération économique de la zone Asie pacifique (APEC) en 1998, et membre de l'Organisation mondiale du commerce en novembre 2006.

La réforme économique et la forte intégration à l'économie mondiale des dernières années ont permis au Vietnam de développer son économie. Depuis plusieurs années, le Vietnam enregistre toujours un taux de croissance de PIB remarquable par rapport aux autres pays de la région (voir le tableau 1.1 et 1.2).

L'amélioration de l'économie du Vietnam repose à la fois sur trois secteurs: des entreprises ayant des capitaux étrangers (FDI), des entreprises privées et des entreprises étatiques. Ces trois secteurs sont en pleine expansion grâce à des avantages tels que le coût de main-d'œuvre peu élevé, la taille du marché domestique de 87 millions d'habitants et la stabilité du système politique. Alors que les deux premiers secteurs sont jugés économiquement efficaces, le secteur étatique, quant à lui, est encore confronté à une certaine inefficience et à des besoins de restructuration et de transformation (Vietnamnet, 2006).

Tableau 1.1: La croissance économique (PIB) de l'Asie du Sud-Est et de la Chine

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Asie du Sud-Est	4.8	5.6	6.0	5.1	5.5	6.6	6.3	1.3	7.4
• Cambodge	6.5	8.5	10.0	13.5	10.8	10.2	6.7	-2.0	1.1
• Indonésie	4.4	4.7	5.0	5.7	5.5	6.3	6.0	4.5	6.1
• Laos	5.9	6.1	6.4	7.1	7.6	7.8	7.2	6.5	7.4
• Malaisie	5.4	5.8	6.8	5.0	5.9	6.5	4.7	-1.7	6.8
• Philippines	4.3	5.0	6.4	4.9	5.4	7.1	3.7	1.1	6.2
• Singapour	4.2	3.5	9.0	7.3	8.2	8.5	1.8	-1.3	14.0
• Thaïlande	5.3	7.1	6.3	4.5	5.1	4.9	2.5	-2.2	7.0
• Vietnam	7.1	7.3	7.8	8.4	8.2	8.5	6.3	5.3	6.7
• Chine	9.1	10.0	10.1	10.4	11.4	14.2	9.6	9.1	9.6

Source: Banque Mondiale (2008): East Asia & Pacific Update – Testing Times Ahead ; Asian Development Bank (2010), Asian Development Outlook 2010 Update, the future of Growth in Asia

Tableau 1.2 : Les indicateurs économiques clés du Vietnam

	2006	2007	2008	2009	2010	2011(*)	2012(*)
GDP							
Nominal GDP (US\$ bn)	61	71.1	90.3	93.2	103.7	106.7	112.1
Real GDP growth (%)	8.2	8.5	6.3	5.3	6.8	6.8	7.1
Expenditure on GDP (% real change)							
Origin of GDP (% real change)							
Agriculture	3.4	3.7	4.4	2.4	2.8	3.5	3.4
Industry	10.4	10.6	5.7	5.4	7.7	7	8
Services	8.3	8.7	7.3	6.8	7.5	8	7.7
Population and income							
Population (m)	84.4	85.3	86.1	87	87.8	88.7	89.5
GDP per head (US\$ at PPP)	2,358	2,606	2,803	2,950	3,161	3,412	3,722
Recorded unemployment (av; %)	4.8	4.6	4.7	4.6	4.4	4.1	4.1
Current account (US\$ m)							
Trade balance	-2,776	-10,438	-12,782	-8,307	-7,562	-8,019	-9,210
Goods: exports fob	39,826	48,561	62,685	57,096	71,881	89,649	95,944
Goods: imports fob	-42,602	-58,999	-75,467	-65,403	-79,443	-97,668	-105,154
Services balance	-8	-755	-915	-1,230	-967	-1,330	-1,043
Income balance	-1,429	-2,190	-4,401	-3,028	-4,677	-4,751	-5,248
Current transfers balance	4,049	6,430	7,311	6,448	7,591	7,914	9,158
Current-account balance	-164	-6,953	-10,787	-6,117	-5,614	-6,186	-6,343

Source : Economist Intelligence Unit 2011

(*) : Estimé

Dans l'ensemble, les résultats économiques des dernières années justifient la pertinence de la politique de « Doi Moi » (rénovation) du gouvernement vietnamien. La tendance actuelle reflète bien l'engagement de l'État à maintenir son « économie de marché à orientation socialiste ». Cette décision sera ressentie comme une pression à engager la réforme des entreprises étatiques. On abordera plus en détail cette réforme, au chapitre II.

Il est important de revenir sur l'histoire du Vietnam et de rappeler l'importance qu'eurent ses victoires sur des géants comme la Chine, la France et les États-Unis. Plusieurs recherches ont argumenté que ces victoires ont été rendue possibles grâce aux valeurs « *nationalistes* » et « *patriotiques* » des Vietnamiens (Duiker, 1976). Les luttes contre les invasions chinoises, françaises et américaines ont été chacune profondément nourries par une volonté féroce d'indépendance. Grâce à ces valeurs, les Vietnamiens ont toujours gardé leur identité en tant que nation distincte (Duiker, 1976 ; LeVan, 1989). Un autre élément qui a fortement contribué à la réussite des Vietnamiens contre les différentes invasions réside dans les stratégies militaires héritées de leurs ancêtres. Ces stratégies ont été utilisées dans presque toutes les luttes contre les envahisseurs, par des héros nationaux comme Tran Hung Dao contre les Mongols, Le Loi contre les Mings et Vo Nguyen Giap contre les Français et les Américains. Le point commun de ces stratégies est « la guerre de longue durée », « la guerre de guérilla », « la guerre du peuple », « l'approche graduelle non radicale » (Currey, 2003, p. 234, 235 ; Duiker, 1976, p. 15, 1981, p. 235). Selon ces auteurs, cet héritage militaire reflète bien la tendance des Vietnamiens à affirmer leur identité et à résister aux tentatives d'intrusion des autres nations.

1.2 La culture sociétale vietnamienne

Opérant dans un contexte social particulier, les comportements organisationnels sont toujours influencés par les valeurs culturelles et les normes de la société ambiante (Allaire et Firsirotu, 2004 ; Bédard et Lemay, 1991). L'organisation n'est jamais une simple addition d'employés (Mintzberg et McHugh, 1985). Avant de rejoindre l'organisation, les employés ont déjà subi l'influence d'institutions culturelles multiples : la famille, la communauté, les valeurs nationales, le système d'enseignement, les systèmes de relations industrielles, les systèmes

juridiques ou les organisations religieuses par exemple, qui contribuent à façonner leurs attitudes, leurs comportements et leur identité (Hofstede, 1987). D'après Philips, Goodman et Sackmann (1992), à bien des égards, la culture d'une organisation est empruntée et liée à des processus culturels associés à l'environnement, dont la culture nationale (cité par Martin *et al.*, 1983).

La culture organisationnelle étant définie comme « la programmation mentale collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à d'autres » (Hofstede, 1987), les études en la matière montrent que les comportements varient fortement entre les différentes nations. En outre, les études de Hofstede et Hofstede (2005) et D'Iribane (1989) mettent l'accent sur l'influence de la culture nationale ou de la tradition nationale sur la gestion des organisations. Ces auteurs s'accordent à conclure qu'il n'y a pas de théorie universelle de gestion et que les organisations doivent bien s'adapter au contexte culturel local pour se développer.

Après de longues périodes de domination chinoise, il apparaît clair que la nation vietnamienne a assimilé des valeurs chinoises, notamment celles qui ont trait à la doctrine confucéenne, au système social et à certaines pratiques d'administration (Bain, 1967, p. 12). Pourtant, la nation vietnamienne conserve toujours une identité culturelle particulière, distincte de celle des autres nations y compris la Chine (Duiker, 1976, p. 16, 21). Dans la prochaine section, on abordera la question des caractéristiques culturelles vietnamiennes en vue de comprendre les contingences du macro environnement subies par les entreprises étatiques. On verra que les Vietnamiens se distinguent des autres nations par leur sens collectif, le respect de la hiérarchie et de l'âge, les relations interpersonnelles et l'importance de la « face ».

1.2.1 Le sens collectif ou communautaire

Le « collectivisme » est une valeur souvent évoquée par des auteurs tels que Hofstede (1980), Hofstede et Hofstede (2005) et Triandis *et al.*, (1998) en vue de mesurer et de catégoriser la culture de différents pays. Pour la plupart de ces auteurs, les valeurs telles que le « collectivisme » et l'« individualisme » sont considérées comme deux pôles d'un

continuum. Dans cette optique, le « collectivisme » est défini comme le degré en fonction duquel les gens au sein d'une culture vivent ensemble en famille ou en groupes (Martin *et al.*, 1983, p. 224). Cette valeur met l'accent sur les relations entre les membres de la communauté, sur la confiance et la fidélité entre les membres. En d'autres termes, les gens ont tendance à se tourner les uns vers les autres, plus spécialement au sein d'un même groupe.

Le Vietnam, ayant eu une relation historique particulière avec la Chine, d'après Ngo Duc Ke, possède une culture et une identité qui repose sur la tradition sino-confucianiste. Cette tradition est profondément enracinée dans la pensée et dans les pratiques quotidiennes des Vietnamiens (cité dans Thang, Lam et Chi, 2005, p. 149). La bienveillance des gens, la moralité et la politique sont toutes issues de cette tradition.

Puisqu'elle s'inscrit dans la tradition sino-confucianiste, la société vietnamienne se caractérise par une forte opposition à l'individualisme (Thêm, 2001). En effet, l'anti-individualisme ou le collectivisme est reflété dans la structure de la société vietnamienne qui comprend quatre composantes essentielles : la *famille*, le *clan*, le *village* et la *nation*. Parmi ces quatre stratifications sociétales, la famille est considérée bien entendu comme un collectif d'individus, mais plus particulièrement comme une unité de base, le noyau de la société (Bain, 1967 ; Thêm, 2001). Les villages sont des regroupements de familles très autonomes. Ainsi, les Vietnamiens agissent en conformité aux valeurs communes et aux intérêts collectifs de la famille ou du village plutôt qu'en fonction de leurs intérêts personnels (Currey, 2003, p. 481).

Pour certains auteurs, le collectivisme est un trait dominant de la culture vietnamienne parce que les Vietnamiens sont une « *civilisation du riz* ». La culture et la récolte de cette céréale demandent une bonne collaboration entre les membres de la communauté (Huard et Durand, 1975 ; Thêm, 2001). Selon Thêm, la culture vietnamienne est distincte de la culture chinoise par son degré de collectivisme. Le confucianisme d'origine chinoise met l'accent sur le rôle de la famille, mais les Vietnamiens privilégient plutôt le clan et le village parce que dans la riziculture, la « famille » n'est pas suffisamment forte pour faire face aux fléaux naturels (Thêm, 2001 p. 180).

En général, les relations entre les membres de la communauté sont jugées et conditionnées par le principe de la piété filiale, une responsabilité mutuelle basée sur les cinq archétypes de relations confucéennes: le père et le fils, le prince et le sujet, l'époux et l'épouse, l'aîné et le cadet et l'individu et ses amis.

Durant la période de la colonisation française, cette valeur fondamentale de la culture vietnamienne s'est vue menacée par l'introduction de l'individualisme propre à la culture française (Bain, 1967, p. 20 ; Currey, 2003, p. 481). Les relations entre les membres de la communauté (village) sont transformées brutalement en une logique contractuelle, en une mentalité de marché plutôt qu'en des rapports de responsabilité mutuelle. Ce changement est jugé trop radical pour que les Vietnamiens des villages laissent tomber du jour au lendemain leurs anciennes habitudes. Pour cette raison, la doctrine marxiste a eu plus de facilité à prendre sa place dans la société vietnamienne. Dans sa thèse doctorale, LeVan a expliqué comment le communisme a pu pénétrer dans la société vietnamienne.

« For many decades, with discredit of the confucian principles which were rendered indolent by Western impact, a culture vacuum in the country's leadership was created and a fertile bed was prepared for the eventual occupation of Communist doctrines as the leading ideology for the nation » (LeVan, 1989, p. 99).

Cet argument de LeVan (1989) est supporté par Venard (2000) qui suggère que « le confucianisme et le système communiste ont en commun d'atrophier l'individu par rapport au collectif » (p. 7).

Les études en administration confirment, elles aussi, le caractère collectif de la culture vietnamienne et ses impacts sur la gestion des entreprises. En se basant sur la piété filiale, le patriotisme et la chasteté des femmes (*chastity in women*), Hofstede et Hofstede (2005) ont ainsi classé la société vietnamienne dans la catégorie des cultures dites « collectivistes » (p. 79, 83, 112). Cette étude en arrive à la même conclusion pour les quatre pays asiatiques étudiés, soit la Chine, la Thaïlande, Singapour et le Vietnam. Il importe donc de se poser la question: ces quatre nations ont-elles vraiment le même niveau de « collectivisme »? Certaines recherches culturelles sont en désaccord avec cette proposition de Hofstede et Hofstede (2005) en confirmant la différence entre la culture vietnamienne et celles des autres pays asiatiques. Une étude empirique réalisée par Ralston et al., (1999) a comparé des questionnaires vietnamiens, chinois et américains en se basant sur deux valeurs : le

« collectivisme » et l'« individualisme ». Ces auteurs démontrent que les gestionnaires vietnamiens sont beaucoup plus orientés vers le collectivisme par rapport aux Chinois ou aux Américains. Contrairement à Hofstede et Hofstede (2005), ils regardent le « collectivisme » et l'« individualisme » comme deux dimensions séparées, et non comme deux pôles d'un même continuum.

Comme Hofstede et Hofstede (2005) et Venard (2000) le suggèrent, le collectivisme des Vietnamiens affecte fortement le style de gestion, le mode de recrutement du personnel, la communication et les mécanismes de prise de décision au sein des entreprises. En effet, les Vietnamiens éprouvent de la difficulté à exprimer leurs opinions devant un grand groupe, à moins que le sentiment dominant du groupe ne leur soit connu. Les décisions sont normalement prises par consensus.

1.2.2 Le sens de la hiérarchie

L'importance de la hiérarchie dans la société vietnamienne résulte de la présence de trois modèles d'administration dans son histoire: l'administration chinoise, la bureaucratie française et le modèle socialiste. En effet, ces trois modèles d'administration mettent tous l'accent sur une grande distance hiérarchique et sur une forte centralisation du pouvoir.

Au fil des longs siècles de domination chinoise, la société vietnamienne a profondément intériorisé la sagesse confucianiste (Currey, 2003 ; Thém, 2001). Grâce à cette influence, les Vietnamiens ont développé une vision de la vie où un ordre bien établi existe et où chaque individu a une place spécifique et légitime. Dans l'esprit des Vietnamiens, le rapport d'autorité n'est pas le même pour chacun des membres de la société, mais est déterminé par les cinq types de relations définies par le confucianisme (Bain, 1967, p. 58). Ainsi, la loyauté et l'obéissance dépendent du statut de l'autre dans la relation. Ce sont des règles fondamentales au fondement de l'ordre social des familles vietnamiennes.

Pour les Vietnamiens, la société est considérée comme un élargissement de la famille et les relations sociales suivent exactement le modèle des relations familiales qui se basent sur la responsabilité mutuelle. À cet égard, Hofstede et Hofstede (2005) proposent que le respect de la hiérarchie dans la famille construit le « programme mental » des individus qui sera

transféré à la société lorsque ces gens participeront et évolueront dans d'autres organisations sociales, par exemple l'école ou le milieu de travail.

Les Vietnamiens respectent généralement les personnes occupant des postes supérieurs et n'hésitent pas à leur obéir parce que, dans leur esprit et leurs croyances, ces gens ont été investis de leur autorité par le « ciel » : c'est la notion confucianiste du « mandat du ciel ». De plus, les personnes occupant de hautes positions sont perçues comme étant très compétentes et lettrées, comme étaient les « mandarins » dans l'histoire du Vietnam (Venard, 2000). Les subalternes considèrent leur obéissance envers leurs supérieurs comme leur responsabilité: ceci assurera leur protection.

En plus d'être marquée par le respect des positions hiérarchiques, la culture vietnamienne accorde une grande importance au respect de l'âge. Cet aspect prend racine dans le style dictatorial de supervision proposé par le confucianisme (Le et Jolibert, 2001). Dès l'enfance, on enseigne aux Vietnamiens à respecter les parents, les grands-parents, les professeurs et les supérieurs, quelle que soit leur position sociale. L'élite des aînés du village ou de l'organisation est toujours consultée au sujet des affaires quotidiennes (Thém, 2001). La distance hiérarchique sera encore plus importante dans une organisation si l'on combine la position hiérarchique à l'âge de l'occupant de cette position (Venard, 2000, p. 4).

Sous la colonisation française, l'obéissance envers les supérieurs hiérarchiques n'était pas en conflit avec les valeurs culturelles françaises. Elle a donc été maintenue. D'Iribarne (1989) a mentionné cet aspect « grande distance hiérarchique » dans son étude comparative des valeurs culturelles d'une firme multinationale française opérant dans trois pays différents, soit la France, les États-Unis et les Pays-Bas. La valeur dominante en France étant la « logique de l'honneur », c'est donc ce qui détermine les devoirs de chaque groupe social envers les autres.

« Le caractère très effectif que possèdent volontiers en France les rapports hiérarchiques et la diversité extrême des sentiments qui s'y manifestent envers des supérieurs, qui peuvent être révéérés comme méprisés avec une égale intensité, intrigue ». (D'Iribarne, 1989, p. 77).

Pendant plus de 50 ans dans le nord du Vietnam et pendant plus de 30 ans dans le Sud, en plus des influences provenant de la Chine et de la France, l'importance de la distance

hiérarchique est encore accentuée par la mise en pratique de la doctrine marxiste (Jacobs, Guopei et Herbig, 1995, p. 30). Cette approche politique octroie le pouvoir à un seul parti politique par le principe de la « démocratie centralisée ». Les décisions politiques sont alors toutes prises par une élite constituée de membres du Parti communiste (Bureau politico). Suite à l'instauration de ce régime, on observe une importante centralisation des pouvoirs dans les établissements publics et les entreprises étatiques vietnamiennes.

Le respect de la hiérarchie et de l'âge a une influence indubitable sur les pratiques managériales des entreprises (Hofstede, 1987 ; Hofstede et Hofstede, 2005 ; Jacobs, Guopei et Herbig, 1995). Premièrement, dans une situation de forte distance hiérarchique, le processus de prise de décision est généralement autocratique et donc, la participation des subordonnés et leurs initiatives sont éliminées ou ignorées (Jacobs, Guopei et Herbig, 1995, p. 30). Deuxièmement, cette particularité culturelle vietnamienne cause des obstacles au niveau de la communication interne d'une organisation. Venard (2000) suggère que « l'employé vietnamien montrera un attachement à ses supérieurs directs avec qui il est en interaction permanente. À l'inverse, il risque de rejeter une hiérarchie qui n'est pas la sienne, même s'il s'agit de la même entreprise » (p. 5). Troisièmement, en mettant l'accent sur l'émotion, il est très difficile d'évaluer le personnel d'une organisation, parce que les critères visent à évaluer le « respect » plutôt que les aptitudes ou la performance. En réalité, une centralisation trop forte du pouvoir des supérieurs entraîne une dynamique de « good news culture » dans les entreprises étatiques (Newman et Nollen, 1998). Par « good news culture », on entend la tendance de certains employés à louer, flatter ou glorifier leurs dirigeants, plutôt qu'à émettre des critiques, afin d'être perçus comme de bons employés. Venard (2000) soulève très bien le problème de gestion des ressources humaines au sein des entreprises vietnamiennes, surtout en ce qui a trait à la politique de rémunération et de sanction des employés (p. 4). Finalement, l'obéissance, le respect absolu des supérieurs hiérarchiques et surtout la concentration du pouvoir ont la fâcheuse tendance à entraîner la corruption (Hofstede et Hofstede, 2005, p. 62). Cet argument est tout à fait pertinent lorsque l'on observe la situation actuelle de la société vietnamienne.

1.2.3 L'importance du réseau des relations interpersonnelles

Pour les Vietnamiens, dont la vie quotidienne est enracinée dans une culture collectiviste, les rapports sociaux occupent une place primordiale. Comme on l'a mentionné précédemment, cette grande importance accordée aux relations est issue de la *riziculture* qui, à travers l'histoire, a appris aux Vietnamiens la nécessité de vivre collectivement et de se soutenir mutuellement pour faire face aux calamités naturelles telles que les crues, les inondations, la sécheresse et les typhons (Thêm, 2001, p. 180). Chez les Vietnamiens, les relations ne se limitent pas aux interactions des membres à l'intérieur d'une famille, mais s'étendent au niveau des clans, du village, de la région et du ministère de tutelle, notamment (Venard, 2000, p. 7). Cette particularité est bien ancrée dans la mentalité des Vietnamiens et conditionne leurs comportements: c'est pour eux une valeur distinctive.

Le Vietnam se base aussi sur le profond héritage confucéen qui régit le fonctionnement des relations humaines pour assurer l'harmonie de la société. En effet, les « *ngũ luân* » (cinq relations) définissent les rapports humains et les comportements appropriés à chaque type de relation. Ces relations sont le noyau de tous les rapports sociaux des Vietnamiens et les échanges doivent respecter le concept de « *quân tử* », qui signifie un échange en faveur d'autrui (Chen et Chen, 2004 ; Huard et Durand, 1975).

Selon Hwang (1987), ces relations peuvent être divisées en trois catégories essentielles (cité par Chen et Chen, 2004). La première concerne les liens familiaux par lesquels les membres échangent de l'affection. Ce type de relation est plutôt une sorte d'obligation des membres de la famille les uns envers les autres. Les observations de Bain (1967) illustrent bien l'importance de cette valeur.

« Each family looked after its own: if a member prospered, his family shared; if one needed money, the family helped » (p. 85).

Venard (2000) partage le point de vue de Bain à cet effet, et souligne que les emprunts, l'aide à la recherche d'emplois, etc. sont fréquemment accordés par les membres d'une même famille dans la société vietnamienne (p. 7).

Le deuxième type de relation réfère aux liens instrumentaux qui sont établis dans le but d'échanger des ressources matérielles et de réduire les risques. Ce type de relation renvoie également au concept de « réseaux » ou de « capital social » dans la littérature managériale

occidentale (Adler et Kwon, 2002). Pour les auteurs occidentaux, les relations sociales sont considérées comme un capital pour l'entreprise, parce qu'elles permettent aux firmes d'accéder facilement à des ressources et de réduire les coûts de transactions. Cependant, la littérature traitant des relations sociales met l'accent sur une réciprocité immédiate et sur les relations mobilisables (Forsé, 2000). Pourtant, ce type de relation est souvent instable et temporaire parce qu'il poursuit des intérêts à court terme. C'est pour cette raison que les Vietnamiens ont tendance à combiner les relations affectives et instrumentales, ce qui donne un troisième type de relation plus durable.

Ce troisième type de relations intègre les deux catégories précédentes en mettant l'importance à la fois sur les sentiments et sur les ressources à échanger. En réalité, cette catégorie de relations est celle que l'on observe le plus souvent entre les collègues d'une même classe ou d'une même région (Chen et Chen, 2004, p. 309).

Pour les Vietnamiens, les relations personnelles influencent considérablement les pratiques de gestion (Hofstede et Hofstede, 2005 ; Le et Jolibert, 2001 ; Lockett, 1988 ; Venard, 2000). Les entreprises cherchent et recrutent souvent des personnes provenant des familles des employeurs ou des employés. Ces relations sont encore plus importantes pour les entreprises opérant dans une économie planifiée, surtout au sein d'entreprises étatiques. Dans ce régime économique, les ressources ne sont pas disponibles sur le marché et les entreprises peuvent obtenir plus facilement ce dont elles ont besoin, en tirant avantage des relations entre ses employés et des fournisseurs (Newman et Nollen, 1998 ; Venard, 2000 ; Xin et Pearce, 1996). Cela explique pourquoi les dirigeants des entreprises étatiques du Vietnam passent la plupart de leur temps à établir des relations étroites avec les autorités publiques ainsi que différents fournisseurs (Edmund Malesky, 1998). D'après Hofstede et Hofstede (2005), dans les pays de nature plus collectiviste, dont le Vietnam, on ne fait des affaires qu'avec les partenaires ou les membres appartenant à ses propres réseaux. Les relations doivent donc être établies avant que les affaires commencent (p. 103). Cette pratique ne se retrouve pas dans le mode de fonctionnement des cultures occidentales qui distinguent nettement les relations familiales et les relations d'affaires. Il s'agit donc ici d'un processus inverse : on construit des relations sociales et la confiance après avoir effectué des affaires ensemble. Cette différence entre les cultures occidentales et la culture vietnamienne émane des valeurs confucéennes qui

mettent l'accent sur la droiture plutôt que sur les profits. À cet égard, dans l'histoire des pays confucéens, les métiers visant le profit (les métiers reliés au commerce notamment) demeurent mal vus, et ceux qui pratiquent de tels métiers sont considérés comme des personnes dont il faut se méfier (Jacobs, Guopei et Herbig, 1995, p. 33).

Les relations des Vietnamiens sont normalement établies entre individus ayant des identités sociales similaires sur le plan de la famille, de la provenance géographique ou de l'éducation, par exemple. Ainsi, un étranger ne pourrait entrer dans une relation existante sur la seule base qu'un ancien membre du groupe l'y introduit (Burt, 2000). La qualité des relations dépend de la réciprocité mutuelle, de l'obligation et de la confiance qu'ont les membres les uns envers les autres. Cependant, dans la culture vietnamienne, la réciprocité n'est pas immédiate, mais plutôt à long terme. « Les compensations immédiates sont toujours mal vues et nuisent à la relation » (Chen et Chen, 2004, p. 317).

1.2.4 L'importance du concept de « *face* » dans la société vietnamienne

La notion de « *face* » joue un rôle très important dans la vie quotidienne des Vietnamiens (Kamoche, 2001 ; Kim et Nam, 1998 ; Thê, 2001). Les Vietnamiens cherchent toujours à ne pas perdre la « *face* » et à ne pas la faire perdre à autrui. Étant donné un caractère très prononcé de la culture vietnamienne (Venard, 2000), la « *face* » est toujours liée à la *position sociale* (statut social pour certains auteurs) et varie en fonction des différents contextes dans lesquels un individu interagit avec les autres (Ho, 1976, p. 869). Dans une étude du concept de « *face* » chez les Chinois, Hu (1944) affirme que le concept de « *face* » dans la culture asiatique implique les deux éléments fondamentaux suivants (cité dans Ho, 1976 ; Kim et Nam, 1998).

- (i) « *Uy tín, có tiếng* » reflète le prestige, la réputation et le respect qu'une personne a acquis grâce à son succès et à son rayonnement ;
- (ii) « *Danh dự* » désigne la dignité et la confiance qu'une personne possède, grâce à sa position hiérarchique dans la société et à son âge. Le tout devrait se conformer aux normes morales de la société.

Le premier élément réfère aux attributs et aux efforts individuels ayant pour objectif de créer une image positive ou de donner une bonne impression d'autrui. Dans un tel cas, la « *face* » permet à une personne d'obtenir des influences et des récompenses tangibles. Cet aspect de la « *face* » est similaire aux approches de recherches sur la notion de « *face* » que l'on trouve dans la littérature occidentale (Kim et Nam, 1998, p. 256). Le deuxième élément de « *face* » proposé par Hu (1944) présente une nette distinction entre les conceptions asiatique et occidentale du concept de « *face* ». Pour les Asiatiques, y compris les Vietnamiens, la « *face* » d'une personne est liée à son statut social (Venard, 2000 ; Ho, 1976), dans la mesure où cette personne respecte ses obligations morales et les normes sociales. Dans ce cas, la perte de la « *face* » est indissociable de la menace de perte de la position d'un individu dans la société. Cela explique pourquoi les Vietnamiens, pour se protéger leur « *face* », évitent souvent la poursuite des gains économiques à court terme. À ce sujet, Kamoche (2001) suggère que :

« Vietnamese managers are thus more likely to take reduced profits or growth than lose face by resorting to unpopular layoff » (p. 645).

Comme les Vietnamiens respectent la hiérarchie et l'âge, il est généralement plus important pour eux que les personnes plus âgées ou occupant des postes supérieurs ne perdent pas la « *face* ». Ainsi, la « *face* » de telles personnes est donc souvent protégée par leurs subordonnés, les membres ou les plus jeunes. La « *face* » des supérieurs devient donc la « *face* » de toute l'équipe. En d'autres termes, la « *face* » individuelle se transforme en « *face collective* » : c'est alors la « *face* » du groupe ou de l'organisation (Kamoche, 2001). Au Vietnam, ce concept de « *face* » contribue donc grandement au renfort de la cohésion au sein du groupe et de la culture organisationnelle.

En principe, une personne peut garder ou perdre la face si l'un des deux éléments disparaît. Il est normal que la « *face* » d'une personne soit perdue si des normes, des conduites ou des obligations morales liées à sa position ne sont pas respectées. De plus, ces violations placent le contrevenant dans une situation honteuse et la perte de « *face* » peut être permanente (Ho, 1976). D'autre part, la « *face* » d'une personne est aussi menacée si ses performances ou ses compétences sont inférieures aux exigences minimales. Cependant, la perte de la « *face* » en

raison d'une mauvaise performance peut être rétablie par des efforts individuels afin d'améliorer la situation.

La « *face* » peut avoir des influences sur les pratiques managériales. Venard (2000) suggère que les firmes vietnamiennes doivent continuellement tenir compte du concept de « *face* » dans leur politique de gestion des ressources humaines.

« L'importance de la face complique l'évaluation individuelle. Le manager doit donc agir avec doigté pour faire comprendre l'erreur sans vexer son responsable. [...] Il est difficile, voire impossible d'entendre une critique d'un jeune employé à l'encontre d'un ancien » (p. 5).

Dans une étude au sujet de l'influence de la culture vietnamienne sur le comportement de l'acheteur, Le et Jolibert (2001) mettent l'accent sur les modes de communication dans le contexte culturel du Vietnam. Selon ces auteurs, pour ne pas perdre la « *face* », la communication indirecte et individuelle semble la plus pertinente. En effet, la critique publique de performance ou de compétence d'un employé affectera très négativement sa « *face* ».

1.2.5 La théorie Yin-Yang: la dynamique, la flexibilité des Vietnamiens

Influencés par la culture chinoise, les Vietnamiens ont souvent recours à la théorie du Yin et du Yang pour percevoir, expliquer et interpréter des événements dans leur vie (Them, 2001). Cette théorie leur permet de conceptualiser leur univers comme la coexistence de deux pôles interdépendants et duaux dans une même unité dont la frontière entre les deux parties est très floue. Ces pôles sont considérés comme deux phases d'un mouvement cyclique qui s'opposent ou se transforment continuellement l'une en l'autre. Cette dynamique est reflétée par des métaphores: le jour s'oppose à la nuit, mais le jour cède sa place à la nuit et inversement, ou le chaud s'oppose au froid, mais le chaud cède sa place au froid et inversement.

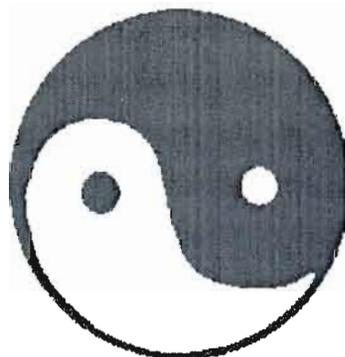


Figure 1.1 : Le symbole de Yin et Yang

Le symbole du *Yin* et du *Yang* ci-dessus démontre deux grandes forces présentes dans l'univers: l'opposition clair-obscur, négatif-positif ou mâle-femelle, dans une égalité et un équilibre parfait. On y trouve un point noir dans la partie blanche, et un point blanc dans la partie noire. « C'est un détail vital du symbolisme qui rappelle que tout élément mâle comporte nécessairement un principe femelle et que tout élément femelle comporte nécessairement un principe mâle » (Daojida, 2001).

Ayant un esprit influencé par la théorie du *Yin* et du *Yang*, les Vietnamiens sont généralement très flexibles et dynamiques, en acceptant à la fois des avances et des reculs. En fait, ils s'adaptent très bien aux nouvelles situations, afin d'assurer leur existence et leur identité (Ngoc, 2005).

En conclusion, les Vietnamiens ont eu une culture riche et distincte tout au long de leur histoire. La figure 1.2 démontre les différentes interventions étrangères dans le système sociopolitique et culturel du Vietnam comme les valeurs confucéennes de la Chine et l'orientation contractuelle de la France et des États-Unis. De plus, les divers régimes politico-économiques du pays apportent également des éléments typiques au système de valeurs vietnamiennes. Ces contributions permettent d'identifier les particularités des Vietnamiens, à savoir (i) le sens collectiviste, (ii) l'importance des relations interpersonnelles, (iii) le respect de la hiérarchie et de l'âge, (iv) l'importance de la notion de « face » et de réputation, (v) le sens flexible et pragmatique, et (vi) la fierté nationaliste. Ces valeurs auront probablement des influences considérables sur le comportement des individus, dont les leaders des

organisations, et donc sur la culture des organisations opérant dans la société vietnamienne (Bédard, 1991 ; Schein, 2004 ; Allaire et Firisotu, 2004). *Ces valeurs constituent le premier élément du cadre conceptuel de la présente recherche.*

Toutefois, les actions d'une organisation sont conditionnées, non seulement par la culture sociétale, mais aussi par les pressions institutionnelles et les politiques gouvernementales. Dans la section suivante, on abordera les politiques de réforme effectuées durant les années du « Doi Moi ». Ces politiques sont considérées comme des éléments importants dans la création des isomorphismes au sein des entreprises étatiques vietnamiennes.

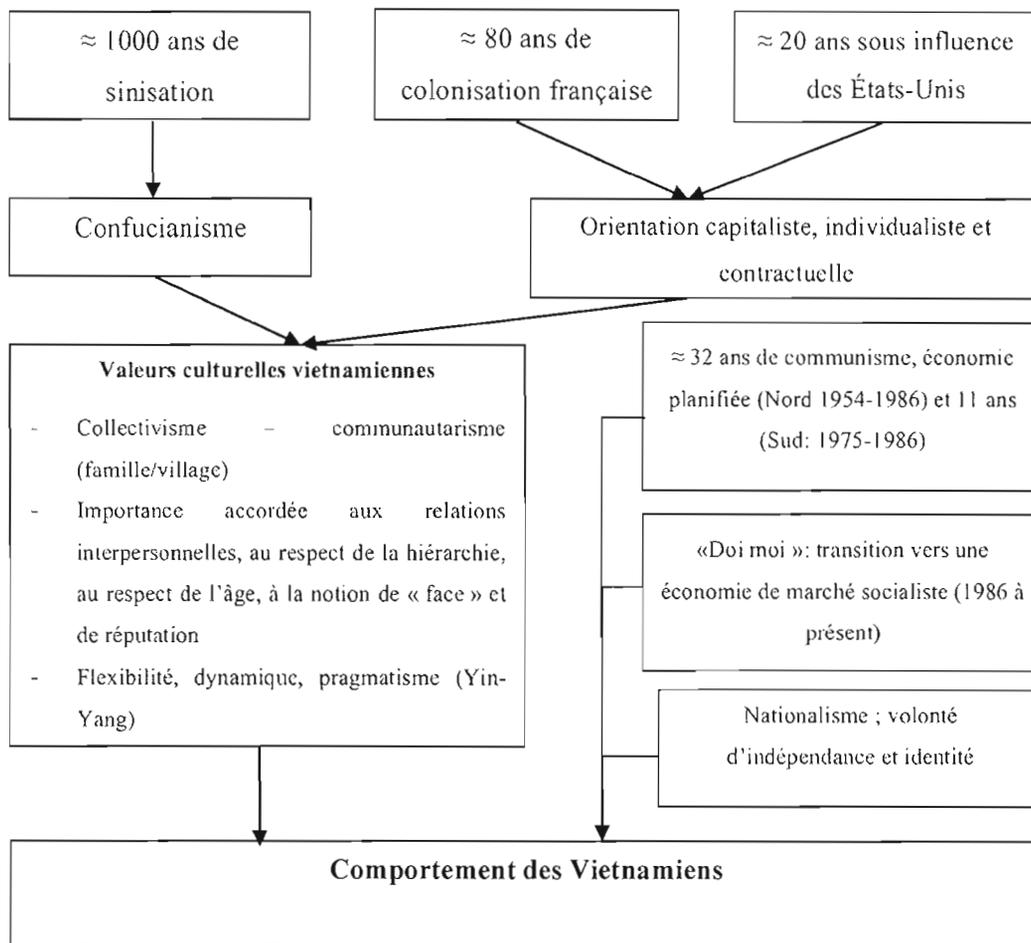


Figure 1.2 : Les valeurs historiques et culturelles des Vietnamiens

CHAPITRE II

LE CONTEXTE POLITICO-ÉCONOMIQUE DU VIETNAM

2.1 Les entreprises étatiques en période de transition: le nouveau contexte

Dans les années 1980, le changement de régimes économiques et de politiques dans les pays postsocialistes fait l'objet d'un bon nombre de recherches académiques en Occident (Grancelli, 1995 ; Newman et Nollen, 1998). La plupart de ces recherches reposent essentiellement sur la « thérapie de choc » (le « *big bang* ») adoptée et recommandée par le Fonds Monétaire International comme un modèle exemplaire de transition d'une économie planifiée vers une économie de marché dans les pays postsocialistes.

D'après Lipton et Sachs (1990), ce modèle reflète un processus de transition rapide et complet qui repose sur trois éléments : (i) la « libéralisation » qui se traduit par la création d'un marché concurrentiel, la démonopolisation du secteur étatique, la dérégulation des prix et le développement libre du secteur privé ; (ii) la « stabilisation macro-économique » et (iii) la « privatisation accélérée des entreprises publiques » (cité par Paquet, 2004, p. 25).

En adoptant une perspective déterministe, les adeptes de la « thérapie de choc » mettent l'accent sur la vitesse du processus de transformation ainsi que sur la rupture radicale avec les héritages des périodes précédentes des économies en transition. Ils assument tous que seule la transformation radicale et globale du système institutionnel ou politique peut apporter des changements fondamentaux (Child et Czegédy, 1996) et « permet de rétablir une bonne situation économique en allant vers l'économie de marché » (Paquet, 2004, p. 27).

En accord avec les protagonistes de la « thérapie de choc » ou du « *big bang* », Meyer et Lieb-Doczy (2003) et Grancelli (1991) proposent l'approche de la « *creative destruction* », qu'ils jugent plus efficace pour procéder à une vraie transformation (cité par Grancelli, 1995).

Pour cette raison, leurs recherches portent essentiellement sur le traitement des rapports entre les changements de propriétés et les changements de structures des entreprises, ainsi que sur la vitesse de ces changements.

Pourtant, cette approche de transformation économique radicale connaît certaines limites. Elle néglige en effet de prendre en compte plusieurs éléments liés au contexte spécifique du pays concerné tels que l'histoire, le milieu socioculturel et les enjeux politiques (Paquet, 2004, p. 29). C'est la constatation des failles de cette approche qui a justifié la recherche, de la part du Vietnam et de la Chine, d'une méthode de transition alternative.

À la fin des années 1980, l'aide économique provenant des pays socialistes diminue considérablement et cesse complètement lors de la chute du bloc communiste. Face à cette situation, l'économie du Vietnam doit aussi se transformer pour répondre aux besoins de développement du pays. La transformation de son économie planifiée en économie de marché se fait en adoptant une approche graduelle de façon à ne pas trop perturber le régime politique socialiste. Durant la longue période de construction du socialisme, seule la propriété collective est légitime et les entreprises étatiques sont la forme d'entreprise dominante (Thang, 2003). Cependant, les indicateurs de rentabilité et d'endettement prouvent bien les faiblesses de ce type d'entreprises (Freeman, 1996 ; Tho, 2003, 2009). C'est pourquoi l'amélioration de la productivité et de l'efficacité est plus que jamais une nécessité durant la période de transition. Afin de forcer et d'accélérer la réforme de ces entreprises, plusieurs mesures sont intentionnellement imposées par le gouvernement vietnamien telles que la vente, l'actionnarisation (privatisation partielle), le resserrement budgétaire (réduction des subventions) ou la décentralisation du pouvoir et de la responsabilité (Tho, 2003, 2009). De nouvelles règles sont promulguées dans le but de créer un environnement favorable à la concurrence. Parmi celles-ci, la modification de la constitution en 1992, qui permet de reconnaître la diversité des formes de propriété et l'instauration de la loi des entreprises qui favorise la création de sociétés privées.

Les changements du contexte institutionnel que nous venons d'évoquer exigent une transformation profonde des entreprises étatiques dans le but d'être légitimés. Ces contingences forcent ces dernières à choisir entre « se transformer ou mourir ». Les différentes pressions vers le changement seront abordées dans les sections qui suivent.

2.2 Les changements du contexte institutionnel de façon « gradualiste »

En tant que pays communiste, un allié privilégié de l'U.R.S.S. en Asie (Pomonti et Tertrais, 1994), le Vietnam suit le modèle de l'économie planifiée et centralisée de type soviétique pendant une période de plus de 30 ans, incluant la période de 1979 à 1985 durant laquelle certaines petites réformes incrémentales sont introduites dans le secteur agricole (Tri, 1990). Le régime économique de type soviétique est caractérisé par la dominance de la propriété étatique et collective des moyens de production (Thang, 2003), par l'inexistence des règles du marché (ni offre ni demande) (Venard, 2000) et donc par l'absence totale de la concurrence. Dans cette perspective, l'économie a pour principale fonction de mener à terme – sans tenir compte du prix et des besoins du marché – les plans établis par l'État, plutôt que d'assurer l'efficacité économique.

Avant 1986, l'économie du Vietnam dépend fortement des échanges et de l'aide financière provenant des pays du COMECON (Paquet, 2004). Cependant, la diminution du soutien externe ainsi que le déséquilibre de la structure économique (concentration sur l'industrie lourde) le placent dans une situation extrêmement difficile. De plus, l'effondrement du bloc communiste en 1989 oblige le gouvernement vietnamien à procéder aux changements indispensables à son économie en vue de se sortir de la crise dans laquelle il est embourbé. Le secrétaire général du parti communiste du Vietnam, Truong Chinh, déclare officiellement à cette époque que:

« For the community of socialist countries, renovation is the way to surge forward...for our country, renovation is all the more necessary: it is a matter of life and death... Only by renovating our way of thinking and acting – renovating our thinking, especially economic thinking, renovating our style of work, our organization and our cadres – will we be able to extricate ourselves from the current very difficult situation. » (Tri, 1990, p. 182).

Comme d'autres pays socialistes qui ont enclenché une série de réformes (dont leur processus de privatisation radicale des entreprises étatiques), le Vietnam procède aussi à des changements, afin de répondre aux exigences de l'économie de marché. En réalité, on observe déjà certaines réformes à partir de la fin des années 1970, surtout dans le secteur agricole. Celles-ci visent en fait à décollectiviser la propriété et à donner une autonomie considérable aux paysans (Azam, 1995 ; Paquet, 2003, 2004 ; Tho, 2003, 2009). Malgré tout, la transformation d'une économie planifiée en une économie de marché est un changement

important qui nécessite une nouvelle philosophie managériale, des politiques et différents mécanismes de fonctionnement (voir tableau 2.1). Cela confronte alors le gouvernement vietnamien à un choix difficile : s'engager dans la voie d'une réforme radicale ou entreprendre une transition graduelle?

Tableau 2.1 : La transition de l'économie planifiée en économie de marché

Economics concepts underlying central planning	Economic concepts underlying competitive market economies	Policy making implications
“Leading role” of Government to directly allocate resources (land, labor, capital, goods and services) State sovereignty: extract agricultural surplus for industry.	“Leading role” of prices through competitive markets to allocate resources (relative price as signal of value). Consumer sovereignty: All sectors treated equally.	Privatize most of SOEs; divorce policy makers (e.g. Ministries) from owning assets (SOEs); regulate to ensure competitive markets (new “leading role”).
Labor value of production (leads to bias towards material products, and sees services as “non-productive” sector).	Prices as signals for relative values of all goods and services.	Remove discrimination against service sector (e.g. still subject to higher rates of taxation)
Government responsible for all economic achievements and failures.	Government is responsible for maximizing the efficiency of the markets (e.g. quality of information flows; ease of entry and exit; “internalize externalities”, etc.).	Stop talking targets and start talking forecasts. Accept that government is not responsible for market outcomes/production
Ongoing legacy of 19 th Century intuitive logic that intermediary capital goods production somehow “leads development” (Heavy Industries: steel, cement, etc.)	No particular industries warrant subsidization. Let markets and comparative advantages decide growth areas.	Level playing across types of goods and services production, as well as across forms of ownership of enterprises.
Growth achieved almost exclusively by accumulation (forced savings; obsession with static level of investment)	Growth primarily driven by the efficiency of resource allocations (dynamic “creative destruction”); flexible economy attracts investment.	Policies that hinder structural economic change slow growth.
No understanding of relative scarcities and opportunity costs (therefore output targets always “more of everything”).	Scarce resources requiring tough choices, with opportunity costs the fundamental rationale for markets.	Need to overhaul public investment planning process.

Self-sufficiency (“what we do not have today we should have tomorrow”).	Comparative advantage and specialization make most efficient use of resources (“let markets decide”).	The self-sufficiency argument leads to wasteful use of scarce resources (typically in capital – intensive import-substituting projects)
International trade as fundamentally “unfair”.	International trade as win-win through comparative advantages.	Unilateral trade liberalization.
The correct forms of ownership of the means of production (collective/state) will by and of itself cause rapid development; search for “correct mix/balance”.	Recommended forms of ownership dependent upon which is most efficient (welfare maximizing) given circumstances.	Shift policy focus from concern about “who owns what” to “what is most efficient form”? (e.g. state for public goods).

Source : Carty et Kalapessi (2003), The economics of “non- market economy”: the Vietnam catfish case

Le Vietnam n’effectue pas des changements de façon radicale et n’a pas recours à la « thérapie de choc » ou du « big bang » (Azam, 1995 ; Fforde, 2004) à l’instar des pays communistes de l’Europe de l’Est (à l’exception de la Hongrie). Ceux-ci, on le sait, optent pour le renforcement et l’adoption d’une économie de marché, en remplacement d’une situation de forte intervention gouvernementale dans l’économie nationale (Bédard et Lemay, 1991 ; Brabant, 1993 ; Clarke et Pitelis, 1993), contrairement aux réformistes des pays est-européens qui ont souhaité instaurer un processus de démocratisation et éliminer le style de gestion dominé par un pouvoir central et ses protégés (Bédard et Lemay, 1991). Il s’agit donc d’une rupture radicale et complète avec le régime précédent. Le Vietnam suit son propre chemin en effectuant des changements incrémentaux et graduels qui permettent un meilleur fonctionnement du système économique et politique, sans pour autant en changer les principes politiques fondamentaux (Azam, 1995 ; Paquet, 2003, 2004 ; Riedel et Turley, 1999 ; Riedel J., 1995 ; Tho, 2003, 2009). En fait, le pays s’adapte aux mécanismes de marché au lieu de l’adopter de manière passive. La transition d’une économie planifiée vers une économie de marché est marquée par la reconnaissance de la coexistence des secteurs privé et public dans le maintien de la stabilité politique. Toutefois, l’État exerce toujours un contrôle marqué dans les domaines stratégiques comme les communications, la sécurité nationale et le pétrole.

Depuis qu'est lancée la campagne du « Doi Moi » (rénovation) en 1986, l'économie vietnamienne porte la nouvelle étiquette « d'économie de marché avec l'orientation socialiste ». Cette économie est caractérisée par trois éléments fondamentaux: (i) le monopole du parti communiste ; (ii) le rôle prépondérant du secteur public et (iii) les mécanismes de coordination par les règles du marché (Paquet, 2003, 2004 ; Tho, 2003, 2009).

L'État vietnamien prend conscience de l'inefficacité et de la faible productivité du secteur public qui mettent ses entreprises en danger si des concurrents étrangers ou des concurrents du secteur privé sont présents. L'État prend donc plusieurs initiatives afin d'améliorer la performance des entreprises étatiques, soit par le développement du secteur privé, soit par la privatisation totale ou partielle des entreprises publiques existantes (macro-privatisation et micro-privatisation au sens de Nakangane (2000)).

2.3 L'inspiration des pratiques managériales du secteur privé

Durant la période de transition, la plupart des pays socialistes choisissent la voie du changement radical de l'économie planifiée en économie de marché en adoptant la formule de « *creative destruction* » (« *no pain, no change* ») (Abrahamson, 2004) : c'est le cas de la République tchèque, de la Pologne ainsi que de la Russie.

Le Vietnam est un pays dont le marché est encore assez peu développé. En accordant encore une grande importance à ses entreprises étatiques dans les domaines stratégiques, il peut ainsi assurer « l'orientation socialiste » et maintenir la stabilité sociopolitique. Le changement incrémental et graduel de l'économie et des entreprises étatiques semble une approche optimale et raisonnable (Thang, 2003 ; Tho, 2003, 2009) qui permet aux entreprises étatiques d'effectuer des « *changes without pain* » au sens de Abrahamson (2004). En simplifiant, la macro-privatisation au Vietnam vise deux objectifs principaux : (i) le changement des pratiques managériales pour améliorer la performance des entreprises étatiques ; (ii) la restructuration des entreprises étatiques (Tho, 2003, 2009) en vue de renforcer le rôle dominant du secteur public dans l'économie nationale.

Dans le but de rendre les entreprises étatiques performantes, l'État établit de nouvelles règles du jeu afin de mettre les entreprises étatiques en concurrence avec le secteur privé. Il s'agit de

renforcer la compétition en élaborant un cadre favorable au développement du secteur privé, en faisant appel à des mesures telles que la promulgation de la loi sur les investissements étrangers en 1989, la loi des sociétés en 2001 et surtout la reconnaissance officielle de la propriété privée dans la constitution en 1992.

En continuant de renforcer la performance des entreprises étatiques, l'État met en œuvre plusieurs réformes au sein même des entreprises publiques, d'une part en donnant, plus d'autonomie à leur direction (Paquet, 2003, 2004) et d'autre part, en réduisant l'octroi de subventions (Mitsui et Wada, 1998 ; Nakangane, 2000 ; Tho, 2003, 2009). Grâce à ces initiatives du gouvernement, les entreprises étatiques disposent donc d'une plus grande marge d'action dans leurs affaires. La gestion des actifs de l'État est aussi transférée des échelons intermédiaires de l'appareil d'État vers l'entreprise et son directeur (Paquet, 2003).

Bédard et Lemay (1991) suggèrent aussi dans leur recherche que l'État peut améliorer considérablement l'efficacité des entreprises publiques par un processus de « *privatisation* ». Le « concept de privatisation peut s'opérer à double sens, soit par le transfert des activités du secteur public au secteur privé ou bien par l'introduction de méthodes de gestion du secteur privé dans le secteur public » d'après Tereraho et Bédard (1994) (cité par Bédard et Lemay, 1991).

On réfère tantôt à ce phénomène avec le terme de macroprivatisation (au sens où Sakagane (2000) l'entend) ou celui de privatisation exogène (tel que le conçoit Grancelli (1995)) : on vise ici à améliorer la performance des entreprises étatiques en favorisant le développement du secteur privé et en intégrant certaines pratiques managériales les plus efficaces du secteur privé à l'intérieur même des entreprises du secteur public. Ce fait est bien expliqué par la théorie néo-institutionnelle énoncée par DiMaggio et Powell (1983) concernant les types d'isomorphismes mimétiques et coercitifs.

Dans les années 1990, les entreprises étatiques doivent faire face à la concurrence provenant à la fois des compétiteurs domestiques et étrangers, surtout lorsque le gouvernement vietnamien décide d'aller de l'avant avec une politique d'ouverture économique. Malheureusement, les entreprises étatiques démontrent une grande faiblesse au niveau de la performance économique (Tho, 2003, 2009). En 1996, l'endettement de ces entreprises correspond à 120 % de leur chiffre d'affaires, une valeur égale au PIB de l'ensemble du pays

de l'année 1997. Elles doivent donc faire l'objet d'une restructuration majeure. Le gouvernement garde seulement les entreprises dans certains secteurs stratégiques et celles qui sont potentiellement profitables. Cette directive a mené à une fusion et à une liquidation de masse du secteur public, marquées par la disparition de 12 084 entreprises étatiques en 1989 (MekongEconomic, 2002) à 2 900 en 2005 (PCV, 2006).

Cependant, la restructuration et l'élimination massives des entreprises inefficaces n'assurent pas au secteur public une position de « leader » dans l'ensemble de l'économie, parce que les entreprises étatiques vietnamiennes sont généralement petites et faibles en ressources (Tho, 2003, 2009). Le gouvernement vietnamien s'inspire du modèle « des entreprises regroupées » — les *keiretsu* — du Japon et des « *chaebols* » de la Corée du Sud dans le but d'améliorer la capacité concurrentielle de ses entreprises étatiques qui se base sur le principe de concentration du capital. Il y a donc 93 groupes appelés « Corporations Générales 90 et 91¹ » qui sont créés par la fusion de 1392 entreprises étatiques représentant plus de 60 % du capital du secteur public. Le regroupement des entreprises étatiques s'organise autour de trois critères: (i) comprendre au moins 7 entreprises opérant dans le même secteur d'activité ou dans les secteurs d'activités connexes ; (ii) détenir un capital minimum de 1 000 milliards de VND (93 millions US) et (iii) pouvoir créer sa propre institution financière dans le but de mobiliser et de répartir des ressources entre les membres (Worldbank, 1995, p. 107).

Toutefois, la pratique de l'isomorphisme mimétique des structures japonaises et coréennes ne résout pas totalement les problèmes d'inefficience à l'intérieur des entreprises étatiques vietnamiennes. Tho (2003) souligne deux problèmes majeurs. Premièrement, il n'y a pas toujours une identification claire de la relation de propriété (l'ambiguïté au sens de Bédard et Lemay, 1991). Ces entreprises regroupées dépendent financièrement du Ministère des Finances, tandis que leurs activités managériales quotidiennes sont gérées et contrôlées par leur propre ministère de tutelle (*line ministry*). Leurs dirigeants n'ont pas plus d'autonomie, mais subissent au contraire beaucoup de nouvelles contraintes que leur imposent les différentes organisations gouvernementales. De plus, la formule « structure multi – divisionnaire » n'accorde pas l'indépendance aux sociétés qui sont membres de ces

¹ Les Corporations générales 90 et 91 ont été créées par la Décision No.90 et Décision No.91 respectivement pour tirer parti des modèles des groupes japonais et des *chaebols* de la Corée du Sud.

corporations, car toutes sont décidées et gérées par le Conseil d'Administration (*Board of Directors*). Les sociétés membres perdent graduellement leur autonomie, même dans leurs activités quotidiennes. Deuxièmement, les subventions de l'État ont tendance à réapparaître, surtout dans les moments de crise financière, comme ce fut le cas lors de la crise financière asiatique en 1997. L'État continue en effet d'octroyer une aide financière aux entreprises publiques qui se trouvent en situation financière précaire pour qu'elles maintiennent leur rôle de leader dans « une économie de marché orientée vers le socialisme » (Mitsui et Wada, 1998).

En effet, en s'inspirant du modèle des « *keiretsu* » japonais et des « *chaebols* » coréens, les entreprises étatiques peuvent effectuer certains changements positifs sans être privatisées et donc, les principes clés de l'économie socialiste continuent d'être respectés. En d'autres termes, les entreprises effectuent des changements continuels à travers des ajustements mineurs et incrémentaux (Quinn, 1980) vers une économie de marché, mais elles préservent toujours leurs structures ainsi que leur philosophie socialiste de base (Nadler et Tushman, 1988, cité par Bédard et Lemay (1991) ; Thang (2003)).

Cependant, la macroprivatisation n'assure pas une réforme complète en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité et de la performance des entreprises étatiques dans un environnement aussi complexe que celui du Vietnam. Il faut savoir qu'il existe toujours des routines et des pratiques qui sont bien enracinées dans l'économie planifiée. C'est pour cette raison que les entreprises publiques du Vietnam ont besoin de réformes plus radicales pour assurer leur survie au sein d'un environnement fortement concurrentiel. Étant conscient de ces exigences, le gouvernement vietnamien n'a d'autre choix que de continuer à pousser de l'avant la réforme des entreprises étatiques. C'est ainsi qu'à partir de 1992, un programme d'actionnarisation de ces entreprises voit le jour.

2.4 Le processus d'actionnarisation exerce une forte pression sur les entreprises étatiques vietnamiennes

Il nous apparaît utile de préciser le rôle de la « micro-privatisation » (Nakagane, 2000) ou des changements endogènes (Grancelli, 1995) dans le processus d'actionnarisation au Vietnam. Le terme « actionnarisation » est utilisé pour décrire la transformation des entreprises

étatiques en des sociétés par actions qui permet la coexistence des propriétés privées et publiques. Le processus d'actionnarisation des entreprises étatiques comprend trois phases principales : la phase d'expérimentation, la phase de relance et la phase d'accélération.

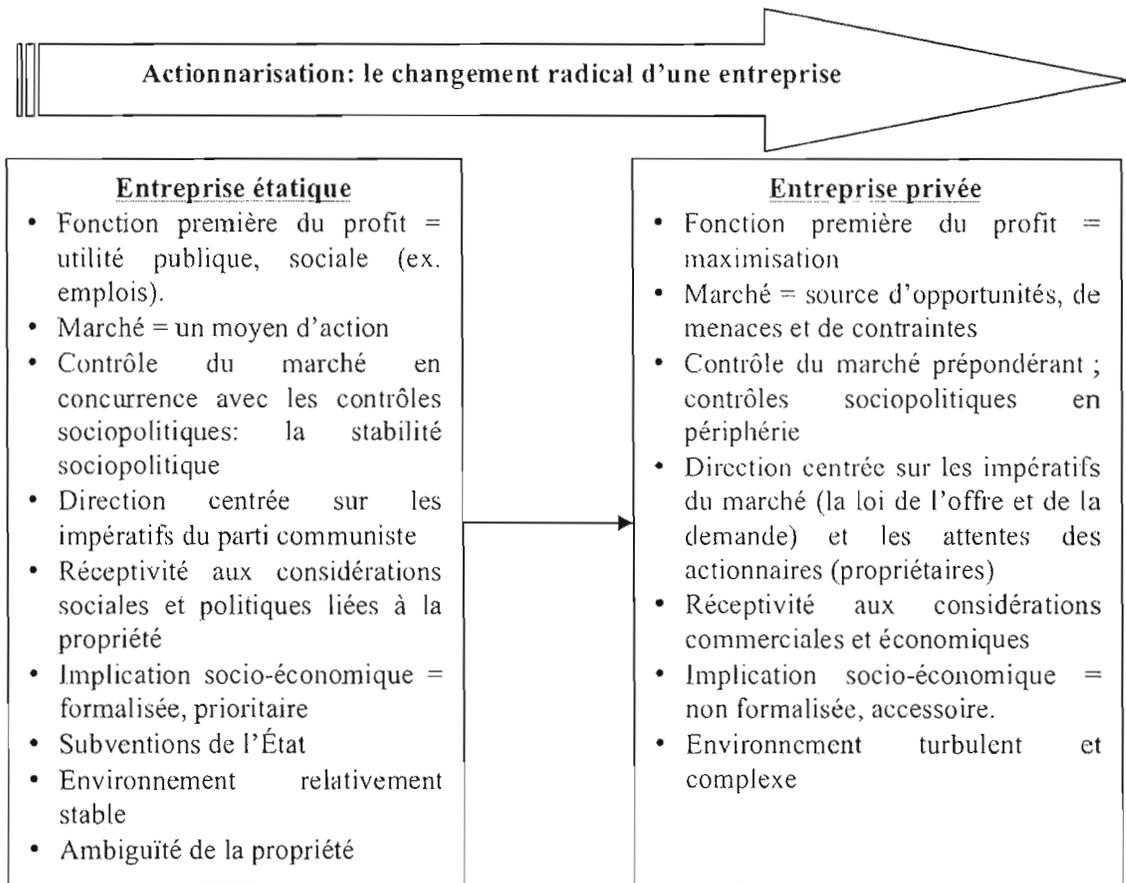
La phase d'expérimentation (1992-1996) : Le gouvernement vietnamien lance officiellement le programme pilote d'actionnarisation des entreprises étatiques par la promulgation des décisions 202/CT, 203/CT (8/6/1992) du Conseil des ministres et 84/TTg (4/3/1993) du premier ministre. Il s'agit d'un programme expérimental d'actionnarisation qui s'effectue de manière progressive et à petite échelle et qui concerne seulement 7 petites entreprises sous l'autorité des provinces. Cependant, seulement 5 entreprises sont actionnalisées (Freeman, 1996 ; Huyen, 2004).

La phase de relance (1996-1998) : Après avoir examiné les résultats de la phase expérimentale, les expériences sont élargies et généralisées. Le gouvernement promulgue plusieurs décrets, notamment les décrets 28/1996/ND-CP et 25/1997/ND-CP, afin de pousser plus loin son programme d'actionnarisation. À la différence de la phase expérimentale, l'étape de relance s'élargit à toutes les entreprises étatiques de petite et moyenne taille hors du domaine stratégique. De plus, le décret 25/ND-CP permet aux entreprises d'actionnariser des avantages fiscaux et de recourir à un mode de paiement flexible. Malgré des conditions favorables, le nombre des entreprises actionnalisées reste modeste : 25 seulement (Huyen, 2004).

La phase d'accélération (1998 à aujourd'hui) : Le résultat modeste des étapes précédentes peut être expliqué par le mécanisme de sélection des entreprises à actionnariser qui se base essentiellement sur la volonté des entreprises ou de l'administration de tutelle. Dans cette phase, le gouvernement joue un rôle proactif afin d'accélérer la réforme. Il détermine clairement les entreprises dans lesquelles l'État maintient sa propriété dominante. Le reste est soumis à une actionnarisation complète. Selon la circulaire N°20/TTg, promulguée le 21 avril 1998, 42 % de l'ensemble des entreprises étatiques figure dans la liste à privatiser. En 2002, le gouvernement impose des quotas ainsi qu'un agenda d'actionnarisation des entreprises étatiques pour la période de 2002 à 2005, selon le décret 64/2002/ND-CP. Il s'agit donc des obligations des différents ministères et des provinces dans la mise en œuvre de la réforme de leurs entreprises. Cette force se concrétise par l'apparition du décret 187/2004/ND-CP qui

énonce officiellement que l'État ne maintient que les entreprises des secteurs stratégiques. Par ce décret, même les entreprises rentables hors du secteur stratégique doivent aussi être actionnarisées (PCV, 2006).

Cette politique, aussi « rigide » que coercitive, diraient DiMaggio et Powell (1983), pousse les entreprises étatiques à effectuer des changements fondamentaux vers des pratiques d'économie de marché. Bédard et Lemay (1991) affirment que « la privatisation amène une transformation radicale de la propriété et résulte d'un mécanisme d'adaptation ou de changement stratégique qui est influencé par des contingences externes et internes ». Selon eux, le changement de propriétés dans une entreprise est un changement discontinu ou une rupture radicale dans son développement. Lors du passage de la propriété publique à la propriété privée, les entreprises étatiques font face à des changements radicaux tels que la redéfinition des valeurs organisationnelles, la modification des structures, les mécanismes de distribution du pouvoir, les rapports entre les membres de l'entreprise et surtout l'idéologie socialiste (Mitsui et Wada, 1998 ; Thang, 2003 ; Tho, 2003, 2009). Opérant dans un nouvel environnement, les entreprises étatiques doivent absolument modifier leurs anciennes pratiques managériales, leurs relations interpersonnelles ainsi que leurs ressources. Pejovich (1990) confirme que le changement de la structure de propriété est crucial pour la performance parce qu'il implique une transformation de la philosophie, de la raison d'être ou de la mission d'une entreprise. Pour ces auteurs, la privatisation des entreprises publiques dans les pays socialistes est un changement: on passe d'une orientation vers l'efficacité à une orientation vers l'efficience (cité dans Grancelli, 1995). Le processus de transformation des entreprises étatiques en entreprises actionnarisées est illustré par la figure 2.1.



Adaptation du modèle proposé par Bédard et Lemay (1991)

Figure 2.1 : L'actionnarisation comme processus de changement

En développant une « économie de marché à orientation socialiste », le Vietnam réserve toujours le rôle dominant aux entreprises publiques afin de maintenir l'orientation politique socialiste et la stabilisation macro-économique (Phúc, Hung et Định, 2002 ; Thang, 2003 ; Thang et Scott, 2004 ; Tho, 2003, 2009). Ces entreprises supportent tout de même les pressions concurrentielles des mécanismes du marché. Le gouvernement privatise des entreprises à différents degrés, soit partiellement, soit complètement, en fonction de leur secteur d'activité et de la taille des entreprises. Ceci dit, il ne faut pas confondre la propriété

et le contrôle de l'État. Certaines entreprises sont privatisées et la part de l'État y est mineure, mais l'État exerce malgré tout des contrôles stricts (Paquet, 2003). Bédard et Lemay (1991) font intervenir le statut de propriété et le degré de contrôle exercé par l'État comme deux critères essentiels pour classer les entreprises privatisées (voir la figure 2.2). Pour ces auteurs, les entreprises privatisées varient les unes par rapport aux autres, mais elles appartiennent à l'une de ces quatre catégories : le liquidateur, l'observateur, l'opérateur ou le monarque. Nous empruntons ce modèle pour classer les différents types d'entreprises privées du Vietnam.

- **Liquidateur** : Cette catégorie regroupe les entreprises opérant dans les secteurs non stratégiques où l'État n'a pas besoin de conserver un rôle dominant. Normalement, ce sont des entreprises de petite taille (le capital est de moins d'un billion de VND). Ces entreprises font face à une énorme pression provenant du gouvernement qui exige des changements radicaux (Freeman, 1996 ; Phúc, Hung et Đĩnh, 2002 ; Tho, 2003, 2009). Selon Bédard et Lemay (1991), l'actionnarisation peut prendre les formes suivantes: (i) la dénationalisation par la vente entière au secteur privé ; (ii) le transfert partiel au secteur privé, la part sociale détenue par l'État étant généralement inférieure à 51 % du capital total ; (iii) « la cession de la fourniture d'un bien ou service par le retrait complet de l'État dans le financement et la production, ce qui est appelé *liquidation* » (p. 18). Dans ce dernier cas, l'État se départit de la propriété et du contrôle. Il n'intervient pas dans les activités managériales quotidiennes. L'entreprise privatisée a le droit de déterminer ses objectifs, ses stratégies et d'assurer le recrutement de ses employés. Elle est aussi responsable de ses résultats et de sa santé (Bédard et Lemay, 1991).
- **Observateur** : Dans cette catégorie, on retrouve les entreprises qui n'appartiennent pas aux domaines stratégiques dans lesquels l'État maintient son monopole. Ce fait n'empêche pas l'État d'exercer une surveillance du marché qui lui permet de contrôler la stabilité sociale. L'État s'opposera, par exemple, au licenciement d'anciens employés dans ces entreprises parce qu'elles ont souvent un surplus d'employés (*overstaffed*) (Tho, 2003, 2009 ; Tri, 1990). Ramanadham (1994) souligne que « la privatisation passe par la création d'une agence de réglementation autonome, la mise en place d'arrangements

contractuels (tels que la possibilité pour le gouvernement de siéger au conseil d'administration) et la création de « *golden shares* » afin de limiter la part de l'équité que peut détenir une entité quelconque » (cité dans Bédard et Lemay, 1991). Au Vietnam, l'État détient souvent une part majoritaire (supérieure à 51 %) dans des entreprises qui se classent dans cette catégorie (Tho, 2003, 2009).

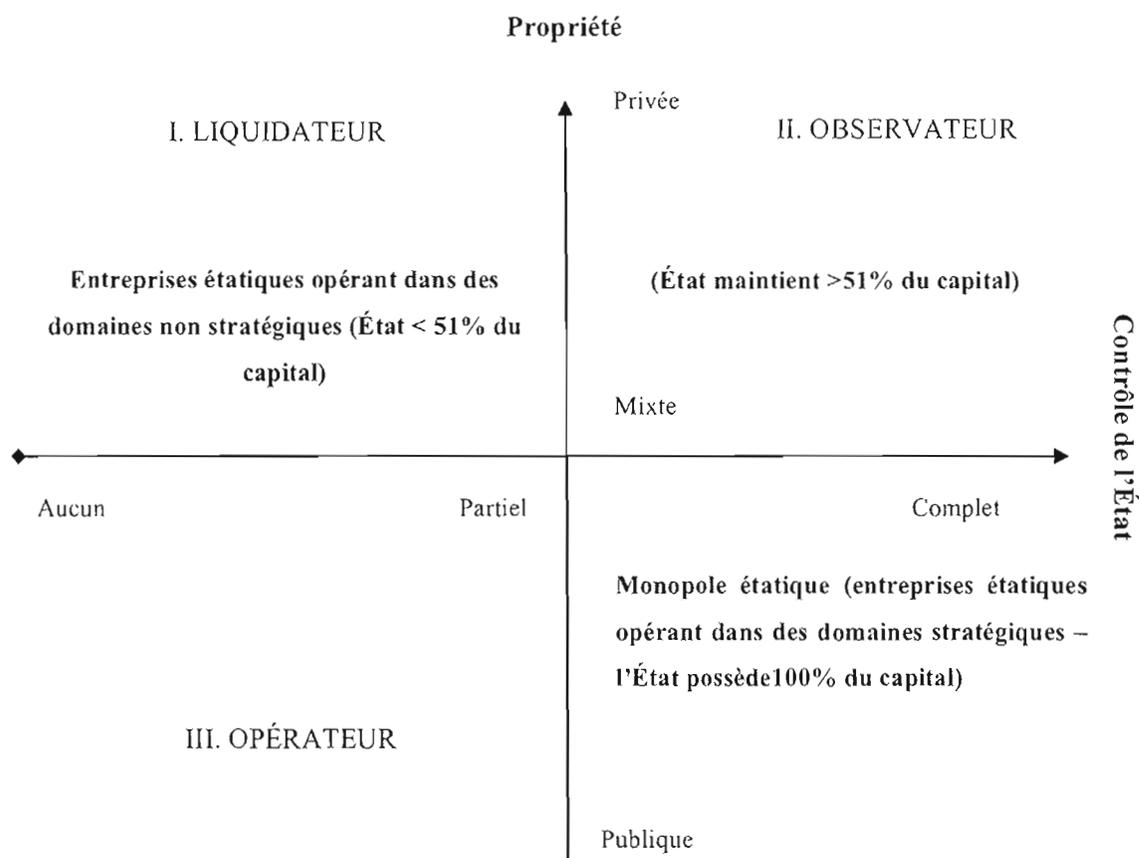
- **Opérateur** : Dans cette catégorie, l'État maintient la propriété publique afin de fournir des services collectifs. Le secteur privé est encouragé à participer à la gestion des opérations sous forme des contrats de sous-traitance et du contrat de bail, etc. (Bédard et Lemay, 1991 ; Phúc, Hung et Đĩnh, 2002 ; Tho, 2003, 2009). Cette catégorie d'entreprises est peu fréquente au Vietnam, car les services publics sont peu attrayants aux yeux des investisseurs privés.
- **Monarque (monopole ou oligopole étatique)** : Cette catégorie correspond exactement à la « macro-privatisation ». L'État maintient une propriété de 100 % du capital et exerce le contrôle total des activités de l'entreprise afin d'en assurer la position dominante dans l'économie nationale. Tous les efforts de l'État visent à améliorer l'efficacité interne par le biais de l'intégration de pratiques managériales et de méthodes de gestion du secteur privé (isomorphisme mimétique au sens de DiMaggio et Powell, 1983). L'État maintient le monopole des entreprises qui opèrent dans des domaines stratégiques tels l'électricité, la télécommunication, le transport, la construction, le pétrole, la métallurgie, etc.

En réalité, les textes juridiques du Vietnam concernant l'actionnarisation classifient les entreprises en trois catégories principales (voir tableau 2.2) : (1) les entreprises financées à 100 % par des capitaux publics qui investissent dans les domaines stratégiques où l'État maintient son monopole (monarque) ; (2) celles dont la part sociale de l'État est supérieure à 51 % et qui sont rentables ou sont du ressort des services collectifs ou (3) celles qui opèrent hors des domaines stratégiques. Ces entreprises sont généralement de petites entreprises non rentables (MekongEconomic, 2002 ; Phúc, Hung et Đĩnh, 2002 ; Tho, 2003, 2009).

Tableau 2.2 : La structure du capital des entreprises actionnarisées au Vietnam

Type d'entreprise	Année					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Entreprises étatiques totalement privatisées	211	203	185	537	805	744
Entreprises étatiques ayant plus de 50 % de fonds publics	21	27	29	250	371	246
Entreprises étatiques ayant 35-49 % de fonds publics	30	25	22	38	217	126
Entreprises étatiques ayant moins de 35 % de fonds publics	160	151	134	249	217	372
Total	422	406	370	1 074	1 610	1 488

Source: *Evaluating the policy & the real situation of investing state capital (Dung, 2006)*



Adaptation de Bédard et Lemay (1991), *Privatisation et Implication socioéconomique: une perspective ex ante et ex post*

Figure 2.2 : La classification des situations de privatisation

2.5 Conclusion

Cette section présente un panorama des contingences subies au plan macro-économique par les entreprises étatiques lorsque le Vietnam effectue sa transition d'une économie planifiée vers une « économie de marché à orientation socialiste ». Cette transition économique se caractérise par la mise en application de la politique « Doi Moi » qui place les entreprises étatiques vietnamiennes dans un nouveau contexte et qui remet en question les pratiques managériales de ces entreprises. Les politiques introduites dans ce nouveau contexte, telles que les « macroprivatisation » et « microprivatisation », visent à améliorer la performance des entreprises étatiques en poussant les entreprises étatiques à se transformer.

Les bouleversements radicaux du nouveau contexte économique et administratif dans lequel les entreprises opèrent se définissent par l'élimination des subventions, l'abolition du « régime de prix dual » (double tarification) et la présence des concurrents provenant de divers secteurs économiques qui oblige les entreprises étatiques à faire un choix à savoir se transformer ou disparaître (Newman, 2000 ; Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003 ; Thang, Lam et Chi, 2005).

Le tableau 2.3 présente les caractéristiques de ce nouveau contexte qui affectent les entreprises étatiques vietnamiennes. *Ces caractéristiques constitueront le deuxième élément du cadre conceptuel de la présente recherche: « la situation particulière » des entreprises étatiques vietnamiennes.*

Face à des pressions de changement au niveau macro-économique, le processus de changement dans les entreprises étatiques au Vietnam reste toujours une « boîte noire » à découvrir. D'où vient la question « Comment les entreprises effectuent des changements pour assurer la cohérence avec ce nouveau contexte et par quel mécanisme? ». C'est donc l'objectif du chapitre qui suit.

Tableau 2.3 : Les caractéristiques du nouveau contexte des entreprises étatiques vietnamiennes

	1986 à 1992	1992 à 1995	1995 à 1998	1998 à 2004	2004 à aujourd'hui
Régime économique	Transition vers une « économie de marché à orientation socialiste »: (i) Mécanisme de coordination du marché ; (ii) Dominance du secteur étatique ; (iii) Monopole du parti communiste dans le système politique				
Nouveaux éléments du macroenvironnement	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'ouverture économique (Doi Moi) introduite par la résolution du congrès No.6 du Parti communiste en 1986 - Disparition de l'aide soviétique - Chute du bloc communiste des pays de l'Europe de l'Est - Abandon du système dual de prix (double tarification) - Loi sur les entreprises privées 1990 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance de diverses formes de propriété. (Constitution 1992) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration à l'économie internationale: (ASEAN en 1995, AFTA en 1996, APEC en 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle loi sur les entreprises privées en 2000 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion à l'Organisation mondiale du commerce en novembre 2006

Tableau 2.3 : Les caractéristiques du nouveau contexte des entreprises étatiques vietnamiennes (suite)

	1986 à 1992	1992 à 1995	1995 à 2004	2004 à aujourd'hui
Programme d'action du gouvernement concernant les entreprises étatiques	<p>Nouvelle vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - La loi sur l'investissement direct étranger en 1987: Compétition avec co-entreprises (joint-ventures) ayant de capitaux étrangers. - Plus d'autonomie accordée aux dirigeants d'entreprises en 1987 - Réduction des subventions. 	<p>Programme pilote d'actionnarisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décision 202-CT et 2003-CT en juin 1992 pour une expérimentation d'actionnariser certaines entreprises étatiques. - Décision No.90 et 91 en 1994 pour la restructuration des entreprises (entreprises regroupées). 	<p>Relance de programme de l'actionnarisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décision 28/1996/ND-CP et 25/1997ND-CP (« le bâton et la carotte »): liste des entreprises non stratégiques et des avantages fiscaux accordés aux entreprises volontaires à actionnariser) - Circulaire No.22/TTg en 1998, Décret 64/2002/ND-CP en 2002 affiche un agenda d'actionnarisation et un quota imposé aux organismes de tutelle (c'est-à-dire une obligation des comités provinciaux et des ministères d'actionnariser leurs propres entreprises). 	<p>Programme d'accélération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décret 187/2004/ND-CP déclare officiellement une liste des entreprises stratégiques où l'État détient une propriété dominante. - Certains membres des entreprises regroupées 90 et 91 sont aussi dans la liste des entreprises à actionnariser.
	<p>Toutes les entreprises étatiques.</p>	<p>Quelques entreprises au niveau provincial (7 entreprises participent à l'expérimentation).</p>	<p>Entreprises étatiques non-intéressées par l'actionnarisation (Volontaires)</p>	<p>Toutes les entreprises stratégiques non même au niveau central.</p>
<p>Entreprises affectées</p>			<p>Entreprises stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les entreprises non stratégiques, même au niveau central. - Certains membres des entreprises regroupées 90 et 91.

CHAPITRE III

LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES

Dans le chapitre précédent, on a abordé différentes valeurs sociales, historiques, culturelles et politiques de la société vietnamienne qui sont susceptibles d'influencer les comportements des individus dans une organisation et surtout le « *pattern de décision* » de la direction stratégique. On a présenté aussi les changements importants des politiques du gouvernement (contexte institutionnel) qui forment un contexte tout à fait nouveau pour les entreprises étatiques au Vietnam: une forte pression pour se transformer.

Dans ce chapitre, on s'efforcera de découvrir les fondements théoriques dans le but d'élaborer le cadre conceptuel de la présente recherche. Alors, on traitera tout d'abord des différentes approches de la théorie du changement organisationnel pour ensuite présenter les concepts de la culture organisationnelle et de la logique dominante; pour clore on abordera la contribution du leadership stratégique au processus de changement.

3.1 Les changements organisationnels

Dans le champ disciplinaire du management, le concept de changement est l'objet d'une quantité phénoménale d'études académiques et pratiques. Ces travaux suggèrent en général que le changement devient la règle de la survie d'une organisation. Les différentes contraintes d'ordre économique, politique, social et technologique auxquelles les entreprises sont confrontées obligent ces dernières à remettre en question la façon de concevoir et de faire fonctionner l'organisation (Rondeau, 1999). Dans cette section, on abordera successivement les sources et la nature des changements dans les organisations, et ce, en vue

de bien répondre aux questions: Pourquoi les organisations changent-t-elles? Par quels mécanismes les organisations changent-t-elles?

3.1.1 Les sources de changement

Pourquoi les organisations changent-elles? Cette question de base nous amène immédiatement à réfléchir sur les forces ou les incitations qui génèrent des changements dans les organisations. Les recherches récentes suggèrent que les changements proviennent de deux sources principales : les stimuli de l'environnement externe et ceux provenant de l'intérieur de l'organisation.

3.1.1.1 Les sources de changement provenant de l'extérieur d'une organisation

Il y a un consensus chez les chercheurs à l'effet que le macro-environnement (les systèmes sociopolitique, technologique, juridique, etc.) soit une source génératrice de changements organisationnels (Burke, 2002 ; Kotter, 1995 ; Lawrence, 1989 ; Mohrman et Mohrman, 1989 ; Newman, 2000 ; Tushman, Newman et Nadler, 1988). En effet, les auteurs suggèrent que tout bouleversement dans ce macro-environnement exige des ajustements de la part des organisations. Ces forces de changement peuvent être regroupées en trois grands thèmes : *l'instabilité*, la *compétition* et la *complexité* (Hafsi et Demers, 1997). Pour ces auteurs, *l'instabilité* porte sur la fréquence et l'importance des bouleversements dans l'environnement. La *compétition* fait référence à la disponibilité des ressources et à l'attrait du secteur industriel, tandis que la *complexité* environnementale renvoie à la diversité et à l'interdépendance entre les différents éléments de l'environnement. Dans la lignée de ces auteurs, Mohrman et Mohrman (1989) énumèrent aussi l'augmentation de la compétition (pression économique), les avancements technologiques, les changements juridiques (nouvelles lois, nouveaux règlements) et les mouvements socioculturels (nouvelles valeurs, normes) comme étant des forces pour lesquelles une entreprise doit effectuer des changements. Cette même vision est partagée par Kotter (1996) dans son célèbre ouvrage « *Leading Change* ».

« A globalized economy is creating, both more hazards and more opportunities for everyone. forcing firms to make dramatic improvements not only to compete and prosper but also to merely survive » (p. 18).

Les changements de l'environnement socio-économique peuvent se présenter à la fois comme des opportunités ou des menaces, précise Kotter. De ce fait, les organisations doivent effectuer des changements majeurs pour être davantage compétitives: elles devront tenter de mieux exploiter les opportunités qui se présentent à elles ou du moins s'efforcer de survivre en maintenant une cohérence en fonction de nouveaux éléments de l'environnement externe. Ces changements majeurs prennent plusieurs formes telles que la réingénierie, la restructuration, la fusion ou la mise en œuvre des programmes de qualité, par exemple (voir figure 3.1).

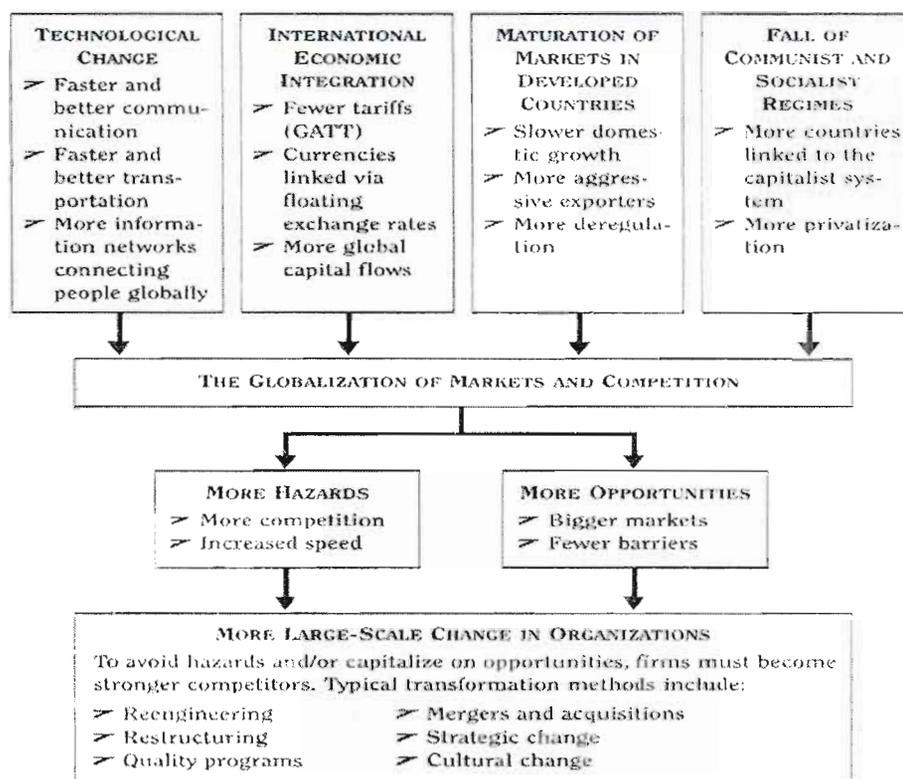


Figure 3.1 : Les sources de transformation des organisations (Tiré de Kotter, 1996, p. 19)

Kotter (1996) démontre aussi l'effet de la transition de l'économie des pays ex-communistes et socialistes sur une entreprise comme forces de changement. Newman (2000) confirme

cette proposition dans sa recherche sur le changement des entreprises étatiques en République tchèque.

« Transformation was necessary for most companies [...] because the resources and capabilities necessary to function effectively under central planning were very different from those necessary in market driven economies. » (p. 602)

Ces auteurs mettent l'accent sur la nécessité des alignements, des adaptations, des cohérences entre les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement externe (théorie de la contingence) parce que l'organisation est vue comme un système ouvert. Sa survie et sa performance dépendent fortement de cette adéquation. Du point de vue de la perspective institutionnelle, les changements de l'environnement externe engendrent de nouvelles normes, de nouvelles règles qui légitiment l'accès des organisations à des ressources nécessaires, voire des ressources rares. En participant au jeu commun, les organisations n'ont pas de choix et doivent effectuer des changements pour se conformer aux pressions de l'environnement institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) dans le but d'obtenir des ressources.

3.1.1.2 Les sources de changement provenant de l'intérieur d'une organisation

Les déterminants des changements organisationnels ne sont pas seulement liés à l'environnement externe. Les composantes internes de l'organisation, telles que les caractéristiques des dirigeants, la structure, la culture, les dimensions humaines font aussi partie du contexte à la base d'une décision de changement (Hafsi et Demers, 1997). Parfois, l'organisation doit s'adapter face aux pressions des acteurs organisationnels (Cummings, Mohrman et Mitroff, 1989) comme les hauts dirigeants, les cadres intermédiaires et aussi les employés. On trouve deux points de vue distincts en ce qui a trait aux acteurs les plus importants dans le changement.

Le premier reconnaît le rôle prépondérant du sommet stratégique de l'organisation en lui attribuant une super capacité de concevoir et de faire exécuter les changements nécessaires. Les hauts dirigeants, grâce à leurs connaissances et leur expérience, peuvent interpréter des exigences de l'environnement et donc instaurer des changements adéquats (Cummings, Mohrman et Mitroff, 1989 ; Kanter, Stein et Jick, 1992 ; Kotter, 1995 ; Nadler et

Tushman, 1990 ; Selznick, 1957). Pour les défenseurs de ce point de vue, le processus de changement est assez rationnel parce qu'il est initié par la volonté du sommet stratégique et diffusé vers les échelons inférieurs. Ces derniers sont en somme des exécuteurs de changements qui peuvent se qualifier comme des « *change implementers* » et des « *change recipients* », selon les termes de Kanter et *al.*, (1992). Ceci reflète une organisation très structurée et hiérarchisée.

Pourtant, ce premier point de vue limite la capacité de changement des organisations en ce qu'il néglige de considérer certains autres acteurs internes impliqués dans le processus de changements. Sans ignorer l'importance des dirigeants supérieurs, le deuxième point de vue laisse l'opportunité aux échelons inférieurs de participer au processus de coproduction des changements (Brunaker et Kurvinen, 2006 ; Burgelman, 1991 ; Frohman, 1997 ; Quinn, 1978). Ainsi, les acteurs au bas de l'échelle de l'organisation peuvent faire pression ou émettre des suggestions pour favoriser les changements. Toutefois, la participation de ces acteurs au processus de changement varie d'une organisation à l'autre parce qu'elle est influencée par la culture et la structure qui reflètent l'ensemble des mécanismes de fonctionnement, de coordination, d'attribution du pouvoir et de normes dans une organisation (Allaire et Firsirotu, 2004). En d'autres termes, l'interprétation du besoin de changement dans les échelons inférieurs et des changements proposés est fortement déterminée par les valeurs culturelles ainsi que la structure de l'organisation.

Les sources internes de changements proviennent donc de divers niveaux organisationnels, notamment les échelons stratégiques et inférieurs. Elles reflètent plutôt la capacité d'interpréter les événements de l'environnement et de création du sens (*sense making*) chez les acteurs organisationnels. Cela reflète aussi la volonté et l'attitude proactive de ces derniers.

Les bouleversements de l'environnement externe ainsi que les besoins de changement perçus par les acteurs organisationnels internes génèrent une incohérence entre l'organisation et son environnement. Cette incohérence est peut-être un fait du contexte présent ou une anticipation des acteurs de l'organisation du contexte futur (Allaire et Firsirotu, 1985) qui constitue donc des sources de changement. Dans ce cas, l'organisation effectue des changements afin de rétablir l'équilibre avec son environnement, lui permettant ainsi une

meilleure performance et la dotant d'une position plus compétitive. Les sources de changement sont présentées dans le tableau 3.1 ci-dessous.

Tableau 3.1: Les sources de changement

Auteurs	Sources de changement
Tichy (1983)	Technique, politique, forces culturelles
Mohrman et Mohrman (1989)	Augmentation de la compétition, modification des besoins des acteurs du changement, avancements technologiques, développement juridique
Lawrence (1989)	Compétition globale, bouleversement de propriété (fusion), nouvelles lois et nouveaux règlements, avancements technologiques
Kotter (1996)	Changements technologiques, intégration économique internationale, maturité du marché des pays développés, chute du bloc communiste et socialiste
Kanter et al (1992)	Hauts dirigeants
Romanelli et Tushman (1994)	Baisse de la performance, introduction de nouveaux leaders
Frohman (1997)	Besoins d'organisation, initiatives individuelles
Brunaker et Kurvinen (2006)	Dirigeants intermédiaires

Après avoir déterminé différentes sources de changements, il est intéressant d'examiner la question : comment les organisations changent – elles? Cette question nous amènera à découvrir des théories portant sur la nature et le mode de changement dans les organisations.

3.1.2 La nature de changement

La littérature actuelle en gestion stratégique fournit une riche gamme de moyens pour décoder et gérer les changements organisationnels. Cependant, le concept de changement varie en fonction de l'angle de recherche. Malgré la diversité des vocabulaires utilisés, la

plupart des écrits traitant le changement organisationnel s'intéressent au mode et à l'ampleur de changement.

Le « mode de changement » fait référence à l'origine des changements. Les changements peuvent être intentionnels, imposés (Vandangeon-Derumez, 1998) ou émergents (Burgelman, 1983 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Quinn, 1978). Quant à l'ampleur du changement, on parlera de changements évolutionnaires et révolutionnaires (Allaire et Firsirotu, 1985 ; Nadler et Tushman, 1989 ; Nadler et Tushman, 1990).

3.1.2.1 Les modes de changement

3.1.2.1.1 Les changements imposés

Comme on l'a mentionné dans la section 1 de ce chapitre, les organisations effectuent des changements en vue de répondre aux perturbations environnementales. En fait, elles n'ont pas d'autres choix pour assurer leur développement ou leur survie.

Plusieurs auteurs des théories institutionnelles et contingentes ont abordé la question du mode de changement imposé. Dans certaines circonstances, l'environnement exige que les organisations se transforment, afin de satisfaire aux normes ou aux valeurs quelconques (DiMaggio et Powell, 1983). La satisfaction de ces normes permet à une organisation d'être légitimée pour l'accès aux ressources rares. Les organisations s'inspirent des normes ou des valeurs imposées par la stratégie d'imitation (isomorphisme mimétique). L'effort des gouvernements des pays en transition vise exactement à obliger des entreprises étatiques à imiter les pratiques managériales du secteur privé en vue d'être plus efficaces (Newman, 2000 ; Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003).

Les chercheurs de la perspective contingente considèrent également que les organisations doivent s'aligner avec les exigences environnementales. Ces alignements prennent des formes d'adaptation graduelle afin d'avoir une meilleure performance dans un contexte prévisible (Demers, 1999). Il importe de noter que selon la perspective contingente, les dirigeants ont quand même certaines marges de manœuvre dans l'initiation des changements. Pourtant, cette latitude se limite à l'ajustement de l'organisation avec les exigences de l'environnement.

En critiquant les changements imposés, Vandangeon-Derumez (1998) suggère que les adeptes de ce type de changement négligent la capacité d'interprétation des besoins ou de la nécessité de changements chez les acteurs organisationnels. Pour l'auteure, « la réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante et l'organisation ne s'adapte pas à la réalité, mais à la *perception* qu'en ont les acteurs » (p. 21). Cette critique ouvre la voie au deuxième mode de changement.

3.1.2.1.2 Les changements intentionnels

Les changements peuvent parfois être vus comme des choix intentionnels ou volontaires des acteurs organisationnels et ce, surtout de la part des dirigeants supérieurs. Les bouleversements de l'environnement sont généralement filtrés et interprétés par ces derniers. En fait, « ces dirigeants réagissent au meilleur de leurs connaissances et de leurs croyances pour ajuster le fonctionnement de leur organisation à ce qui leur semble la voie la plus appropriée » (Rondeau, 1999, p. 148). Ici, les décisions ainsi que les formes de changement dépendent fortement de la personnalité, des expériences et de la perception des décideurs. La formule qui permet de concevoir les changements adoptés par les hauts dirigeants repose essentiellement sur la prédiction, l'interprétation et sur la comparaison de la situation actuelle et la situation future de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1985, 2004). Allaire et Firsirotu proposent différentes formes de changements en fonction des interprétations des acteurs stratégiques de l'organisation et qui peuvent être: (i) des adaptations graduelles quand l'environnement évolue de façon prévisible ou (ii) une réorientation, un redressement, une revitalisation ou même une transformation si l'organisation est mal adaptée à sa situation actuelle ou à la situation projetée. Dans la deuxième catégorie, il s'agit de changements radicaux et discontinus instaurés par des leaders héroïques, dans le but de repositionner l'organisation par rapport à un environnement turbulent et imprévisible.

De la même façon, certains auteurs du modèle de l'équilibre ponctué (Girsick, 1991, Tushman et Romanelli, 1985) et de configuration (Miller et Friesen, 1984 ; Greenwood et Hinings, 1988) proposent que les dirigeants initient occasionnellement des changements radicaux ou révolutionnaires lorsque l'organisation se trouve dans une situation de crise.

Toutefois, il est utile de noter que les initiateurs des changements intentionnels peuvent être non seulement des dirigeants supérieurs, mais aussi d'autres acteurs qui sont en mesure d'influencer la dynamique de changement. Plusieurs études démontrent que ce type de changement est « *coproduit* » par des dirigeants intermédiaires, ou provenant d'échelons inférieurs de l'organisation (Brunaker et Kurvinen, 2006 ; Burgelman, 1991 ; Quinn, 1978).

3.1.2.1.3 Les changements planifiés

Le changement planifié est en fait un type de changement intentionnel parce qu'il est initié et exécuté uniquement par la haute direction de l'organisation. Depuis les années 1950, les recherches en changement planifié occupent une place dominante dans le cadre de la théorie du changement organisationnel, notamment parce qu'elles ont introduit le modèle en trois phases « *freezing, unfreezing et refreezing* » de Kurt Lewin (Bamford et Forrester, 2003 ; Burnes, 2004). D'après ce courant théorique, la tâche du processus de changement repose essentiellement sur la planification des étapes obligées et sur le passage entre ces étapes (Bamford et Forrester, 2003 ; Vas, 2005). Comme changement intentionnel, le changement planifié est un produit de l'action volontariste et rationnelle des planificateurs ou des hauts dirigeants. En d'autres termes, ces changements restent dans l'esprit des individus de l'organisation.

Les écrits traitant du changement planifié sont considérés comme le cœur de la théorie du développement organisationnel, la théorie qui met l'accent sur l'amélioration du fonctionnement et la croissance de l'organisation. On trouve tous les éléments de changement planifié dans la définition suivante du développement organisationnel :

« Le développement organisationnel est une action planifiée, concernant l'organisation dans son ensemble, gérée par le sommet de la hiérarchie, visant à améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation grâce à des interventions programmées (ou planifiées) dans le processus de l'organisation, en utilisant l'apport des sciences du comportement ». (Beckhard, 1975, p. 12, cité par Vas, 2005).

Bien que les changements soient initiés par la haute direction, ils nécessitent l'engagement et la participation de l'ensemble de l'organisation pour que leur mise en œuvre soit réussie et efficace. Kanter *et al.*, (1992) ont déterminé trois acteurs principaux de changement: (i) Les « *change strategists* » (dirigeants supérieurs, consultants...) qui jouent le rôle de stratèges ou

de concepteurs de changement ; (ii) les dirigeants intermédiaires, qui sont les organisateurs de changement traduisant les initiatives de la haute direction vers le bas de l'organisation ; (iii) les employés, qui sont les récipiendaires du changement (bénéficiaires). Selon ces auteurs, à titre de récipiendaires du changement, les employés au bas de l'échelle de l'organisation sont les plus affectés. Ils sont également une source importante de résistance aux changements. Les acteurs de changements planifiés sont présentés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 : Les acteurs clés de changement (tiré de Kanter et *al.*, 1992, p. 381)

Acteurs de changement	Rôle	Orientations du changement	Action focalisée	Niveau organisationnel	Étape concernée
Initiateurs de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Visionnaires • Enquêteurs • Vision globale de l'organisation 	Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> • Finalité • Valeurs organisationnelles et résultats d'affaires 	Haute direction	Décristallisation
Exécuteurs de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Projection de l'image • Traducteurs • Division ou départemental 	Coordination interne	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de changement • Surmonter la résistance • Projection de l'image 	Intermédiaire	Changement
Récepteurs de changements	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Institutionnaliseurs • Vision personnelle • Opérationnelle 	Distribution de pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Congruence entre la finalité et les moyens • Intérêts personnels 	Bas de l'échelle de l'organisation	Recristallisation

En somme, les changements planifiés qui sont initiés par la direction visent essentiellement à améliorer de façon graduelle et linéaire la qualité de vie organisationnelle et la satisfaction des employés, dans le but d'obtenir une meilleure performance. Cependant, les changements planifiés sont souvent critiqués pour plusieurs raisons. Premièrement, les changements souvent très rationnels, normatifs, ne fonctionnent que dans un environnement relativement stable. S'il y a une turbulence imprévisible de l'environnement, cette approche sera

confrontée aux propositions inappropriées à cause de la capacité limitée de la direction. Deuxièmement, le changement planifié repose dans une trop large mesure sur le rôle des dirigeants supérieurs et ne tient pas compte des initiatives locales qui sont parfois des agents de changement importants.

3.1.2.1.4 Les changements émergents

Le changement émergent s'oppose à un changement planifié par ses initiateurs. Pour les tenants de cette approche, les changements sont non seulement l'affaire de la haute direction, mais aussi de l'ensemble des acteurs de l'organisation (Demers, 1999) parce que l'incertitude, l'imprévisibilité de l'environnement ne permettent pas à la haute direction de tout planifier. Les initiatives de différents niveaux de l'organisation sont alors favorisées et parfois mobilisées. La haute direction utilise alors son pouvoir afin de faciliter le changement au lieu de le contrôler (Bamford et Forrester, 2003 ; Brunaker et Kurvinen, 2006 ; Burgelman, 1983, 1991 ; Quinn, 1978).

Par la participation des acteurs de différents niveaux organisationnels au processus d'initiation et de mise en œuvre des changements, les membres de l'organisation deviennent des initiateurs ou du moins, des co-initiateurs de changement. Ils ne sont plus considérés comme des sources de résistance au changement. La dichotomie des acteurs de changement proposée par Kanter *et al.*, (1992) est remise en question. En d'autres termes, l'initiation et la mise en œuvre des changements s'effectuent de bas en haut (*bottom-up*) plutôt que de haut en bas (*top-down*). Les changements émergents peuvent être radicaux ou graduels. Quinn (1978) suggère quant à lui que les sous-systèmes proposent des changements de façon incrémentale, mais les ajustements qui se propagent dans toute l'organisation peuvent conduire à une transformation radicale.

3.1.2.2 L'ampleur du changement

Les études récentes qui s'intéressent à l'ampleur du changement classent les changements en deux grandes catégories : (i) les changements incrémentaux, évolutionnaires et (ii) les changements radicaux, révolutionnaires. Quelle que soit leur référence, les auteurs

s'entendent sur le fait que les changements révolutionnaires ou radicaux sont difficiles, complexes, douloureux et coûteux pour une organisation (Demers, 1999 ; Tushman, Newman et Nadler, 1988).

Les organisations doivent constamment considérer des changements quand ils font face aux exigences de l'environnement interne et de l'environnement externe. Toutefois, l'ampleur de ces changements varie considérablement (Nadler et Tushman, 1989). Cette section aborde les changements évolutionnaires, révolutionnaires et les changements mixtes (équilibre ponctué).

3.1.2.2.1 Les changements évolutionnaires

Le changement évolutionnaire est vu comme un processus d'adaptation graduel aux nouvelles conditions environnementales se basant sur les valeurs, les stratégies et les modes d'organisation existants (Nadler et Tushman, 1989 ; Nadler et Tushman, 1990 ; Newman et Nollen, 1998). En d'autres termes, ce type de changement ne redéfinit pas les hypothèses, les valeurs fondamentales de l'organisation (c.-à-d. la culture organisationnelle). Le changement incrémental vise à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle en maintenant la cohérence interne et externe (Nadler et Nadler, 1998, p. 50). Nadler et Tushman (1989) et Nadler (1988) définissent aussi les changements incrémentaux :

« Changes are focused on individual pieces or components, with the goal of maintaining or regaining congruence » (p. 101, 70).

En considérant l'organisation comme un système ouvert dont les dirigeants supérieurs initient des changements, ces auteurs examinent et classent les changements en fonction de l'ampleur et du degré de proactivité de l'organisation. Ils arrivent à distinguer deux types de changements incrémentaux différents: le « *fine tuning* » et l'« adaptation ». Selon eux, l'organisation effectue des changements incrémentaux de type « *fine tuning* » parce que les dirigeants anticipent la nécessité de ces ajustements dans le contexte futur. Quant à « l'adaptation », l'organisation doit effectuer des ajustements pour répondre aux *exigences immédiates* de son environnement externe. Ces exigences peuvent être des pressions concurrentielles ou des bouleversements technologiques, par exemple. Ces types de changement ne brisent pas la structure, les prémisses de décision et les valeurs de

l'organisation. En fait, ils ne font que refléter l'évolution, ce qui permet à l'organisation de rester en adéquation avec la situation réelle ou anticipée de son environnement.

Les changements évolutionnaires résultent généralement des actions intentionnelles et des diagnostics des dirigeants supérieurs face à une perturbation de l'environnement (Allaire et Firsirotu, 1985, 2004). Ils peuvent être des changements planifiés, mais aussi des changements émergents. Quinn (1978), Burgelman (1991) et Miller et Friesen (1982) considèrent une organisation comme un ensemble de sous-unités indépendantes les unes des autres. Pour eux, l'évolution d'une telle sous-unité n'entraîne pas nécessairement un bouleversement d'autres unités. Cependant, Quinn (1978) avance l'idée que l'accumulation de ces ajustements incrémentaux puisse créer une transformation radicale de l'organisation.

Les organisations préfèrent généralement le changement évolutionnaire parce qu'il ne brise pas l'ensemble de l'organisation, mais au contraire il est toujours centré sur les valeurs, les structures ou sur les expériences existantes de l'organisation. Cependant, l'organisation court le risque d'une dérive stratégique (Johnson, 1987 ; Johnson, Scholes et Fréry, 2002). Tushman *et al.*, (1988) partagent aussi ce souci en argumentant que « les membres de l'organisation développent des forces internes de stabilité pendant la période de congruence [...] qui permettent seulement des alignements compatibles » (p. 112). Fidèle au paradigme existant, l'organisation doit faire face à des difficultés énormes lorsqu'il y a des turbulences considérables et incontrôlables de l'environnement externe.

3.1.2.2.2 Les changements révolutionnaires

Les organisations effectuent non seulement des changements incrémentaux, mais aussi des changements de nature révolutionnaire qu'on appelle aussi « transformation », « changement radical » ou « changement stratégique ». Contrairement aux ajustements graduels, la transformation organisationnelle est décrite comme un processus discontinu, révolutionnaire et elle peut souvent s'avérer pertinente dans les périodes de grande turbulence (Allaire et Firsirotu, 1985, 1989 ; Nadler et Tushman, 1990). Dans leur classification, Nadler (1988) et Nadler et Tushman (1989) distinguent le changement de grande d'envergure et le changement incrémental par le degré d'influence sur l'organisation. Ces auteurs l'appellent « changement stratégique ».

« Strategic changes have an impact on the whole system of the organization and end up fundamentally redefining what the organization is or changing the basic framework of organizing, including strategy, structure, people, processes, and (in some cases) core values » (Nadler et Tushman, 1989, p. 101).

Ces auteurs divisent les changements stratégiques en deux catégories: (i) la réorientation et (ii) la recréation. Ils suggèrent aussi que le changement radical de type « recréation » est très risqué parce qu'il n'y a que 10 % des organisations qui le réussissent (p. 103).

La réorientation (*frame-bending change*) correspond au changement révolutionnaire entrepris par l'organisation en se basant sur *l'exigence anticipée* de l'environnement externe (Nadler, 1988). Dans cette lignée, Allaire et Firsirotu (1985, 2004) suggèrent aussi que ce type de changement est nécessaire lorsque l'entreprise est bien adaptée aux exigences actuelles de l'environnement, mais entreprend des changements, selon l'interprétation de la haute direction, pour se déplacer dans d'autres secteurs d'activité plus attrayants. Il s'agit donc d'un changement de domaine d'activité dans le cadre d'une vision à long terme. L'objectif de ce type de changement est de repositionner l'organisation en vue de faire face au futur (Demers, 1992).

Allaire et Firsirotu (1985) ajoutent à la typologie de changement proposée par Nadler et Tushman (1990), Nadler et Nadler (1998), Tushman, Newman et Nadler (1988) un autre type de changement révolutionnaire : la « transformation ». Selon eux, l'organisation adopte ce type de changement quand les hauts dirigeants prévoient qu'il y aura des « changements incontrôlables dans les données technologiques, réglementaires ou concurrentielles du contexte futur » qui sont très différents du contexte présent (p. 21). L'abandon de certaines activités et l'intégration de nouvelles activités (réorientation) ne permettent pas à l'organisation de bien s'adapter au futur. Dans ce cas, il faut chercher à répondre à la question « Que doit être l'organisation dans l'avenir » (Demers, 1992, p. 31). C'est dans cette perspective qu'il faut déployer des efforts pour redéfinir le système de valeurs ou le cadre de référence en vue de créer une nouvelle organisation. Ces différents types de changements et les contextes sont présentés dans la figure 3.2.

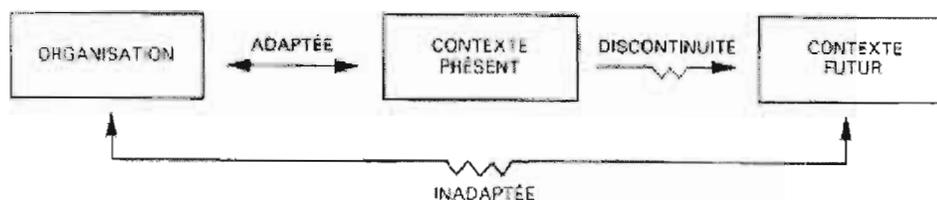


Figure 3.2 : La transformation et la réorientation (tiré de Allaire et Firsirotu, 1989, p. 6)

La re-création (*frame-breaking change*): La re-création correspond au changement révolutionnaire entrepris par l'organisation dans le but de répondre à des pressions immédiates de l'environnement externe (Nadler et Tushman, 1989). Ces pressions menacent présentement la survie de l'organisation. Nadler (1988) suggère que ce type de changement est très radical parce qu'il exige de l'organisation d'abandonner le paradigme actuel et la direction. Allaire et Firsirotu (1989, 2004) abordent ce type de changement en démontrant que l'organisation effectue, soit des changements révolutionnaires de type « redressement », soit de type « revitalisation », lorsqu'elle est inadaptée à la fois aux contextes présent et futur: ce sera par exemple le cas si l'organisation enregistre une performance médiocre pour une période suffisamment longue et que cela exige la mise en œuvre de mesures afin de revitaliser sa performance. Les mêmes auteurs parlent de « *redressement* » quand l'organisation est menacée de disparaître en absence de mesures révolutionnaires et immédiates (voir figure 3.3).

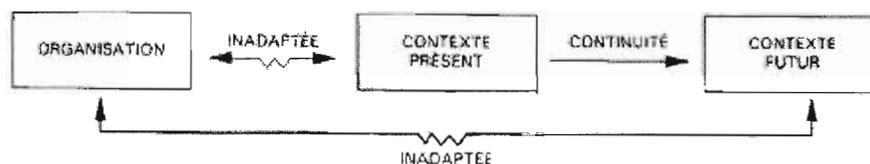


Figure 3.3: Le redressement et la revitalisation (tiré de Allaire et Firsirotu, 1989, p. 7)

En entreprenant des changements révolutionnaires, l'organisation redéfinit de façon significative ses valeurs, ses hypothèses fondamentales, ses stratégies, ses structures ainsi que ses capacités (Demers, 1991 ; Newman et Nollen, 1998) qui ne sont plus appropriées. À la

différence des changements évolutionnaires, les changements radicaux ne recherchent pas la cohérence interne ni des modifications graduelles. Au contraire, ils proposent de nouvelles orientations stratégiques, positions, valeurs, capacités et ressources pour répondre aux changements imprévus de l'environnement. Pour cette raison, les changements dramatiques sont très coûteux, difficiles à réaliser (Miller, 1993) et douloureux pour les membres qui sont affectés (Demers, 1991 ; Nadler et Tushman, 1989). Ironiquement, tout comme le changement incrémental, le changement révolutionnaire adopte une approche rationaliste et volontariste. Ces changements sont généralement des réactions délibérées des leaders dans une situation réelle ou anticipée. Pourtant, la complexité du changement radical a besoin de l'intervention de leaders visionnaires, capables d'initier et d'implanter des changements. Nadler et Tushman (1990) suggèrent que la réussite des réorientations stratégiques (changements radicaux) dépend non seulement d'un « leadership magique » (leadership charismatique), mais aussi d'un leadership instrumental (p. 81).

3.1.2.2.3 Les changements mixtes

Dans les sections précédentes, on a abordé deux types de changement distincts : évolutionnaires ou révolutionnaires. Toutefois, l'un et l'autre présentent des inconvénients. Les changements incrémentaux ou évolutionnaires risquent de conduire à une dérive stratégique (Johnson, 1987 ; Johnson, Scholes et Fréry, 2002), tandis que les changements révolutionnaires sont trop coûteux et difficiles à effectuer (Demers, 1999 ; Nadler et Tushman, 1989 ; Tushman, Newman et Nadler, 1988). Ainsi, les chercheurs de la perspective de l'équilibre ponctué proposent que les organisations entreprennent, en réalité, des changements à la fois évolutionnaires et révolutionnaires. En effet, elles maintiennent normalement une longue période de stabilité pendant laquelle le changement est incrémental et converge avec l'orientation établie. Cette période de convergence est ponctuée par de courtes périodes de réorientation (Demers, 1999 ; Gersick, 1991 ; Tushman, Newman et Nadler, 1988) (voir figure 3.4). Dans son modèle de l'équilibre ponctué, Tushman et Romanelli (1985) montrent comment les changements se produisent dans une organisation. Ils présentent trois éléments principaux: (i) le « processus de convergence » ; (ii) le « processus de réorientation » et (iii) le « leadership exécutif ». D'après ces auteurs, la

plupart des organisations performantes, lorsque l'environnement est relativement stable, font intervenir deux types de changements incrémentaux: le *fine-tuning* et l'adaptation, afin de bien s'aligner avec les caractéristiques de l'environnement externe et avec l'orientation stratégique. Lorsqu'il y a des turbulences dramatiques dans l'environnement tant au niveau interne qu'externe, les stratégies, les structures, les valeurs existantes peuvent devenir inappropriées et entraîner des performances médiocres. L'organisation a alors l'option d'effectuer des changements discontinus, radicaux (réorientation) pour de courtes périodes afin de sortir la période de crise. Le rôle du leadership stratégique (*executive leadership*) est un élément crucial pour la réussite des changements, qu'ils soient incrémentaux ou radicaux (Tushman *et al.*, 1988).

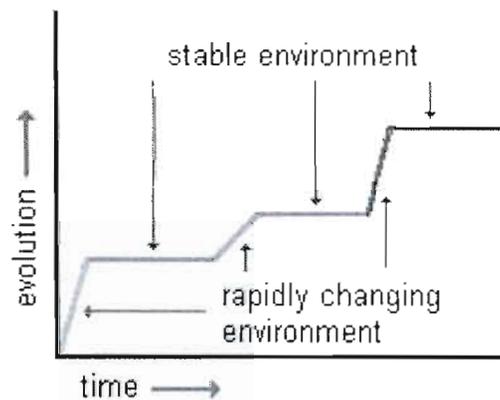


Figure 3.4 : Le modèle de l'équilibre ponctué (Tushman, Newman et Nadler 1988)

En effet, les hauts dirigeants doivent médiatiser les inerties internes résultant de longues périodes de convergence et les exigences de réorientation de l'environnement externe. Pour ce faire, ils doivent démontrer un engagement fort et direct dans les activités de réorientation et dans la mise en œuvre de nouvelles orientations. Pour les périodes de réorientation, l'organisation a besoin de dirigeants visionnaires capables de concevoir une nouvelle architecture organisationnelle et de la réaliser (Demers, 1999).

Pour conclure cette section, le tableau 3.3 présente *les différentes perspectives de la théorie du changement organisationnel qui constitueront le troisième élément du cadre conceptuel de la présente recherche.*

Toutefois, l'intérêt pour ces changements varie d'une organisation à l'autre. La nécessité d'entreprendre un quelconque changement dépend fortement de l'interprétation des acteurs organisationnels. Cependant, le choix de ces derniers est influencé et filtré par le cadre de référence de l'organisation. On ne peut comprendre le processus de changement d'une organisation sans en comprendre le cadre de référence. Ce sera donc l'objectif de la section suivante.

Tableau 3.3 : La typologie des changements

Magnitude de changement	Radical		Progressif	
	Proactif	Réactif	Proactif	Réactif
Anticipé/immédiat				
Du haut vers le bas (Top-down)	-Réorientation -Transformation	- Redressement - Revitalisation	-Fine-tuning (Nadler et Nadler, 1998)	-Adaptation graduelle (Nadler et Nadler, 1998)
	Changement de type « équilibre ponctué »			
Du bas vers le haut (Bottom-up)	- <i>Accumulation</i> des changements incrémentaux (Quinn, 1978)		- Changement incrémental (incrementalism logic, Quinn, 1978) - Changement par des initiatives autonomes locales (Burgelman, 1991)	

3.2. Les concepts de culture organisationnelle et de logique dominante

3.2.1 La culture organisationnelle

Depuis longtemps, la culture a été une notion centrale issue de l'anthropologie pour expliquer les différences entre les êtres humains. La culture du point de vue des anthropologues est définie comme « *un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances, l'art, les mœurs,*

le droit, les coutumes, ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société » (Tylor, 1871)². Au fil du temps, la définition de culture s'est affinée et a fourni un « attribut distinctif » pour comparer des groupes différents, par exemple, des sociétés primitives et des sociétés modernes. Le déplacement de l'intérêt des anthropologues pour les groupes ou les communautés d'individus au sujet de la culture rend possible l'étude de la culture organisationnelle (Hatch, 2000) telle que développée dans les théories des organisations.

En fait, la notion de culture n'est pas un concept nouveau dans le champ des études en administration et en changement organisationnel. Selon Bédard et Miller (1995), « la culture a été abordée depuis un bon nombre d'années par des auteurs comme C. Bernard, 1938 ; P. Selznick, 1948 ; T. Parsons, 1951 ; P. Drucker, 1954 ; A. Chandler, 1962 ; D. Silverman, 1970 etc. ». Dans les années 1980, la culture organisationnelle est devenue le sujet d'une quantité phénoménale de recherches en management ainsi qu'en théories des organisations. Cependant, le concept de culture est très vaste et loin d'être homogène à cause des différentes approches prises par les chercheurs. Martin (2002) fait état de grands débats entre les chercheurs quant aux problèmes reliés à l'approche de recherche: on opposera alors objectivité et subjectivité, étude *étic* (de l'intérieur) et étude *émic* (de l'extérieur), recherche généralisable et recherche contextualisée. On observe, sous l'angle d'une variété de points de vue, des visions opposées au sujet de définition de la culture (Martin, 2002). En effet, Kroeber et Kluckhohn (1952) identifient environ de 162 définitions différentes de la culture organisationnelle (cité dans Allaire et Firsirotu, 1984), ce qui fait de ce domaine l'un des plus complexes. Face à cette diversité, la présente recherche s'inspire de l'approche de Martin (2002) et Meyerson et Martin (1987) pour retenir un point de vue dans l'ensemble complet du concept de culture organisationnelle. Elle introduit ensuite le concept de « logique dominante » et le positionne parmi différentes perspectives culturelles de ces auteurs.

Pour éviter les débats autour de la définition de la culture, Martin (2002), Meyerson et Martin (1987) ont développé leur propre théorie en argumentant que les recherches culturelles peuvent être classifiées en trois différentes perspectives distinctes: (i) la perspective d'intégration ; (ii) la perspective de différenciation et (iii) la perspective de

² cité par Jean – Pierre Dupuis (2005) dans la synthèse du cours 80-431-93

fragmentation. Il faut néanmoins noter que chacune représente une façon de voir la culture organisationnelle. Selon ces auteurs, aucune perspective n'est totalement valide et toutes les trois doivent être prises en considération afin d'avoir une vue complète de la culture d'une organisation.

3.2.1.1 La perspective d'intégration dans le cadre de cette recherche : la culture organisationnelle est vue comme cohérente, partagée et unique

Selon la perspective d'intégration, la culture d'une organisation est partagée par tous ses membres et elle permet un fort consensus à l'échelle de l'organisation (Martin, 2002 ; Meyerson et Martin, 1987). Cette perspective appelle la définition de la culture proposée par Schein (1996, 2004) qui est la plus citée par les chercheurs en culture organisationnelle. D'après cet auteur, la culture organisationnelle est « l'ensemble des valeurs, des croyances, des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement » (cité dans Johnson, Scholes et Fréry, 2002). La culture organisationnelle comprend trois niveaux : les artefacts à la surface, les valeurs et les normes de comportement en dessous et les suppositions ou les hypothèses au niveau le plus bas (Schein, 1996). Selon Schein, l'essence de la culture est formée par des hypothèses qui ne sont pas généralement ouvertes à la discussion.

Cette structure de la culture occupe une place dominante dans la perspective d'intégration. Il existe des variations d'un auteur à l'autre en ce qui a trait à la définition de la culture, mais on trouve une forte convergence des idées au niveau du « *partage* » des valeurs, des connaissances, des significations, des hypothèses, des compréhensions et des normes entre tous les membres d'une organisation. La notion de « *partage* » est très importante dans la définition de la culture organisationnelle (Martin *et al.*, 1983 ; Meyerson et Martin, 1987) parce qu'elle signifie non seulement des engagements et des similitudes entre les membres qui permettent à une entreprise de se différencier des autres, mais aussi la contribution active de chaque membre de l'organisation à la construction d'un schéma général ou d'une culture organisationnelle. De plus, le « *partage* » représente le consensus et la clarté pour l'ensemble des membres de l'organisation. Schein (1985) affirme à cet effet :

« What this model does say, however, is that only what is shared is, by definition, cultural. It does not make sense, therefore, to think about high or low consensus cultures, or cultures of ambiguity or conflict. If there is no consensus or if there is conflict or if things are ambiguous, then by definition, that group does not have a culture with regard of those things » (cité dans Martin, 2002, p. 98).

Cependant, le consensus dans la perspective d'intégration ne signifie pas l'unanimité chez les membres de l'organisation (Martin, 2002 ; Meyerson et Martin, 1987). Les tenants de cette perspective acceptent certains conflits et ambiguïtés à la surface (artefacts, rites ou valeurs), mais non au niveau de l'essence de la culture (hypothèses). Ces déviations au consensus seront toutefois considérées comme des problèmes auxquels il faut remédier. Les solutions sont en général des compromis provenant des discussions ouvertes comme l'indique Schein (1969) :

« Consensual process is one which members of a group may be asked to accept responsibility for a decision that they do not prefer, but that the group, in an open and complete discussion » (cité dans Ouchi, 1981, p. 67).

Le caractère consensuel de la culture organisationnelle signifie que les membres de différents niveaux ou de différentes divisions de l'organisation partagent ou ont des visions et des points de vue similaires. Par le consensus, l'organisation met l'accent sur l'importance des décisions collectives. Le consensus entre les membres de l'organisation peut requérir du temps dans la phase de prise de décision, mais la mise en œuvre est généralement très rapide et efficace (Wilkins et Ouchi, 1983).

Dans le champ de recherches en management, certains auteurs proposent des concepts d'interprétation et d'évaluation de l'environnement qui sont généralement liés à d'autres facettes de la culture organisationnelle (Gerry, Stuart et Brian, 2000) et ce, dans une perspective d'intégration, en vue d'expliquer le processus qui entraîne ensuite les adaptations dans un contexte collectif (Mintzberg et McHugh, 1985). Johnson (1987) se penche plus spécifiquement sur la notion de « paradigme organisationnel », qu'il définit comme « un ensemble de convictions partagées et implicites au sein d'une organisation ». Pour lui, le paradigme permet d'utiliser l'expérience collective accumulée au fil du temps afin de donner un sens à chaque circonstance particulière, de déterminer ensuite les actions envisageables et d'évaluer leurs chances de succès (Mintzberg et McHugh, 1985). Grâce à l'expérience

collective, les membres de l'organisation n'ont pas besoin de « réinventer le monde ». Comme dans la notion de culture proposée par Schein (1996, 2004), le paradigme organisationnel assure une cohérence interne en se basant sur les logiques d'autoconservation (*self-preserving*) et d'autolégitimation (*self-legitimizing*) (Gerry, Stuart et Brian, 2000). Ces deux logiques fonctionnent dans un tissu culturel qui comprend des manifestations comme des mythes, des rites, des symboles, des systèmes de contrôle et la structure de l'organisation.

Mintzberg (1983), un chef de file du domaine de la gestion stratégique, a inventé le terme d'idéologie organisationnelle pour faire référence à la culture organisationnelle. Il considère que l'idéologie organisationnelle est un système de croyances partagé par les membres d'une organisation et servant à distinguer cette organisation d'avec les autres (cité dans Quinn et Mintzberg, 1981, p. 344). Pour Mintzberg, l'idéologie organisationnelle est une chimie qui lie les membres à l'organisation, crée l'esprit de corps, de même que l'intégration de ses membres. Cette idéologie est d'abord développée par le leader ou le fondateur de l'organisation. Elle se développe ensuite à travers les traditions organisationnelles et est finalement renforcée par l'identification de nouveaux membres (Mintzberg et McHugh, 1985).

En plus des auteurs cités ci-dessus, il faut reconnaître la contribution significative de l'école culturelle suédoise. Selon Mintzberg et Hugh (1985), cette école introduit un riche ensemble de concepts, y compris les concepts d'ajustement ou de consonance, la valeur, l'image, les mythes, la politique, la connaissance et l'apprentissage en entreprise, afin d'avoir une meilleure compréhension de la croissance de l'entreprise et du changement stratégique.

Dans la perspective d'intégration, la culture est monolithique et cohérente pour l'ensemble des membres de l'organisation. Elle devient ainsi une source d'avantage concurrentiel de l'organisation, parce qu'elle est précieuse et inimitable (Barney, 1986). Plusieurs auteurs en sciences de gestion confirment qu'une forte culture contribue grandement à la performance et à l'efficacité d'une organisation (Deal et Kennedy, 1982, 2000 ; Misumi et Peterson, 1985 ; Wilkins et Ouchi, 1983). Toutefois, une forte culture peut être aussi une source de résistance aux changements dans une organisation (Meyerson et Martin, 1987 ; Mintzberg et McHugh, 1985 ; Schein, 1996).

3.2.1.2 Les sous-cultures : la perspective de différenciation

Par opposition à la perspective d'intégration, la notion de culture dans la perspective de différenciation part du point de vue de l'existence de sous-cultures et décrit la manière dont l'organisation est divisée en différentes sous-cultures. La sous-culture se définit comme la philosophie ou les valeurs propres à un groupe qui ne s'opposent pas à la culture dominante de l'organisation. La perspective de différenciation s'intéresse aux manifestations qui ont des interprétations incohérentes au sein de l'organisation (Martin, 2002). Parmi les chercheurs de cette perspective, Maanen et Barley (1985) ont proposé une définition de la sous-culture citée par plusieurs auteurs :

« Un sous-ensemble de membres d'une organisation qui interagit régulièrement les uns avec les autres, qui s'identifie comme un groupe distinct au sein de l'organisation, qui partage un ensemble de problèmes définis en commun comme étant les problèmes de tous et qui prend régulièrement des mesures sur base des compréhensions collectives uniques au groupe. » (cité dans Hatch, 2000, p. 241)

En plus de Maanen et Barley, Mills (1998) a aussi donné une définition de la culture sous l'angle de la différenciation :

« Cultural arrangements, of which organizations are an essential segment, are seen as manifestations of a process of ideational development located within a context of definite material conditions. It is context of dominance (workers over owners) but also conflict or contradiction in which class and gender, autonomous but over determined, is vital dynamics. Ideas and cultural arrangements confront actors as a series of rules of behavior; rules that, in contradictions, may variously be enacted, followed, or resisted » (cité dans Martin, 2002, p. 57).

En comparant ces deux définitions du point de vue de la différenciation avec celles développées dans une perspective d'intégration, on constate que ces deux perspectives abordent la culture comme étant cohérente, consensuelle et stable, mais à des niveaux d'analyse différents (des sous-systèmes ou des groupes au sein d'une organisation). En d'autres termes, les concepts de consensus et de cohérence sont situés à l'intérieur d'une sous-culture au sein de l'organisation, par opposition à l'ensemble de l'organisation selon la perspective d'intégration.

Selon Martin (2002), les sous-cultures sont reliées les unes aux autres. Il mentionne l'importance de découvrir la façon dont les sous-cultures s'intègrent afin de former la culture organisationnelle dans son ensemble. En fait, ces sous-cultures coexistent avec les valeurs

culturelles dominantes. Cette relation harmonieuse entre les sous-cultures est aussi traitée dans les recherches de Trice et Beyer (1993) (cité par Martin, 2002). Il existe un autre courant de recherche qui traite d'incohérence et de conflits entre les sous-cultures de différents niveaux hiérarchiques. Les auteurs principaux de ce courant de recherche sont Brunson (1985), Mumby (1988) et Rosen (1985) (cité dans Martin, 2002, p. 103). Ces recherches introduisent la notion de « contre-culture ». Il s'agit des sous-cultures qui défient les valeurs culturelles dominantes (Martin *et al.*, 1983). L'existence des sous-cultures, sous-systèmes ou logiques différentes est expliquée par l'attraction interpersonnelle. Hatch (2000) suggère que les gens ont tendance à être attirés par ceux qui leur ressemblent, que ce soit au niveau de l'âge, du sexe ou des études effectuées, par exemple. La façon dont se créent les sous-cultures est expliquée clairement par Guigo (1994) et Flamant (2002) : elles naîtraient de la domination dans les organisations des groupes d'ingénieurs souvent issus des écoles polytechniques.

En management, les sous-cultures sont abordées par différents chercheurs et portent différents noms. Quinn (1978) voit l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes ayant des perceptions et des interprétations différentes. La concurrence entre ces sous-systèmes peut rendre l'organisation plus dynamique et innovante. C'est l'aspect qui sera examiné dans cette recherche.

3.2.1.3 La perspective de fragmentation

À l'inverse des deux perspectives précédemment mentionnées, la perspective de fragmentation n'aborde pas la culture organisationnelle comme une cohérence ou un conflit (Martin, 2002 ; Meyerson et Martin, 1987). Elle s'intéresse à la « zone grise » entre la perspective d'intégration et celle de la différenciation. Les cultures organisationnelles sous l'angle de la fragmentation sont ambiguës, multiples. Ce point de vue apporte des réponses aux critiques concernant la dichotomie dans la perspective différentialiste qui n'observe que des pensées distinctes et opposées, le noir et le blanc, des femmes et des hommes. Martin (2002) a expliqué qu'il existait de multiples interprétations au sein d'une organisation parce que la frontière entre les sous-cultures est très floue et imprécise. Revoyons quelques

définitions de la culture organisationnelle, citées par Martin (2002), qui traitent de la perspective de fragmentation :

« Members do not agree upon clear boundaries, cannot identify shared solutions, and do not reconcile contradictory beliefs and multiple identities. Yet, these members contend to belong to a culture. They shared a common orientation and overarching purpose, face similar problems, and have comparable experiences. However, these shared orientations and purpose accommodate different beliefs and incommensurable technologies, these problems imply different solutions, and these experiences have multiple meanings... Thus, for at least some cultures, to dismiss the ambiguities in favor of strictly what is clear and shared is to exclude some of the most central aspects of the member's cultural experience and to ignore the essence of their cultural community. » (Meyerson, 1991 cité dans Martin, 2002, p. 58).

« Culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture. In such an instance, what is it that holds together the member of the organization? I suggest that we look to the existence of a common frame of reference or a shared recognition of relevant issues. There may not be agreement about whether these issues should be relevant or about whether they are positively or negatively valued... They may array themselves differently with respect to that issue, but whether positively or negatively, they are oriented to it » (Feldman, 1991 cité dans Martin, 2002, p. 58).

Cette perspective de fragmentation évite les simplifications excessives de l'approche d'intégration qui prétend à la cohérence et au consensus absolu de la culture, ce qui, il faut l'admettre, serait peu probable. En réalité, cette situation est considérée comme une illusion créée par les dirigeants pour faciliter le contrôle (Siehl, 1984 cités par Meyerson et Martin, 1987). Dans cette perspective plus réaliste de fragmentation, la culture est considérée comme un amalgame (*melting pot*) dans lequel les ambiguïtés et les contradictions coexistent. Une métaphore intéressante pour comprendre la culture de fragmentation est sa comparaison avec la toile électronique (le web) où les membres appartiennent à un nombre de « nodes », mais sont aussi parfois déconnectés de certains autres (Meyerson et Martin, 1987).

Il faut toutefois noter que le point de vue de la fragmentation de la culture organisationnelle est peu utilisé par les chercheurs du domaine de la gestion et de la stratégie (Meyerson et Martin, 1987). La plupart des chercheurs classent la culture organisationnelle soit comme une unité cohérente et unique (*une culture forte*), soit comme des sous-cultures incohérentes et parfois conflictuelles. Cette façon de voir la culture permet d'apporter des explications pertinentes aux stratégies gagnantes et innovatrices. Pourtant, les questions se posent ici

sont : Comment les décisions sont-elles prises dans une organisation possédant plusieurs sous-cultures, surtout dans le cas de conflit entre ces sous-cultures? Comment les informations de l'environnement externe sont-elles interprétées dans une telle situation? Alors, ces questions seront traitées dans la section prochaine portant sur la logique dominante.

3.2.2 La logique dominante

La logique dominante est introduite pour la première fois par Prahalad et Bettis (1986). Pour ces auteurs, la logique dominante constitue le lien crucial entre la diversification et la performance organisationnelle. En fait, le concept de « logique dominante » combine la perspective d'intégration et de différenciation de la culture organisationnelle. Une organisation diversifiée a généralement plusieurs logiques, chacune liée à des activités spécifiques. Ces logiques ne sont pas nécessairement cohérentes entre elles. Cependant, la logique de l'activité principale de l'organisation devient dominante. Elle est liée aux succès passés, validés par les dirigeants et elle impose sa vision aux autres activités. L'organisation est effectivement composée de plusieurs logiques différentes (sous-cultures), mais ces logiques partagent toutes des éléments de la logique dominante (culture dominante). En effet, la logique dominante est souvent perçue comme « l'esprit collectif » du groupe de dirigeants (Pralhad et Bettis, 1986).

La logique dominante se définit comme « le schème partagé, la carte cognitive (*mindset*) qui sont construits à travers les expériences antérieures des gestionnaires, qui déterminent la façon de conceptualiser les affaires et de prise de décisions » (Pralhad et Bettis, 1986). Elle joue le rôle « d'un filtre informationnel par lequel l'attention organisationnelle se focalise uniquement sur les informations considérées comme pertinentes par elle-même, les autres informations étant largement ignorées » (Bettis et Prahalad, 1995). Côté *et al.*, (1999) suggèrent quant à eux que la logique dominante dépend aussi de « facteurs circonstanciels » tels que la formation (*background*), l'expérience des dirigeants et la tendance de l'industrie dans laquelle l'organisation opère (p. 927). Ces variables circonstanciennes ont certainement des impacts sur la pensée et l'interprétation du leader de l'organisation qui conditionnent les pratiques managériales et le schème organisationnel (Barr, Stimpert et Huff, 1992).

Dans une entreprise, la logique dominante est souvent influencée par l'unité la plus puissante (*core business*). Les pratiques managériales des « *core businesses* » sont appliquées ou imposées aux autres unités de l'organisation. Cette approche ethnocentrique entraîne sans doute des conséquences négatives puisque les nouvelles unités de l'organisation ont besoin de nouvelles logiques plus appropriées à leur situation spécifique. Prahalad et Bettis (1986) ont argumenté que si les affaires des unités sont similaires, une logique dominante fondée sur les expériences antérieures est suffisante et efficace. Cependant, plusieurs logiques dominantes seront nécessaires dans le cas d'une diversité d'unités d'affaires ou des secteurs d'activités.

Étant influencée fortement par la réussite du passé, la logique dominante accumule les expériences et facilite la cohérence organisationnelle. C'est ce que Deal et Kennedy (1982) appellent une culture forte. Ces réussites deviennent des cas exemplaires ou de meilleures pratiques qui seront utilisés comme des recettes guidant les opérations futures (Prahalad, 2004). Elles orientent l'ensemble de l'organisation vers des objectifs communs. Grâce à la logique dominante, la prise de décision est souvent rapide et simplifiée parce que les gestionnaires peuvent utiliser le « *pattern* » et des informations issues de l'activité principale (*core business*) (Vogler, 1996). Dans cette perspective, la logique dominante constitue vraiment une source d'avantage concurrentiel et améliore la performance de l'entreprise. Par contre, elle résiste fortement aux changements. Cependant, si l'environnement n'est pas stable, l'application de la logique dominante à de nouvelles activités peut être inappropriée (Côté, Langley et Pasquero, 1999). En outre, la logique dominante éprouve souvent de la difficulté à reconnaître de nouvelles menaces et opportunités (Prahalad, 2004).

Une application simpliste de la logique dominante peut mener une organisation à une « dérive stratégique » qui est définie comme l'inadaptation progressive de la stratégie d'une organisation aux forces à l'œuvre dans son environnement (Gerry, Stuart et Brian, 2000). Miller (1993) fait aussi mention du piège dans lequel risqueraient de tomber les entreprises qui, par trop grande simplification, ne se baseraient que sur les réussites du passé. Pour lui, la culture organisationnelle se concentre étroitement sur un ou deux objectifs dominants. Par conséquent, les dirigeants risquent d'adopter une vision des choses unique et simpliste. En d'autres termes, la logique dominante peut mettre des œillères aux leaders dans leurs prises

de décisions : ceux-ci auront tendance à ignorer les réalités de l'environnement. Prahalad (2004) suggère que « *the dominant logic embedded in an organization may keep it on the road ahead. but it also acts as a blinder to peripheral vision* » (p. 178).

Pour survivre dans un environnement turbulent, l'organisation doit toujours chercher la meilleure correspondance avec le monde qui l'entoure en développant une nouvelle logique dominante. Bettis et Prahalad (1995) ont proposé de voir aussi la logique dominante comme un « aspect fondamental de l'intelligence organisationnelle ». D'après eux, l'organisation a la capacité d'apprendre et de désapprendre. Un changement stratégique nécessite donc un « désapprentissage » de l'ancienne logique dominante et l'apprentissage d'une nouvelle. Cet apprentissage n'est pas une simple agrégation des apprentissages individuels : il doit être partagé par les autres membres de l'organisation. Par la suite, cette nouvelle logique apprise fera partie de la connaissance organisationnelle et sera stockée dans les histoires, les mythes, les routines et les coutumes de l'organisation. Elle servira à son tour de recette pour toutes les actions managériales futures qui suivront (Gerry, Stuart et Brian, 2000 ; Hedberg, 1987).

Il peut cependant être difficile de « désapprendre » l'ancienne logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995). Ce processus mènera non seulement à une résistance collective de la part des membres de l'organisation, mais générera aussi des craintes de la part des dirigeants. De plus, pour permettre l'apprentissage d'une nouvelle logique dominante, les leaders et l'organisation se devront d'évaluer les expériences et les meilleures pratiques accumulées et validées par le passé. C'est pour cette raison que les changements de la logique dominante sont souvent douloureux.

En bref, pour effectuer des changements et favoriser l'innovation, il faut que les organisations « *look beyond the borders of their industries and geographies to find new opportunities and harness the potential of new technologies to rethink the logic of business* » (Prahalad, 2004). La logique dominante étant l'esprit collectif des dirigeants de l'organisation, le succès de sa transformation dans le but d'atteindre de meilleures performances dépendra entièrement du leadership pratiqué au sein de l'organisation et du comportement des dirigeants.

3.2.3 Les valeurs culturelles dominantes des entreprises étatiques opérant dans les pays en transition d'une économie planifiée en une économie de marché

Les entreprises étatiques dans les pays en transition vers une économie de marché, tels que le Vietnam, sont caractérisées par des valeurs particulières par rapport aux entreprises privées ou aux entreprises étatiques des pays capitalistes, à cause de leur raison d'être et de leur contexte propre. Les recherches récentes portant sur les réformes de ces entreprises suggèrent que ces dernières sont encore profondément ancrées dans l'idéologie communiste (Newman, 1998, 2000 ; Newman et Nollen, 1998 ; Tan, 2001 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Ces auteurs constatent et mettent en lumière les valeurs dominantes qui caractérisent les entreprises étatiques socialistes. Ils démontrent aussi la nécessité de tenir compte de ces valeurs lors de l'implantation des programmes de changement.

L'orientation vers la production : Les entreprises étatiques sont souvent spécialisées dans un domaine étroit, généralement l'industrie lourde (Kostera et Wicha, 1996 ; Newman et Nollen, 1998). Cette spécialisation provient de la logique de l'économie d'échelle qui visait à tirer profit de l'avantage du coût de transaction à l'époque où les quantités de production étaient planifiées par l'autorité centrale. Dans une telle orientation, on constate l'absence ou l'inefficience des fonctions commerciales. De plus, les dirigeants de ces entreprises sont généralement des ingénieurs pour qui la logique « technique » prédomine bien souvent. Dans ce contexte, le service à la clientèle est souvent négligé (Newman et Nollen, 1998, p. 36).

L'orientation politique : En examinant la transformation de trois grandes entreprises étatiques polonaises, Kostera et Wicha (1996) constatent que ces entreprises projettent deux images à la fois. Au niveau de l'économie, elles ont tendance à accomplir les objectifs prévus par l'autorité centrale sans égard aux demandes du marché. Ces auteurs les appellent des « entreprises introverties » (*introvert organisations*) parce qu'elles produisent en fonction de leur capacité et de leurs intérêts propres. Les dirigeants de ces entreprises sont souvent passifs et silencieux afin d'éviter de devoir assumer les risques liés aux aventures commerciales. Ce sont davantage des administrateurs que des entrepreneurs (Thang, 2003). Ces mêmes entreprises sont toutefois très actives et pragmatiques au plan politique. Leurs dirigeants s'enorgueillissent des relations qu'ils entretiennent avec les autorités publiques (*show-off*) et n'hésitent pas à prendre plusieurs risques en participant à diverses activités politiques. Ils

profitent de toutes les tribunes pour faire savoir à tous que les objectifs des plans quinquennaux imposés par le gouvernement ont été atteints. Ainsi dans cette perspective, on peut les qualifier « d'entreprises extroverties » (*extrovert organisations*). Ces entreprises ont davantage intérêt à établir des relations avec les autorités politiques qu'à développer des activités économiques. C'est cette dualité des entreprises étatiques qui cause les plus importants problèmes en période de transition. Dans la nouvelle situation, les entreprises se doivent d'être plus extroverties au niveau économique pour survivre. En effet, l'économie de marché exige des entreprises de tenir compte de toutes les parties prenantes, d'avoir de l'audace, de faciliter les communications et d'être dynamiques (Kostera et Wicha, 1996).

Pratiques de gestion des ressources inadéquates : Basées sur la théorie du travail de Marx, les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises étatiques socialistes sont défaillantes et inadéquates. Les employés ne sont pas motivés par la rémunération qu'on leur offre, car celle-ci est déterminée en fonction du principe d'« égalitarisme » qui ne tient compte ni des compétences ni des contributions personnelles (Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003 ; Thang, Lam et Chi, 2005). De plus, des pénalités doivent très souvent être infligées afin de forcer les employés à travailler correctement.

Manque du sens de responsabilité et d'initiative : Dans de telles entreprises, la structure est généralement très hiérarchisée et ambiguë (Kostera et Wicha, 1996 ; Newman et Nollen, 1998 ; Venard, 2000). Pour ces auteurs, l'absence de procédures opérationnelles affaiblit le sens des responsabilités des employés dans ce type d'entreprise. En réalité, personne ne veut prendre des décisions pour éviter de devoir en prendre la responsabilité (Kostera et Wicha, 1996 ; Venard, 2000). Dans une économie planifiée, l'autonomie des individus et de l'organisation est réduite au minimum (Kostera et Wicha, 1996). Les employés sont passifs et attendent toujours des directives de leurs supérieurs (Newman et Nollen, 1998 ; Thang, Lam et Chi, 2005 ; Venard, 2000). Au Vietnam, cette attitude est renforcée par les valeurs culturelles nationales comme le respect de la hiérarchie et de l'âge dont nous avons fait état dans le premier chapitre. C'est ce qui fait que les décisions sont généralement prises par les hauts dirigeants en suivant le modèle du haut vers le bas (*top-down*) (Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003 ; Yip, 2000).

La culture des « bonnes nouvelles » : On observe une prédominance du « *good news management* » dans le système d'économie planifiée parce que dans ce système, les entreprises mettent l'accent sur la pénalité plutôt que sur la motivation du personnel (Newman et Nollen, 1998). Les gens deviennent très opportunistes afin de se protéger. Pour ce faire, ils ont tendance à flatter leur supérieur en leur donnant toujours de bonnes nouvelles au lieu de la vérité (c.-à-d. approche opportuniste). C'est aussi le cas dans les entreprises étatiques vietnamiennes. Les dirigeants ne veulent souvent entendre que des bonnes nouvelles. Cette pratique est observable dans les réunions, les discours et les rapports. Une telle pratique peut avoir de graves conséquences parce que les décisions sont prises sur la base d'informations biaisées et imprécises.

En conclusion, les valeurs ci-haut mentionnées sont très fréquemment appliquées dans l'ensemble des entreprises étatiques. Elles ont un impact sur la logique dominante qui, à son tour, constitue la recette de la prise de décisions au sein des entreprises étatiques. C'est donc le quatrième élément du cadre conceptuel de notre recherche.

Toutefois, les valeurs culturelles d'une entreprise se développent et se transforment généralement par le biais de leurs fondateurs, leurs dirigeants ou leur leadership. C'est ce que l'on tente de montrer dans la prochaine section, qui porte sur le leadership et sa contribution au processus de changement organisationnel.

3.3 Le leadership stratégique et la transformation organisationnelle

La présente recherche a pour objectif de jeter un éclairage sur les contributions du leadership au processus de changement dans les organisations. Elle met l'accent sur le concept de « *leadership stratégique* » au sens de Hambrick (1989) (cité dans Denis, Langley et Cazale, 1996, p. 1) qui fait référence aux activités des échelons supérieurs dans les organisations. Ces auteurs voient la pertinence de ce type de leadership dans un contexte d'ambiguïté et de confusion. Les entreprises étatiques des pays en transition – pays auxquels peut être attaché le Vietnam – semblent se trouver dans une telle situation. Dans cette logique, cette section présentera tout d'abord le concept de leadership, pour ensuite traiter du

nouveau leadership qui favorise des changements et clôt en abordant la question du leadership stratégique et le changement.

3.3.1 Les concepts du leadership et la distinction entre leadership et management

Depuis longtemps, le leadership intéresse les chercheurs des sciences sociales, en particulier les psychologues. Il a fallu attendre les années 1980 pour que l'étude du leadership dans les organisations soit abordée par les chercheurs (Bryman, 2004). Au cours de la dernière décennie, le leadership a aussi été l'objet de nombreuses recherches en administration et ce, plus particulièrement au niveau du volet du changement stratégique.

Le concept de leadership n'est pas facile à définir, même si l'on réfère à des auteurs plus récents comme le dit Bryman (2004) par exemple. Bass (1981) avoue que « *There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* » (cité dans Hosking, 1988, p. 152). Avec les années, le concept de leadership évolue en fonction de la réalité de l'environnement de l'organisation. Les définitions varient grandement d'un courant de pensée à l'autre. Les définitions se rejoignent cependant sur les trois éléments du leadership proposés par Stogdill (cité dans Bryman, 2004). Le leadership concerne d'abord le processus par lequel un leader influence les subordonnés. Deuxièmement, cette influence doit se situer dans un contexte de groupe où il y a des interactions sociales. Finalement, le leadership doit être orienté vers l'accomplissement d'un objectif concret. À partir de ces éléments, le leadership peut être vu comme *l'art et la capacité de mobilisation des subordonnés pour la réalisation des objectifs communs*. Cette définition donne aux leaders la fonction des « gestionnaires du sens ». À ce titre, ils participent et jouent le rôle dominant dans les activités de faire du sens (*sensemaking*) et de donner du sens (*sensegiving*) au sein de leur organisation (Gioia *et al.*, 1994). Grâce à ce processus de gestion du sens, ils peuvent orienter l'organisation dans la bonne direction et ce, même dans un environnement complexe et turbulent. Toutefois, des discussions ont cours sur la frontière entre le leadership et le management (Terry, 1995). On note de plus en plus d'efforts pour établir une distinction entre le leadership et le management (Bryman, 2004). Pour la plupart des chercheurs, la différence entre le leadership et le management réside dans l'orientation du changement. En effet, le management est perçu comme un processus qui

assure le bon fonctionnement de l'entreprise en se basant sur les techniques de planification, de contrainte budgétaire, de personnel, de contrôle, etc. (Kotter, 1995). Pour sa part, le leadership vise la création d'organisations et met en œuvre les adaptations nécessaires pour s'adapter aux changements constants de l'environnement. Autrement dit, les leaders prévoient et définissent l'orientation des organisations. En plus, ils savent mobiliser les employés pour que ceux-ci participent activement aux transformations orientées par leurs visions. Kotter (1996) a découvert trois éléments essentiels du leadership : l'établissement de la direction et de la vision, la mobilisation du personnel et enfin la motivation et l'inspiration dudit personnel. Dans son étude empirique, il a démontré que « la réussite d'une transformation provenait dans 70 % à 90 % du leadership et seulement de 10% à 30 % du management » (p. 26). D'autres auteurs comme Zaleznik (1977) et Bennis et Nanus (1985) démontrent aussi les différences entre les leaders et les managers. Pour eux, les managers ont pour rôle de résoudre des problèmes dans l'organisation, tandis que les leaders font des efforts afin de détecter les problèmes (*creative problem finders*) (cité dans Terry, 1995, p. 523, 524). Lainey (2008) a récapitulé les différents points entre le leadership et le management. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 3.4 ci-dessous.

Tableau 3.4 : Les différences entre leadership et management

Leadership	Management
Changement	Contrôle
Vision	Plan
Inspiration	Récompenses
Engagement	Imposition
Accompagnement	Formation
Possibilités	Systèmes et règles
Occasions	Échéanciers
Synergie	Coordination

Source: Hughes et al., (2002), cité par Lainey (2008), p. 18

3.3.2 Le « nouveau leadership »

Les études concernant le changement et le leadership sont unanimes sur l'importance du « nouveau leadership » (*new leadership*) dans le processus de transformation des organisations (Bryman, 2004 ; Hafsi et Fabi, 1997). Le concept de « nouveau leadership » proposé par Bryman appelle plusieurs notions importantes qui sont développées par des auteurs connus, notamment celles du leadership transformationnel (Bass, 1985), du leadership charismatique (House, 1977, Conger 1989) ou du leadership visionnaire (Westley et Mintzberg, 1989, Kotter, 1995). En fait, ces concepts mettent tous l'accent sur les hauts dirigeants (*top-managers*) qui articulent leurs visions, inspirent le personnel et mobilisent l'engagement des subordonnés à réaliser leurs visions. Le leadership transformationnel, de par ses caractéristiques, est souvent reconnu comme celui qui apporte des transformations significatives à l'entreprise. Par l'encouragement à la participation des subordonnés au processus d'accomplissement des buts collectifs, ce modèle de leadership transformationnel peut être pertinent dans le contexte culturel collectif du Vietnam. Il devient ici utile d'exposer la théorie des leaderships transformationnel et transactionnel proposée par Bass (1985), dans le but d'expliquer le changement.

Le leadership transactionnel, d'après Bass (1985), est le type de leadership par lequel les leaders cherchent à motiver leurs subordonnés en leur octroyant des récompenses en échange de services rendus (cité dans Hafsi et Fabi, 1997). Dans cette perspective, les leaders transactionnels récompensent les employés qui atteignent les objectifs fixés préalablement et punissent ceux qui échouent. Bien que ce type de leadership soit, à court terme, susceptible de motiver les employés à atteindre les objectifs fixés, il est dysfonctionnel dans une perspective à long terme. Ce style de leadership ne peut tout expliquer. À titre d'exemple, il ne permet pas d'expliquer avec précision les cas où les efforts vont au-delà des prévisions (Hafsi et Fabi, 1997). Il ne fonctionne pas non plus dans des contextes complexes et turbulents. Il conviendrait mieux aux situations où l'accent est mis sur le maintien du *statu quo* et sur l'accomplissement des tâches spécifiques (*task completion*) (Eisenbach, Watson et Pillai, 1999).

Selon Bass (1985), le leadership transformationnel se différencie du leadership transactionnel par la manière dont le personnel est motivé et inspiré en sacrifiant ses intérêts personnels au

profit des objectifs de l'organisation. Pour y parvenir, les leaders transformationnels passeront par le système de valeurs et les idéaux les plus élevés de leurs subordonnés. Les aptitudes requises de la part d'un leader qui se réclame du leadership transformationnel sont (i) la capacité d'inspirer la confiance de ses subordonnés ; (ii) la facilité à communiquer ses visions de façon enthousiaste ; (iii) la proposition d'initiatives qui stimulent et emballent les autres et (iv) le fait de posséder une confiance en soi à toute épreuve et vouloir développer ses talents ou ses points forts (Bennis et Nanus, 1985, cités dans Bédard et Miller, 1995). Ces leaders établissent leurs objectifs avec l'intention de transformer leurs employés en leaders. Les leaders transformationnels suscitent généralement des changements plus profonds au niveau des attitudes, des croyances, des valeurs et des besoins (Tichy et Ulrich, 1984). Bass et Avolio (1995) ont divisé le leadership transformationnel en quatre dimensions: le charisme, la considération, la stimulation intellectuelle et l'inspiration. Ces dimensions sont présentées dans le tableau 3.5.

Tableau 3.5 : La définition des dimensions du leadership transformationnel

Idealized influence (II): Transformational leaders behave in ways that result in their being a role model for their followers. The leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify with the leaders and want to emulate them. Among the things the leader does to earn this credit is considering the needs of others over his or her own personal needs. The leader shares risk with followers and is consistent rather than arbitrary. He or she can be counted on to do the right thing, demonstrating high standards of ethical and moral conduct. He or she avoids using power for personal gain and only when needed

Inspirational motivation (IM): Transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their followers' work. Team spirit is aroused. Enthusiasm and optimism are displayed. The leader gets followers involved in envisioning attractive future states. The leader creates clearly communicated expectations that followers want to meet and also demonstrates commitment to goals and shared vision

Intellectual stimulation (IS): Transformational leaders stimulate their followers' efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways. Creativity is encouraged. There is no public criticism of individual members' mistakes. New ideas and creative problem solutions are solicited from followers, who are included in the process of addressing problems and finding solutions. Followers are encouraged to try new approaches, and their ideas are not criticized because they differ from the leaders' ideas

Individualized consideration (IC): Transformational leaders pay special attention to each individual's needs for achievement and growth by acting as coach or mentor. Followers and colleagues are developed to successively higher levels of potential. The individually considerate leader listens effectively. The leader delegates tasks as a means of developing followers. Delegated tasks are monitored to see if the followers need additional direction or support and to assess progress; ideally, followers do not feel they are being checked.

Source : Hinkin et Tracey(1999)

D'après Bédard et Miller (2003), un style de leadership efficace permet à une entreprise de mieux performer. Cependant, les entreprises qui se trouvent dans une situation complexe ou turbulente doivent constamment effectuer des changements. C'est ici qu'entre en jeu plus spécifiquement la contribution du leadership dans le processus de changement des organisations.

3.3.3 Le rôle du leadership stratégique dans le changement organisationnel

Au cours de deux dernières décennies, bon nombre d'études portant sur les contributions significatives du leadership au processus de changement organisationnel ont vu le jour (Bryman, 2004 ; Caldwell, 2003). Dans les années 1980, la littérature traitant des leaders du changement (*change leaders*) soulignait le rôle non négligeable des entrepreneurs et des innovateurs dans le processus de transformation de leurs entreprises moribondes (Kanter, 1983). D'après Gill (2003), la gestion des changements est nécessaire, mais insuffisante. Pour lui, les difficultés d'implantation des changements sont les conséquences d'un manque de leadership efficace et surtout d'un manque d'engagement de la part des hauts dirigeants. Illingworth (2001) montre qu'il y a une forte corrélation entre le leadership et la réussite d'un changement organisationnel. En effet, une recherche sur la gestion du changement réalisée en 1995 par l'American Management Association affirme que le leadership est le facteur le plus important et celui qui a le plus grand impact sur le management du changement. Toutefois, la majorité des écrits relie le succès du changement au leadership transformationnel (Nadler et Tushman, 1990 ; Devanna et Tichy, 1986 ; Bass, 1990 ; Behing et McFillen, 1996, cités dans Gill, 2003).

La question qui se pose ici est : « Comment le leadership contribue-t-il à la réussite d'un changement organisationnel? ». Kotter (1996), Newman (1998), Nadler et Tushman (1990) ont constaté le rôle décisif des leaders dans le processus d'initiation et de diffusion (Weick, 1984), ainsi que dans la mise en œuvre des changements. Selon Nadler et Tushman (1990), le leader charismatique doit être en mesure d'assurer trois fonctions très importantes pour mener à bien des changements.

- *Envisioning* : Le leader doit être en mesure de développer et d'articuler une vision du futur de l'organisation et de concevoir de nouvelles stratégies pour réaliser ses objectifs. Avec des visions claires et crédibles, le leader peut amener les employés à aller vers un objectif commun, en développant chez eux un sentiment d'engagement fort. Comme le précise la définition des caractéristiques du leadership transformationnel de Bass (1985), les visions du futur que proposera le leader devront être crédibles et stimulantes.
- *Energizing* : Le leader assume le rôle de motivateur pour inciter les membres à agir ou à effectuer des changements. De façon générale, les leaders doivent démontrer un enthousiasme personnel à l'égard des changements. Ils doivent exprimer leur confiance dans le fait que la vision proposée sera un jour actualisée. Par la suite, ils doivent communiquer des exemples de premières réussites afin de mobiliser l'énergie nécessaire pour entreprendre les changements proposés (cité dans Hafsi et Fabi, 1997).
- *Enabling* : En supposant que les subordonnés soient motivés, les leaders doivent aussi mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des changements organisationnels proposés. Ils doivent être capables d'écouter, de comprendre et de partager les émotions avec des membres. De plus, ils doivent toujours démontrer leur support et leur confiance aux subordonnés.

Dans la lignée de ces propositions, Kotter (1996) souligne l'importance d'avoir une bonne vision du changement parce que celle-ci : (i) permet à une entreprise de simplifier ses décisions ; (ii) motive et encourage les subordonnés à agir ou à effectuer des changements majeurs dans la bonne direction et (iii) peut mobiliser la participation et l'engagement des subalternes au processus de changement. Cependant, il n'est pas facile d'avoir une bonne vision : seuls les leaders visionnaires (Westley et Mintzeberg, 1989) ou les « leaders artistes » au sens de Pitcher (1997) sont capables de se projeter dans le futur. Il apparaît toutefois que ces leaders n'assurent pas toujours la réussite des changements. En effet, les visions et les objectifs qu'ils proposent peuvent parfois être irréalistes. Par ailleurs, il existe toujours, dans une organisation, des gens qui ne sont pas d'accord avec la vision proposée par les leaders et qui ne participent pas activement à la réalisation de cette vision (Nadler et Tushman, 1990).

Dans le but d'éviter cette situation, Kotter (1996), Nadler et Tushman (1990) avancent l'idée que l'organisation a besoin d'une vision partagée et d'un leadership instrumental. Ces

propositions permettent à l'organisation de renforcer l'engagement des subordonnés envers les changements initiés. Ce type de leadership, selon Nadler et Tushman (1990), met l'accent sur la mise en œuvre d'une structure (des objectifs, des plans détaillés...), d'un processus de contrôle, de mesures et de mécanismes de récompense ou de punition. Ces éléments permettent un engagement continu des subordonnés et assurent la réussite des changements. Waldersee et Eagleson (2002) concluent, dans leur étude de cas portant sur la réorientation des hôtels en Australie, qu'il existe deux types de leaders contribuant à la réussite de la réorientation organisationnelle. Les PDGs proposent des visions de changement et les autres gestionnaires sont responsables de faciliter l'implantation de ces visions. Cette collaboration s'appelle le « leadership partagé » (*shared leadership*) (voir figure 3.5).

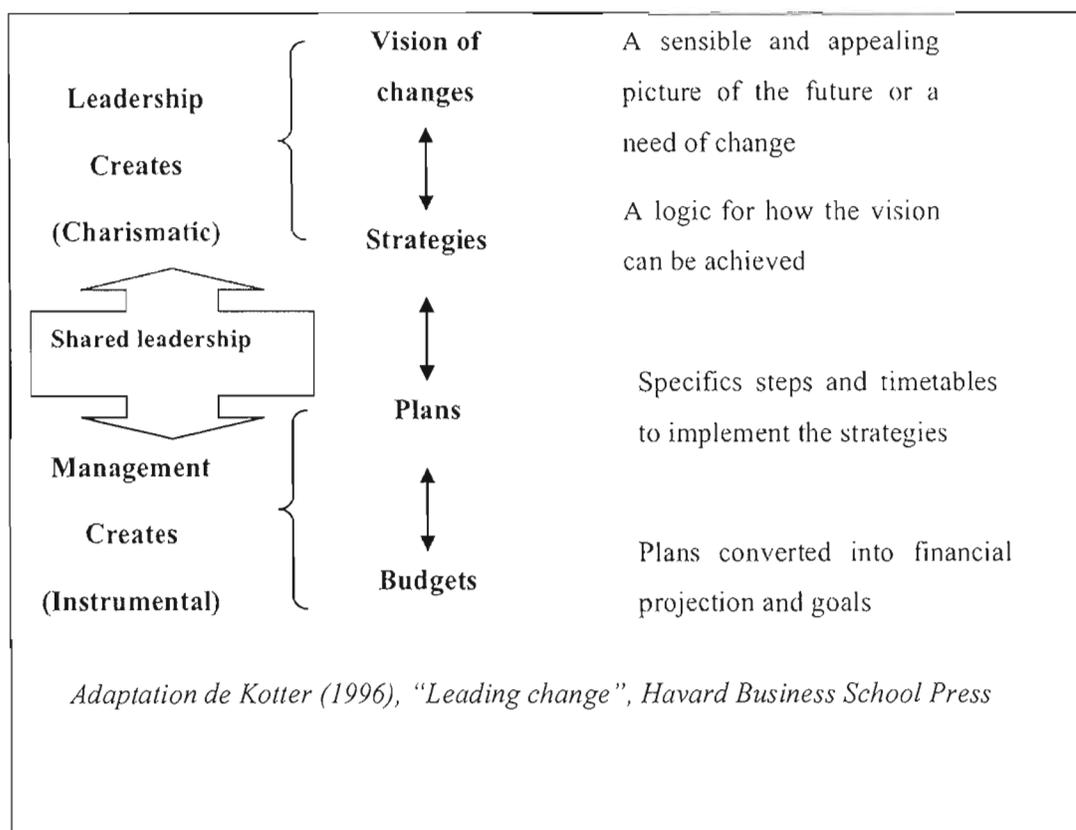


Figure 3.5 : La relation entre vision, stratégie, plan et budget (*shared leadership*)

En conclusion, le leadership et la culture organisationnelle sont interdépendants. Les interactions de ces deux éléments influencent l'interprétation des contingences de l'environnement de l'entreprise. De plus, ces facteurs agissent certainement sur l'initiation et la mise en œuvre des changements de l'entreprise. *Ils constitueront alors le cinquième élément du cadre conceptuel de la présente recherche.*

3.4 Le cadre conceptuel

À partir des arguments tirés de la littérature portant sur le contexte de transition économique du Vietnam, des écrits récents sur les changements organisationnels, sur le leadership stratégique, sur la culture organisationnelle et en se basant surtout sur les recherches portant sur la gestion des changements organisationnels des professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu, on est en mesure d'établir un cadre conceptuel pertinent pour la présente recherche.

La présente recherche s'inscrit dans la perspective contextualiste proposée par Pettigrew (1987) et met l'accent sur l'inséparabilité de l'environnement interne et externe. Cette perspective apparaît la plus appropriée pour réaliser une recherche du processus de gestion du changement dans des entreprises étatiques lorsqu'un pays, tel que le Vietnam, délaisse l'économie planifiée. Ce processus de changement ne peut être appréhendé que si l'on tient compte des interactions entre les différents facteurs de changements tels que les variables de l'environnement, la complexité et les capacités organisationnelles (Kaminska-Labbé et Moreau, 2001). La présente recherche adopte le « modèle multifactoriel » de l'organisation proposé par Allaire et Firsirotu (1985) pour découvrir le processus de changement dans les entreprises étatiques au Vietnam. D'après ce modèle (voir figure 3.6), l'organisation se compose de divers éléments interreliés, soumis aux influences des dimensions externes: (i) la « *société vietnamienne* » exerçant une influence sur les valeurs des individus à leur entrée dans l'organisation, (ii) son « *histoire* » reflétant des croyances, recettes et façons de faire (iii) les « *contingences particulières* » que définissent la concurrence, la technologie, la forme de propriété, etc.

Dans le cadre de la présente recherche, les éléments constituant l'organisation sont : (i) le processus de changement, (ii) le « leadership stratégique », (iii) les parties prenantes aux

changements et (iv) la logique dominante. Ces éléments sont en étroite coordination et synchronisation (Allaire et Firsirotu, 1989).

- Pour le « processus de changement », on s'intéresse seulement aux changements qui affectent la *philosophie* et les *pratiques managériales* de l'ensemble ou de la plupart des activités de l'entreprise. Les changements départementaux ne font pas l'objet de cette étude.
- Quant au « *leadership stratégique* », on entend aborder les tactiques et les stratégies utilisées par les dirigeants supérieurs afin d'influencer le processus de transformation dans les entreprises étatiques, ainsi que les actions organisationnelles favorisées par ces dirigeants (leaders). On ne néglige toutefois pas les contributions d'autres approches dans la littérature existante sur le leadership.
- En ce qui concerne les « parties prenantes aux changements », on examinera les individus susceptibles de contribuer ou de modifier, quelle que soit leur fonction, les changements étudiés.
- Pour le concept de logique dominante, on s'inspire des travaux de Prahalad et Bettis (1986), Bettis et Prahalad (1995) et Prahalad (2004). Ce concept fait référence aux notions de culture organisationnelle, d'idéologie organisationnelle et de schème interprétatif servant à cadrer et à façonner les décisions et les actions stratégiques de l'entreprise.

Cependant, il est important de noter que la présente étude ne portera que sur des *entreprises étatiques ou des entreprises actionnarisées au Vietnam*, les entreprises privées étaient exclues.

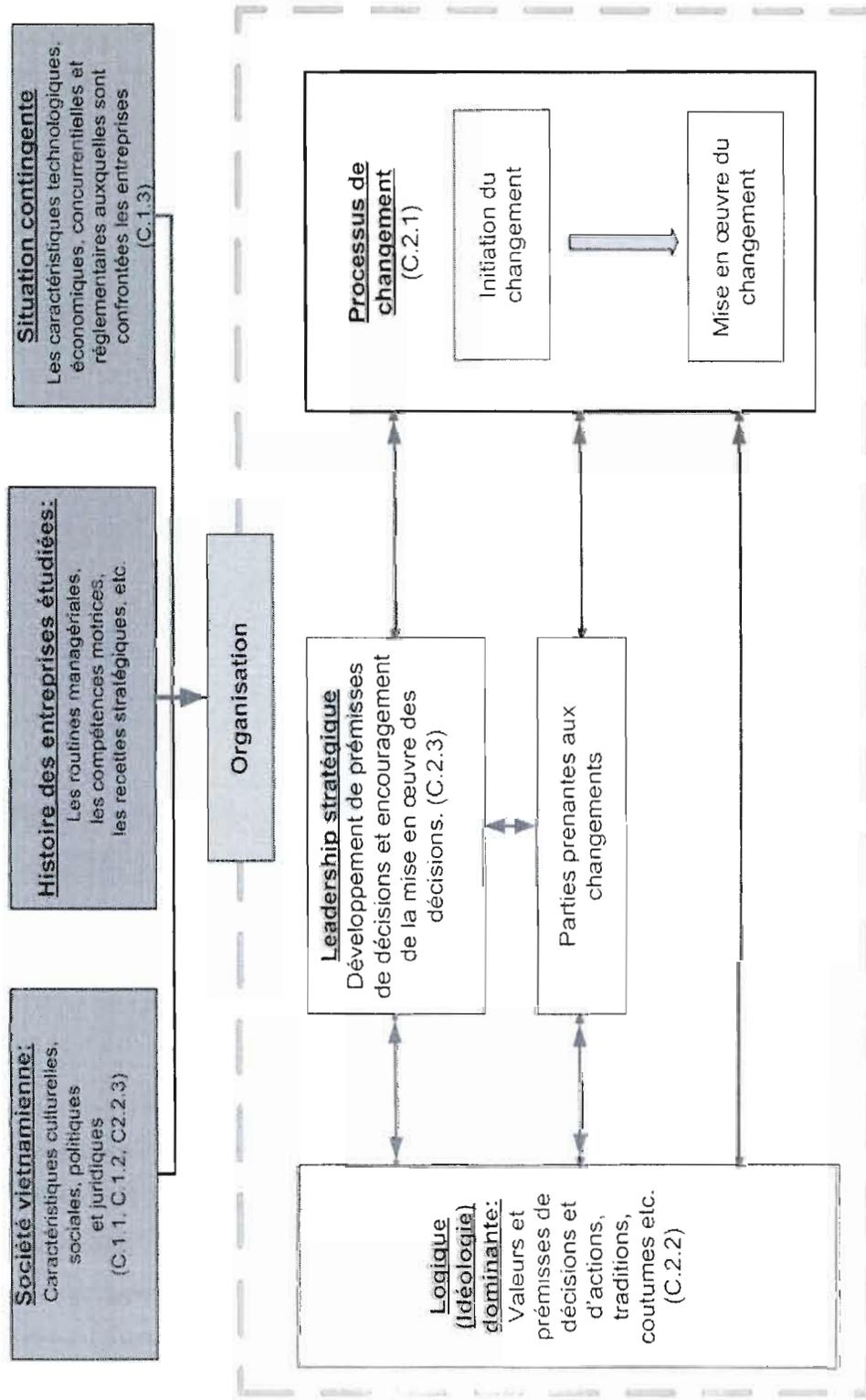


Figure 3.6 : Le cadre conceptuel : Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques (adapté de Allaire et Firsirotu, 2004)

CHAPITRE IV

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans la précédente partie, on a passé en revue la littérature visant à définir le cadre conceptuel (théorique) de la présente recherche. Ce cadre conceptuel devait nous permettre de trouver des réponses pertinentes aux questions de recherche posées dans cette thèse. Dans ce chapitre, on présente le cadre méthodologique adopté pour la recherche, dans le but de découvrir le processus de gestion du changement au sein des entreprises étatiques au Vietnam. Cette thèse s'inscrit dans une perspective qualitative en se basant sur une étude de cas de deux entreprises. La présente partie déterminera d'abord le positionnement épistémologique et justifiera par la suite la stratégie de recherche pour enfin proposer une explication de la démarche de recherche.

4.1 Le paradigme de la recherche qualitative

Le paradigme de recherche représente une façon de voir le monde. Il s'agit d'un système de croyances qui détermine le design et les stratégies de recherche. Il se compose à la fois de trois positions: ontologique (la forme et la nature de la réalité), épistémologique (les relations entre l'objet et le sujet) et méthodologique (Guba et Lincoln, 1998). Dans cette section, on présente brièvement la position ontologique et épistémologique que l'on doit adopter pour cette recherche. La position méthodologique sera abordée dans les sections suivantes.

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme « constructiviste et interprétativiste » en ce qu'elle s'attarde sur la réalité comme interprétation résultant des interactions entre des acteurs dans des contextes sociaux spécifiques. On concentre donc nos efforts à répondre à la question « Comment les acteurs construisent les sens qu'ils donnent à la réalité sociale? »

(Thiétart, 2003, p. 23). Comme cette thèse étudie le processus de transformation des entreprises étatiques, on partage l'opinion, avec plusieurs chercheurs comme Jiménez — Valencia (2000) et Le Moigne (1994) (cités par Thiétart, 2003), selon laquelle les approches déterministes, qui reposent essentiellement sur l'étude des fréquences ou la vérification des hypothèses par exemple, ne permettent pas d'expliquer la dynamique ou la complexité d'un tel processus. Pour bien répondre à nos questions de recherche portant sur le processus de changement, la démarche de recherche doit tenir compte des aspects contextuels qui permettent de découvrir des significations situées dans l'espace et datées dans le temps (Thiétart, 2003, p. 24). Ces facteurs contextuels sont aussi recommandés comme éléments indispensables dans les recherches de la transformation organisationnelle (Pettigrew, 1987). Il s'agit donc, dans notre cas, d'une démarche de recherche qualitative.

En adoptant la démarche qualitative, le chercheur crée une représentation complexe et complète de l'objet de recherche en colligeant et en analysant des données sous forme des mots, des expressions et non des chiffres. Les « théories générées » sont généralement vues comme enracinées dans le milieu naturel des personnes. En plus, la démarche de recherche qualitative, par sa tradition, privilégie généralement les stratégies d'analyse de contenu telles que l'étude de cas (unique et multiples), la phénoménologie, la biographie, l'ethnographie et la théorie enracinée (Creswell, 1998). Parmi ces approches, on utilisera plus spécifiquement l'étude de cas. On explique la pertinence de ce choix dans la section 4.3.

4.2 La démarche de recherche

Le choix de notre position ontologique et épistémologique mentionnée précédemment nous permet de développer notre démarche méthodologique afin de bien répondre aux questions de recherche. En adoptant la méthode qualitative, notre cadre méthodologique doit faire intervenir une certaine flexibilité, dans le but de laisser suffisamment de latitude pour les réaménagements et les ajustements nécessaires tout au long du déroulement de la recherche.

Notre démarche débute par les questions de recherche visant à approfondir la problématique. À partir de ces questions, on se base sur une revue critique de la littérature afin d'élaborer un cadre théorique qui nous permet en théorie de trouver des réponses préliminaires. Il s'agit par la suite de sélectionner des cas à étudier (échantillonnage) et ensuite de colliger des données,

grâce aux différents instruments tels que des entretiens semi-dirigés, des observations et la consultation des documents disponibles dans les archives de l'entreprise. Ces données sont ensuite analysées par l'entremise de procédures de codage et de catégorisation. Cependant, dans l'approche qualitative, les données sont généralement analysées en même temps qu'elles sont recueillies. Il est donc possible pour l'analyste d'ajuster le design et les instruments de collecte de données au fur et à mesure du déroulement de la recherche. Cette démarche de recherche est présentée à la figure 4.1.

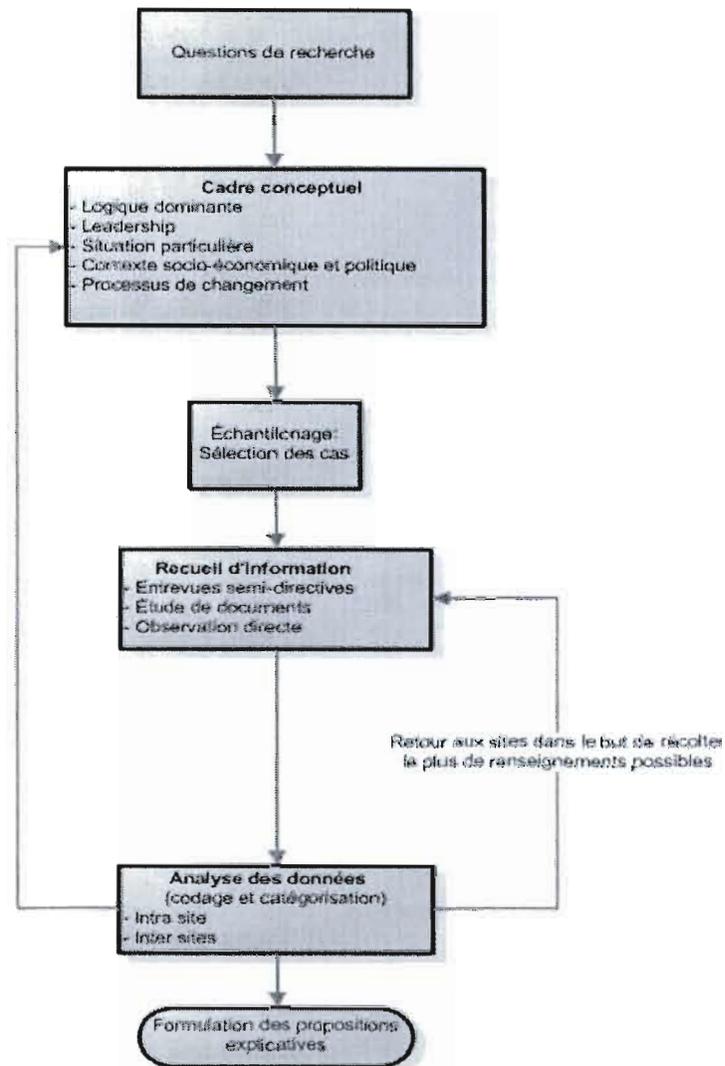


Figure 4.1 : La démarche de recherche

4.3 La pertinence de l'étude de cas

Le choix d'une méthode de recherche dépend largement de la nature de la question de recherche et de l'objectif de l'étude (Morse, 1994). La présente recherche a pour objectif d'étudier le processus de transformation dans les entreprises étatiques vietnamiennes, au moyen des questions de recherche de type « comment » et « pourquoi ». Ces types de questions cherchent généralement des réponses explicatives et descriptives qui permettent une compréhension fine des événements et de leur déroulement à travers le temps. Selon Yin (2003), l'étude de cas est particulièrement appropriée pour ces types de questions. De plus, elle est surtout pertinente pour les recherches mettant l'accent sur la compréhension d'un phénomène nouveau dans un contexte réel ou lorsque les frontières entre les phénomènes étudiés et leurs contextes ne sont pas évidents. Étant donné que la thèse est réalisée dans le contexte de la transition économique du Vietnam, un phénomène récent (contemporain), unique, turbulent et peu exploré (Paquet, 2004 ; Thang, 2003 ; Thang, Lam et Chi, 2005 ; Venard, 2000), le chercheur n'a en principe aucun contrôle sur les événements. Dans de telles circonstances, l'étude de cas paraît la méthode la plus pertinente pour bien explorer ce phénomène (Creswell, 1998 ; Newman et Nollen, 1998 ; Yin, 2003).

Tel que mentionné plus haut, la présente recherche essaie de retracer les événements menant à la transformation des entreprises étatiques vietnamiennes. Dans cette étude, il est essentiel de considérer les aspects dynamiques et temporels du phénomène. En cela, cette étude est donc qualifiée d'étude « processuelle » (Langley, 1999 ; Thiétart, 2003), et la méthode de cas s'annonce appropriée, compte tenu de la richesse des données. En effet, grâce à l'étude de cas, on peut combiner différentes sources de données comme la consultation de documents, l'observation des événements et les entretiens. Cette variété des sources de données est très importante étant donné la rareté des recherches en la matière et la rareté de réflexions libres et risquant d'avoir une certaine influence dans un milieu comme le Vietnam. Un effort spécial de triangulation devra donc être déployé (Adair, 1995 ; Kamoche, 2001). Thang et *al.*, (2005) suggèrent qu'une stratégie de recherche privilégiant des observations *in situ* et des entrevues qualitatives est plus prometteuse (p. 233). En outre, l'utilisation d'études de cas pour étudier les changements organisationnels est soutenue par la plupart des chercheurs, surtout pour les recherches de type longitudinal et processuel (Denis, Lamothe et Langley, 2001 ; Denis,

Langley et Cazale, 1996 ; Hafsi et Demers, 1989). Dans leur étude du changement radical observé chez l'Hydro-Québec, Hafsi et Demers (1989) recommandent la méthode de cas plutôt que l'approche quantitative.

« Dans un changement fondamental, les choses apparentes ou standards [...] sont peu importantes pour la compréhension des mécanismes du changement. Adopter une démarche méthodologique classique avec des questionnaires standards et une intention de traitement statistique [...] est non pas une véritable compréhension de ce qui se passe, mais un jeu académique futile » (p. 12).

Pour la présente recherche, on emploie une étude de cas multiples, c'est-à-dire que l'on effectue des recherches auprès de deux entreprises étatiques impliquées dans le processus de transition au Vietnam. L'étude de cas « multi sites » permet de mettre en lumière les régularités obtenues dans les phénomènes étudiés. Yin (2003) suggère qu'une telle méthode assure des explications plus générales et plus significatives, grâce à une comparaison entre des sites retenus. La validité externe des résultats est donc renforcée. On fait également appel à l'approche de recherche proposée par Newman et Nollen (1998) en conduisant des études de cas imbriquées (*embedded case*, au sens de Yin (2003)). Cette approche porte une attention particulière aux unités d'analyse suivantes: l'organisation elle-même, les changements entrepris, le « leadership stratégique » (des hauts dirigeants vus comme des stratèges et des organisateurs de changement) et les dirigeants intermédiaires.

Dans le cadre de cette thèse, on préconise l'approche de recherche suggérée par Denis, Lamothe et Langley (2001) en utilisant un modèle mixte faisant appel tantôt à la déduction, tantôt à l'induction. Notre approche est inductive parce qu'on cherche à identifier de nouveaux concepts et de nouvelles idées qui sont émergents de l'analyse des données obtenues. Elle se veut également déductive parce qu'on s'inspire quand même de concepts utiles dans le corpus théorique existant.

4.4 La sélection des entreprises à étudier

En conformité avec l'approche de l'étude des cas multiples ci-haut mentionnée, on effectue une étude auprès de deux entreprises étatiques pour comprendre le processus de changement. Avec ces deux cas imbriqués, on estime que le choix favorise la logique de réplification surtout pour la « réplification littérale » (Yin, 2003, p. 47).

Pour plusieurs chercheurs, le Vietnam reste encore un terrain « primitif » pour la recherche. Comme nous faisons des recherches sur ce terrain, on sera fréquemment confrontés à d'importants défis: l'accès aux terrains, la disponibilité des données ou la relation à privilégier entre le chercheur et les répondants par exemple (Youssef, Badran et Hatem, 1997). Dans le contexte d'une « culture de réseaux » comme celle du Vietnam, la non-coopération de la part des répondants risque d'être très fréquente parce que des chercheurs sans relations préalables sont généralement perçus comme « des « outsiders » (étrangers) auxquels il n'y a pas de raison spécifique de faire confiance » et « non fiables ». De plus, les pratiques de « *good news management* », au sens de Newman et Nollen (1998) créent toujours des pièges pour les chercheurs étrangers. Youssef, Badran et Hatem (1997) avancent de ce fait l'idée que les répondants dans les pays en voie de développement ont tendance à donner des informations biaisées et façonnées en fonction du désir des chercheurs, ainsi que celui des chefs. Pour surmonter ces écueils, les chercheurs doivent être par conséquent en mesure d'obtenir la crédibilité auprès des répondants (Hafsi et Demers, 1989).

Dans le cadre de la présente recherche, la seule façon d'obtenir une telle crédibilité est de profiter des contacts personnels et professionnels que possède le chercheur. Pour ce faire, le chercheur a pu obtenir des recommandations de l'Université Nationale d'Économie à Hanoi et le *National Steering Committee for State Owned Enterprises* pour mener la recherche sur la réforme des entreprises étatiques. On a profité des contacts personnels des collègues du groupe de recherche sur la transformation des entreprises étatiques ainsi que des relations avec les diplômés qui occupent actuellement plusieurs postes de gestion dans les entreprises étatiques. En faisant intervenir ces relations, on a eu accès au « terrain » et l'on n'a pas été considéré comme « *outsider* » (étranger) dans les entreprises étudiées. Grâce au climat de confiance qu'on a pu établir avec les répondants, il y a tout lieu de croire que l'on puisse obtenir des données fiables.

Pour mener à bien la recherche, on s'efforce de respecter les exigences suivantes :

Premièrement, on considère l'accessibilité aux terrains comme un critère important de sélection des sites à étudier. En plus, seules les entreprises dont les dirigeants supérieurs acceptent délibérément de participer à la recherche seront retenues, parce que les théories en changement organisationnel suggèrent que les « *top-managers* » jouent un rôle prépondérant,

à la fois dans l'initiation et dans la mise en œuvre de changements (Denis, Langley et Cazale, 1996 ; Hafsi, 1999 ; Newman et Nollen, 1998 ; Pettigrew, 1987).

Deuxièmement, on s'intéresse seulement aux entreprises industrielles et non aux entreprises commerciales, car dans les pays ex-communistes, les entreprises étatiques opèrent majoritairement dans l'industrie lourde (Newman et Nollen, 1998). Le Vietnam n'échappe évidemment pas à la règle ; on a choisi, par conséquent, deux entreprises industrielles. Cette exclusion nous permet d'éliminer des valeurs qui pouvaient varier d'un secteur à l'autre.

Troisièmement, on élimine les entreprises récemment créées, car elles ne possèdent pas de valeurs, de pratiques managériales et de logiques d'action profondément enracinées dans l'économie planifiée.

Quatrièmement, on entend mettre l'accent sur l'implication du leadership comme facteur clé de la réussite du processus de changement. Ainsi, seules de moyennes et grandes entreprises étatiques où l'on observe une certaine liberté d'agir sont comprises dans notre échantillon. Les changements sont généralement coûteux ; d'importantes ressources sont souvent requises pour les mettre en œuvre. Pour cette raison, l'insuffisance de ressources limite certainement la marge de manœuvre pour les dirigeants qui veulent procéder à des changements ou à des innovations. Les entreprises étatiques de petite taille sont donc laissées de côté, afin d'éviter le biais³ relatifs aux ressources disponibles.

Grâce aux soutiens du groupe de recherche sur la transformation des entreprises étatiques auprès de l'Université Nationale d'Économie à Hanoi, on établit une liste de sept entreprises étatiques situées à Hanoi qui satisfont aux critères ci-haut mentionnés. On s'emploie à contacter les directeurs généraux de ces entreprises pour obtenir l'autorisation de mener la recherche. Pour ce faire, on leur envoie une lettre décrivant brièvement la recherche, les objectifs et les répondants requis pour les entrevues, l'accessibilité à certains documents internes et des observations de certaines réunions. La lettre d'introduction est accompagnée par les lettres de recommandation du recteur de l'Université d'Économie Nationale à Hanoi et du Directeur de « *National Steering Committee for State-owned Enterprises Reform* ».

³ Cependant, il faut bien noter qu'il n'y a pas d'équivalence entre les grandes entreprises vietnamiennes et celles d'autres pays industrialisés, parce qu'une entreprise ayant plus de 200 employés est déjà qualifiée comme grande au Vietnam.

Parmi ces entreprises, quatre d'entre elles nous répondent favorablement. On rencontre les personnes-ressources de ces institutions pour discuter de la possibilité de mener nos recherches chez eux. Suite à cela, seules deux entreprises se sont montrées réellement intéressées à participer à la présente recherche, soit GRANICO et ELMECO (ce sont des noms fictifs que l'on attribue aux deux entreprises sélectionnées) qui se spécialisent respectivement en production des matériaux de construction et en génie électromécanique. Ces deux entreprises sont donc sélectionnées pour notre collecte des données.

4.5 Les unités d'analyse

Le choix des unités d'analyse est une étape importante dans le processus de recherche, parce qu'il détermine les étapes ultérieures de recherche (Patton, 2002). En se basant sur les unités d'analyse choisies, le chercheur identifie les types de données à recueillir, les outils de collecte des données ainsi que les points essentiels sur lesquels il devra se concentrer lors de l'analyse des données.

Dans le but de bien explorer le processus de changement des entreprises étatiques vietnamiennes, on s'inspire de la proposition de Kanter *et al.*, (1992) pour catégoriser les acteurs du changement en fonction de trois types: les concepteurs du changement (les hauts dirigeants), les organisateurs du changement (les dirigeants intermédiaires) et les « récipiendaires » du changement: les individus au bas de l'échelle de l'organisation qui appliquent les changements. Ces trois groupes d'acteurs jouent un rôle important dans la réussite ou l'échec des changements organisationnels. De plus, les réactions et les comportements de ces acteurs nous amèneront à décoder l'implication de la logique dominante, du leadership et peut-être d'autres facteurs émergents dans le processus de changement au sein des entreprises étudiées. Il y a certainement d'autres acteurs externes qui ont une influence sur la dynamique du changement, comme les consultants par exemple (Vandangeon-Derumez, 1998). C'est pourquoi on a choisi de se concentrer sur les unités d'analyse suivantes : (1) l'organisation elle-même ; (2) les changements entrepris par l'organisation ; (3) le mécanisme de gestion ; (4) les dirigeants (haut niveau et intermédiaire) et (5) les parties prenantes impliquées directement dans les changements. Ces unités d'analyse sont présentées dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1: Les unités d'analyse (suggestions de Yin, 2003 et de Jiménez-Valencia, 2002)

UNITÉ D'ANALYSE	OPÉRATIONNALISATION
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration des résultats? • La performance?
Mécanisme de gestion (Logique dominante)	<ul style="list-style-type: none"> • Règle générale de décision • Règle d'attribution du pouvoir (structure) • Règle d'allocation des ressources • Relation avec l'environnement
Les changements	<ul style="list-style-type: none"> • Comment sont-ils initiés? • Comment sont-ils implantés? • Nature de changement • Mode de diffusion du changement
Leadership <ul style="list-style-type: none"> • Hauts dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics des besoins de changement • Mécanisme de prise de décisions • Communication de la nécessité de changement • Mobilisation d'autres partie-prenantes • Engagement et implication
Les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser • Freiner 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les parties prenantes? • Perception de changement (opportunités ou incertitudes) • Comment sont-elles impliquées dans les changements? À quel degré? Pourquoi? • À quel moment interviennent-elles?

4.6 La sélection des répondants

Contrairement à la méthode quantitative, la méthode qualitative donne toute liberté au chercheur de sélectionner des cas ainsi que des répondants afin d'amasser le maximum

d'informations possibles en rapport avec le phénomène étudié. Au moment de choisir les répondants, on privilégie des acteurs liés de près aux changements ainsi que des personnes qui travaillent depuis longtemps pour l'entreprise afin de retracer les valeurs dominantes, les routines et les prémisses de décision des entreprises étudiées.

En se basant sur ce principe, on sélectionne des hauts dirigeants ainsi que des dirigeants qui ont quitté récemment leur poste : des dirigeants supérieurs qui, en somme, ont joué des rôles importants dans la génération d'idées en marge des changements (Denis, Langley et Cazale, 1996 ; Kanter, Stein et Jick, 1992 ; Newman, 1998 ; Newman et Nollen, 1998 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Ces répondants sont ceux-là mêmes qui ont engagé les ressources nécessaires pour que se réalisent lesdits changements (Kotter, 1995 ; Nadler et Tushman, 1990). Ces répondants se définissent comme étant les directeurs généraux, les vice-directeurs généraux, les présidents et les membres du conseil d'administration, les représentants du parti communiste au sein de l'entreprise, les directeurs des activités clés et les directeurs des finances (impliqués dans l'allocation des ressources).

Suivant les suggestions de Kanter *et al.*, (1992), on s'intéresse également aux « dirigeants intermédiaires », à titre « d'organiseurs des changements ». Ces répondants participent au processus de transmission de la vision du changement allant du sommet au bas de l'échelle de l'organisation. Ce sont aussi dans la plupart des cas des conciliateurs des tensions entre les échelons inférieurs et les dirigeants au sommet, ceux-ci possédant une bonne compréhension des pressions subies par ces deux groupes (Brunaker et Kurvinen, 2006).

La littérature en matière de résistance aux changements suggère que celle-ci provient essentiellement des gens qui doivent prendre part aux changements (Kanter, Stein et Jick, 1992 ; Vas, 2006). On inclut donc dans l'échantillon des employés impliqués dans des changements en vue d'examiner leurs comportements et leurs contributions à l'accomplissement desdits changements. Ce groupe de répondants appartient à l'unité d'analyse « parties prenantes » du changement. L'étude fait également intervenir des acteurs du milieu contextuel, comme les membres d'équipes de consultants. Ces acteurs ont aussi une influence sur les décisions de changements dans les entreprises.

En cours d'investigation, on entend demander aux répondants de recommander d'autres sources de données. Cette pratique devrait permettre d'accroître les possibilités de corroboration (Yin, 2003, p. 90).

4.7 Les techniques de collecte des données

Dans le but de comprendre le processus de changement, la contribution des acteurs et la manière dont les acteurs mènent les changements dans une entreprise étatique vietnamienne, la recherche mettra l'accent sur trois instruments de collecte de données soient la consultation des documents, les entrevues semi-dirigées et l'observation directe. Le tableau 4.2 (à la page 102) présente en détails des sources de données colligées dans le cadre de cette recherche.

4.7.1 La consultation des documents

Avant les entrevues, on entend consulter des documents, tant internes qu'externes, afin d'acquérir des connaissances sur la situation de l'entreprise ainsi que sur le contexte dans lequel l'entreprise effectue les changements. On collecte et analyse une variété de documents dont des rapports annuels, des procès-verbaux de réunions du conseil d'administration et de réunions départementales et divers documents administratifs (des propositions, des rapports de travail...). En plus des sources documentaires internes, on entend aussi examiner des sources documentaires externes telles que les rapports de la société-mère, les rapports des consultants indépendants et les coupures de presse en rapport avec les entreprises étudiées. Finalement, des cahiers de recherche ou des articles scientifiques tirés de revues spécialisées portant sur la transformation des entreprises étatiques viendront également enrichir le corpus de documents pour fins d'analyse.

Les sources des documents internes sont identifiées suites aux recommandations de l'une ou l'autre des personnes ressources ainsi que de celles des dirigeants qui participent aux entrevues. Cependant, on invite toujours les répondants, en cours de recherche, à suggérer d'autres sources documentaires pertinentes. Cette approche nous permet de constituer un

bassin d'informations plus variées, voire plus fiables. Les documents internes que nous avons consultés au sein de deux entreprises sélectionnées sont présentés en détail dans l'annexe I.

La consultation et l'analyse des documents devraient contribuer à fournir une connaissance plus éclairée de la situation de l'entreprise et permettre à l'analyste d'être plus au fait des événements lors des entrevues (Hafsi et Demers, 1989). On pourra brosser une histoire des entreprises plus complète et observer les valeurs, les logiques d'action, les façons d'agir et les relations avec l'environnement (Gagnon, 2005). Enfin, la consultation et l'analyse des données permettent de déterminer la nature des changements, les sources de ces changements et de comprendre le contexte dans lequel ces changements ont eu lieu, quels sont les acteurs qui ont été impliqués ou quelles sont les actions de ces acteurs (Hafsi et Demers, 1989). Gagnon (2005) soulève, dans sa thèse doctorale portant sur le changement dans un hôpital, deux types de documents très utiles pour les recherches liées au processus de changement. Le premier type a trait aux « rapports annuels, qui permettent de confirmer les données obtenues lors d'entrevues rétrospectives et surtout d'ordonner la chronologie des événements » du changement (p. 66). Le deuxième type de documents concerne les procès-verbaux qui aident à documenter de manière détaillée les changements et les personnes importantes impliquées dans le processus de changement.

Malgré la pertinence de consulter des documents, le chercheur s'emploie à traiter ceux-ci avec soin, parce que chaque document vise toujours un objectif et s'adresse à un public spécifique. Il est important de noter que certains d'entre eux peuvent être biaisés suivant les intentions des communicateurs (Yin, 2003). Dans le contexte vietnamien, les communications adressées au public ne reflètent pas nécessairement l'idée réelle des acteurs et suivent souvent les orientations politiques du gouvernement. Les documents internes de l'entreprise reflètent mieux la situation et le comportement des acteurs impliqués. C'est pour cette raison que l'on considère ces données comme une source valide pour corroborer d'autres données obtenues par l'entremise des entrevues et des observations directes.

4.7.2 Les entrevues semi-directives

Les entrevues sont généralement considérées comme des sources d'informations de premier plan pour les études de cas au Vietnam (Thang, Lam et Chi, 2005). La présente recherche

utilise les entrevues comme source principale afin de retracer le processus de changements dans les entreprises. De plus, les entrevues permettent aussi d'approfondir et de corroborer des informations obtenues par la consultation et l'analyse des sources documentaires.

Dans le cadre de cette recherche, on effectue au total 54 entrevues « semi-dirigées » auprès des groupes de répondants de deux entreprises étudiées (voir annexe VI et VII) à l'aide d'un guide d'entrevue (annexe V), afin d'aborder les thèmes préalablement identifiés (voir le tableau 4.2). Ce type d'entrevue respecte l'approche suggérée par Savoie-Zajc:

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude » (Savoie-Zajc, 1997, cité dans Diallo (2005)).

Le déroulement des entrevues suit les étapes mentionnées dans le guide d'entrevue qui contient des questions d'orientation de nature ouverte. Ces questions sont structurées le plus possible, en fonction des thèmes et des sous-thèmes liés aux questions de recherche: leadership, processus de changement et logique dominante. Elles doivent être ouvertes, parce que l'on s'attend à ce que les interviewés expriment librement leurs expériences, en présentant les faits plutôt qu'en tentant d'expliquer un phénomène (Spradley, 1979, cité dans Fontana et Frey (2003)). À ce sujet, Rubin et Rubin (1995) suggèrent qu'il y a trois types de questions dans l'entrevue « semi-directive » :

- Les « questions principales » (*main questions*) servent de guide ou d'orientation dans l'entretien. Elles sont structurées selon les thèmes du cadre conceptuel de recherche. Ces questions sont préalablement élaborées par le chercheur et apparaissent dans le guide d'entrevue.
- Les « questions d'investigation » (*probes*) sont utilisées pour compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue, ou demander des exemples ou des preuves.
- Les « questions d'implication » (*follow-up questions*) servent à préciser ou à avancer une idée ou un concept donné par un répondant.

Parmi ces trois types de questions, le chercheur ne peut pas préparer les questions d'« investigation » et d'« implications » parce qu'elles peuvent seulement être élaborées au fur et à mesure de l'entrevue par le chercheur (Rubin et Rubin, 1995). Ainsi, l'entrevue demande une certaine flexibilité de la part du chercheur (Thiétart, 2003). En réalité, une entrevue se déroule rarement de façon planifiée. Elle exige du chercheur de s'adapter constamment aux situations qui se présentent. En plus, certaines « questions principales » ne peuvent pas être posées si les répondants abordent eux-mêmes les thèmes à l'ordre du jour (Rubin et Rubin, 1995 ; Thiétart, 2003). Dans certaines circonstances, « le chercheur doit abandonner quelques questions, si le répondant se montre réticent sur certains thèmes » (Thiétart, 2003, p. 236). Cette flexibilité permettra au chercheur d'éviter que l'entrevue ne se trouve soudainement « bloquée ». En plus, des questions de type « investigation » et « implication » seront ajoutées au fur et à mesure de l'entrevue afin de préciser ou de clarifier des réponses obtenues.

Pour la collecte des données lors des entrevues, on prévoit d'abord envoyer une lettre d'introduction aux différents groupes de répondants (pour les critères de sélection, voir la section 3.6), et expliquer brièvement et clairement le contexte de l'étude, l'objectif de recherche ainsi que les raisons pour lesquelles ils ont été choisis. Cette lettre est accompagnée d'un « formulaire de consentement » contenant des informations sur les modalités de l'entrevue, les thèmes à aborder, la durée de l'entrevue (de 60 à 90 minutes) et un « engagement de confidentialité » à l'égard des renseignements obtenus. Afin de se conformer aux règles éthiques, on s'assure que les répondants participent volontairement à la recherche, en leur assurant le droit de se retirer à tout moment au cours de recherche. On considère aussi le fait que les Vietnamiens deviennent parfois inquiets s'ils doivent donner leur opinion (Kamoche, 2001 ; Thang, Lam et Chi, 2005) sans connaître les questions à l'avance. On envoie le guide d'entrevue aux répondants s'ils en font la demande, suite à quoi on fait un suivi téléphonique pour demander l'accord officiel et fixer une date pour l'entrevue.

Après avoir reçu l'accord des répondants, on mène d'abord quelques entrevues-pilotes auprès de certains dirigeants intermédiaires de chaque entreprise et ce, dans le but de tester le guide d'entrevue. Cette pratique permet d'ajuster les grands axes du guide d'entrevue qui a été

développé sur la base des concepts clés du cadre théorique. Ce guide peut aider l'analyste à énumérer les changements critiques au sein des entreprises. On tient compte de ces changements lors des entrevues officielles. On effectue ensuite des entrevues auprès des trois groupes de répondants: les dirigeants supérieurs, les dirigeants intermédiaires et les acteurs impliqués dans le changement. D'autres acteurs recommandés par l'un ou l'autre des répondants seront éventuellement ajoutés. Durant les entrevues, les répondants sont encouragés à parler de leur histoire professionnelle, de leur expérience, de leurs perceptions, des valeurs, des croyances et de la logique de leur entreprise. Ils sont aussi questionnés sur leur façon de prendre des décisions, sur la relation entre les dirigeants et les subordonnés, sur leur perception des changements mentionnés, sur leurs sentiments ou bien sur leurs réactions avant, pendant et après que les changements ont eu lieu et sur leur perception des acteurs impliqués dans lesdits changements.

Afin d'assurer la précision et la qualité des entrevues, on demande l'autorisation auprès des répondants pour enregistrer les conversations. Toutefois, on prend des notes pour certains répondants qui sont mal à l'aise avec l'enregistrement sonore. On procède au cours de la même journée à la transcription des entrevues. Miles et Huberman (1994) suggèrent que des analyses initiales soient effectuées, afin de retenir des convergences et divergences entre différents acteurs en référence aux différents thèmes abordés. Durant ces travaux, on utilise également un « journal de bord » pour noter les activités qui ont été réalisées, les impressions, les questions à clarifier, les concepts à approfondir, les trouvailles et les nouveaux concepts émergents.

4.7.3 Les observations directes

Plusieurs auteurs suggèrent que l'observation est une source de données non négligeable dans le contexte des pays en voie développement où les sources documentaires sont très limitées (Kamoche, 2001 ; Thang, Lam et Chi, 2005 ; Youssef, Badran et Hatem, 1997). L'observation est, en fait, « une méthode de collecte de données par laquelle le chercheur observe *de visu*, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période délimitée » (Thiétart, 2003, p. 238). À l'instar des entrevues,

l'observation permet au chercheur de collecter des données factuelles à travers certaines occurrences des événements.

Dans la présente recherche, on recourt à l'observation directe et l'on s'emploie à réaliser quelques observations non participantes de type « flottant » [au sens d'Evard *et al.*, (1993), (cité par Thiétart, 2003)]. On demande aux directeurs généraux de faire une présentation générale de leur l'entreprise lors du premier entretien. On peut alors observer, de manière non systématique, l'entreprise dans son ensemble, son mode d'organisation et ses membres (Yin, 2003). Les données obtenues par cette observation sont considérées à la fois comme des données préliminaires sur l'entreprise étudiée et une source de données complémentaires (Thiétart, 2003). On effectue également un autre type d'observation directe des réunions portant sur des changements. En observant ces réunions, on peut découvrir, de manière directe, les interactions des participants et mieux comprendre leur position dans les discussions sur les changements importants. Ces observations sont riches et fructueuses parce que l'on parvient à « tracer les rôles des acteurs dans les négociations de changements » (Denis, Lamothe et Langley, 2001, p. 815).

Dans le cadre de la présente recherche, on a observé librement 15 réunions de la haute direction chez ELMECO en tant que consultant de la société-mère (le groupe d'Électricité du Vietnam-ÉVN). Quant à GRANICO, les observations de 13 réunions sont faites à titre de chercheur de l'Université Nationale d'Économie à Hanoi (voir le tableau 4.2 ; annexe VIII ; IX). En jouant ces rôles différents, on a pu observer librement des réunions sans gêner les autres participants ; cela devait permettre de minimiser le problème de « réactivité » (le phénomène étudié peut être modifié par la présence de l'observateur (Contandriopoulos *et al.*, 1990)).

4.8 L'analyse des données

Dans la méthode de recherche qualitative dont l'étude de cas fait partie, il n'existe pas de règle formelle ni d'outils sophistiqués pour analyser les données, parce que les données sont présentées sous forme verbale.

Cette recherche suit les quatre étapes d'analyse des données qualitatives proposées par Contandriopoulos *et al.*, (1990) à savoir : (1) la préparation et la description du matériel brut ;

(2) la réduction des données ; (3) le choix et l'application des modes d'analyse et (4) l'analyse transversale des situations ou des cas étudiés (p. 82).

Tableau 4. 2 : Les sources de données colligées

Année	GRANICO			ELMECO		
	Documents	Entrevues	Observations	Documents	Entrevues	Observations
1994	X					
1995	X					
1996	X					
1997	X					
1998	X					
1999	X					
2000	X					
2001	X					
2002	X			X		
2003	X			X		
2004	X			X		
2005	X			X		
2006	X			X		
2007	X	26	13	X	15	11
2008	X	2		X	11	4
2009	X ^(*)			X ^(**)		

(*) Articles des journaux électroniques ainsi que certains documents officiels de l'entreprise lors de son 50^e anniversaire. (**) Trois articles publiés dans le journal d'électricité du groupe d'Électricité du Vietnam (ÉVN).

4.8.1 La préparation et la description du matériel brut

Les données qualitatives proviennent principalement de trois sources: les documents, les transcriptions d'entrevues et les notes d'observation. Si l'on se réfère aux expériences des chercheurs qualitatifs, ces données sont généralement volumineuses, dispersées et difficiles à manipuler (Contandriopoulos *et al.*, 1990 ; Miles et Huberman, 1994, 2003). Il est donc nécessaire d'organiser la base de données de façon efficace et d'en faciliter l'accessibilité. Pour ce faire, on rassemble un ensemble de notes et de transcriptions dans une banque de données ordonnées qui facilite les étapes ultérieures de l'analyse (Contandriopoulos *et al.*, 1990). Les documents papier sont classés, autant que faire se peut, selon les grands thèmes du cadre conceptuel.

Quant aux documents électroniques, tels les transcriptions d'entrevues ou les notes d'observation, on stocke les fichiers dans un disque dur externe. Ces dossiers sont conçus de façon hiérarchisée suivant l'ordre chronologique de leur création. Pour d'autres documents disponibles sous formes électroniques, on les place dans les dossiers hiérarchisés en fonction des thèmes du cadre conceptuel. Ces fichiers sont identifiés de façon à refléter leur contenu, ce qui facilite le traitement. On crée enfin une liste descriptive de documents et d'entrevues, en identifiant les données sur les interlocuteurs et les sources documentaires.

4.8.2 La réduction de données

Cette étape permet de condenser et de structurer les données qualitatives dans le but de faciliter les travaux d'analyse du chercheur. Il s'agit du « processus de sélection, de centration, de simplification, d'abstraction et de transformation des données brutes » (Miles et Huberman, 1994, 2003, p. 29). Ces auteurs suggèrent une condensation des données, à chaque étape d'une recherche qualitative. Dans la présente recherche, on tient compte des propositions de Miles et Huberman (1994) en effectuant une condensation des données et ce, à trois niveaux: la rédaction de sommaires, la codification et le repérage des thèmes et la réalisation des regroupements.

- La rédaction de sommaires

Cette activité présente le récit des événements ou du contenu d'entrevues liés à une situation ou à un acteur. Le sommaire est une forme de condensation des informations qui ne s'appuie pas sur des principes précis d'intégration (Contandriopoulos *et al.*, 1990). Dans la présente étude, on utilise des fiches de synthèse d'entretien qui réunissent une série d'informations relatives aux contacts établis. Ces fiches font l'inventaire des points clés (Miles et Huberman, 1994, 2003).

Quant aux sources documentaires, on utilise également des fiches de synthèse afin de replacer les documents dans leur contexte. Elles prennent la forme d'un bref résumé des contenus des documents et sont annexés aux documents de référence. Grâce à ces documents, on a recours à des tableaux-hypothèse dans le dessin de faire ressortir les faits saillants pour chacune des entreprises investiguées.

- La codification

Cette étape consiste à identifier des catégories de données qui présentent une unité conceptuelle élevée (Contandriopoulos *et al.*, 1990) ou une « unité de signification » (Miles et Huberman, 1994, 2003). Le codage est en fait une activité de regroupement des données en fonction d'une ou de plusieurs dimensions (les acteurs, les thèmes, les concepts clés par exemple). On a vraisemblablement recours à des regroupements par questions ou par chaque élément du cadre conceptuel.

Selon Miles et Huberman (1994, 2003), les codes sont rattachés à des « segments » de taille variable: des mots, des locutions, des phrases ou des paragraphes entiers, connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique, en vue d'une classification. Ils se présentent généralement sous forme d'abréviations ou de symboles.

Pour élaborer des codes, cette recherche suit l'approche mixte suggérée par Miles et Huberman (1994, 2003), dans laquelle les codes sont créés de façon déductive et inductive. Le codage déductif signifie que le chercheur établit une « liste de départ » de codes, avant le travail sur le terrain (précodification). Ces codes sont créés en référence au cadre conceptuel, aux questions de recherche et aux zones problématiques. La stratégie déductive est particulièrement utile dans l'organisation de données volumineuses et diversifiées. Toutefois,

l'utilisation de la démarche déductive peut faire perdre quelques informations pertinentes si les données sortent du cadre des catégories préétablies. Dans le cadre de la présente recherche, les codes déductifs sont: les « transformations », le « leadership », la « logique dominante », les « parties prenantes internes », les « parties prenantes externes », le « top-down », les « activités planifiées », les « aspects formels ». La description de ces codes sera étayée au cours de notre analyse.

Contrairement à la « pré-codification », le codage inductif trouve son origine dans l'approche « enracinée » (*grounded theory*), défendue par Glaser et Strauss (1967) (cité par Thiétart, 2003 ; Miles et Huberman, 1994). Cette approche de codage se base sur un modèle ouvert laissant les codes émerger à partir de l'analyse des données. Ce type de codage permet au chercheur d'être plus sensible au contexte et le codage inductif permet de faire ressortir les concepts les plus représentatifs en lien avec les phénomènes étudiés (Thiétart, 2003). Selon Contandriopoulos *et al.* (1990):

« La codification doit s'adapter aussi à l'évolution de l'étude, en permettant de générer de nouveaux codes, en fonction des données nouvellement obtenues ou d'une plus grande compréhension de la situation à l'étude » (p. 83).

Le codage inductif reflète l'activité de « repérage des thèmes et la réalisation des regroupements » permettant une « réduction des données de façon inductive en déterminant des thèmes à partir de la base empirique, puis en faisant des regroupements autour de ces thèmes » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p. 83). Pour ces auteurs, la « codification » se différencie du repérage des thèmes et des regroupements par la détermination, a priori, des catégories importantes.

Dans le cadre de cette recherche, on utilise le logiciel ATLAS/ti 6.0 pour coder les entrevues, les notes d'observation et les autres documents disponibles sous forme électronique. Pour les documents papier, le codage se fait manuellement dans la marge des documents.

4.8.3 Le choix et les applications des modes d'analyse

Cette étape vise l'interprétation des données. Dans le cas de la présente étude, on procède à l'analyse des cas par le biais d'une description chronologique des événements, en conformité avec l'objectif primordial de comprendre le processus de changement dans les entreprises

étatiques vietnamiennes au cours d'une période de temps donnée. On fait ensuite ressortir des convergences et/ou des divergences (des ressemblances et des dissemblances) en fonction des propos des acteurs, lors des séquences d'événements. Lors de l'analyse, on cherche à identifier les phases critiques de changement dans chaque cas étudié. Pour ce faire, plusieurs formes de présentation des données qualitatives, telles les matrices chronologiques, les tableaux, les graphiques par exemple (Miles et Huberman, 1994, 2003), ainsi que la stratégie de « décomposition temporelle » (Langley, 1997, 1999), sont utilisées. Par cette méthode d'analyse, on pourra circonscrire la nature des changements (la continuité ou bien la discontinuité) à travers des phases critiques identifiées. On note aussi les ressemblances dans les différents niveaux hiérarchiques impliqués dans chaque action menant à des changements: les dirigeants supérieurs, les dirigeants intermédiaires, les employés et les acteurs externes.

4.8.4 L'analyse transversale

L'analyse transversale a pour objectif de vérifier s'il y a répétition des résultats dans plusieurs cas ou situations (Contandriopoulos *et al.*, 1990). Cette activité repose sur des comparaisons des cas, afin de voir si les modèles obtenus se reproduisent. Dans cette recherche, on effectue une étude du processus de transformation auprès de deux entreprises étatiques. La comparaison des résultats obtenus a pour but de savoir s'il y a une « réplique littérale ».

4.9 La validité de la recherche

Chaque paradigme de recherche s'appuie sur des critères de scientificité qui reflètent ses prémisses philosophiques et ses caractéristiques méthodologiques (Lincoln et Guba, 1985, cité par Poirier, 2004). Ces auteurs proposent de remplacer les critères de scientificité de l'approche quantitative (la validité interne, la validité externe et la fidélité) par la crédibilité, la transposition et la fiabilité dans l'approche de recherche qualitative.

4.9.1 La crédibilité

La crédibilité consiste à savoir si les données représentent adéquatement les multiples constructions de la réalité adoptée par les répondants (Lincoln et Guba, 1985, cité par Poirier, 2004). Tout au long de la présente recherche, on utilise la triangulation de données et différentes techniques de collecte de données afin d'assurer la crédibilité. La triangulation des données consiste à utiliser plus d'une unité d'analyse dans une recherche (Jiménez-Valencia, 2000). Dans le cadre de la recherche, on effectue des entrevues et des observations directes auprès de quatre unités d'analyse différentes, ce qui nous permet de corroborer les informations obtenues. Quant à la triangulation de techniques de collecte des données, différents outils et instruments de mesure sont utilisés pour assurer la crédibilité. En effet, cette recherche a recours à des entrevues « semi-dirigées », à des consultations, à des analyses de documents ainsi qu'à des observations directes.

La crédibilité dépend fortement de l'attitude et des aptitudes interpersonnelles du chercheur (c'est-à-dire son sens de la communication, l'habileté à créer un sentiment de confiance chez les répondants). La précision des informations et la volonté des participants sont une préoccupation constante pour le chercheur. C'est la raison pour laquelle on effectue un exercice de familiarisation avec la problématique avant les entrevues, ce qui permet d'éviter les biais provenant des informateurs. Hafsi et Demers (1989) suggèrent aux chercheurs de procéder à une revue du contexte des entreprises étudiées, à une visite du site et à une consultation préliminaire des documents internes. Ces activités permettent au chercheur d'acquérir une connaissance suffisante du site pour ne pas paraître trop naïf face aux interlocuteurs et donc d'augmenter la crédibilité des données obtenues.

4.9.2 La transposition

La transposition ou la validité externe concerne la possibilité de généralisation des résultats obtenus à d'autres contextes, sites ou organisations. Selon plusieurs auteurs, la généralisation des résultats d'une recherche qualitative à d'autres contextes peut être problématique (Lincoln et Guba, 1985 ; Marshall et Rossman, 1999, cité par Poirier, 2004) parce que la recherche qualitative se concentre essentiellement sur la complexité et sur la richesse d'information du contexte sans contrôler les conditions représentatives de type quantitatif.

Cependant, une étude de deux entreprises et une description détaillée du processus de transformation nous permettront quand même une possibilité de réplcation dans d'autres contextes similaires (Yin, 2003).

4.9.3 La fiabilité

Le concept de fiabilité dans une recherche qualitative concerne la possibilité de produire les mêmes conclusions si l'on répète la recherche. La fiabilité met l'accent sur la qualité des données ainsi que sur la façon de les collecter. Thiétart *et al.*, (2003) soulignent que la qualité des données qualitatives dépend fortement de la qualité des instruments de mesure et de la capacité du chercheur d'administrer ces instruments. Miles et Huberman (1994, 2003) ajoutent que :

« La fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées » (cité dans Thiétart, 2003, p. 277).

Suivant ces suggestions, on prépare le guide d'entretien et d'observation et on le teste auprès de quelques répondants afin de faire les ajustements nécessaires par la suite. On effectue aussi des révisions permanentes des instruments afin d'assurer l'adéquation de ces instruments de collecte des données. Pendant la période de condensation des données (sélection, centration, simplification et transformation), on s'assure de faire des « retours » aux données et de revisiter les sites afin de raffiner les données.

En ce qui concerne la collecte des données, le chercheur collecte lui-même la totalité des données en faisant appel à l'observation directe et aux entrevues. Dans le but de minimiser les biais, le chercheur n'effectue que des entrevues individuelles (c'est-à-dire face-à-face). Les « retours » aux sites à divers moments permettent d'obtenir des données plus fiables.

4.9.4 Le respect des règles d'éthique

La recherche fondamentale ou la recherche appliquée sur des êtres humains peut, dans certains cas, porter atteinte aux droits et libertés de la personne (Contandriopoulos *et*

al., 1990). Punch (1994) suggère que le chercheur qualitatif devrait toujours considérer les questions éthiques suivantes : « l'impact négatif du chercheur, le consentement, la fausse représentation, le respect de la vie privée et la confidentialité des données » (Jiménez-Valencia, 2000, p. 79).

En tenant compte de ces dilemmes, on négocie un protocole de recherche avec les entreprises sélectionnées, en spécifiant les sources de données auxquelles on souhaite accéder et les introductions relatives à l'implication du chercheur dans les entreprises. Le chercheur obtient également le consentement de chaque répondant pour les entrevues ainsi que pour les observations. Ce consentement démontre que les personnes concernées participent volontairement aux activités de recherche et qu'elles ont le droit de se retirer à tout moment de l'étude. Enfin, le chercheur s'engage à respecter la confidentialité des renseignements obtenus des participants.

CHAPITRE V

LE PROFIL DES CAS ÉTUDIÉS

Dans le chapitre précédent, on a présenté l'approche de recherche ainsi que les tactiques méthodologiques utilisées afin d'avoir accès aux sources de données. Ce chapitre a pour objectif de fournir une compréhension factuelle des deux cas choisis pour notre recherche. Le profil des cas décrit concrètement leurs domaines d'activité, leurs marchés, leurs produits et services, leurs méthodes managériales et bien sûr les événements essentiels de l'histoire de l'entreprise jusqu'au moment où cette recherche a lieu. Pour des raisons de confidentialité et d'éthique, on attribue un nom fictif à chaque entreprise de notre échantillon, à savoir GRANICO (matériaux de construction) et ELMECO (génie électromécanique).

5.1 GRANICO : une entreprise d'avant-garde en matériaux de construction

Fondée en 1959, GRANICO est initialement connue comme chantier de fabrication de briques en terre cuite en banlieue de Hanoi (la capitale du Vietnam). Au fil du temps, son statut juridique change, elle devient une entreprise étatique rattachée à diverses organisations de tutelle telles que l'Entreprise d'Architecture de Hanoi, le Ministère d'Architecture du Vietnam, le VIGLACERA (un conglomérat du ministère de la Construction du Vietnam). En 2005, elle est finalement transformée en société par actions.

Comme toutes les entreprises opérant dans l'économie planifiée à cette époque, GRANICO se concentrait uniquement sur la production de briques et de tuiles en terre cuite et recevait ses matières premières et autres ressources nécessaires selon des plans attribués par le gouvernement. La distribution des produits était totalement sous la responsabilité d'autres

entreprises d'État. Cependant, sa productivité demeurait très faible à cause des équipements obsolètes et de l'insuffisance d'investissements adéquats en technologie avancée.

L'introduction de la politique du « Doi Moi » du gouvernement vietnamien dans les années 1990⁴ crée un tout nouveau contexte pour GRANICO, contexte dans lequel sa direction doit être plus responsable, mais aussi plus autonome dans ses opérations quotidiennes afin d'améliorer sa productivité, l'efficacité de ses opérations et son avantage concurrentiel. Ce changement d'environnement macro-économique, les politiques de la haute direction, ainsi que des décisions stratégiques ont favorisé une transformation interne. Aujourd'hui, GRANICO n'est plus uniquement un chantier artisanal de fabrication d'un seul type de briques en terre cuite, elle constitue maintenant une société diversifiée avec une riche gamme de produits et de services. Au mois de mars 2009, elle célébrait son 50^e anniversaire et elle a reçu plusieurs décorations du gouvernement qui a choisi de lui rendre hommage pour sa « réussite exemplaire » de la politique de réforme des entreprises étatiques⁵. Le tableau 5.1 présente une image globale de son développement et aussi des changements importants au niveau de la technologie et de la structure organisationnelle tout au long de son histoire.

5.1.1 De l'évolution technique au caractère avant-gardiste

5.1.1.1 L'introduction de « four tunnel » : une réalisation démontrant un profond engagement en technologie avancée

Le métier de fabrication des briques et des tuiles en terre cuite est séculaire. À ses débuts, le processus de production de GRANICO reposait essentiellement sur le travail manuel (à la manière des ancêtres) de 700 ouvriers, assurant chacune des étapes: l'extraction, la préparation des pâtes, le façonnage, le séchage et la cuisson. L'organisation du chantier était très simple avec une absence totale d'applications technologiques, tel que mentionné dans le livret d'histoire de GRANICO publié en 2004.

⁴ La politique de « Doi Moi » a été lancée en 1986 lors du 6^e congrès du Parti communiste du Vietnam. Cependant, les effets de cette politique sur l'économie du Vietnam ainsi que sur les entreprises commencent seulement dans les années 1990

⁵ Document interne (2009), Communiqué de presse : « GRANICO: un trajet de développement de 50 ans », mars 2009.

Tableau 5.1 : Les événements importants de GRANICO

Date	Statut juridique	Changements et mode de production
15 février 1959	Chantier de fabrication des briques GRANICO, rattaché à l'entreprise d'architecture de Hanoi	Artisanale
6 décembre 1962	Manufacture de briques GRANICO	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de quelques machines (compresseurs, coupage) → semi-mécanisation
5 juin 1969	Rattachée au ministère d'architecture	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux équipements ; capacité augmentée ; indépendamment comptabilisée
1985/1986		<ul style="list-style-type: none"> • Promotion d'un ingénieur au poste de directeur général. • Réorganisation / Rationalisation des ressources humaines • Politique de « Doi Moi »
1991-1993		<ul style="list-style-type: none"> • Précédé de mécanisation de la chaîne de production • Installation des fours tunnels • Nouvelle activité d'affaires: « transfert de technologie des fours tunnels »
1994-1996	Statut « Entreprise GRANICO »	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement en production de granite
1997		<ul style="list-style-type: none"> • Rattaché à Viglacera (un conglomérat du ministère de la Construction)
1998	Expérimentation d'actionnarisation	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage d'actionnarisation de la manufacture des briques et des tuiles en terre cuite
2001-2004	Nouvelles structures (société de portefeuille (<i>holding</i>))	<ul style="list-style-type: none"> • Création de six sociétés par actions: trois en fabrication des briques et des tuiles en terre cuite ; une en fabrication de granite « mosaïque »
2003	Expansion vers l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une société en fabrication de granite en Russie (échec en 2005)
2005-2007	Transformée en société par actions (actionnarisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de structure de propriété • 2005: 25% capital détenu par l'État • 2007: 0 % capital détenu par l'État

« Tout le processus est manuel [...] la recette technique de préparation des pâtes comprenant: trois creusages à la pioche, deux coupages à l'archet et un pétrissage au pied. Le façonnage se fait grâce à un moule en bois et puis qu'on laisse sécher naturellement ⁶ » [extrait du livret « Histoire de GRANICO: 45 ans de développement » ; traduction libre]

« [...] *Prior to 1990 all brick making [chez GRANICO] was manual or semi-mechanical and the work was extremely hard physically. This combined with rather primitive tools resulted in very low efficiency* » (Church, 1999, p. 322).

À cause du mode de production artisanale, la productivité était très faible soit de 3 à 4 millions d'unités en 1963 et 9 millions d'unités en 1964. Les ressources financières de GRANICO ne permettaient pas d'investissements pour moderniser les équipements et les moyens de production.

La situation s'améliore lorsque GRANICO est transférée de l'Entreprise d'Architecture de Hanoï (niveau provincial) au ministère d'Architecture (niveau central) en 1969, ce qui se traduit par un accès à des subventions plus importantes. De nouveaux équipements sont installés et une infrastructure plus moderne est construite: on voit alors arriver des fours de grande capacité (10 000 unités), des machines de compression EG5 et une machine d'extrusion provenant de Tchécoslovaquie. La mise à niveau des équipements a permis à GRANICO d'augmenter considérablement sa productivité à 23 millions d'unités en 1978.

Malgré ces améliorations techniques, les opérations de GRANICO demeurent inefficaces. Elle était gravement endettée à cause des problèmes de « sur employés », de mauvaise gestion, mais aussi de manque d'autonomie et de responsabilité chez les dirigeants. La dette accumulée de la période de 1981 à 1985 équivaut à la totalité du chiffre d'affaires de l'année 1987⁷.

Au milieu des années 1980, la transformation du contexte socio-économique du Vietnam marque un tournant important pour l'avenir de GRANICO et ce, tout particulièrement lorsqu'un ingénieur est nommé au poste de directeur général par le ministre de la

⁶ Document interne (2004), « Histoire de GRANICO: 45 ans de développement »

⁷ Document interne (2004), « Histoire de GRANICO: 45 ans de développement », p. 10.

Construction (en 1985). Ces événements ouvrent alors une nouvelle ère de modernisation des équipements et de restructurations organisationnelles.

Pour la première fois, la direction de GRANICO porte une attention particulière à sa capacité de production ainsi qu'à la rentabilité de ses opérations. Ingénieur de formation, le nouveau directeur comprend l'importance de la technologie pour le développement de son entreprise. Le processus de production est analysé afin de diagnostiquer les phases critiques susceptibles d'être améliorées ; ce fut le cas, par exemple du séchage et de la cuisson. Suite à ces analyses, le directeur s'efforce de persuader son organisation de tutelle (le ministère de la Construction) de choisir et d'employer la technologie des fours tunnels. En 1991, son projet d'investissement dans les fours tunnels est approuvé par le ministre de la Construction, permettant ainsi une forte augmentation de la productivité (voir le tableau 5.2) et une réduction considérable des produits non conformes.

« Nous avons analysé minutieusement notre processus de production et avons conclu que les étapes de séchage et de cuisson sont problématiques. Le séchage prend trop de temps et la cuisson génère un taux de produits non conformes trop élevé, soit environ de 25%. Le four tunnel peut remédier à la situation. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« Le four tunnel est construit [...], sur une fournée de 300 chariots de briques, seulement 20 ne sont pas conformes après cuisson ! C'est excellent ! Le taux actuel de défectuosité est 1 sur 15 soit 6% ! » [entrevue avec le directeur général de GRANICO – 7/06/2007 ; traduction libre]

Cette réussite renforce la réputation de GRANICO et marque sa position dominante dans l'industrie de fabrication des briques et des tuiles en terre cuite au Vietnam. L'entreprise est reconnue comme le « frère aîné rouge »⁸, le leader dans son domaine et obtient officiellement un mandat du ministère de la Construction pour la conception et la construction d'un four tunnel dans « l'usine 22-12 » à la province de Nghe An, au centre du Vietnam. Grâce à ce mandat, GRANICO développe et maîtrise une nouvelle expertise: celle de construire des fours tunnels.

« Nous sommes la première entreprise qui a réussi à appliquer la technologie de four tunnel au Vietnam. Nous avons transformé radicalement le métier de fabrication des briques au Vietnam. Vous savez...que c'est nous qui avons transformé le modèle

⁸ « Anh cả đỏ », en vietnamien.

artisanal en modèle industriel de production des briques ». [entrevue avec le directeur général de GRANICO – 7/06/2007 ; traduction libre]

« [...] with the new technology and the systems he [le directeur général] has developed over the years, the efficiency of [GRANICO] increased significantly. So much so, that it has become a model for other brick factories throughout Vietnam » (Church, 1999, p. 322).

Tableau 5.2 : Les nouvelles technologies et la capacité de production

	1963	1964	1978	1992	1993	1997	2000
Quantité de briques en terre cuite (en millions)	4	9	23	25	28	34	40
Technologie	Production artisanale		Mise en application des machines	Application des fours tunnels et d'un système de séchage			
Taux de défectuosité	20 à 25%			3 à 7%			

Source : GRANICO (2004)⁹

5.1.1.2 Nouveau produit stratégique : le granite artificiel

L'expérience des années 1980 démontre que GRANICO a bénéficié davantage de ses engagements en technologies avancées et de sa position de pionnier dans son domaine. C'est pour cette raison que la recherche de positions dominantes et avant-gardistes devient un caractère particulier, un trait culturel que la direction et les membres de l'entreprise s'efforcent d'établir. Ils nommeront cela le « style GRANICO¹⁰ ».

⁹ Document interne (2004), « Histoire de GRANICO : 45 ans de développement »

¹⁰ En vietnamien : Phong cách GRANICO

Guidée par cette logique, GRANICO décide, en 1995, d'investir dans une première chaîne de production de granite artificiel au Vietnam. Même les briques céramiques étaient encore en demande également dans les pays développés. Ce projet a été jugé plutôt « aventureux » et « risqué » lorsqu'il a été présenté au ministère de la Construction du Vietnam, considérant qu'elle devrait emprunter un montant de 120 milliards de VND (environ de 10 millions USD) auprès des banques. Un cadre du ministère de la Construction exprime son opinion en regard du projet de granite :

« C'est une aventure! L'utilisation des briques céramiques est déjà luxueuse [pour les Vietnamiens] L'investissement d'une grosse somme [120 milliards de VND] pour la construction d'une chaîne de production de granite est-il nécessaire? [GRANICO] Pourra-t-elle payer des emprunts ou même seulement son intérêt aux banques? » [procès-verbal d'une réunion au sujet de création d'usine de granite ; traduction libre]

L'idée d'investir dans une chaîne de production de granite est aussi déconseillée par le fournisseur parce que cette technologie est nouvelle, même dans les pays leaders dans ce domaine comme l'Italie et l'Espagne. Cependant, la haute direction démontre un fort engagement dans les technologies avancées dans le but de tirer des avantages de sa position de pionnier sur le marché avec un tout nouveau produit.

« Il [le fournisseur italien] nous a conseillé d'investir dans une chaîne de production de briques céramiques plutôt que de granite. La technologie de fabrication du granite était encore très nouvelle, même pour eux. Mais, nous ne voulions pas suivre les autres [les briqueteries vietnamiennes]! Bien sûr, ce serait difficile, mais c'était le produit de l'avenir. Nous serions le premier producteur de granite au Vietnam. C'était une bonne affaire! » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets – 4/07/2007 ; traduction libre]

Pour la direction de GRANICO, l'industrie de production des matériaux de construction à ce moment est encore très contrôlée par le gouvernement. Les autres entreprises investissent dans la production des briques céramiques, une option favorisée par le ministère de la Construction. À contre-courant de cette tendance, GRANICO se distingue des autres entreprises de l'industrie en offrant un produit de haut de gamme à prix élevé. Elle vise la clientèle des mieux nantis.

« Je dis souvent à nos employés que l'on fabrique des produits pour les gens riches qui sont prêts à payer un prix élevé pour l'obtenir [...], on ne vise pas les marchés de faible pouvoir d'achat! Alors, il nous faut des produits de haut de gamme... de haute

qualité.» [entrevue avec le directeur général, le président du conseil d'administration – 7/08/2007 ; traduction libre]

5.1.2 L'évolution des produits et des marchés

Pendant la période d'économie planifiée, les opérations de production de GRANICO suivaient les plans imposés par le gouvernement à la lettre. Les dirigeants ne désiraient pas faire d'activités autres que celles contenues dans ces plans et de toute façon, faire autrement était interdit par le gouvernement. Durant cette période, la gamme de produits était très limitée et seulement deux types de produits étaient offerts par GRANICO: les briques et les tuiles en terre cuite. Aucun effort de marketing de la part de l'entreprise n'était nécessaire considérant que la distribution des briques relevait de l'État.

Dans les années 1990, le contexte a bien changé. Les entreprises étatiques sont devenues responsables de la production et des ventes de leurs produits. L'industrie des matériaux de construction a été déréglementée. Les entreprises sont en principe plus autonomes pour les décisions et des opérations stratégiques. C'est dans ce contexte que GRANICO enrichit sa gamme de produits et de services afin de répondre aux besoins des clients. Les produits traditionnels comme les briques et les tuiles en terre cuite occupent une proportion modeste en termes de profits, du moins aux yeux de la haute direction. Lorsqu'il a pris la décision d'investir une chaîne de production de granite, le directeur général a dit :

« Il nous faut un produit d'avenir, de qualité pour avoir une marge plus importante. Si l'on se limite toujours à fabrication des briques en terre cuite, le chiffre d'affaires maximal sera d'un million de dollars [US]; il n'y aura aucun « décollage » pour GRANICO » [discours du directeur général en 1994 ; traduction libre]

En 1992, la bonne maîtrise de la technologie des fours tunnels confirme sa forte capacité technique et rend le projet plus crédible aux yeux du ministère de la Construction. Lorsqu'elle met le four tunnel en activité, GRANICO ajoute pour la première fois à son portfolio de produits une nouvelle activité de « transfert de technologie », et ce, avec brio, aux plans technologique et économique. Le service de transfert de technologie devient rapidement une activité importante et plus rentable que la simple fabrication de briques. Ce service est offert de manière très flexible et s'ajuste à la demande de chaque briqueterie, parfois par contrats de type « clé en main » (de la conception jusqu'à la mise en service), par la construction, par la

livraison des équipements ou même par l'entraînement. À ce jour, GRANICO a mis en place la technologie et a transmis l'expertise des fours tunnels à 120 briqueteries dans presque toutes les provinces du pays. Cependant, ce segment de marché est confronté actuellement à des difficultés à cause de la forte concurrence et de la saturation du marché. La direction pense qu'il y aura encore des opportunités parce que toutes les briqueteries doivent cesser l'utilisation des fours artisanaux pour leur production à la fin de 2010, d'après la décision no. 115/2001/QD-TTg du premier ministre. Il n'y aura par la suite pas d'autres choix pour les briqueteries que d'employer des fours tunnels.

Bien que le volume de vente des briques en terre cuite et de transfert de technologie des fours tunnels continue à s'accroître, on ne peut pas dire qu'il s'agit là de produits stratégiques, à cause de la trop faible marge de bénéfice. Les granites deviennent donc les produits clés (*core products*) de GRANICO dès leur introduction, pour la première fois, en 1996. Ces produits haut de gamme peuvent remplacer le granite importé et se vendent très bien partout dans plusieurs pays, en apportant de hautes valeurs économiques pour l'entreprise. Face à cette croissance considérable du marché, l'entreprise installe une deuxième chaîne de production en 2000, augmentant sa capacité annuelle à 2 millions m². Cependant, ces produits font face actuellement à une forte concurrence à cause de la présence de plusieurs entreprises sur le marché, et plus particulièrement de quelques entreprises géantes du domaine de la fabrication de briques céramiques comme VIGLACERA (ancienne société-mère de GRANICO) en 2002, DONG TAM en 2005 et surtout PRIME en 2007. Opérant longtemps dans la fabrication et la commercialisation de briques céramiques, où la production de masse est dominante, ces concurrents tirent généralement l'avantage d'une politique de bas prix et d'un large réseau de distribution pour leurs produits de granite. GRANICO a donc un grand défi à relever.

Avec trois catégories de produits, la direction de GRANICO poursuit une « stratégie d'écramage » en mettant essentiellement l'accent, à la fois sur la qualité de ses produits, et sur la restructuration du système de distribution, dans le but d'accroître sa part de marché. Tel qu'indiqué au tableau 5.3, la majorité des produits de GRANICO sont vendus sur le marché domestique et environ de 15% est exporté à l'étranger, en Corée du Sud, à Singapour et au Japon, notamment.

Tableau 5.3 : Les produits et les marchés de GRANICO

Produits et services	Capacité	Marché
Briques et tuiles en terre cuite <ul style="list-style-type: none"> • Briques pleines ou perforées • Tuiles en terre cuite • Tuiles en céramique 	40 millions d'unités	<ul style="list-style-type: none"> • Marché domestique • Marché international (10-15%)
Transfert de technologie		<ul style="list-style-type: none"> • 120 fours tunnels pour le marché domestique • Opération de production de granite en Algérie
Granits (différents types)	2 millions m ²	<ul style="list-style-type: none"> • Marché domestique • Marché international
Briquettes « mosaïque »	100 000 m ²	<ul style="list-style-type: none"> • Domestique

Source : Vidéo « Histoire des 50 ans de GRANICO » (2009) ; discours du directeur général.

5.1.3 L'équipe de la haute direction

Avant « l'actionnarisation », les dirigeants de la haute direction de GRANICO étaient nommés par l'organisation de tutelle, comme dans toute autre entreprise étatique. Le management des opérations de GRANICO était généralement partagé par le directeur général et le représentant du parti communiste selon le principe de « contrôle croisé ».

Entre 1959 et 1985, le leadership de GRANICO était assumé par les vétérans militaires ayant peu de connaissances du métier de fabrication des briques. Leur mission consistait essentiellement à assurer l'organisation interne et à exécuter les commandes de l'État transmises par le biais de l'organisation de tutelle (la société d'architecture de Hanoi, le ministère de l'Architecture). Au cours de cette période, il y a eu très peu de changements,

exceptés quelques changements techniques mineurs lorsque l'entreprise était liée directement au ministère de l'Architecture.

En 1985, le vice-directeur, un ingénieur spécialisé dans la silice de l'Institut Polytechnique de Hanoi (IPH), est nommé au poste de directeur général par le ministre de la Construction. La promotion à ce poste d'un ingénieur ayant une grande passion pour le métier de la fabrication des briques marquait une période de changements, de restructurations et de croissance. Immédiatement, les employés le considèrent comme un héros et l'âme de leur entreprise ; c'est grâce à cette réputation qu'il occupe jusqu'à ce jour les postes de directeur général, de président du conseil d'administration (à partir de 2005) et de représentant du parti communiste (à partir de 1993) chez GRANICO.

À la différence de ses prédécesseurs, le nouveau directeur appartient à la « génération d'or », dont les membres ont reçu une formation en ingénierie de l'Institut Polytechnique de Hanoi et occupent des fonctions importantes au gouvernement ou dans les grandes entreprises de l'industrie de construction. Il possède donc non seulement une très bonne connaissance du métier, mais aussi de très bonnes relations avec les autorités compétentes et auprès de l'organisation de tutelle, le ministère de la Construction. Cet aspect relationnel a joué un rôle très important tout au long du processus de développement de GRANICO.

À titre de vice-directeur de GRANICO au cours de la période 1980 à 1985, il est sensibilisé aux grandes faiblesses de son entreprise, à l'absence de personnel qualifié pouvant mettre en application et maîtriser les nouvelles technologies. Dès son arrivée au poste de directeur général en 1985, il a cherché à inviter des diplômés de l'IPH à travailler pour GRANICO à différents postes, tant à la haute direction qu'au niveau opérationnel, et c'est toujours le cas aujourd'hui. Précisons à cet effet que tous les membres de la haute direction sont des ingénieurs diplômés spécialisés dans la silice à l'IPH ; le directeur de commerce (le fils du directeur général) a, en plus de ce diplôme, un MBA (2004) d'une université britannique.

La promotion du fils du directeur général au poste de directeur de commerce semble une décision importante en ce qui concerne l'introduction graduelle d'une orientation vers le marché au lieu d'une volonté de se rattacher purement à une orientation de production. Formé en gestion d'entreprise dans un pays capitaliste et fils du directeur général (donc perçu comme ayant du « sang royal » aux yeux des employés), ce jeune directeur de commerce a

l'opportunité d'introduire des changements stratégiques et la capacité de convaincre des membres de la haute direction à les accepter. Il est aussi connu comme le concepteur des restructurations du système de distribution et des activités commerciales qui repensent certains des principes fondateurs proposés par le père, le directeur général.

Bien que GRANICO soit une entreprise par action depuis 2005, l'équipe de la haute direction reste la même. En plus, le pouvoir est centralisé aux mains du directeur général, considéré encore très prestigieux aux yeux des employés comme l'exprime un de ses subordonnés :

« Certains demandent pourquoi ne laisse-t-il [le directeur] pas son fils gérer l'entreprise. Ça ne fonctionnerait certainement pas: tout le monde le connaît, lui, tandis que personne ne connaît son fils. Imaginez devoir travailler avec des autorités comme le ministre [de la Construction], le maire, les grands partenaires... Personne ne peut le remplacer pour l'instant. » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets – 22/08/2007 ; traduction libre]

5.1.4 Les difficultés financières et les restructurations stratégiques

5.1.4.1 La pénurie des ressources subventionnées versus l'autonomie managériale

Opérant pendant 30 ans dans une économie planifiée, GRANICO est une de très rares entreprises étatiques démontrant une bonne adaptation aux turbulences générées par la mise en application de la politique « Doi Moi » en 1986. Ces turbulences sont reflétées par l'introduction des contraintes et des restrictions pour l'ensemble des entreprises étatiques (par exemple, une réduction considérable des subventions ou la mise en concurrence avec différentes entreprises de divers secteurs). Pour plusieurs entreprises étatiques, ces changements éliminent des avantages qu'elles possédaient dans le passé ; ils constituent donc de grands défis, parfois des difficultés pour leur haute direction. Pour le leadership de GRANICO toutefois, il semble que ces bouleversements de l'environnement sont des opportunités plutôt que des menaces, en dépit de l'absence des conditions privilégiées qu'apportait jadis l'État. Les hauts dirigeants de GRANICO disent avoir besoin de plus d'autonomie et de flexibilité dans leurs opérations quotidiennes. Ils sont d'avis qu'il est souhaitable de sacrifier ces privilèges en échange d'une marge de manœuvre plus large.

« La nouvelle politique économique [Doi Moi] donne plus de conditions favorables aux entreprises: Plus d'autonomie, plus de marge de manœuvre dans des décisions,

des opérations quotidiennes, etc. Toutefois, elle exige plus de dynamisme et une plus grande responsabilité de la part du directeur général. » [extrait de « Histoire des 45 ans de GRANICO », p. 10 ; traduction libre]

Ce comportement découle de son histoire et de sa situation particulière : elle a vécu très longtemps une pénurie des ressources chronique. Bien qu'elle soit une entreprise étatique, GRANICO a été confrontée à beaucoup de difficultés dans l'obtention de ressources subventionnées pour moderniser et assurer le bon fonctionnement de son système de production. Cette insuffisance de ressources s'explique par deux raisons principales : premièrement, elle était rattachée et supervisée directement au niveau provincial (par l'Entreprise d'Architecture de Hanoi) dont le budget était restreint ; deuxièmement, la fabrication des briques en terre cuite n'était pas considérée comme un domaine stratégique par des membres du comité d'octroi de subventions privilégiées, même si GRANICO était rattachée au ministère de la Construction (au niveau central). C'est dans ce contexte de pénurie de ressources et avec ce type de contraintes que les dirigeants supérieurs avaient l'habitude d'agir.

Face à ces difficultés financières, plutôt que d'attendre des ressources octroyées par le gouvernement, la haute direction de GRANICO n'a pas d'autre choix que de faire appel aux emprunts auprès des banques et d'assumer elle-même la responsabilité de payer ses dettes. C'est ainsi qu'elle est parvenue à financer ses gros projets d'investissement comme les fours tunnels, la modernisation de ses machines d'extrusion (en 1992) et la chaîne de production de granite (en 1995).

« Contrairement à d'autres entreprises étatiques, tout ce que l'État nous donne est la caution pour nos emprunts auprès des banques. Nos grands projets tels que la mise en application des fours tunnels ou des chaînes de production de granite par exemple, sont tous financés par des emprunts et nous devons prendre la responsabilité de payer des intérêts et des dettes aux banques. L'État ne nous donne rien. » [entrevue avec le directeur général – 7/06/2007 ; traduction libre]

Avec l'adoption d'un comportement proactif vers des ressources financières, la haute direction a bien reconnu la nécessité de l'autonomie pour la réussite de son entreprise, après avoir effectué une série d'activités « souterraines ». En effet, GRANICO a passé des périodes au cours desquelles la quantité commandée selon des plans du gouvernement était souvent inférieure à sa capacité et des matières premières étaient insuffisamment attribuées à cause

d'une mauvaise gestion. Comment trouver des ressources nécessaires pour la production? Voilà une question à laquelle la direction de l'époque avait toujours de la difficulté à répondre (c'était l'époque, rappelons-le, où elle n'avait pas encore le droit de commercialiser ses propres produits). Dans ces circonstances, le nouveau directeur de GRANICO a fait appel à ses réseaux de relations pour obtenir des ressources nécessaires (charbon, gazoline, etc.) en effectuant des « transactions clandestines » de type « troc » avec d'autres entreprises.

« Faire fonctionner une entreprise à cette époque était un grand défi, un défi très difficile, un peu comme s'il fallait nager avec les mains et les pieds attachés! Dans une économie planifiée, on ne pouvait pas vendre librement nos produits et on ne pouvait pas non plus acheter des matières premières dans le marché. Tout était supervisé et décidé par l'État! Comment faire, donc, pour survivre? En tant que directeur, j'ai dû penser à une autre façon d'obtenir des ressources et heureusement, d'autres entreprises étaient aussi dans une situation similaire à la nôtre. C'est pour ça qu'on a fait du troc. De cette façon, on recevait non seulement des matières premières, mais aussi des produits de consommation pour nos employés. C'était risqué, mais grâce à ces décisions, nous avons survécu jusqu'à aujourd'hui. Ce n'était pas facile du tout. » [entrevue avec le directeur général – 7/08/2007 ; traduction libre]

Ces transactions « hors du plan » n'étaient pas, en principe, autorisées par la loi, mais elles étaient nécessaires pour la survie de l'entreprise. En « sortant du cadre », la haute direction de GRANICO a commencé à développer un sens de la prise de risques et à comprendre la nécessité d'être autonome dans les activités managériales pour développer l'entreprise. Le vice-directeur chargé de production parle de cette nouvelle attitude :

« À l'époque, on se contentait d'effectuer nos activités « hors du plan », en secret, malgré les grands risques que cela nous faisait courir pour sauver notre entreprise. Ces activités « clandestines » n'étaient pas mal intentionnées, mais n'étaient tout simplement pas encore autorisées. Nous devons faire ces activités en secret parce que nous [les leaders] n'avions pas de marge de manœuvre suffisamment large pour mieux gérer notre entreprise. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production, membre du Conseil d'Administration – 15/06/2007 ; traduction libre]

5.1.4.2 Les restructurations et les réorientations stratégiques

5.1.4.2.1 L'actionnarisation

L'actionnarisation est l'un des éléments de la politique de réforme économique du gouvernement vietnamien qui a mis l'accent sur la transformation de propriété des entreprises

étatiques. Cette politique a été lancée pour la première fois au Vietnam en 1992 dans le cadre d'un projet expérimental où huit entreprises étatiques devaient être privatisées. GRANICO était parmi ces huit entreprises « volontaires ». L'idée initiale de privatiser GRANICO impliquait un transfert de 49 % de sa valeur à ses employés dans le but de les rendre copropriétaires. La haute direction espérait qu'à titre de copropriétaires, les employés deviendraient plus responsables de leur travail et contribueraient à améliorer la performance de leur entreprise.

Cependant, le concept de « société par actions » restait très nouveau pour les autorités gouvernementales ainsi que pour les banques. Il y avait une nette discrimination entre les entreprises étatiques et non étatiques, dont les entreprises actionnarisées. Les banques imposaient des conditions très strictes pour des prêts destinés aux entreprises privatisées.

En 1992, GRANICO a décidé de moderniser ses équipements et d'investir dans des fours tunnels; cela nécessitait un emprunt d'un milliard VND auprès de la Banque de l'Investissement et du Commerce du Vietnam. L'entreprise avait également le projet d'investir dans une chaîne de production de granite qui nécessitait alors des emprunts de 120 milliards VND (10 millions USD) auprès des banques. Dans ces circonstances, GRANICO a adopté une stratégie pragmatique et a préféré se retirer de la liste des « volontaires » en vue de réaliser ses propres stratégies d'affaires en cours.

« J'ai vraiment voulu prendre part à l'expérience [d'actionnarisation]. Dans la situation où nous nous trouvions, je comprends que l'actionnarisation représentait davantage une opportunité qu'une menace. Pourtant, devant nos grands projets — en particulier la chaîne de production de granite —, nous avons dû recourir aux banques pour obtenir le financement nécessaire. Afin d'accéder aux emprunts bancaires, nous avons dû demeurer une entreprise d'État un certain temps. » [entrevue avec le directeur général – 7/08/2007 ; traduction libre]

Cette stratégie a permis à GRANICO d'obtenir les emprunts nécessaires pour financer son gros projet de production de granite, marquant ainsi sa position de pionnier au Vietnam. En 1998, la haute direction a voulu à nouveau privatiser une de ses unités de production, soit la fabrique de briques en terre cuite, dans le but de profiter, tout d'abord, des avantages fiscaux offerts par le gouvernement, et par la suite, d'obtenir une autonomie dans la gestion apportée par le nouveau modèle d'affaires. Comme avec d'autres projets de changement, le processus d'actionnarisation suit une approche prudente qui débute toujours par une étape

d'expérimentation, suivie de la mise en application à grande échelle. Dès que ce projet pilote a démontré des résultats prometteurs, la privatisation s'est étendue à l'ensemble de GRANICO en 2005, 2006 et 2007. En 2008, elle est devenue une société par actions indépendante de l'État. Le tableau 5.4 ci-dessous présente la chronologie des événements du processus de transformation de propriété chez GRANICO.

Tableau 5.4 : Initiatives de privatisation

Année	Actions prises	Propriété détenue en (%)
1992	<ul style="list-style-type: none"> Se porte volontaire comme candidate à la privatisation (sera admis parmi les huit participants volontaires au projet de privatisation expérimental du gouvernement) 	Se retire du projet (tactique pragmatique)
1998	<ul style="list-style-type: none"> Privatisation partielle Privatisation d'une entreprise membre, la fabrique de briques en terre cuite Les actions sont vendues aux employés 	<ul style="list-style-type: none"> 0: État 100: Employés
2005	<ul style="list-style-type: none"> Privatisation graduelle de la société-mère GRANICO 	<ul style="list-style-type: none"> 25: État 60,33: Employés 14,67: Actionnaires externes
2006		<ul style="list-style-type: none"> 14,90: État 67,77: Employés 17,33: Actionnaires externes
2007		<ul style="list-style-type: none"> 0: État 82,67: Employés 17,33: Actionnaires externes

Sources : Les entretiens avec CEO ; les rapports financiers 2006, 2007, 2008

5.1.4.2.2 Le modèle de l'entreprise de société en portefeuille (*holding*)

Les réussites successives dans les années 1990 encouragent la direction de GRANICO à chercher une nouvelle structure organisationnelle afin d'améliorer la productivité et de mieux se développer dans le nouveau contexte où la concurrence devient de plus en plus vive. Avec la structure existante, les unités membres sont dépendantes, supervisées et contrôlées par leur siège social. En d'autres termes, elles opèrent d'après des commandes du siège social sans prendre des initiatives et ratent donc beaucoup d'opportunités. Dans la lignée de cette réflexion, la haute direction aborde, dans une réunion du conseil d'administration en 2000, l'idée d'une nouvelle structure qui doit faciliter l'autonomie et l'initiative des unités pour, d'une part, mieux saisir des opportunités du marché et d'autre part, créer des synergies, des supports entre des unités.

« Plusieurs entreprises utilisent le modèle de "corporation générale", qui met l'accent sur un contrôle total des activités des sociétés membres. Ça ne change pas la nature de l'affaire et l'on n'en veut pas! On a plutôt besoin d'un modèle d'affaire qui exige une haute responsabilité de la part des entreprises filières au plan de leur performance. On veut que nos entreprises membres soient innovantes et autonomes afin de bien développer. En tant que société-mère, on investit dans les entreprises membres, mais on n'intervient pas dans leurs affaires et on ne les commande pas non plus! » [procès-verbal de la réunion 12/2000, propos du vice-président du conseil d'administration ; traduction libre]

Pour répondre à ces exigences, le modèle de société de portefeuille — aussi connu sous le nom de « holding » — est adopté en 1996 (voir la figure 5.1). La fabrication du granite est l'activité de production dominante et le noyau des activités de GRANICO, mais d'autres activités de production sont organisées par les filiales indépendantes, gérées en tant que sociétés par actions ou sociétés à responsabilité limitée. En 2008, GRANICO possède huit filiales opérant dans différents domaines tels que la fabrication des briques en terre cuite, le transfert de technologie, la commercialisation des matériaux de construction et le tourisme. Ces filiales fournissent des produits ou des services aux autres entreprises sœurs, mais elles sont libres et autonomes d'effectuer des transactions d'affaires hors du réseau de GRANICO. Contrairement à ce qui se faisait dans l'ancienne structure, le lien entre la société-mère et les autres filiales dans la nouvelle structure se base sur le capital investi et moins sur des commandes administratives comme dans le passé.

5.1.4.2.3 La restructuration du système de distribution

La distribution des produits de GRANICO se base principalement sur un réseau de magasins qui lui sont propres et aussi sur des agences de distribution externes. La coexistence de ces deux systèmes de distribution repose sur le principe d'« équilibre entre les forces de vente internes et externes » du directeur général. Elle vise à augmenter le volume de vente ainsi que la couverture du réseau de distribution dans le pays.

Cependant, ce système a démontré des faiblesses parce que ces deux forces de vente se concurrencent dans des conditions non équilibrées. En effet, l'octroi de trop d'avantages à leurs propres magasins, tels les crédits, la disponibilité des produits, les supports financiers en ressources humaines et en infrastructures, etc., découragent les distributeurs externes de promouvoir et de vendre des produits de GRANICO. Cette faiblesse semble s'aggraver lorsque le marché devient trop compétitif et particulièrement avec la présence du géant concurrent PRIME. Les distributeurs externes cherchent donc à diversifier leur gamme de produits en commercialisant les mêmes produits que les concurrents à des conditions plus avantageuses. Conséquemment, les ventes effectuées par les distributeurs externes sont considérablement réduites. Certains managers s'inquiètent de l'efficacité du système de distribution actuel. Cependant, ils n'osent pas proposer de changements, surtout si cela doit mettre en péril les principes d'« équilibre » énoncés par le directeur général. En 2005, le directeur de la commercialisation — qui est considéré comme le « prince au sang royal » — critique l'inefficacité du système de distribution et propose une restructuration radicale. Avec l'aide du MANCOM, une entreprise de conseil en management, il analyse en profondeur les chutes dans les chiffres d'affaires pour les années 2005, 2006 et 2007. Le rapport du consultant suggère qu'il y a souvent des conflits d'intérêts et un déséquilibre des avantages entre ces deux sous-systèmes, ce qui décourage les distributeurs externes à vendre des produits de GRANICO. En plus, les consultants affirment que seules les entreprises de construction de résidences constituent des clients directs tandis que les clients individuels, eux, achètent leurs matériaux de construction chez des distributeurs externes. Suite à cette analyse, le directeur de la commercialisation entreprend un projet de restructuration du système de distribution existant en éliminant la plupart des magasins et des points de vente appartenant à son entreprise. Il existe une seule filiale — GRANICO commerce Hanoi — qui

est gérée indépendamment et qui commercialise des produits de GRANICO selon les mêmes règles que celles que l'entreprise-mère applique lors de la vente aux distributeurs externes. Les employés du département de commerce ne s'occupent plus de vente, mais plutôt du développement du réseau de distribution.

« Désormais, les distributeurs externes deviennent le cœur du système [distribution] Nos propres magasins sont éliminés ou transformés en salles d'exposition et non comme lieu de vente. Les employés chargés du commerce, qui occupaient autrefois des activités de vente de manière directe en recevant des commissions, se concentrent maintenant sur la gestion et l'entretien des agences de distribution. Leur rémunération est basée sur le volume de vente effectué par des agences de distribution sous leur supervision. » [entrevue avec le vice directeur général chargé du commerce – 15/06/2007 ; traduction libre]

En plus des efforts de privatisation, la restructuration du système de distribution marque une nette transition dans la logique managériale de GRANICO. L'orientation vers la production laisse place à une orientation vers le marché. La haute direction de GRANICO montre plus de sensibilité aux forces concurrentielles et cherche ainsi à comprendre les besoins de la clientèle afin de mieux les satisfaire. Les distributeurs sont maintenant considérés comme des maillons du processus d'affaires et ils peuvent influencer des décisions stratégiques en ce qui concerne la gamme de produits ou la politique de prix par exemple.

« Pour une longue période, les distributeurs externes étaient considérés uniquement comme des canaux de distribution supplémentaires, des outils permettant de « pousser » les produits vers les consommateurs. Aujourd'hui, ils jouent non seulement le rôle de vendeurs, mais aussi de codécideurs par rapport aux stratégies de marketing. Ils sont d'une grande utilité au moment de collecter des opinions ou obtenir de la rétroaction de la clientèle, et cette information nous aide par la suite à formuler des politiques de marketing. C'est un changement radical de philosophie de gestion. » [entrevue avec le consultant, MANCOM – 28/08/2007 ; traduction libre]

Ce changement de philosophie managériale a permis des réorientations importantes dans les opérations de GRANICO. On remarque que l'entreprise a toujours autant de succès en tant que fabricant pionnier de matériaux de construction d'une part, mais qu'elle s'oriente parallèlement vers de nouveaux domaines d'autre part. Les activités « core » du passé telles que le granite, le transfert de technologie, les briques de terre cuite sont désormais les produits de base de GRANICO et l'entreprise a besoin de nouvelles activités stratégiques.

5.1.2.2.4 La nouvelle stratégie et l'avenir de GRANICO

Ces trois dernières années, le marché des matériaux de construction semble connaître une surproduction de briques céramiques. Plusieurs producteurs de céramiques ont décidé de diversifier leurs gammes de produits et se sont joints au segment de marché du granite, où GRANICO est dominante. Par conséquent, GRANICO se voit confrontée à une forte compétition des géants du domaine comme PRIME, VIGLACERA Tien Son, TAICERA ou DONG TAM. Malgré leur venue tardive sur le marché du granite, ces concurrents profitent du fait que la technologie provenant de la Chine est bon marché et ils investissent dans des chaînes de production de grande capacité pour profiter de l'effet d'économie d'échelle. De plus, leurs produits peuvent pénétrer facilement les marchés grâce aux canaux de distribution existants. Face à cette situation, la direction de GRANICO comprend qu'elle n'a pas de chance de concurrencer ses nouveaux compétiteurs au niveau de prix. C'est la raison pour laquelle certains considèrent les investissements, qui permettraient d'augmenter la capacité de production de GRANICO, trop risqués et peu efficaces.

La direction de GRANICO compte maintenant adopter une « orientation vers le marché » en se concentrant sur le renforcement et le développement d'un système de vente efficace, sur la qualité de ses produits et surtout, sur le développement de nouveaux produits. Elle cherche aussi de nouvelles activités d'affaires dans des domaines connexes en vue de permettre de consommer les produits existants et de faire profiter de ses compétences actuelles. Dans cette réflexion stratégique, GRANICO s'implique dans le marché immobilier en développant des projets de construction de résidences ou de bureaux locatifs sur ses propres terrains.

Pour la direction de GRANICO, les projets d'affaires en immobilier relèvent d'un domaine connexe et seront donc réalisés par une filiale — GRANICO Construction et Transfert de Technologie — qui a beaucoup d'expérience en gestion des projets et en construction des fours tunnels. Pour réaliser ces projets immobiliers, les matériaux et des services seront fournis par d'autres filiales. Cette nouvelle activité d'affaires a beaucoup de potentiel: le marché immobilier au Vietnam est en pleine croissance et cela permettra d'accroître la synergie entre les entreprises membres.

« [...] Nous pensons que l'immobilier sera notre activité stratégique cruciale pour l'avenir. Le granite et les briques sont de plus en plus difficiles à vendre à cause de la concurrence. Nous avons des terrains, des matériaux et des compétences. Nous

savons que nous réussissons bien dans ce domaine ! » [entrevue avec le directeur du département du commerce – 19/06/2007 ; traduction libre]

En prenant part à plusieurs domaines d'affaires, GRANICO repense la conception de son entreprise. Elle ne se spécialise plus seulement dans la fabrication de matériaux de construction comme c'était le cas dans sa conception initiale. Le contexte a bien changé et elle s'oriente désormais vers différents domaines d'activités comme le commerce, le tourisme et l'immobilier et ce, dans le but de créer une synergie pour l'ensemble du groupe. Ces changements semblent nécessaires pour répondre tout d'abord aux exigences immédiates, soient celles de réagir à l'apparition de gros concurrents dans le même domaine d'expertise, mais aussi pour répondre aux changements anticipés de l'environnement. Ceci dit, il faut aussi rappeler que les nouvelles stratégies sont également toujours motivées par la volonté d'être à l'avant-garde et de repousser les limites de la technologie.

Tableau 5.5 : L'extrait des informations financières du GRANICO pour la période de 2005 à 2009

Indicateurs financiers	Année				
	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffres d'affaires (VND)	155 240 000 000	139 498 154 640	152 058 370 106	210 672 821 232	229 549 294 714
Taux de croissance du CA (%)		-10.1%	9%		
Profit avant taxe (VND)	(3 980 000 000)	2 342 975 486	5 678 244 003	7 624 576 430	16 429 994 049
Taux de croissance du profit (%)	Non disponible	87%	70%		
Dettes à long terme (VND)	35 501 748 607	29 057 110 982	21 433 455 947	7 400 202 264	7 311 275 266
Dettes à court terme (VND)	179 338 659 002	159 683 524 962	141 973 123 794	140 131 927 706	96 453 874 832
Nombre d'employés	510	393	376	425	425

Sources : Rapport financier du GRANICO: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009

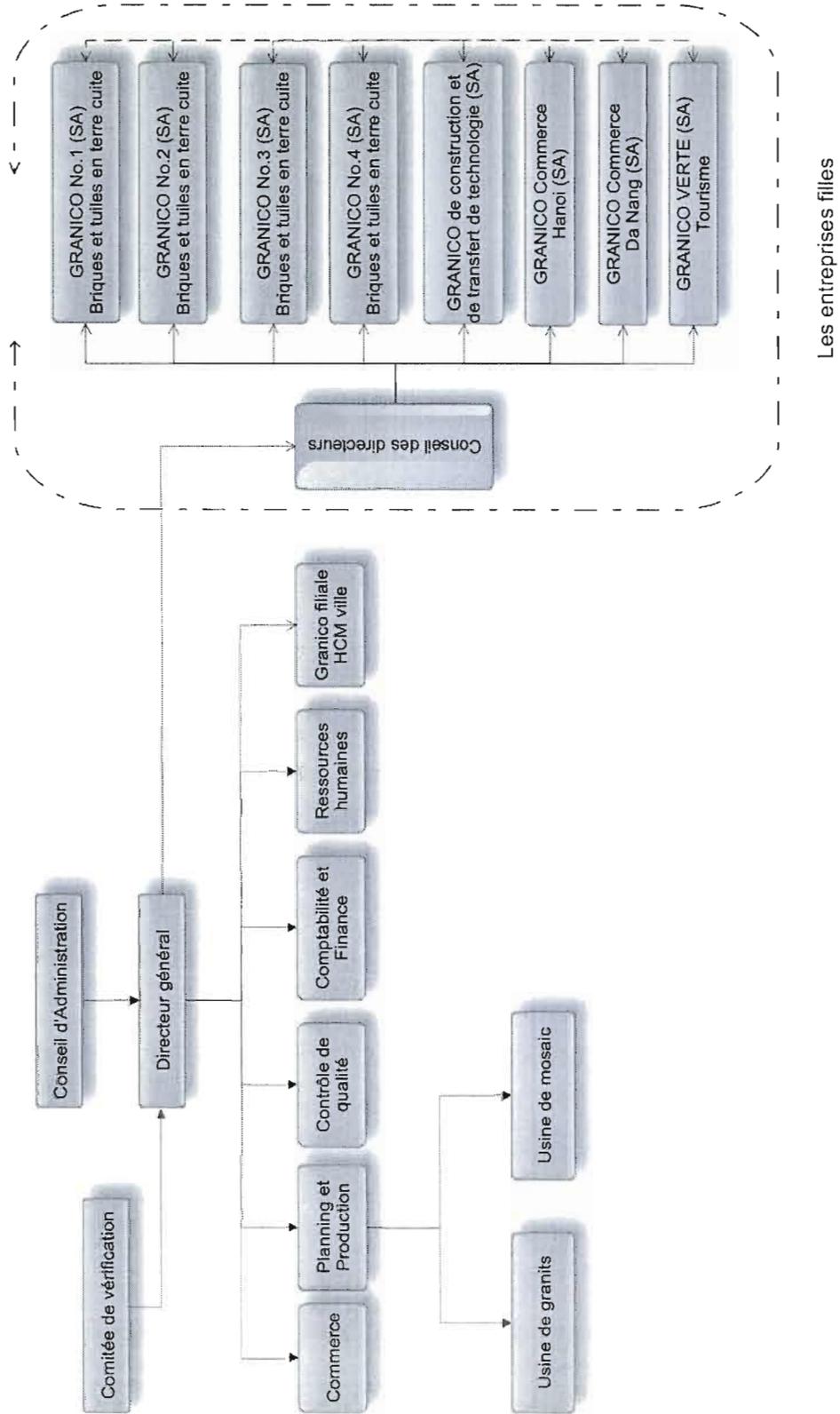


Figure 5.1 : L'organigramme de GRANICO en 2008

5.2 ELMECO : Une stratégie de développement des capacités internes

Dans un contexte de « gestion centralisée » communiste, ELMECO est fondée en 1979 suite à une décision du ministre de l'Électricité et du Charbon du Vietnam de fusionner trois manufactures opérant dans différents secteurs: la mécanique générale, la maintenance d'automobiles et de péniches et la fabrication d'accessoires pour câbles et fils électriques. De cette fusion est née ELMECO, une entreprise mécanique leader de l'industrie électrique du Vietnam. Toutefois, ses activités étaient limitées à la production de pièces de rechange et à la prestation de services d'entretien et de réparation pour d'autres entreprises, en fonction des demandes du gouvernement.

Dans les années 1990, la transition économique du Vietnam a introduit de nouvelles règles de jeu qui ont eu un impact important sur les entreprises mécaniques. Cette crise dramatique a été causée par la compétition de divers secteurs ainsi que par les ressources techniques obsolètes des entreprises. C'est dans ce contexte que ELMECO a entrepris de développer ses activités en se concentrant essentiellement sur l'industrie électrique, un secteur que l'État gardait en monopole, afin d'obtenir plus des ressources disponibles et aussi un marché potentiel. D'autres activités traditionnelles hors de cette industrie ont été éliminées. Figurant dans la liste des entreprises d'État à privatiser, ELMECO fut officiellement actionnarisée en 2005 ; l'État en était le principal propriétaire, puisqu'il détenait 51 % des actions. ELMECO offre actuellement trois catégories de produits : (1) des pièces en acier galvanisées à chaud ; (2) des pièces accessoires pour câbles et fils électriques ; (3) des pièces d'acier de construction destinées aux centrales thermiques et hydrauliques. Le fait que l'entreprise se concentre sur l'industrie électrique semble une bonne stratégie de la part de la direction d'ELMECO parce que cela permettra de profiter de la stabilité du marché et des ressources et d'accroître le potentiel de l'entreprise dans le futur. Depuis 2005, ELMECO connaît une forte croissance au niveau de sa performance financière et de son potentiel grâce aux changements organisationnels qu'elle a entrepris (voir le tableau 5.6). Toutefois, les tactiques et les stratégies chez ELMECO sont influencées par les changements, par la position dominante de la société-mère ÉVN et par l'intention du gouvernement de développer une industrie de génie électromécanique forte. Nous traiterons de ces influences dans les sections qui suivent.

Tableau 5.6 : L'extrait des informations financières d'ELMECO pour la période de 2005 à 2009

Indicateurs financiers	Année				
	2005 ¹	2006	2007	2008	2009
Chiffres d'affaires	79 770 415 232	140 175 069 749	206 619 659 459	349 883 650 000	405 063 150 000
Taux de croissance du CA	Non disponible	76%	47%	69%	16%
Profit (avant taxe)	2 205 823 473	4 130 658 711	7 029 013 860	8 744 630 000	10 321 660 000
Taux de croissance du profit	Non disponible	87%	70%	24%	18%
Dettes à long terme	8 148 720 060	8 373 891 436	9 012 050 062	13 647 080 000	12 079 660 000
Dettes à court terme		68 262 607 020 ²	166 105 234 476 ³	190 818 440 000	256 849 610 000
Nombre d'employés	319	420	507	604	323

Sources : Rapport financier d'ELMECO: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009

(1) Résultat pour neuf mois à partir du 1^{er} avril 2005 où ELMECO est officiellement transformée en société par action

(2) 69% sont des avances des clients.

(3) 46% sont des avances des clients.

5.2.1 L'industrie électrique : rôle dominant des entreprises étatiques

L'industrie électrique est considérée un des secteurs stratégiques de l'économie du pays ; pour cette raison, elle est strictement contrôlée par le gouvernement dans le but d'assurer la stabilité de l'environnement socioéconomique et la sécurité énergétique du pays (EVN, 2006). Fidèles à cette orientation, les entreprises étatiques assument toujours un rôle dominant dans l'industrie et la participation du secteur privé reste encore très limitée. En effet, toutes les politiques et le schéma directeur du développement de l'industrie électrique sont élaborés et supervisés par le ministère de l'Industrie (MOI), tandis que l'Électricité du Vietnam (EVN), une corporation générale de propriété étatique rattachée au même ministère, est responsable exclusivement de la production, de la transmission et de la distribution de l'électricité sur l'ensemble du territoire du pays. Les décisions concernant l'expansion de la capacité de production, les réseaux de transmission, les grands projets d'investissement et le prix de vente doivent être approuvées par le gouvernement. La figure 5.2 illustre la structure de l'industrie électrique et la position monopolistique de l'EVN.

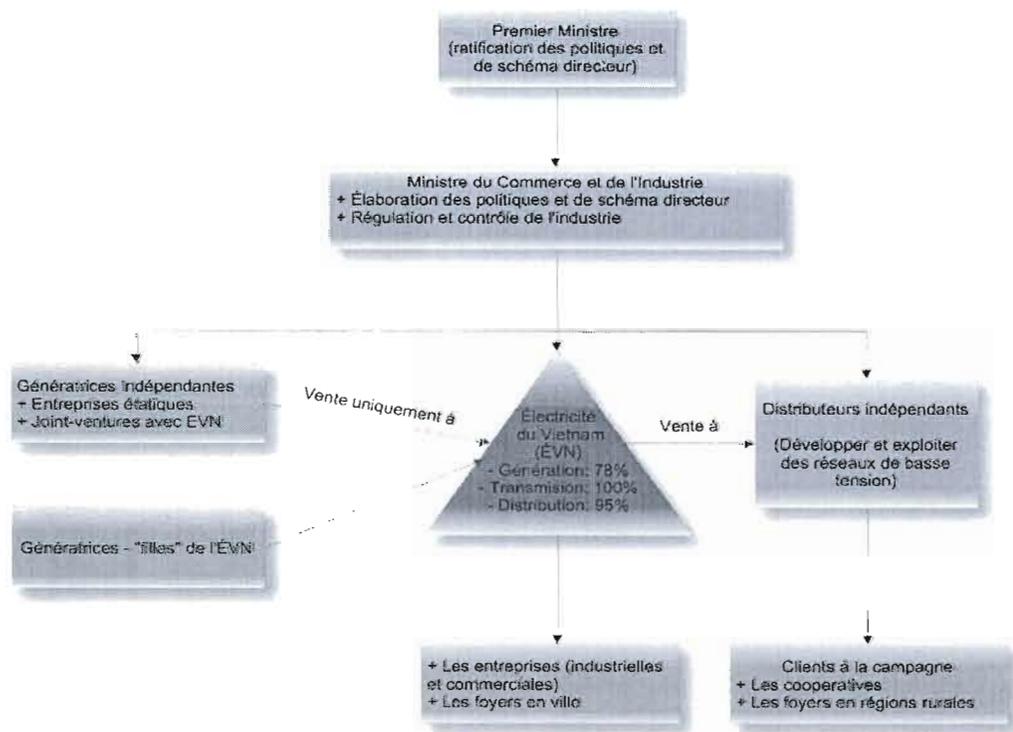


Figure 5.2 : La structure de l'industrie électrique et la position monopolistique d'EVN

Comme le montre la figure 5.2, le marché de l'électricité demeure principalement sous le contrôle d'ÉVN. La participation des entreprises autre qu'ÉVN se limite aux activités de production d'électricité, surtout dans des centrales thermiques utilisant du charbon et du gaz naturel. Ces entreprises sont généralement des entreprises étatiques contrôlant les ressources du pays comme Petro Vietnam et Vinacomin (Vietnam Corporation of Mining) ou des co-entreprises (*joint-ventures*) entre les investisseurs étrangers et ÉVN. Les centrales hydrauliques, une des sources électriques à faible coût, sont essentiellement financées et exploitées par ÉVN, à l'exception de certaines petites génératrices locales (voir le tableau 5.7).

Tableau 5.7 : Les sources principales d'électricité au Vietnam

Sources d'électricité		Opérateurs
Hydroélectrique		ÉVN
Thermoélectrique	À partir de charbon	Des entreprises étatiques (Vinacomin) ou des co-entreprises (« <i>joint-ventures</i> ») avec ÉVN
	À partir de gaz naturel	Des entreprises étrangères en partenariat avec le Pétro Vietnam.
Nucléaire		Deux centrales de 2000 mégawatts seront construites en 2014 et mises en service en 2020. La mise en marche de six autres centrales est prévue pour 2030.

Depuis une décennie toutefois, l'industrie électrique fait face à des défis considérables. Elle est confrontée à un urgent besoin de développer massivement son potentiel pour répondre à la forte croissance annuelle de consommation électrique (on prévoyait une croissance de 16 % pour la période 2006-2010 et de 11 % pour la période 2010-2015). Cette croissance est due à

la fois aux secteurs industriels et résidentiels (GOV, 2005 ; Quinn, 1998). Ce besoin requiert des investissements importants, soit une somme annuelle d'environ 3 milliards USD pour la période 2005-2010 (Worldbank, 2006, p. 9), ce qui dépasse évidemment la capacité financière de l'ÉVN. Dans ce contexte, la mobilisation des ressources de différents secteurs devient inévitable et demande une réforme profonde de l'industrie. Cette réforme se base en premier lieu sur l'élaboration d'un marché compétitif auquel différentes entreprises peuvent participer. En second lieu, il s'agit d'une restructuration d'Électricité du Vietnam (ÉVN) qui permet une maximisation de l'efficacité et de la productivité de l'industrie électrique.

En ce qui concerne la dérégulation du marché de l'électricité, la loi sur l'électricité adoptée en 2004 et la décision No. 26/2006/QĐ-TTg du premier ministre ont amené des changements dans l'industrie électrique qui se sont faits en trois étapes. Le sixième schéma directeur du gouvernement concrétise ces étapes de développement du marché électrique au Vietnam (voir la figure 5.3).

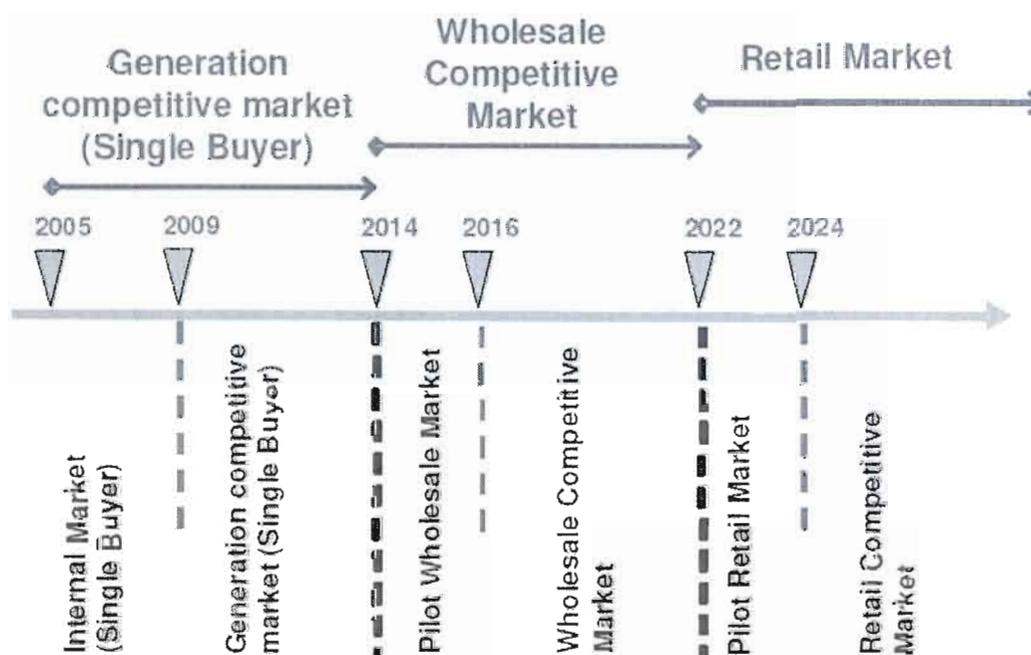


Figure 5.3 : Le schéma directeur VI pour une industrie électrique compétitive (EVN 2009)

D'après ce schéma directeur, la dérèglementation de l'industrie électrique prévoit trois étapes de développement. Chaque étape de développement commence d'emblée par une expérimentation et puis la mise en application globale s'ensuit.

- (i) *La mise en compétition des génératrices — acheteur unique* : À ce stade, le gouvernement fera des efforts en vue de mettre en concurrence des producteurs dans le but de briser le monopole d'ÉVN. À l'étape de pilotage, la concurrence opposera les producteurs affiliés d'ÉVN. Les entreprises de différents secteurs seront ensuite encouragées à investir dans des centrales électriques et à se concurrencer. Cependant, l'électricité produite devra être vendue uniquement à ÉVN qui incarne à elle seule le marché de l'électricité du Vietnam, un « marché d'un seul acheteur » (*single buyer market*). Ce niveau de développement du marché de l'électricité sera atteint au cours de la période de 2005-2014.
- (ii) *La compétition du marché de gros* : Cette étape de développement reflète le passage d'une compétition entre les producteurs à celle des grossistes. La distribution de l'électricité ne sera plus exclusivement l'affaire d'ÉVN, mais plutôt de plusieurs entreprises. Les grands clients auront également la possibilité de se procurer de l'électricité directement auprès des producteurs par le biais d'un système de transmission. Les génératrices, les entreprises de distribution et les grands clients deviendront alors des acteurs indépendants et formeront un marché concurrentiel. La mise en place de ce marché de gros est prévue pour la période 2014-2022 ; elle commencera d'abord par des expérimentations dans quelques zones géographiques limitées.
- (iii) *Le marché de détails* : À ce stade de développement du marché, les clients seront libres de choisir leurs fournisseurs d'électricité. Le projet pilote commencera en 2022 et le marché de l'électricité deviendra complètement compétitif à partir de 2024.

Parallèlement au plan de développement du marché, la réforme de l'industrie électrique vietnamienne concerne aussi la restructuration d'ÉVN, une entreprise monopolistique du secteur, afin d'améliorer sa productivité ainsi que son efficacité. Comme la plupart des entreprises étatiques dans une économie en transition, ÉVN fonctionne traditionnellement comme un « petit ministère » avec une logique administrative, plutôt que comme une

entreprise orientée vers le profit ; cette logique managériale d'ÉVN s'avère inappropriée dans une économie de marché. Pour changer cette logique, ÉVN fait appel à la restructuration dans le but de développer une nouvelle culture organisationnelle orientée vers le profit et devenir plus sensible aux signaux de marché (Quinn, 1998, p. 6). Elle met donc l'accent sur un processus d'actionarisation des unités affiliées sous forme d'entreprises par actions qui sont gérées de façon indépendante. Par cette restructuration, les filiales opéreront comme des « centres de profit » d'ÉVN et le mécanisme managérial deviendra plus transparent. Quinn (1998) décrit cette restructuration ainsi :

« [To] bring individual business units, and then the entire corporation into a stronger, more viable financial position and create a "corporate culture" within the company. This can be accomplished by trying to make individual units more accountable through rigorously enforced "hard budget constraints" on losing units. » (p. 7)

Grâce à ce processus de restructuration et à l'agenda de développement du marché de l'électricité (sixième schéma directeur), ÉVN est une des rares entreprises étatiques vietnamiennes qui a pu élaborer avec succès une culture organisationnelle distincte et avec une orientation commerciale (Worldbank, 2006, p. 8). Cette nouvelle orientation influence largement le mécanisme et les pratiques managériales de l'ensemble des filiales ou des entreprises auxiliaires, dont ELMECO.

5.2.2 La stratégie de développement de grandes entreprises de génie électromécanique

Le sixième schéma directeur démontre que face à une demande considérable d'électricité dans les années qui viennent, il est nécessaire d'apporter des investissements massifs dans la construction de centrales électriques, qu'elles soient thermiques ou hydrauliques. Ce développement fait appel à une participation importante des entreprises auxiliaires (*support industry*) telles que des entreprises de construction et de génie électromécanique. La stratégie nationale de développement du secteur électrique¹¹ illustre l'intention ferme du gouvernement vietnamien de développer des entreprises locales en génie électromécanique qui devraient

¹¹ La stratégie de développement de l'industrie électrique pour la période de 2004-2010 (avec une perspective axée sur 2020) est adoptée le 5 octobre 2004 par la décision 176/2004/QĐ-TTĐ du premier ministre.

être capables de fabriquer de l'équipement et des pièces de rechange pour l'industrie et surtout, des composantes mécaniques pour des centrales électriques afin de substituer aux produits importés. Le paragraphe 3.7 décrit l'orientation nationale de l'industrie électrotechnique :

« Le pays doit développer une forte industrie électromécanique locale dans le but de substituer aux produits importés servant jusqu'à 110KV à 2005 et jusqu'à 220KV à 2010. Cette industrie doit aussi être capable de fabriquer des pièces et des composantes complètes destinées à la construction des petites centrales hydroélectriques et solaires ainsi que des pièces de rechange pour des centrales électriques. » [traduction libre]

Malgré des efforts pour déréglementer et développer un marché de l'électricité compétitif (GOV, 2005), il semble que le gouvernement vietnamien a toujours l'intention de continuer à subventionner les secteurs stratégiques de l'économie, dont l'électricité (Quinn, 1998), ou de réduire graduellement des subventions aux entreprises étatiques du domaine qui bénéficieront de temps et de ressources nécessaires pour développer leur potentiel progressivement (Laykin, 2009). Pour sa part, ÉVN accorde encore ses supports à ses filiales surtout celles en génie électromécanique, en leur offrant des contrats sans appel d'offres.

« [...], ÉVN élaborera un mécanisme raisonnable afin d'accorder des privilèges aux entreprises en génie mécanique affiliées en respectant des règlements juridiques en vigueur et les pratiques internationales, comme l'attribution de gré à gré de contrats pour des projets pilotes ou des contrats d'EPC (Engineering Procurement and Construction) » (EVN, 2007). [traduction libre ; c'est nous qui soulignons.]

Pourtant, les privilèges accordés non basés sur la concurrence s'avèrent être une solution provisoire en période de grâce et ceux-ci ne constituent pas des solutions durables et transparentes, considérant que le Vietnam est membre de l'Organisation mondiale du commerce. ÉVN a conscience de cette situation et tentera prochainement une réduction de sa part sociale dans ses filiales à un niveau inférieur à 50 %, de sorte que ses filiales en génie électromécanique puissent participer en toute légalité aux appels d'offres internationaux lancés par elle-même (EVN, 2007).

Grâce à ce soutien du gouvernement ainsi qu'à l'appui d'ÉVN, les entreprises de génie électromécanique en général et ELMECO en particulier pourront profiter d'avantages pendant

la période de « grâce », afin de développer leur potentiel et leur avantage concurrentiel. C'est aussi ces éléments contextuels qui influencent les changements et les actions managériales d'ELMECO.

5.2.3 L'inspiration d'une culture entrepreneuriale de la société-mère chez ELMECO

En tant qu'entreprise leader en génie électromécanique affiliée à ÉVN, ELMECO a la chance de bénéficier et d'appliquer des résultats positifs ainsi que des bonnes expériences du processus de restructuration et de la réforme managériale de la société-mère, dont une nouvelle culture entrepreneuriale et une orientation vers le marché. À noter qu'ÉVN est une des très rares entreprises étatiques vietnamiennes ayant adopté une structure financière relativement transparente, une orientation vers l'efficacité, à cause des pressions de la part des bailleurs de fonds internationaux, ainsi que du resserrement budgétaire du gouvernement. Ces contraintes financières ont contribué à la transformation significative de l'ancienne culture administrative chez ÉVN en une culture entrepreneuriale.

« EVN's financial accounts are strictly separate from the Government budget, and EVN receives no government budget subsidy support for investment or its operations, with the exception of certain grants for multipurpose hydropower project resettlement. [...] EVN was able to steadily maintain profitability through 2004, covering all of its costs, including depreciation and financing costs from internally generated revenues » (Worldbank, 2006, p. 8).

Ces principes de gestion sont largement diffusés et implantés dans les différentes unités affiliées d'ÉVN grâce à des directives strictes et à des activités de formation destinées aux personnes clés de ces unités, qui sont généralement désignées par ÉVN. Leur mise en application est rapide dans la culture hiérarchisée et centralisée typique des entreprises étatiques de l'économie planifiée, parce que les « blue-prints » approuvés par les supérieurs y sont généralement respectés et exécutés.

Dans ce contexte, ELMECO, comme toutes les filiales d'ÉVN, est organisée comme un « centre de profit » de la société-mère qui devrait être responsable elle-même pour sa performance et pour ses revenus afin de bien couvrir ses coûts d'exploitation. Sa mission n'est plus simplement de remplir des plans imposés par le gouvernement, mais aussi de

fournir des biens et des services aux autres entreprises (incluant les entreprises affiliées de la société-mère) aux prix du marché. Il s'agit donc d'une relation « fournisseur-client » qui se base sur des règles concurrentielles n'ayant jamais été vues chez ELMECO auparavant. Les nouvelles pratiques managériales de l'économie de marché sont introduites, mais contraignent les activités d'affaires.

« La nature de la relation [avec d'autres unités affiliées d'ÉVN] est complètement modifiée. Il s'agit donc d'une relation fournisseur-client qui respecte les règles du marché. On doit s'habituer à la concurrence [avec d'autres entreprises] pour obtenir des contrats (même les contrats octroyés par la société-mère). C'est une nouvelle philosophie de gestion. » [entrevue avec le président du conseil d'administration – 3/11/2007 ; traduction libre]

« Comme on est une des filiales de la même société-mère, on est toujours prêt à soutenir des “entreprises sœurs” en leur accordant des privilèges dans le but d'assurer des intérêts communs de l'ensemble de la corporation [ÉVN], mais on doit respecter le prix de marché ou au moins un mécanisme de prix interne pour que nos coûts soient couverts. Il nous faut faire des profits aux actionnaires. » [entrevue avec le directeur général – 7/11/2007 ; traduction libre]

En parallèle avec le resserrement financier imposé par ÉVN, on octroie à ELMECO une autonomie importante et on l'encourage à prendre des initiatives et à ne plus attendre des instructions de la société-mère pour effectuer ses opérations. Grâce à ce changement, l'entreprise commence à développer son potentiel et adopte une attitude proactive, sensible aux turbulences du marché. Pour la première fois chez ELMECO, la haute direction a conscience que la clientèle est vitale pour l'entreprise. L'entreprise découvre également qu'il est primordial de développer ses capacités techniques afin d'être plus compétitive par rapport à ses concurrents.

« Bien qu'on reçoive encore des privilèges de la société-mère, il n'y en aura plus dans l'avenir et on doit se préparer à faire face à une concurrence vive non seulement avec des entreprises hors d'ÉVN, mais aussi avec d'autres entreprises affiliées à la société-mère. La seule chose à faire maintenant est de former nos ressources humaines et développer des expertises techniques distinctives. C'est une question vitale pour nous. » [entrevue avec le directeur général – 7/11/2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Les contraintes budgétaires imposées, la soudaine autonomie requise et la compétition radicalement transforment la façon de faire des affaires pour ELMECO. La recherche de profits est devenue le critère fondamental, le fil conducteur de toutes les décisions et

initiatives de la direction. Dans ce contexte, la structure organisationnelle et les activités sont graduellement rationalisées. Les activités moins productives sont alors restructurées et parfois éliminées afin d'être plus efficaces et plus rentables.

5.2.4 La réorganisation et la restructuration d'ELMECO

ELMECO a été fondée en 1979, sous la forme d'une entreprise étatique ; elle a adopté une structure organisationnelle de type fonctionnel typique des économies planifiées et qui favorisait évidemment l'administration et le contrôle de manière centralisée afin d'atteindre les objectifs des plans. Avec une telle structure, la gestion était très hiérarchisée, bureaucratique, rigide et peu innovante. L'attitude de la direction et des employés était généralement passive, car tous attendaient les ordres de leurs supérieurs.

« Dans la période de 1979 à 1987, notre usine était seulement une unité de production affiliée à la Société des Équipements Électriques ; on était très passif à cette époque, parce que notre mission consistait simplement à réaliser des commandes données par l'État....Vous savez, les plans étaient attribués par la société-mère et nous... on les exécutait simplement.... On n'avait aucun souci en ce qui concernait les stocks de produits, la recherche des clients et la qualité du service envers les clients... »
[entrevue avec le président du conseil d'administration – 3/11/2007 ; traduction libre]

Pendant cette période, sa structure organisationnelle mettait l'accent sur les fonctions de production et de planification tandis que les fonctions commerciales comme le marketing, les finances, la gestion de la qualité et surtout le service à la clientèle étaient totalement négligées ou carrément inexistantes (voir la figure 5.4). Toutefois, ce contexte a bien changé dans les années 1990. La politique de « Doi Moi » et la crise de l'industrie mécanique ont apporté des changements importants auxquels les entreprises mécaniques, dont ELMECO, ont été confrontées. La structure existante semble aujourd'hui inefficace et inappropriée dans le nouveau contexte. Dans cette situation, la direction d'ELMECO a entrepris des réorganisations et des restructurations afin de bien répondre aux turbulences de l'environnement socio-économique, politique et institutionnel. Le discours du directeur général lors de sa promotion en 2002 reflète bien ces changements structurels.

« Dans une nouvelle économie [de marché], la structure développée dans le passé devient obsolète et inappropriée. On a besoin d'une nouvelle structure organisationnelle qui sera plus dynamique afin de bien répondre aux nouvelles

exigences du marché. Les fonctions purement administratives doivent être réorganisées, combinées et allégées. De nouvelles fonctions devront être créées pour mieux répondre à nos clients... » [extrait du discours du directeur général en 2002 ; traduction libre]

Ces changements structurels sont généralement motivés par une orientation vers le marché, où la satisfaction des clients et leur fidélité sont des exigences primordiales. Les unités chargées du management, du commerce et de la qualité occupent actuellement une place aussi importante que les services de production et les services techniques. Le poste de vice-directeur chargé d'administration interne a été aboli et un poste de vice-directeur de commerce a vu le jour. En plus, les fonctions de planification et d'approvisionnement qui étaient deux fonctions stratégiques sous l'économie planifiée perdent de leur importance dans la nouvelle structure et sont désormais intégrées dans le nouveau département du commerce. Le service de contrôle des normes de qualité ISO, qui était autrefois une section du département de production, devient maintenant un département indépendant et participe activement à toutes les étapes du processus de production et de gestion d'entreprise. Le directeur de ce département est fier de nous faire part de ceci :

« Notre département assume actuellement l'élaboration et l'implantation d'un processus de gestion de qualité d'après la norme ISO 9000. Nous ne sommes plus un simple service de contrôle de qualité des produits dépendant du département de production comme autrefois. Les procédures élaborées [par ce département] concernent l'ensemble des départements de l'entreprise et permettent d'assurer un processus fiable qui mène à la production systématique de produits de qualité. » [entrevue avec le chef du département de gestion de qualité ISO – 20/11/2007 ; traduction libre]

L'adoption d'une nouvelle orientation vers le marché se manifeste également par une attitude proactive dans le développement de nouveaux produits et services visant à conquérir de nouveaux marchés. La direction s'efforce désormais de mettre sur pied des stratégies à long terme en décodant des changements dans son environnement. En effet, ELMECO a créé, en 2003, deux départements spécialisés en hydroélectricité et thermoélectricité afin d'assumer des activités de recherche et développement de nouveaux produits s'adressant aux nouveaux segments de marché. En se positionnant comme une « entreprise de support » de l'industrie électrique, ses grands clients sont certainement les centrales électriques. La fabrication de pièces de rechange et de composantes de centrales électriques — et en particulier de centrales thermiques — n'est pas une simple tâche pour ELMECO, mais elle en

est capable. Depuis plusieurs années, elle est déjà familière avec la fabrication des pièces composantes pour des centrales hydroélectriques que son atelier mécanique semble assumer.

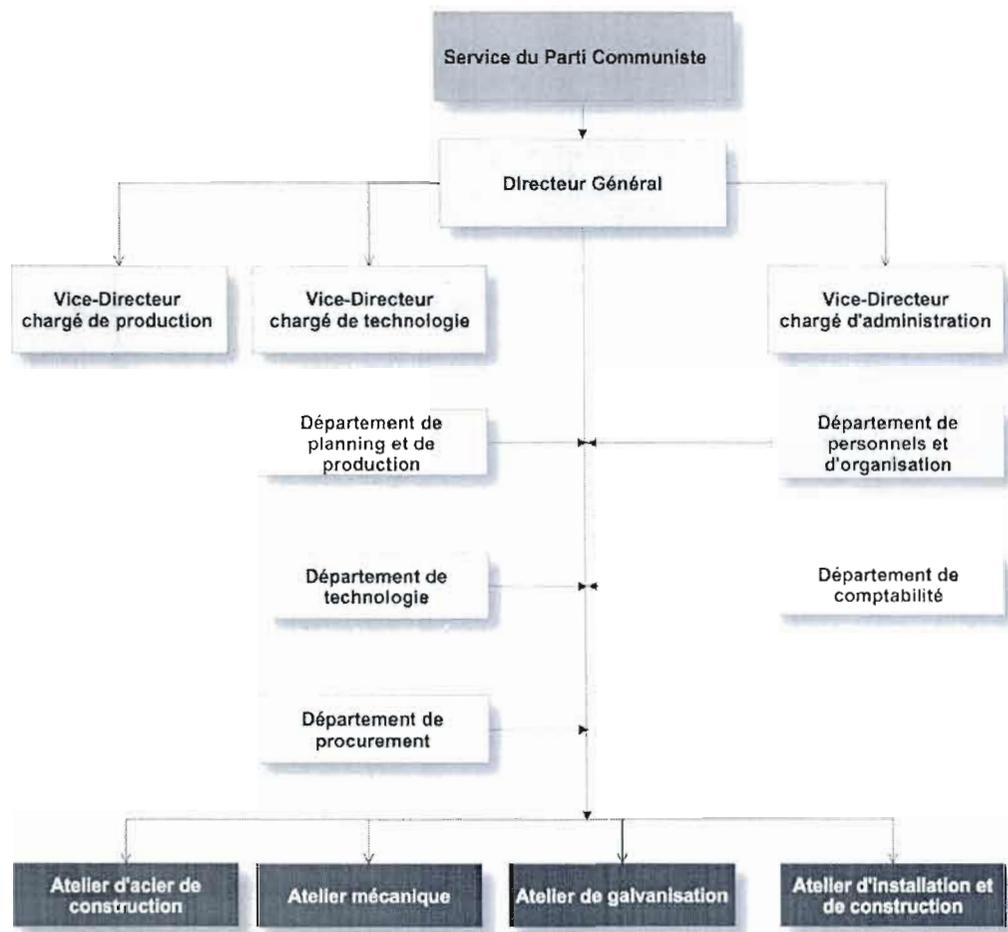


Figure 5.4 : La structure d'ELMECO en 1990

Depuis 2005, suite à l'établissement d'une nouvelle usine d'acier de construction à Tien Son, elle réussit à fournir des équipements électromécaniques complexes destinés aux grandes centrales hydrauliques comme celles de Son La et Lai Chau (les deux plus grandes centrales hydroélectriques en Asie du Sud-Est), Huoi Quang, Srepok, Buonkhop, etc. Elle devra cependant chercher et développer un autre marché au cours des prochaines années, car suivant la stratégie nationale de développement de l'industrie électrique, la construction des

centrales hydrauliques prendra fin d'ici 2015. Ce marché deviendra donc saturé. Cette évolution anticipée du marché encourage les dirigeants d'ELMECO à transférer les compétences existantes de l'entreprise dans des activités connexes. Les centrales thermiques deviennent un marché cible et potentiel pour l'avenir. Lors d'une réunion stratégique, le vice-directeur de technologie nous dit:

« Pour l'instant, nous n'avons pas de soucis par rapport aux contrats [clients] à réaliser. Cependant, la situation sera différente lorsque toutes les centrales hydrauliques auront été construites à la fin de 2015, si tout se déroule comme prévu. Nous savons que les pièces des centrales hydroélectriques ont généralement une durée de vie très longue. Que nous faudra-t-il donc faire à ce moment? Nous devons nous orienter vers un nouveau segment de marché, soit celui des centrales thermiques, dont les pièces de rechange et l'équipement doivent fréquemment être remplacés, soit après un à deux ans d'exploitation. » [procès verbal, réunion stratégique en juin 2005 ; traduction libre]

L'idée de conquérir le nouveau segment de marché exige beaucoup d'efforts en termes de recherche et développement (R&D). Il faudra notamment dresser une liste des pièces à produire et élaborer aussi qu'un tout nouveau procédé de fabrication. Ces activités sont généralement très nouvelles pour la plupart des entreprises étatiques vietnamiennes parce qu'elles n'assumaient aucune responsabilité de création de nouveaux produits ou de services dans le passé. La création de ces deux départements permet à ELMECO d'effectuer des études pour bien développer son potentiel technique pour les nouveaux segments de marché, dans ce cas-ci, celui de la fabrication de pièces composantes complexes destinées aux centrales hydrauliques et thermiques. Ces changements s'avèrent importants pour exploiter le marché existant et explorer les nouvelles opportunités du marché des centrales thermiques.

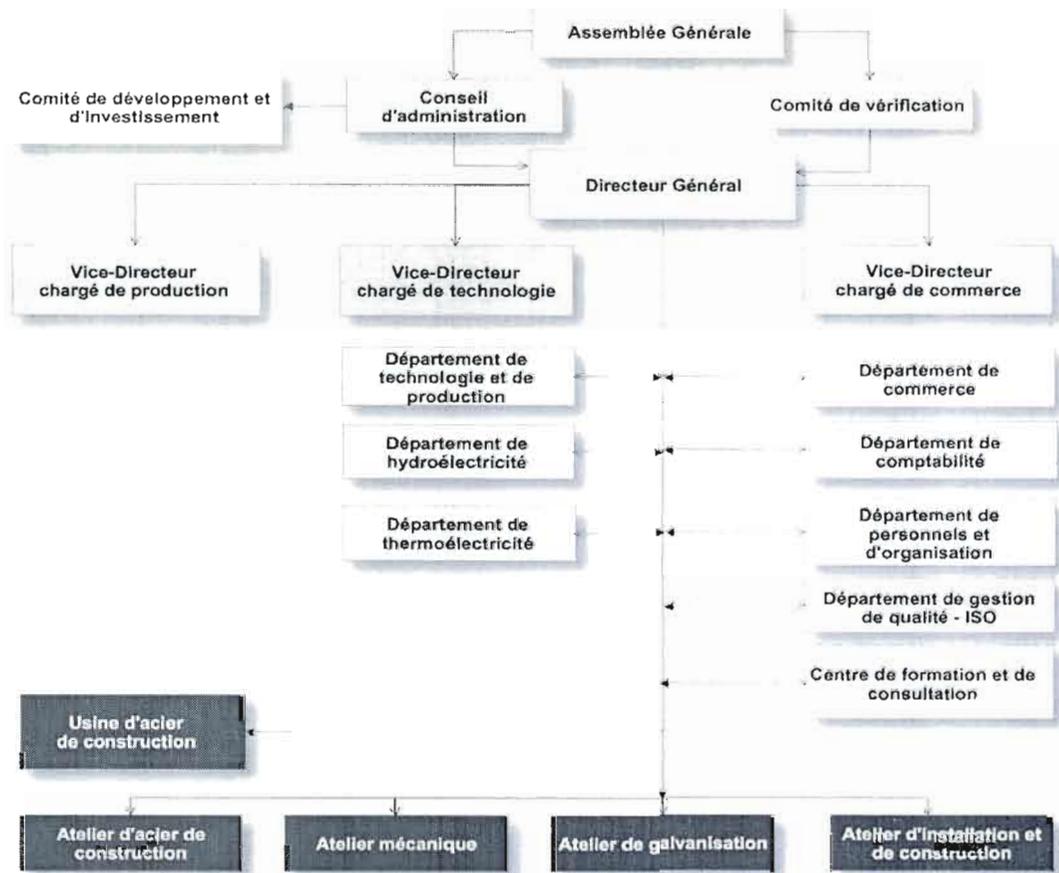


Figure 5.5 : La structure organisationnelle d'ELMECO après l'actionnarisation (2006)

5.2.5 L'actionnarisation et la logique managériale

Dans le contexte de réforme des entreprises étatiques, ELMECO est une des premières entreprises de l'industrie électrique à être restructurée. En 2003, la société-mère (ÉVN) a officiellement proposé l'idée d'une actionnarisation d'ELMECO ; celle-ci ne fut implantée qu'en 2005.

Le processus d'actionnarisation chez ELMECO a rapidement été implanté et n'a pas rencontré de résistances parce que la nouvelle structure de propriété n'a pas causé de turbulence radicale à l'entreprise. Opérant toujours dans les domaines économiques stratégiques, l'État maintient une proportion de propriétés majoritaire sur l'entreprise (dans une proportion de 51 %) dans le but de ne pas perdre son contrôle. 39 % du reste des actions

sont détenues par les employés et seuls 10 % d'entre elles ont été vendues à des actionnaires externes. Pour la plupart des employés, l'entreprise demeure une entreprise étatique même si elle a été actionnarisée et pour cette raison, ils se sentent en sécurité d'aller de l'avant.

« Après avoir actionnarisé l'entreprise, nous étions soudainement copropriétaires, mais nous nous sentions comme auparavant. ÉVN était toujours la société-mère puisqu'elle disposait de 51 % des actions! Nous étions toujours les mêmes employés et surtout, nous avons la même direction, donc il n'y avait aucune menace! » [entrevue avec le chef du département de gestion la qualité ISO -20/11/2007 ; traduction libre]

La réussite de l'actionnarisation résulte aussi de la bonne volonté de la haute direction déjà en place. En fait, la question de la privatisation était à l'étude par les hauts dirigeants depuis 1998. Ceux-ci désiraient trouver une solution pour traverser la crise. Bien que ce projet n'ait pas été endossé alors, à cause de l'absence d'un mécanisme d'implantation et de l'approbation de l'entreprise de tutelle, les conditions étaient toutefois très favorables en 2005. Le président du conseil d'administration explique ce facteur de succès :

« Pendant la crise des entreprises mécaniques, nous [hauts dirigeants] avons étudié très tôt cette nouvelle politique... c'était en 1998. À l'époque, c'était encore un concept très nouveau et peu de gens comprenaient vraiment ce qu'était l'actionnarisation. La plupart d'entre nous la trouvent favorable, mais il était difficile de l'implanter sans le « feu vert » des organisations de tutelle. C'était trop risqué! Cependant, c'est la préexistence d'une volonté en faveur de l'actionnarisation chez les hauts dirigeants qui est en majeure partie responsable de la réussite de l'actionnarisation d'ELMECO en 2005. » [entrevue avec le président du conseil d'administration – 3/11/2007 ; traduction libre]

Sans briser le système existant, l'actionnarisation a fait des employés (y compris des hauts dirigeants) des copropriétaires d'ELMECO et a transformé leur responsabilité, leur attitude dans le processus des opérations quotidiennes. Dorénavant, les employés considèrent la société-mère non seulement comme l'organisation de tutelle, mais plutôt comme un partenaire et recherchent des bénéfices mutuels.

« Le comportement des employés a beaucoup changé lorsqu'ils sont devenus actionnaires. Ils sont devenus plus responsables de leur travail. La productivité et la rentabilité sont devenues des critères primordiaux pour nous parce que c'était aussi leur argent qui était placé dans l'entreprise! » [entrevue avec le chef du département des affaires administratives et de ressources humaines – 15/11/2007 ; traduction libre]

Il apparaît que la pensée des dirigeants est aussi tournée activement vers une approche entrepreneuriale plutôt qu'une approche administrative. Comme ils sont nommés par les actionnaires, ils doivent maximiser les intérêts des toutes les parties prenantes plutôt qu'appliquer simplement des plans de l'État comme autrefois. Partant de ce principe, ils s'efforcent d'interpréter des turbulences de l'environnement, d'encourager les innovations et mobiliser des ressources afin de conquérir de nouveaux marchés avec leurs produits. Les opinions des dirigeants reflètent cette logique entrepreneuriale :

« Bien que nous avons maintenant des contrats avec ÉVN [la société-mère], nous devons développer nos aptitudes [techniques] et faire de nouvelles affaires avec d'autres partenaires, parce que ÉVN ne pourra pas toujours nous donner des contrats. Il nous faut concurrencer les compétiteurs directement pour survivre. » [entrevue avec le chef du département du commerce – 29/11/2007 ; traduction libre]

5.2.6 Le marché et le développement des produits

Créée suite à une décision administrative de fusionner trois ateliers opérant dans différents domaines, ELMECO a connu plusieurs restructurations au niveau de ses produits et services afin de s'aligner aux changements du contexte. Sous l'économie planifiée, sa mission essentielle était de fournir des services de réparation de camions, de petits bateaux ainsi que de fabriquer des accessoires pour câbles et fils électriques destinés aux autres entreprises étatiques vietnamiennes ; depuis le « Doi Moi », ces produits et services ne sont plus compétitifs sur le marché comparativement à ceux d'autres entreprises, en raison des technologies et des expertises obsolètes. Le service d'entretien et de réparation des camions et des bateaux n'est plus rentable parce que ces véhicules ont été remplacés par des véhicules importés. Le président du conseil d'administration, qui était un chef de cet atelier à l'époque nous dit :

« Dès l'ouverture économique, les clients n'ont plus eu besoin de réparer les camions ou les bateaux qu'ils utilisaient depuis la guerre. Ces anciens véhicules ont été remplacés par des véhicules de nouvelles générations que nous n'étions plus capables de réparer avec notre technologie et nos employés. Nous étions, honnêtement, "dépassés". On avait donc très peu de travail à offrir à nos employés! » [entrevue avec le président du conseil d'administration -3/11/2007 ; traduction libre]

Face à cette crise, ELMECO effectue des restructurations de son portfolio de produits et des services, afin de rationaliser des activités de production. C'est dans cette perspective que les activités non rentables sont éliminées et que de nouvelles activités potentielles se sont développées au fil du temps. Aujourd'hui, ELMECO offre des produits et des services variés, mais spécialisés dans le domaine électromécanique soient (i) la fabrication d'accessoires de câbles et de fils électriques ; (ii) la galvanisation à chaud de pièces métalliques et (iii) la fabrication de produits d'acier de constructions destinés aux centrales électriques.

Des accessoires pour câbles et fils électriques

Durant la période de crise dans les années 1980, comme l'industrie électrique du pays avait un grand besoin de se développer (dans le contexte de l'après-guerre), ELMECO obtenait suffisamment de commandes de fabrication d'accessoires pour câbles et fils électriques. Dans ce contexte, ELMECO a restructuré ses activités de production en éliminant ses activités non rentables (la réparation et la maintenance des véhicules) dans le but de concentrer toutes ses ressources sur la fabrication des produits électromécaniques, un secteur prometteur. Dans le domaine électromécanique au Vietnam, la capacité de production des entreprises locales était encore très faible. Pendant les années 1980, ces entreprises assumaient essentiellement des tâches d'entretien des systèmes existants au lieu de fabriquer des biens à proprement parler. À cette époque, tous les accessoires électriques étaient importés d'Union Soviétique ou d'autres pays socialistes. Cette dépendance a encouragé les autorités vietnamiennes à développer le potentiel de ses propres entreprises en vue de substituer aux produits importés des produits vietnamiens.

À l'époque, ELMECO dépendait directement du Ministère de l'Électricité et du Charbon¹², ce qui lui a permis d'obtenir des prêts préférentiels du gouvernement en vue de produire des accessoires pour câbles et fils électriques destinés aux besoins de l'industrie électrique du pays. Dans les années 1980, et même 1990, ces accessoires étaient des produits essentiels. Cependant, ces produits ont graduellement perdu de l'importance à cause de la concurrence d'autres entreprises mécaniques, surtout celles des petites entreprises locales. Aujourd'hui,

¹² Ministère de l'industrie et du Commerce de nos jours.

les accessoires pour câbles et fils électriques sont considérés aux yeux de la direction comme leurs produits les plus typiques, mais ce sont loin d'être leurs produits stratégiques en termes de revenus.

Des produits galvanisés

Les produits électromécaniques ainsi que les accessoires pour câbles et fils électriques sont généralement installés dans des environnements météorologiques extrêmement rudes dans lequel la corrosion progressive des pièces d'acier semble toujours un grand défi. Dans les années 1980, et même au début des années 1990, les entreprises vietnamiennes ne pouvaient fabriquer que des produits protégés par un revêtement de peinture. Ces produits avaient généralement une faible durée de vie et étaient inappropriés pour l'industrie électrique. À cette époque, les entreprises électromécaniques vietnamiennes n'étaient pas en mesure de fabriquer des produits en acier galvanisé possédant une longue durée de vie. Ceux qui se trouvaient au pays avaient dû être importés de l'étranger.

Devant un grand besoin pour des produits galvanisés et face aux factures salées de produits importés à payer, le gouvernement a cherché à améliorer la capacité des entreprises électromécaniques locales afin de remplacer ses produits galvanisés importés et se sortir de sa dépendance aux fournisseurs étrangers. C'est dans cette optique que ELMECO a été mandatée par son ministère de tutelle pour étudier et mettre en application une technologie de galvanisation permettant de fabriquer des pièces d'acier destinées à l'industrie électrique (comme des pylônes électriques ou des accessoires pour câbles et fils électriques). Après quelques années de recherche et d'expérimentation, ELMECO est devenue, en 1989, la première entreprise vietnamienne ayant réussi à maîtriser la technique de galvanisation à chaud et qui fut capable de produire des pièces d'acier de construction galvanisées de haute qualité au Vietnam.

À l'aide de sa technique de galvanisation à chaud qui utilisait du zinc, ELMECO était en mesure de fabriquer des produits offrant une meilleure protection que les méthodes précédentes et produire des pièces de forme et de taille (corps creux, tubulaires, etc.) fréquemment utilisées dans l'industrie électrique. Le vice-directeur général nous parle des avantages de cette technique:

« Avec la galvanisation à chaud, nous étions capables de fabriquer des pièces d'acier ayant une protection entière tant à l'extérieur qu'à l'intérieur (même dans les endroits les plus difficiles accessibles) grâce à la technique d'immersion dans un bain de zinc en fusion » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de la production - 7/11/2007 ; traduction libre]

Ces produits galvanisés à chaud pouvaient aller des petits boulons jusqu'aux poutres métalliques de 18 mètres. Grâce à la double protection (physique et électrochimique) qu'offrait le zinc, ces produits bénéficiaient d'une résistance accrue à la corrosion. Dans la galvanisation, la première protection provient d'une couche de carbonate de zinc qui joue un rôle de barrière efficace entre l'acier et des agents agressifs des différents environnements ; la seconde protection vient, quant à elle, de l'effet cathodique établi entre l'acier et le zinc qui garantit une protection en cas de blessure ou de discontinuité du revêtement. Cette protection électrochimique est spécifique de la technique de galvanisation au zinc chaud que d'autres revêtements peints ou métalliques n'offrent pas.

Ce succès a marqué un tournant important dans l'histoire d'ELMECO et c'est ce qui en a fait une entreprise locale pionnière, fort réputée dans le domaine électromécanique. En effet, c'est elle qui a fourni des pylônes électriques aux réseaux électriques de l'ensemble du pays, surtout pour la ligne transvietnamienne de 500KV. Le directeur général exprime son opinion à ce sujet:

« La maîtrise de la technologie de galvanisation, en 1989, a ouvert une nouvelle page de notre histoire. On constatait pour la première fois que l'on pouvait fabriquer des produits de qualité aux normes internationales [comparables, du moins, à ceux importés de la Russie ou d'autres pays socialistes] La fabrication de deux grands pylônes électriques constitués de pièces d'acier galvanisé et qui ont été installés sur les deux bords de la rivière Tien [pour remplacer des pylônes fabriqués par les Américains qui ont été détruits pendant la guerre] a convaincu les autorités et a fait d'ELMECO une entreprise pionnière et dominante en électromécanique. Aujourd'hui, la galvanisation est un de nos produits stratégiques. » [entrevue avec le directeur général – 7/11/2007 ; traduction libre]

Grâce au grand nombre de commandes pour des produits galvanisés provenant du gouvernement, ELMECO a pu développer une excellente expertise dans le domaine. La qualité de ses produits galvanisés est largement reconnue au Vietnam. Celle-ci est même supérieure à celle des produits offerts par des concurrents étrangers comme Hyundai Dong Anh, une entreprise coréenne spécialisée en fabrication des pièces d'acier de construction et

de produits galvanisés. ELMECO sous-traite donc actuellement des produits galvanisés à chaud pour Hyundai Dong Anh. Elle fournit aussi de l'acier pour la construction de grands ponts au Vietnam, dont les chantiers sont administrés par des entreprises japonaises. Parce qu'elle répond bien aux exigences de qualité des entreprises japonaises, ELMECO obtient, depuis 2007, des commandes d'acier galvanisé pour exportation vers le Japon. Cette tendance confirme l'intention d'ELMECO de développer des activités autres que celles de l'industrie électrique. Ainsi, la galvanisation peut être combinée avec la fabrication des pièces métalliques dans le but d'offrir une gamme complète de produits à la clientèle.

Des produits d'acier de construction

En termes de revenus, la fabrication des pièces d'acier de construction s'avère actuellement l'activité la plus importante d'ELMECO. Au début des années 1990, cette activité impliquait essentiellement la fabrication de pièces d'acier destinées à la construction de pylônes pour l'industrie électrique. ELMECO a offert ce type de produit aux grands réseaux électriques partout au Vietnam et en particulier sur la ligne de haute tension de 500KV. À partir de 1995, elle a aussi fabriqué des pylônes d'antenne pour des entreprises de télécommunication comme Mobile Phone, Vinaphone et Viettel, pour ne nommer que celles-ci. Cependant, pour le marché des pylônes, ELMECO est confrontée, à l'heure actuelle, à une forte concurrence de la part d'autres entreprises locales, parce que le processus de fabrication est relativement simple, surtout avec la technologie d'aujourd'hui. De plus, compte tenu du développement de leur propre industrie, les grandes entreprises de télécommunication tentent d'attribuer des contrats à leurs filiales. Dans ces circonstances, la direction d'ELMECO doit anticiper la découverte de nouveaux segments de marché et développer de nouveaux produits pour lesquels elle possède des avantages compétitifs en vue d'offrir une meilleure performance dans le futur.

Depuis 2006, ce grand défi a incité la direction à se réorienter vers une nouvelle niche: la fabrication de pièces d'acier de construction pour des centrales électriques. Ce marché semble porteur d'un très grand potentiel parce que le Vietnam compte construire plusieurs centrales électriques, surtout des centrales hydrauliques selon le plan directeur du développement de l'industrie électrique vietnamienne pour la période de 2006 à 2015.

L'implantation de ce plan créera certainement un grand besoin de pièces d'acier mécaniques complexes que pourront fabriquer les entreprises mécaniques telles qu'ELMECO. Opérant depuis longtemps dans le secteur, ELMECO possède des avantages concurrentiels en termes d'expertise et de qualité supérieure aux compétiteurs, surtout quand elle a investi dans une nouvelle usine d'acier de construction, améliorant considérablement sa capacité de production. Aujourd'hui, elle offre des produits mécaniques, non seulement à l'industrie électrique, mais aussi aux autres secteurs (des pièces d'acier pour des ponts ou des cadres en acier pré-manufacturés pour la construction industrielle).

« Notre nouvelle usine récemment construite nous permet de participer à différents appels d'offres importants pour la construction des grandes centrales électriques comme Huoi Quang (520MW), Son La (2200MW) etc. Ayant une longue expérience dans le domaine, nous pouvons offrir maintenant des solutions optimales, des composants mécaniques de grande échelle dans un meilleur délai que nos partenaires. » [extrait du discours du directeur de fin d'année 2007 ; traduction libre]

Grâce à l'amélioration de sa capacité technique, la stratégie actuelle d'ELMECO est de conquérir le marché des centrales thermiques dans proche avenir. Ce marché est considéré comme très prometteur. Le directeur général a souligné explicitement cette orientation stratégique lors des rencontres de la haute direction.

« À court terme, nous n'avons aucun de souci en ce qui concerne le fait d'avoir des clients. Nous avons encore beaucoup de choses à faire pour des centrales hydroélectriques. Pourtant, à long terme, nous devons étudier et pénétrer le marché des centrales thermiques qui ont besoin de pièces de rechange généralement tous les deux ans. » [extrait du procès-verbal d'une réunion stratégique en 2007 ; traduction libre]

Avec ces orientations stratégiques, la fabrication de pièces de rechange et de composants pour des centrales électriques constituera l'activité de production principale d'ELMECO pour les prochaines années. L'entreprise combine également la fabrication de produits d'acier de construction et la galvanisation dans le but d'offrir des produits complets destinés à une clientèle de divers secteurs. Il est évident pour la direction d'ELMECO que la fabrication des produits complets ou des pièces mécaniques complexes est généralement plus profitable. Le président du conseil d'administration justifie ainsi cette orientation:

« Avec la forte compétition, il nous faut concentrer nos efforts sur des produits complexes au lieu de produits simples. Les produits fabriqués avec notre expertise et

notre matière grise seront plus profitables.» [entrevue avec le président du conseil d'administration – 3/11/2007 ; traduction libre]

Tableau 5.8 : Le portfolio des produits et des marchés cibles

Produits et services offerts	Clientèle cible
Accessoires pour des câbles et fils électriques	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie électrique (100% entreprises sœurs appartenant à ÉVN)
Galvanisation à chaud	<ul style="list-style-type: none"> • Autres entreprises mécaniques hors de l'industrie électrique (20%) • Industrie électrique (combinés avec des produits d'acier de construction: 80%).
Produits d'acier de construction: des pièces de rechange pour des centrales électriques ou des pièces d'acier préfabriquées pour divers secteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Centrales hydrauliques (80%) • Centrales thermiques (2%) • Pylônes électriques et des antennes pour l'industrie de télécommunication (15%) • Autres entreprises du secteur construction (3%)

Sources : Entrevues avec le directeur général, le vice-directeur général chargé du commerce et le président du conseil d'administration (2008) ; Rapport annuel d'ELMECO 2009

5.2.7 La haute direction et la vision de développement

Qu'elle soit 100 % de propriété étatique ou 100 % actionnarisée, ELMECO a toujours favorisé les promotions internes en se basant à la fois sur les qualifications et l'ancienneté.

Avant la privatisation, les dirigeants chez ELMECO étaient nommés principalement selon leurs compétences techniques parce que le statut juridique de l'entreprise était, à l'époque, celui d'une usine dépendant de la Société des Équipements Électriques de Hanoi et assumant uniquement une mission de production dictée par l'État. Dans ces circonstances, la mission essentielle des dirigeants était de résoudre les problèmes techniques liés aux procédés de fabrication et de bien mener à terme les plans attribués. C'est pourquoi, la haute direction d'ELMECO était constituée des ingénieurs en génie mécanique qui y avaient travaillé presque toute leur vie. Il convient de souligner que les qualités politiques étaient moins valorisées, comparativement aux autres entreprises étatiques.

En 2003, un ingénieur en économie industrielle a, pour la première fois, été désigné par ÉVN au poste de directeur général. La nomination d'un non-technicien ayant beaucoup d'expérience en planification a créé un terrain propice pour l'élaboration de nouvelles orientations stratégiques, la mise en place de nouvelles pratiques managériales ainsi que des restructurations organisationnelles, dont le projet d'actionnarisation et la mise en application de la norme de qualité ISO 9000 : 2000. Un gestionnaire parle du nouveau directeur comme un acteur décisif dans les changements apportés à ELMECO :

« Nous avouons qu'il [le directeur] possède une excellente vision stratégique! Comme vous le savez...dans une entreprise étatique, très peu de nos dirigeants sont arrivés à restructurer les activités et à développer de nouvelles capacités techniques pour conquérir de nouveaux marchés comme il l'a fait. La nouvelle structure, l'investissement dans une nouvelle usine [d'acier de construction] et les méthodes de gestion...sont de bons exemples de ce qui contribue significativement à notre développement.» [entrevue avec le chef du comité de vérification interne – 25/02/2008 ; traduction libre]

La contribution d'un directeur général à orientation entrepreneuriale s'est avérée décisive pour le développement et les réformes d'ELMECO. Grâce à la nomination de ce directeur, l'équipe de la haute direction, qui se concentrait traditionnellement sur la production, a graduellement découvert une nouvelle mentalité d'affaires. Cette nouvelle mentalité a permis de mettre graduellement l'accent sur la clientèle, l'efficacité des opérations, une attitude responsable et les initiatives auprès des employés et ce, afin de bien s'aligner aux changements du contexte d'affaires. Ce comportement était tout à fait nouveau et vital pour la réussite d'ELMECO. Un consultant externe en management, qui était mandaté pour une période de trois mois en 2007, exprime ainsi ses impressions concernant le directeur général :

« À la différence de son prédécesseur, ce directeur général a reçu une formation en économie industrielle plutôt qu'en technique pure. Grâce à son « background » [terme utilisé par l'interviewé], les pratiques et les valeurs entrepreneuriales encouragées par ÉVN ont rapidement été adoptées et appliquées dans l'entreprise...lui, il comprend bien l'importance de la clientèle et d'un nouvel esprit [culture organisationnelle] qui favorisent l'orientation vers la clientèle, la qualité ou la prise d'initiatives par exemple. » [entrevue avec un consultant de MARCOM -6/01/2008 ; traduction libre]

Suite à la privatisation et au changement de statut juridique de l'entreprise, la nomination de ses hauts dirigeants devait maintenant, en théorie, être déterminée par l'assemblée générale plutôt que par organisation de tutelle. Toutefois, comme l'État et les employés sont alors les principaux détenteurs des actions de l'entreprise, cela a fortement influencé la sélection des membres de la haute direction. Conséquemment, les gestionnaires des échelons supérieurs sont donc restés sensiblement les mêmes qu'à la période précédente, à l'exception d'un vice-directeur qui est depuis devenu représentant des actions détenues par ÉVN et président du conseil d'administration.

Pour poursuivre et faire progresser les démarches de restructurations et les réformes managériales en cours, il était essentiel de préserver l'ancienne équipe de hauts dirigeants en période de post-privatisation. En effet, la plupart des parties concernées faisaient confiance à cette équipe de direction et appuyaient les différentes stratégies qu'elle proposait, entre autres parce qu'au cours de la période de transition, ces dirigeants avaient démontré leurs aptitudes comme gestionnaires et apporté leur contribution au développement d'ELMECO. De plus, ces dirigeants étaient, aux yeux des employés, comme les membres d'une même famille : les employés étaient toujours prêts à appliquer les politiques, accepter les changements et suivre les nouvelles orientations initiées par cette haute direction. La confiance des employés envers leurs dirigeants se reflète dans l'opinion du président du syndicat d'ELMECO :

« Ici, nous sommes comme des frères et des sœurs d'une famille. Ils [les hauts dirigeants] sont très soucieux de notre intérêt... Comme vous le savez, l'actionnarisation vient souvent avec des licenciements, mais ce n'est pas le cas ici! On prépare pour nous des formations qui nous permettront de travailler à d'autres postes ou dans la nouvelle usine d'acier de construction. Seule une dizaine d'employés a choisi de prendre une retraite anticipée avec des conditions avantageuses. » [entrevue avec le président du syndicat – 31/01/2008 ; traduction libre]

Cette valeur « clanique » a de grandes influences sur les pratiques de gestion de ressources humaines ainsi que sur l'engagement de l'ensemble des employés en ce qui concerne les changements proposés par la direction. L'atmosphère familiale crée un fort consensus chez ELMECO ou, du moins, entre les membres de la haute direction dans différentes décisions, qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques. En effet, depuis sa promotion en 2002, les propositions du nouveau directeur général concernant de nouvelles valeurs et visions sont généralement partagées, soutenues, promues et renforcées par les membres exécutifs pour être par la suite implantées sans résistance de la part des employés. Cette atmosphère, d'après le directeur général, est un élément essentiel et particulier de la culture de son entreprise et cela facilite les réformes, particulièrement pour les changements de type « frame breaking ». Toutefois, il apparaît que ces changements ne correspondent pas à ses attentes et que le manque d'aptitudes en gestion des dirigeants soit malheureusement ce qui freine les changements.

« Nos employés sont trop habitués à l'ancien régime économique et nos managers¹³ suivent toujours les routines managériales du passé! Ils sont trop passifs et préfèrent la démarche bureaucratique! Ce n'est pas le job des dirigeants...Si tout se passait bien comme prévu...on n'aurait pas besoin de managers!...Mais on en a besoin pour résoudre des problèmes...et surtout des problèmes difficiles! En gros, on manque de bons entrepreneurs, des dirigeants qui veulent des changements...qui osent prendre des risques! » [entrevue avec le directeur général – 10/12/2007 ; traduction libre]

Par cette réflexion, sans sous-estimer les connaissances techniques, le directeur général essaie d'introduire graduellement dans l'entreprise des membres possédant des formations et des expertises en management, dans le but d'y améliorer les procédés de gestion. Depuis 2005, il a intégré à son équipe des gens possédant des formations en gestion ou ayant acquis des expériences à l'extérieur plutôt que de favoriser la promotion de l'intérieur. Par exemple, au début de 2005, un ancien employé, ayant une formation en droit des affaires et plus de cinq ans d'expérience au poste de directeur de finance d'une entreprise privée, a été invité à rejoindre la haute direction afin d'entreprendre des réformes managériales. En choisissant ce nouveau membre, le directeur général espérait que son entreprise obtienne des avantages

¹³ Il utilise ce terme pour référer aux gestionnaires (« cán bộ quản lý » ou « người quản lý », en langue vietnamienne).

concurrentiels à travers des innovations managériales, sans négliger les aspects juridiques propres au contexte ni les valeurs essentielles à ceux qui évitent le plus possible les risques.

Dès son arrivée à la direction, cet avocat a proposé des changements en mettant l'accent sur la gestion des ressources humaines, les politiques de communication ainsi que les mécanismes de concurrence interne. Pour lui, ELMECO ne pouvait améliorer sa performance sans investir dans ses ressources humaines qui doivent être dynamiques, responsables et avides d'initiatives.

« Le sens collectif est important ici, mais on a besoin d'un consensus sur les stratégies innovantes à adopter afin de bien répondre aux changements d'environnement plutôt que d'agir simplement en fonction d'un comportement conservateur. Tout en restant près des valeurs collectives, on devrait aussi porter une attention particulière aux activités de formation des ressources humaines ainsi qu'à la création d'un climat favorisant l'innovation et une meilleure circulation des informations entre des employés. Si l'on ne poursuit pas de tels objectifs, ces valeurs collectives existantes deviendront des obstacles au lieu des facilitateurs pour la réforme. » [entrevue avec le chef du service de formation professionnelle – 3/11/2007 ; traduction libre]

En adoptant cette vision, la haute direction a décidé d'expérimenter certaines mesures managériales incitant à la compétition et l'expression de l'initiative. Ces mesures ont commencé par la création d'activités visant à promouvoir la transparence d'informations ainsi qu'à inspirer des pratiques de gestion efficaces observées au sein d'autres entreprises. En effet, ELMECO a commencé à diffuser des informations aux employés sous forme de rapports annuels (à partir de 2008) ou des rapports de production hebdomadaires par exemple. De plus, on organise désormais chaque mois une réunion générale avec la participation des responsables de tous les départements et des entreprises membres dans le but de partager les informations entre les différents services. Ces activités n'existaient pas dans le passé. Un conseil d'initiatives a été créé en 2007, visant à encourager l'expression d'idées nouvelles et la recherche de solutions de la part de l'ensemble des employés.

5.2.8 Le management dans la période de transition

Chez ELMECO — une entreprise étatique transformée en société par actions rappelons-le, les pratiques de gestion sont profondément enracinées dans des règles de management

promulguées par le gouvernement et par les organisations de tutelle qui conditionnent les opérations de production, les actions stratégiques, les politiques de recrutement et de rémunération ainsi que la façon de penser. Pendant la longue période où régnait l'économie planifiée, les règles administratives étaient connues comme des « guides d'actions », des « guides de décisions », des « principes d'administration », des « mécanismes de fonctionnement » ou des « cadres généraux de référence »¹⁴ ; ces règles s'appliquaient d'ailleurs généralement à toutes les entreprises étatiques. Les dirigeants et les employés avaient l'habitude de respecter à la lettre ces cadres de référence lors de prise de décisions. Il était rare que des changements de nature radicale ou du « frame breaking » fussent effectués chez ELMECO parce que cela n'y était pas autorisé dans le cadre des principes d'administration ci-haut mentionnés. De plus, dans une économie planifiée, les dirigeants étaient fortement influencés par un « esprit de mandat » ; ils développaient presque systématiquement un comportement opportuniste et évitaient le plus possible de prendre des risques au cours de leur mandat. Aujourd'hui, les héritiers de cet « esprit », qui occupent des postes de pouvoir, n'ont toujours pas le désir de manifester de l'initiative ni d'orientations stratégiques à long terme à proposer. Cela est d'autant plus vrai chez ceux qui s'appêtent à partir à la retraite. C'est la raison pour laquelle nos interviewés considèrent la présence de ces dirigeants de l'ancienne époque comme une source d'inertie aux transformations organisationnelles. Mentionnons que les obstacles au changement proviennent essentiellement du sommet et non de la base de l'organisation.

Après l'actionnarisation, la haute direction d'ELMECO paraissait plus autonome dans ses opérations managériales et dans le processus de prise de décision à l'égard de l'obligation de maximiser les intérêts des actionnaires. Les dirigeants étaient dorénavant évalués en fonction de la performance de l'entreprise, de la productivité, de la rentabilité et des conditions d'emploi plutôt qu'en fonction de l'achèvement des plans de l'entreprise de tutelle comme jadis. Ce nouveau statut juridique a motivé les changements de méthode managériale ainsi que les nouvelles orientations stratégiques chez ELMECO.

¹⁴ Les dirigeants dans nos interviews utilisent le terme vietnamien « cơ chế » pour aborder ces concepts.

Les dirigeants d'ELMECO sont conscients de la nécessité d'apporter des réformes managériales pour obtenir une meilleure performance organisationnelle. Les réformes managériales s'instaurent par la redéfinition de la mission de l'entreprise. Celle-ci tend désormais vers une volonté active de satisfaire le client. Il s'agit donc d'une transformation de la culture ou de la philosophie managériale de l'entreprise. La mise en œuvre de cette nouvelle philosophie chez ELMECO nécessite des connaissances en gestion d'entreprise dans une économie de marché. Pour ce faire, la haute direction investit dans ses ressources humaines en coopérant avec des écoles de gestion, telles que le Centre franco-vietnamien de formation à la gestion (CFVG) à Hanoi et l'Université d'économie à Hanoi, pour organiser des formations en gestion d'entreprise, en gestion des ressources humaines ou en gestion de qualité, par exemple. Celles-ci sont destinées aux dirigeants de différents niveaux. La haute direction participe aussi activement à diverses études sur la transition des entreprises étatiques et accueille plusieurs chercheurs universitaires pour effectuer des études sur terrain. Cette attitude ouverte envers des gens de l'extérieur, qui s'avère très rare dans les entreprises étatiques vietnamiennes, a aidé la direction d'ELMECO à diagnostiquer sa situation et à trouver des solutions appropriées.

Suite à la suggestion d'une équipe des chercheurs du CFVG, ELMECO a commencé à modifier sa politique de gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur une rémunération en fonction des compétences des employés, sur la fidélisation du personnel qualifié et sur la communication. L'information relative au recrutement, qui était traditionnellement diffusée de manière très discrète à l'interne, est maintenant rendue publique dans le but d'attirer un maximum de candidats compétents. Le choix des candidats aux postes des managers se base de plus en plus sur la compétence et la capacité de résoudre des problèmes plutôt que sur les contacts personnels. Les nouveaux dirigeants de l'usine d'acier de construction ont été recrutés selon cette nouvelle politique, comme l'indique le responsable des ressources humaines :

« Dans le passé, les employés étaient recrutés en fonction de leurs relations familiales ou personnelles avec des employés de l'entreprise. Le recrutement et la promotion étaient traditionnellement limités à l'interne de l'entreprise. Cependant, nous avons changé notre politique de recrutement pour les postes de dirigeants en mettant l'accent sur la compétence des candidats. La sélection des candidats se base sur le résultat d'une compétition entre candidats...En 2007, nous avons donc recruté deux

gestionnaires ayant des formations de MBA pour notre nouvelle usine d'acier de construction à Tien Son! Ils sont tous de l'extérieur...». [entrevue avec le chef du département des affaires administratives et des ressources humaines – 15/11/2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Une nouvelle politique de rémunération basée sur la compétence est donc appliquée pour ces postes de dirigeants, malgré la pratique générale en vigueur où les salaires sont établis en fonction des barèmes de rémunération promulgués par le gouvernement. Pour la première fois dans l'histoire d'ELMECO, deux nouveaux dirigeants reçoivent un salaire mensuel de 1000 USD, une somme plus élevée que ce que gagnent les autres dirigeants supérieurs. En parallèle avec cette nouvelle politique de gestion au niveau des ressources humaines, les leaders d'ELMECO cherchent aussi à créer un climat favorisant l'apprentissage organisationnel et le sens de créativité auprès de ses employés dans l'objectif de créer une culture d'« amélioration continue ». Un conseil d'initiative a été créé pour mettre en application des mesures incitant l'ensemble du personnel à proposer de nouvelles idées, des initiatives, des solutions — qu'elles soient techniques ou managériales — qui contribuent à la productivité ainsi qu'à la rentabilité de l'entreprise. Ce conseil a également reçu un budget pour récompenser les initiatives adoptées. Le directeur général parle de cette nouvelle stratégie :

« Pour nous, il est important d'élaborer une culture de créativité et d'encourager l'ensemble des employés à mettre leur talent à profit en vue de favoriser le développement de l'entreprise. Ici, on récompense même des individus ayant des idées qui semblent bonnes aujourd'hui, mais on ne les punit pas si demain ces idées devenaient mauvaises... Comme vous le savez, une atmosphère incitant la recherche de nouvelles idées, de meilleures solutions est beaucoup plus importante que des valeurs numériques... » [entrevue avec le directeur général – 25/02/2008 ; traduction libre]

Pendant la période de transition, il semble que les hauts dirigeants — en particulier le directeur général — cherchent à mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales dans le but de bien s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel opère ELMECO. Toutefois, ces changements remettent en question des routines et des pratiques managériales développées dans le passé. L'effort de rompre avec certaines habitudes issues de l'« héritage administratif » du passé s'avère nécessaire pour obtenir de meilleurs avantages concurrentiels et une meilleure performance organisationnelle, mais cela requiert souvent du temps, de l'énergie et un profond engagement de la part des leaders stratégiques.

5.2.9 Les orientations stratégiques

Opérant dans le contexte de transition du Vietnam, la direction d'ELMECO adopte différentes orientations stratégiques dans le but de bien s'aligner aux changements de l'environnement politico-économique et surtout de devenir compétitive dans le marché. Ces orientations sont décrites dans les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ainsi que dans les rapports annuels des années 2007, 2008 et 2009. On met l'accent sur la capacité opérationnelle, sur la formation et la qualité de ressources humaines et sur la diversité activités stratégiques de production.

« Dans le contexte de transition, il est nécessaire développer nos avantages concurrentiels. Nous devons concentrer nos efforts et nos ressources dans: (i) les investissements en nouvelle technologie et la modernisation des équipements de production ; (ii) la formation des ressources humaines et (iii) la diversité des types de produits destinés à différents segments de marché. » [extrait du rapport annuel 2009, p. 2 ; traduction libre]

Bien qu'il y ait des compétiteurs dans le marché électromécanique, la haute direction démontre toujours, d'après nos entrevues, une forte confiance en sa capacité et son positionnement dans le marché par rapport aux concurrents. Voici ce qu'en dit le président du conseil d'administration :

« Ici [au Vietnam], nous sommes connus comme des leaders en électromécanique. Nous avons beaucoup d'expérience et sommes très familiers avec les exigences du domaine.... Comme nous avons aussi de très bonnes relations avec nos clients et avec ÉVN, nous n'aurons pas de problèmes en termes de marché d'ici à 5 ans. Ainsi, nous devrions préparer [investir] nos ressources humaines dès maintenant, stimuler leur capacité opérationnelle [technique] afin de bien assumer les commandes. Cependant, le facteur humain doit être développé en priorité! » [entrevue avec le président du conseil d'administration – 3/11/2007 ; traduction libre]

Par cette logique, la stratégie d'ELMECO est de maintenir la priorité pour les investissements dans les nouvelles infrastructures techniques, les machineries et les nouvelles technologies. Les manufactures existant à Hanoi sont équipées de nouvelles machines dans le but d'augmenter la précision ainsi que la productivité. Les nouveaux équipements de contrôle de températures pour le bassin de galvanisation ont été importés d'Italie et d'Allemagne, mais surtout, une nouvelle chaîne de production d'acier de construction a été investie à Tien Son. Cela permettra à ELMECO de réaliser d'importants et complexes contrats dans son domaine. En 2009, elle a décidé d'investir dans une deuxième chaîne de production d'acier de

construction spécialisée en fabrication des pièces mécaniques pour des centrales thermiques, dans la province de Hai Duong. La haute direction croit que ces investissements dans l'infrastructure technique permettront à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels par rapport aux concurrents et d'occuper une niche unique dans le marché.

Au même niveau prioritaire, la stratégie d'ELMECO met l'accent sur le développement des ressources humaines qualifiées. Pour la haute direction, le changement technologique est toujours possible avec des moyens financiers. Il importe cependant de maîtriser efficacement ces nouvelles technologies, ce qui repose sur le degré de transformation du « capital humain ». Cela implique l'élaboration d'une stratégie qui vise à réformer ses ressources humaines.

« [...] Il est question ici de changer l'attitude, le comportement et les habitudes des employés! Nos employés travaillent presque toute leur vie ici et ils sont familiers avec la façon de faire dans une économie planifiée, où les machines sont généralement très obsolètes. Maintenant que nous sommes en « contact » avec de nouvelles technologies, avec des clients... il nous faut réformer les employés afin de bien maîtriser la technologie, la nouvelle méthode de production et surtout d'être familiers avec les nouvelles pratiques managériales dans une économie de marché. Nous aurons recours à plusieurs formations pour faire comprendre à nos employés leur responsabilité, l'importance des clients... » [procès verbal de réunion du conseil d'administration en 2008, propos du directeur général ; traduction libre]

Parallèlement aux formations concernant la gestion d'entreprise dans une économie de marché, la question de production, le directeur général a porté une attention particulière à l'enseignement de la langue anglaise pour les dirigeants de l'entreprise. Il s'agit d'un premier pas pour une participation au marché régional ainsi qu'aux appels d'offres au Vietnam financés par des aides officielles au développement (ODA), lorsque l'ÉVN réduira leur propriété.

« Notre vision est de devenir une entreprise leader en électromécanique au Vietnam, mais aussi dans les marchés régionaux environnants, d'ici à 2020. On devrait être capable de conquérir les marchés laotien, cambodgien et ceux d'autres pays de l'ASEAN. Il sera alors nécessaire de former des employés ayant des bonnes connaissances des langues étrangères [anglais] et de l'expertise professionnelle afin de s'appêter à participer aux divers appels d'offres internationaux. » [Journal *Cong Thuong*, octobre 2007 ; traduction libre]

ELMECO identifie les entreprises de l'industrie électrique comme son marché cible. Pour l'instant, elle se concentre sur l'exploitation du marché vietnamien, mais son objectif futur

sera de conquérir également les marchés régionaux soit le Laos et le Cambodge, vers les années 2020. Toutefois, des contrats hors du domaine électromécanique — ceux reliés au service de galvanisation ou à la fabrication de pièces d'acier de construction par exemple — jouent actuellement un rôle important lorsqu'elle ne peut pas participer aux appels d'offres financés par des sources d'ODA en raison de l'importance des actions détenues par l'État. La diversification des marchés était initialement une solution provisoire, mais cela semble maintenant un avantage dans le développement d'une attitude proactive et orientée vers la clientèle.

« Pour l'instant, on ne peut pas participer aux appels d'offres financés par des aides officielles au développement (ODA) parce que la propriété détenue par ÉVN est trop élevée. Cette proportion de propriétés a été baissée de 51 % en 2005 à 41,98 % en 2009! Cependant, ELMECO essaiera de convaincre ÉVN de réduire sa propriété à 29 % pour que l'on puisse participer librement à ces appels d'offres. » [extrait du rapport annuel 2009, p. 8 ; traduction libre]

Ces orientations démontrent les stratégies et les efforts déployés par la haute direction d'ELMECO pour s'adapter aux changements de la période de transition actuelle. Les leaders stratégiques semblent assez optimistes pour l'avenir de l'entreprise grâce à leurs relations privilégiées avec ÉVN ainsi aux capacités opérationnelles. Autrement dit, on pourrait croire que l'orientation stratégique d'ELMECO est une « stratégie parallèle » s'appuyant sur le soutien de la société-mère pour poursuivre la stratégie de développement et d'investissement d'EVN. Cependant, ces orientations stratégiques, toujours basées sur le soutien de la société-mère, pourront devenir plus risquées, considérant la pression énorme de l'économie sur ÉVN pour qu'elle se démonopolise, craignant le retour des imprévisibles pénuries d'électricité des dernières années.

Tableau: 5.9 : La description d'ELMECO en bref

Indicateurs	Description
Histoire	<ul style="list-style-type: none"> • Fondée en 1979 par une fusion de trois manufactures mécaniques • Actionnarisée en 2005 : 51 % de propriété étatique (ÉVN) en 2005 et 41,8 % en 2009
Produits essentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Accessoires et pièces de rechange pour câbles et fils électriques • Acier de construction pour l'industrie électrique: pylônes électriques, tours d'antenne, pièces de rechange pour les centrales électriques • Galvanisation à chaud de pièces métalliques
Changements	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de gestion de qualité ISO 9000 : 2000 en 2003 • Orientation graduellement vers la logique entrepreneuriale • Restructuration et investissements dans une usine d'acier de construction à Tien Son en 2007 (transformée en SARL en 2009) • Deuxième chaîne de production d'acier de construction spécialisée en pièces mécaniques destinées à diverses centrales thermoélectriques. • Nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines
Orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la capacité technique (modernisation des équipements, investissement dans nouvelle technologie) • Accent mis sur le développement des ressources humaines • Forte position dans le marché domestique et régional (Laos, Cambodge...)
Haute direction	<ul style="list-style-type: none"> • Mélange de « formations »: économie industrielle et technique • Longue ancienneté à ELMECO • « Chef du clan »

CHAPITRE VI

L'IDENTIFICATION DES LOGIQUES DOMINANTES : LES FACILITATEURS ET LES INHIBITEURS DE CHANGEMENTS DANS LES ENTREPRISES ÉTATIQUES VIETNAMIENNES

Dans le chapitre précédent, on s'est efforcé de dresser un portrait global des deux entreprises étudiées, notamment en ce qui concerne les tactiques et les stratégies adoptées par leurs hauts dirigeants pour mettre en application les changements nécessaires dans un contexte de transition économique du Vietnam. Le présent chapitre aborde des questions concernant les valeurs, les routines et les pratiques managériales traditionnelles constituant la logique dominante de ces deux entreprises, qui contraignent l'interprétation et la vision des membres organisationnels et donc, contraignent le processus de gestion du changement.

Selon les données colligées dans le cadre de la présente recherche, les logiques dominantes jouent à la fois deux rôles différents à l'égard des changements effectués, à savoir qu'ils constituent des *obstacles* à enlever et sont des *facilitateurs* à maintenir. En effet, certaines logiques traditionnelles qui visent à satisfaire des planificateurs gouvernementaux et non la clientèle semblent inappropriées dans le contexte de l'économie de marché. Pour les dirigeants, ces logiques sont l'objet même du processus de changement de cette période de transformation. Toutefois, il existe également d'autres valeurs qui favorisent la mise en œuvre des changements, telles l'approche de direction « *top-down* » ou le style de gestion « *commande et contrôle* ». Ces valeurs s'avèrent très précieuses parce qu'elles incitent et accélèrent la mise en œuvre des changements.

Cependant, les logiques dominantes varient entre les entreprises à cause des caractéristiques particulières de leur contexte ou de leur histoire, ce qui explique pourquoi certaines sont plus ouvertes aux changements que d'autres. En effet, la logique dominante d'une organisation est constituée (voir figure 6.1) par des valeurs administratives traditionnelles ou un héritage administratif et par des contraintes spécifiques au contexte dans lequel ces organisations opèrent (Côté, Langley et Pasquero, 1999 ; Dixon et Day, 2007 ; Thang, Lam et Chi, 2005).

Il est nécessaire d'identifier les logiques dominantes observées dans l'échantillon étudié afin de mieux comprendre le processus de gestion du changement au sein de deux entreprises investiguées.

6.1 L'héritage administratif et le contexte particulier: les racines de la logique dominante

L'entreprise fait souvent des balayages (*scan*) de l'environnement et interprète les informations colligées grâce à des « cadres de référence » ou à des connaissances antérieures. Ayant longuement opérées dans une économie planifiée au Vietnam, GRANICO et ELMECO ont pu développer leurs expériences et former leur propre mémoire organisationnelle, leurs histoires ou leurs héritages administratifs — au sens où l'entendent Côté, Langley et Pasquero (1999) — pour être conformes à la norme institutionnelle en vigueur.

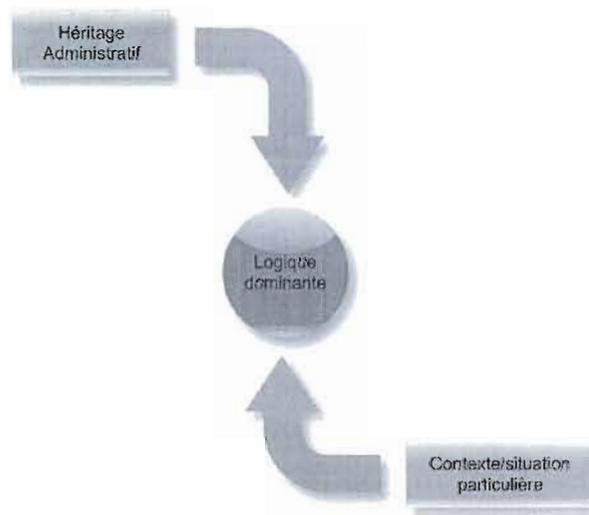


Figure 6.1 : Les éléments constituant la logique dominante

Comme dans plusieurs pays ex-communistes, les entreprises étatiques vietnamiennes, dont GRANICO et ELMECO, opéraient dans un environnement relativement stable. Dans un tel système fermé, elles étaient vraiment isolées des autres acteurs économiques (comme les fournisseurs, les consommateurs ou les groupes de pression par exemple) et ne subissaient aucune concurrence parce que des ressources et des volumes de production étaient clairement répartis et alloués d'après des plans du gouvernement. En fait, le seul acteur avec lequel elles devaient entretenir des relations était l'État qui assumait en même temps plusieurs rôles: planificateur, fournisseur, acheteur, investisseur, contrôleur et législateur. L'entreprise devenait donc un système fermé assurant uniquement l'exécution des plans et la fonction productive. La figure 6.2 ci-dessous illustre les frontières entre les acteurs économiques ainsi que le fonctionnement de ce système.

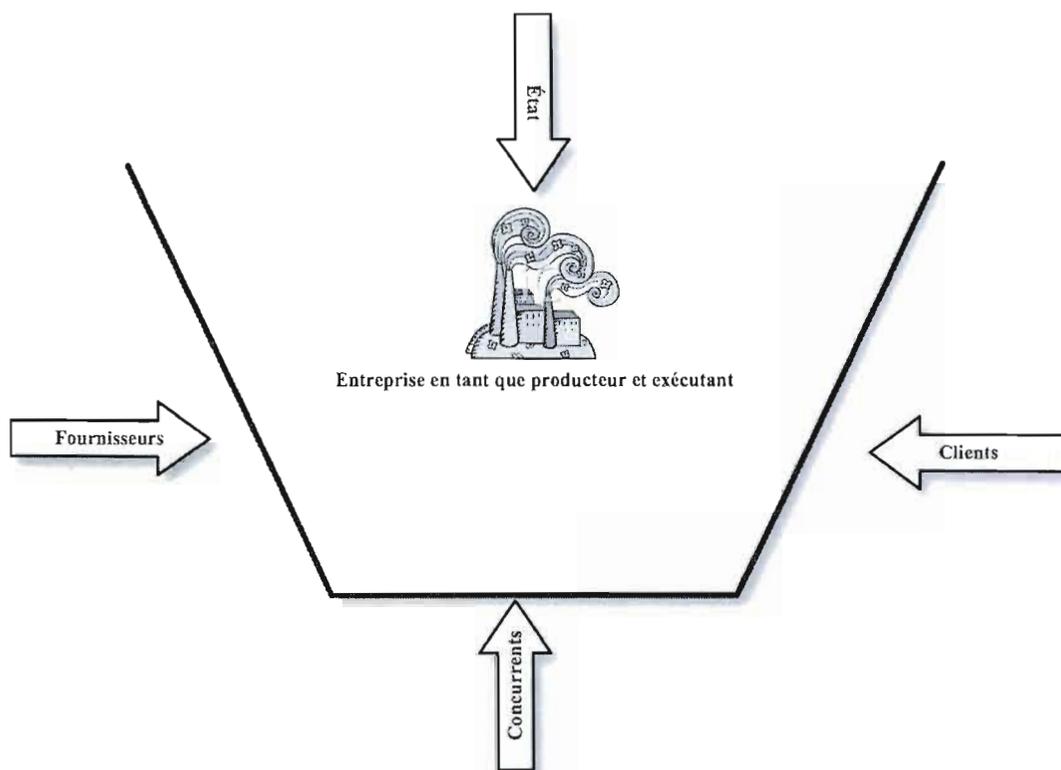


Figure 6.2 : Les entreprises étatiques sont isolées dans une économie planifiée

Puisqu'elles ont opéré assez longtemps dans ce système, les entreprises étatiques ont développé des comportements très passifs en concentrant tous leurs efforts sur la production de produits imposés et ignoraient généralement les critères ainsi que les pratiques fondamentales de l'économie de marché telles que la rentabilité, la productivité, l'avantage de la concurrence. Cette attitude semble inappropriée dans le nouveau contexte économique (celui de l'économie de marché, illustré par la figure 6.3 ci-dessous) où les frontières avec les fournisseurs, les concurrents et les clients sont maintenant éliminées. L'État réduit les interventions aux activités quotidiennes des entreprises en se limitant au rôle d'un législateur et d'un investisseur selon les objectifs du gouvernement présentés dans la figure 2.2. Les entreprises étatiques deviennent alors plus autonomes, décisionnelles, proactives et entrepreneuriales.

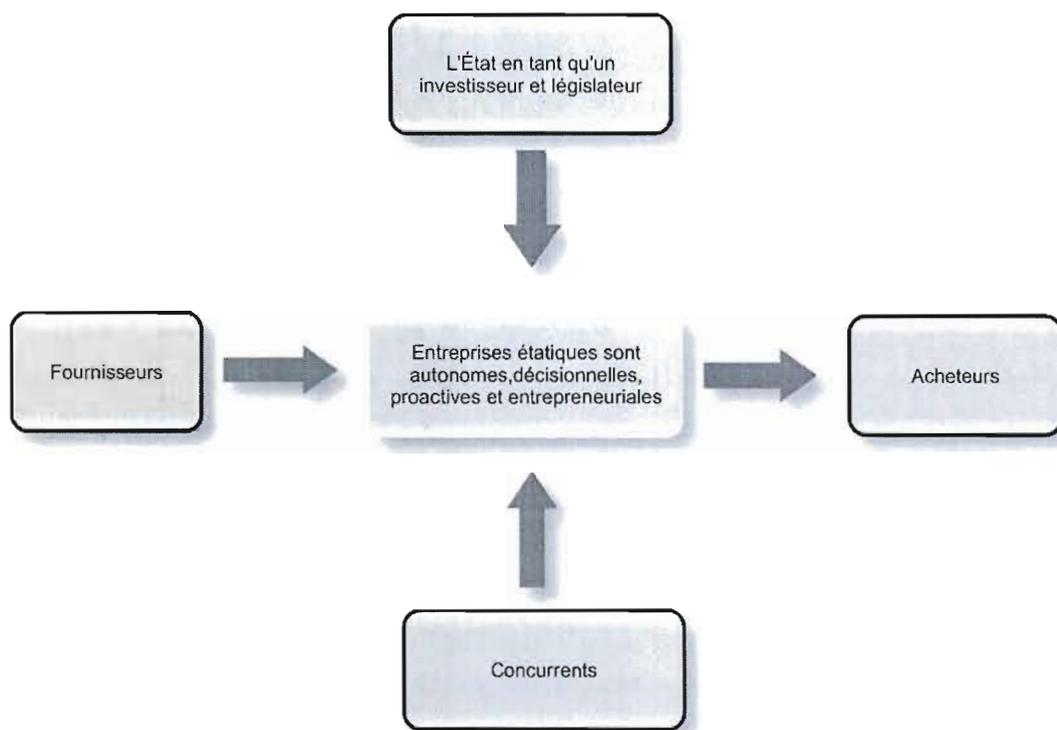


Figure 6.3 : Les entreprises étatiques vietnamiennes dans un nouveau contexte

Face à la concurrence pour des ressources (financières, matérielles, humaines) et pour des clients, les dirigeants des deux entreprises étudiées mentionnent, dans leurs commentaires ci-

dessous, qu'il y a une inadéquation de certaines valeurs traditionnelles dont il faut tenir compte dans le processus de changement.

« La rentabilité est un nouveau concept qui n'existait pas chez nos dirigeants. L'entreprise fonctionnait habituellement avec des directives, des plans des autorités centrales. On était jugé sur le fait que les objectifs étaient rencontrés et non sur la rentabilité. Cela semble évidemment inapproprié lorsqu'elle est transformée en société par actions. » [entrevue avec le président du conseil d'administration de GRANICO – 7/08/2007 ; traduction libre]

« Nos employés sont trop dépendants des pratiques managériales traditionnelles mêmes si l'entreprise était déjà actionnarisée. Plusieurs [employés] n'osent pas proposer d'initiatives ou apporter des éléments créatifs dans leurs travaux quotidiens. C'était une culture d'obéissance, une culture "make-do" qu'il est impératif de changer. » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

D'après les données colligées, certaines routines et idéologies traditionnelles qui formaient les éléments du cadre de référence pour tous les membres de l'organisation sont considérées parfois comme des obstacles tandis que d'autres contribuent à la réussite du processus de transformation. Ces routines seront identifiées et abordées plus spécifiquement dans les sections qui suivent.

6.2 Les valeurs dominantes en tant qu'inhibiteurs du changement organisationnel

6.2.1 L'orientation vers la production: une routine inappropriée dans le nouveau contexte

Les réactions organisationnelles à l'égard des turbulences de l'environnement sont contraignantes à cause des valeurs, des routines ainsi que des pratiques développées dans le passé. Les routines et les valeurs observées auprès de GRANICO et d'ELMECO dans le cadre de la présente recherche sont des produits d'une économie planifiée pendant plusieurs décennies (50 ans pour GRANICO et 30 ans pour ELMECO) et semblent complètement opposées aux exigences de l'économie de marché. La trop forte dépendance aux pratiques et aux routines traditionnelles ralentit et empêche parfois les changements nécessaires.

Chez GRANICO, les employés sont encore influencés par l'orientation vers la production, dominante depuis 1959. À l'époque, la production était organisée dans le but de simplifier les processus et d'assurer le volume de produits planifié. Il était rare que les entreprises étatiques

de l'époque se préoccupaient de personnaliser les produits afin de répondre aux besoins des utilisateurs¹⁵. Face à la concurrence et à la responsabilité de « performer » financièrement, le vice-directeur général chargé du commerce (le fils du directeur général) propose une gamme de produits assez variée dans le but de répondre aux besoins de clients. Le succès de cette initiative est quand même menacé par l'attitude des dirigeants favorisant la logique de production traditionnelle. Ces employés conservateurs maintiennent l'ancienne routine dominante et négligent totalement de tenir compte de la clientèle et de la concurrence. Comme le vice-directeur général chargé de la production l'exprimait dans une entrevue, dans l'optique des employés conservateurs, on ne parle pas de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, mais seulement de production. En plus, certains gestionnaires défendent encore l'esprit « autosuffisant » en exprimant leurs regrets de ne pas avoir développé leur propre réseau de distribution. Ils critiquent aussi le fait que GRANICO dépense trop pour ses distributeurs externes.

« [...] Je lui [vice-directeur général chargé du commerce] ai dit que la diversité des produits n'était pas une bonne solution. On a maintenant trop de modèles de briques [y compris du granite], le coût unitaire devient élevé et la production devient très compliquée. Pour moi, peu de modèles de produits, mais une grande disponibilité sera préférable. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de la production chez GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« On paie trop de commissions aux distributeurs. Nos produits sont bons et bien connus, on pourrait créer nos propres magasins pour la vente. Les clients pourraient aussi nous [siège social] contacter pour des commandes. De cette façon, on pourrait créer des emplois. » [propos du chef du département des affaires administratives chez GRANICO lors d'une réunion en décembre 2007 ; traduction libre]

« Certains cadres familiers avec l'ancien régime économique ne comprennent pas l'importance des clients et ne supportent donc pas ma politique de produits diversifiés qui est vitale pour GRANICO. Autrefois, on était le seul vendeur dans le marché, mais ce n'est pas le cas d'aujourd'hui. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce chez GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

L'influence de la logique de production est aussi présente dans le cas d'ELMECO, où les ingénieurs et les techniciens sont reconnus pour leurs habiletés et leurs compétences (leurs

¹⁵ Dans une économie planifiée, il n'existe pas de concept de « client » parce qu'il n'y a pas de marché où s'applique la loi de la demande et de l'offre. La consommation est planifiée et les besoins en produits finis dépendent des plans du gouvernement.

« mains d'or », dirait-on au Vietnam) : ils ne fabriquent que des produits de haute qualité. Cette particularité représente une tradition et devient une exigence commune pour plusieurs générations d'employés chez ELMECO. Cependant, une offre de produits d'une qualité qui dépasse les attentes des clients agit défavorablement sur l'avantage concurrentiel d'ELMECO, à cause du prix élevé des produits. Le vice-directeur général chargé du commerce explique la situation :

« Il est nécessaire de revoir la norme de qualité de certains produits surtout des accessoires pour câbles et fils électriques parce qu'ils sont trop bons¹⁶, leur durée de vie est trop longue. Nos clients n'ont pas besoin des produits si bons que ça parce qu'ils doivent être conformes avec d'autres pièces dans son ensemble. On peut fabriquer des accessoires ayant une durée de vie moins longue, mais à un prix moins élevé! » [extrait du procès-verbal de réunion stratégique en mars 2008 ; propos du vice-directeur général chargé du commerce d'ELMECO ; traduction libre]

Opérant dans cette culture, les employés d'ELMECO sont fiers de leur tradition, de la réputation de la qualité de leurs produits. On a observé une fois que les employés du département de gestion des normes de qualité ISO-9000 et de la production manifestaient cette valeur dominante en refusant des matières premières (des barres d'acier) qui n'étaient pas de « qualité A », même si celles-ci étaient de qualité suffisante pour la fabrication des accessoires de câbles et de fils électriques ou pour d'autres produits où la qualité est moins cruciale. Le chef de la planification donne son opinion face aux questionnements du département de contrôle de qualité et de production :

« Soyons flexibles et pragmatiques! Ce ne sont pas tous les produits qui requièrent des matières premières de catégorie A. On peut utiliser d'autres matières premières et fabriquer des produits de qualité acceptable pour nos clients. Il nous faut aussi penser au prix. » [extrait du procès-verbal d'une réunion en novembre 2007, propos du chef de la planification - ELMECO ; traduction libre]

L'introduction du concept de « rapport qualité/prix » chez ELMECO semble être contraire à sa tradition, sa façon de faire qui mettait l'accent sur la qualité durant l'ère d'économie planifiée. En effet, elle assumait pendant cette période une tâche de production de pièces mécaniques pour des centrales électriques ainsi que de grands pylônes électriques. Ces

¹⁶ Le terme original « *nôi ðồng cối đá* » fait référence, en vietnamien, aux produits ayant une durée de vie trop longue.

produits exigeaient les plus hauts standards de qualité parce qu'ils opéraient dans des conditions extrêmement dures. Ces pièces devaient aussi assurer une haute précision parce qu'elles étaient montées dans un ensemble avec d'autres pièces fabriquées par différents fournisseurs. Depuis 1989, la haute qualité représente toujours le symbole et la réputation d'ELMECO. C'est pour cette raison que la fabrication des produits ayant une qualité plus basse qu'avant gêne les employés, particulièrement ceux travaillant dans le service de gestion de la qualité et dans la production.

6.2.2 L'« idéologie de mandat »

Depuis la mise en application de la politique de transition économique au Vietnam, les dirigeants des entreprises étatiques doivent manœuvrer dans une situation très ambiguë parce que le mécanisme administratif et ses variables ont radicalement changé. Le processus de décision est devenu beaucoup plus compliqué et les hauts dirigeants doivent tenir compte de plusieurs sources d'informations et des différents intérêts des parties prenantes. Les « patterns » de décision et les routines managériales usuels pendant l'économie planifiée semblent invalidés dans le nouveau contexte d'économie de marché. Face à un environnement incertain, les dirigeants d'entreprises étatiques ont tendance à être plus prudents et opportunistes en évitant au maximum les risques. Cette attitude est encore renforcée parce que les dirigeants vietnamiens ont peur de perdre la « face », leur réputation. Au plan social, il s'agit là d'un des traits culturels fondamentaux des Vietnamiens. Les données collectées démontrent que certains dirigeants cherchent à éviter au maximum les risques liés à leur propre poste ou leur propre mandat en défavorisant les nouvelles initiatives et les changements radicaux. Ces dirigeants — surtout ceux qui partiront bientôt à la retraite — ont souvent un comportement trop prudent vis-à-vis des changements et ne saisissent pas certaines opportunités parce qu'ils cherchent à protéger leur image, préserver leur « face » pendant leur dernier mandat. Il s'agit donc d'une « idéologie de mandat ». En fait, l'idéologie de mandat dans les organisations vient directement de la riziculture pratiquée par des Vietnamiennes dans les villages où, de récolte en récolte, la pensée des paysans était influencée par les variations climatiques et saisonnières (Thêm, 2006). Au cours de l'évolution de la société vietnamienne, l'« idéologie saisonnière » agricole s'est transférée

dans la vie des organisations, pour devenir l'« idéologie de mandat ». Les gens qui appartiennent à cette catégorie d'idéologie cherchent généralement à employer des stratégies et opérations à court et moyen terme plutôt qu'à long terme et ce, dans le but d'embellir leur « liste des résultats achevés » pendant leur mandat, sans se préoccuper des conséquences ultérieures. D'après nos répondants, ce comportement semble être à la base de l'inertie devant les changements et plus particulièrement lorsque cela se « développe » parallèlement au « silence organisationnel ». Quelques membres « progressistes » d'ELMECO ont raconté leurs difficultés lorsqu'ils ont voulu proposer une réforme de la méthode de rémunération ainsi qu'une autonomie totale à la direction de l'usine d'acier de construction à Tien Son, dans le but d'expérimenter de nouvelles méthodes managériales.

« La majorité des membres [de la haute direction] partiront en retraite dans 2 ou 3 ans. À l'exception du « Bác cả » [le directeur général], les trois autres membres ne veulent pas avoir à vivre dans un « royaume autonome » ni vivre des ruptures radicales du système existant. Les gens préparent leur « bon atterrissage ». » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce chez ELMECO – 4/12/2007 ; traduction libre]

« Dans les réunions, ils [les membres conservateurs] semblent s'accomoder des réformes, mais ils ne posent pas suffisamment de gestes dans la réalité pour promouvoir des changements. Pourquoi prendraient-ils des risques, feraient-ils des choses difficiles s'ils doivent bientôt partir à la retraite? C'est pour ça que je lui [le directeur général] dis souvent: “Pour que l'entreprise [ELMECO] soit restructurée et reformée, les réformes doivent tout d'abord être initiées au sein de la haute direction [...] Il nous faut des jeunes compétents dans les postes managériaux.” Je regrette vraiment ce qui est arrivé au directeur général de l'usine d'acier de construction à Tien Son [démission] » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

Contrairement à ce qui se produit à ELMECO, à GRANICO, on ne trouve pas suffisamment de preuves pour confirmer la présence de l'« idéologie de mandat » chez de hauts dirigeants. Il semble que l'absence de ce type de comportement opportuniste soit bien associée à la stabilité de la haute direction depuis 1985. En effet, le directeur général y est en poste depuis 25 ans et occupe simultanément le poste de directeur général, de président du conseil d'administration et de secrétaire de service du parti communiste depuis 2005. Suite à l'actionnarisation totale de l'entreprise en 2008, l'obligation pour les membres de la haute direction de partir à la retraite à un moment fixé a été abolie, parce que les dirigeants sont tous des actionnaires importants. Leurs décisions et leurs visions affectent directement non

seulement la performance organisationnelle, mais également leurs propres intérêts. Dans cette perspective, des changements en faveur des intérêts de l'entreprise sont généralement favorisés et ne sont pas ignorés par les hauts dirigeants. Toutefois, les opérations aventureuses, risquées, sont bien analysées et considérées pour une réduction maximale des risques encourus ainsi que pour une meilleure faisabilité. Le directeur général remarque la transition de « l'idéologie de démonstration » liée à chaque mandat (poursuite des modes ou des propagations) à une logique entrepreneuriale où l'accent est mis sur l'efficacité et l'efficience.

« On ne poursuit plus de campagnes de propagation ou de mode. Maintenant, l'entreprise est à nous, il nous faut alors tenir compte de la rentabilité. Ma philosophie managériale est « lentement, mais sûrement » [...] À mon âge, des [mes] erreurs ne sont pas tolérables. Chaque stratégie, chaque décision devrait avoir été bien réfléchie afin de minimiser les risques de fragiliser l'entreprise [GRANICO]. Il faut éviter que ne se reproduisent des « projets SOKINO¹⁷. » [entrevue avec le président du conseil d'administration/directeur général de GRANICO – 7/08/2007 ; Traduction ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

6.2.3 Le silence organisationnel

On observe que les entreprises étatiques vietnamiennes adoptent un style de gestion bureaucratique et une structure organisationnelle très hiérarchisée. On partage cette opinion dans des études antérieures portant sur le sujet de la transformation des entreprises étatiques dans le contexte de transition économique des pays ex-communistes d'Europe de l'Est, comme Newman et Nollen (1998), Dixon et Day (2007) ou Clark et Soulsby (1995). La bureaucratie et la hiérarchie dans les entreprises vietnamiennes sont encore renforcées par des particularités politico-culturelles qui ont été abordées en détails dans le chapitre I. Les données colligées dans la présente partie suggèrent que le « goût du secret » ainsi que la « culture de bonnes nouvelles » — au sens de Newman et Nollen (1998), en ce qui concerne la diffusion des informations et la rétroaction — sont très prononcés chez les hauts dirigeants. Avec l'importance de la hiérarchie et la pratique d'une politique centralisée dans la société vietnamienne, les hauts dirigeants ont tendance à ne pas disséminer toutes les informations

¹⁷ L'informant fait référence à l'échec du projet SONIKO à Tula en Russie.

(Edmondson, Roberto et Watkins, 2003), tant aux subordonnés qu'au public, dans le but d'assurer un consensus. La centralisation des informations au niveau de la haute direction ainsi que l'accès limité des employés à ces sources d'informations créent un « silence organisationnel » — au sens de Morrison et Milliken (2000) —, qui, à son tour, limite considérablement les contributions des employés au bas de l'échelle de l'organisation. De plus, nos données suggèrent aussi que ces employés n'osent généralement pas critiquer ou même exprimer leurs opinions, qui peuvent être parfois différentes de celles des dirigeants supérieurs. Ce comportement est compréhensible parce qu'ils ont peur de faire perdre la « face » devant leurs supérieurs, ou la « face collective » devant tous les membres de l'entreprise. Ils cherchent aussi à éviter au maximum les conséquences du mécanisme de punition. Cette conclusion est différente des études de Morrison et Milliken (2000)¹⁸ en proposant que le « silence organisationnel » est monnaie courante chez les employés du bas de l'échelle d'une entreprise. Ils sont fortement influencés et contraints par les valeurs sociétales vietnamiennes et non celles des échelons supérieurs, comme dans le contexte occidental.

D'après les explications des interviewés, les hauts dirigeants, par leurs statuts et leur pouvoir, sont évidemment les détenteurs principaux des informations. Influencés par les pratiques politiques, ils mettent l'accent sur un mécanisme de contrôle en général et sur le contrôle des flux d'informations en particulier. Or, les informations sont souvent présélectionnées et parfois distordues avant d'être diffusées à différentes échelles de l'organisation dans le but de manipuler, d'orienter ou d'imposer les interprétations des subordonnées. Toutefois, l'ignorance des « contributions locales » aux échelons supérieurs aggrave cette attitude silencieuse au sein de leur organisation parce que les employés trouvent que leurs contributions ne sont pas valorisées aux yeux des supérieurs et n'affectent donc pas le développement de l'entreprise ou leurs intérêts personnels. Ils optent donc souvent pour l'approche très pragmatique qui consiste à ne présenter que de « bonnes nouvelles » dans le but de faire plaisir à leurs supérieurs. Cette attitude pragmatique décourage la créativité et les

¹⁸ Ces auteurs suggèrent que c'est la peur qu'ont les hauts dirigeants des rétroactions négatives qui est responsable du silence organisationnel.

initiatives des employés et cela nuit au processus de changement et d'innovation au sein de ces entreprises. Les extraits des entrevues avec divers dirigeants illustrent bien cette situation.

« [...] Pour être honnête, seuls les hauts dirigeants détiennent les informations [sur l'ensemble des activités]. Les cadres intermédiaires comme nous, surtout ceux en technique, ne sont pas au courant d'autres choses [...] » [entrevue avec le chef du département de gestion de qualité ISO chez ELMECO – 20/11/2007 ; traduction libre]

« [...] Une fois une décision prise [par la haute direction], on informe les personnes concernées pour la suite des choses. Ici, une idée proposée ou supportée par lui [le directeur général] est généralement acceptée par les employés [...]; nous avons l'habitude d'implanter et non de critiquer » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production chez GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

« On n'ose pas donner d'opinions différentes [de celles des supérieurs]. Ils le savent mieux que nous et nos opinions ne font pas de différence. Comme vous le savez, ils [dirigeants supérieurs] soumettent leurs idées aux réunions pour en discuter, mais c'est une formalité, les décisions sont déjà prises. On y cherche un consensus plutôt que des solutions alternatives. » [entrevue avec le directeur de gestion des projets chez GRANICO – 4/07/2007 ; traduction libre]

« L'échange d'information est encore un grand problème. Certains de nos dirigeants ont l'habitude de regarder les autres du haut vers le bas! Ils pensent qu'ils sont plus importants, plus intelligents que les autres. Ils ne le disent pas, mais ils se demandent souvent pourquoi ils doivent partager des informations avec d'autres... qui ne les comprennent probablement pas davantage! » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 10/12/2007 ; traduction libre]

« J'ai passé presque toute ma vie ici [ELMECO] et je comprends bien comment un jeune ingénieur est traité dans les différents départements de la boîte. Si on les place immédiatement dans les départements, ils doivent suivre passivement les directives ou vanter des collègues qui ont plus d'ancienneté. C'est la règle du « respect de l'âge » [en vietnamien: kính lão đắc thọ]. J'ai alors créé un département de génie hydromécanique [comme un laboratoire d'entraînement des ingénieurs] où seuls des jeunes ingénieurs travaillent sous une supervision directe de la haute direction. Une fois qu'un ingénieur démontre ses compétences et sa capacité de travailler de façon indépendante, on va le mettre dans d'autres divisions. » [propos du directeur général d'ELMECO, journal *Công thương*, paru le 15 juin 2010 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Le silence est bien plus présent à GRANICO, où le style de gestion est absolument « top-down » par rapport à ELMECO. Nos observations chez ELMECO nous permettent de conclure que certains hauts dirigeants s'efforcent de transformer ce climat en prenant

diverses mesures afin de faciliter l'échange des informations et les interactions entre différents services. Le directeur général et le chef du comité de vérification portent une attention particulière au problème de collaboration entre les départements et les divisions, dans le but d'optimiser le processus de production. Durant les observations des réunions, on constate que le rôle du président de réunion est attribué successivement à chacun des membres de la direction (le directeur général et les vice-directeurs) et les chefs des services sont tous invités à y participer, peu importe le sujet à traiter. La présence obligatoire de tous les services dans les réunions semble un gaspillage de temps et une procédure administrative bureaucratique aux yeux de certains gestionnaires. Cependant, selon le directeur général, ces réunions qui sont organisées de manière intentionnelle servent à répondre, pour l'ensemble des unités de l'entreprise, à la question « Qu'est-ce qui se passe ici? » ; les gens devraient être au courant des activités et des situations actuelles, non seulement dans leur propre service, mais aussi dans d'autres divisions. On s'attend alors à ce que la collaboration soit fortement améliorée.

« Ça [réunions] prend du temps, mais ça paiera. Auparavant, ils [les employés] avaient d'habitude de travailler isolément dans leur coin ; la collaboration interpersonnelle et la coopération entre les divisions étaient trop négligées. On a voulu alors changer cette situation. Tous doivent maintenant collaborer et se montrer responsables pour que la production se déroule bien. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 10/12/2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

« La rotation du rôle de président des réunions est une très bonne idée. Les membres de la haute direction peuvent ainsi participer activement au processus de décision et de management de l'entreprise. Ils doivent maintenant prendre des initiatives afin de résoudre des problèmes au lieu d'écouter les commandes du directeur général et de les implanter simplement comme jadis. Les employés doivent aussi s'habituer à cette nouvelle culture. » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

En parallèle avec la façon d'organiser les réunions, on observe aussi l'effort de briser le « silence organisationnel » pour se rapprocher d'un « climat de communication ouverte » dans la création d'un « conseil d'initiative », ainsi qu'un mécanisme de rémunération des initiatives proposées chez ELMECO. Cependant, les employés ont besoin de plus de temps pour abandonner ou modifier leurs comportements d'indifférence bien ancrés dans le passé. Nos observations des réunions justifient cette constatation parce que les employés sont

encore mal à l'aise de parler ou de participer au processus de décision, même s'ils sont encouragés à le faire par la direction.

Le « silence organisationnel » ainsi que les « bonnes nouvelles » sont des valeurs très fréquentes dans les entreprises opérant dans les pays socialistes (Newman et Nollen, 1998). La présente recherche confirme que la présence de ces valeurs dans les entreprises étatiques au Vietnam est un obstacle aux processus de changement. En tenant compte des valeurs sociétales particulières des Vietnamiens, on suggère que l'origine du « silence organisationnel » provient principalement des « comportements silencieux » des employés du bas de l'échelle organisationnelle et non de celui des hauts dirigeants, tel que le précisent Morrison et Milliken (2000) qui ont étudié ce phénomène dans le contexte des entreprises occidentales. La figure 6.4 met en lumière l'influence des éléments socioculturels des Vietnamiens sur le « silence organisationnel » et sur la pratique de « bonnes nouvelles » qui, à leur tour, affectent fortement les innovations ainsi que le processus de changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes. En se fondant sur nos données, l'influence de ces valeurs semble varier selon les entreprises. Certaines entreprises font preuve d'efforts pour briser cet héritage administratif : c'est le cas d'ELMECO. GRANICO ne démontre pas d'intention claire de l'abandonner.

En conclusion, notre étude explore trois valeurs traditionnelles dominantes qui freinent les changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes : l'orientation vers la production, l'idéologie de mandat et le silence organisationnel. Ces valeurs se qualifient soit comme des obstacles, soit directement comme des éléments du processus de changement. Dans le contexte des pays en transition économique, le passage des valeurs fondamentales de l'ancien système administratif au nouveau régime d'économie de marché est considéré comme une transformation radicale (Dixon et Day, 2007 ; Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003). Le tableau 6.1 présente brièvement les évidences de ces valeurs au sein de deux entreprises étudiées, soient GRANICO et ELMECO. Cependant, il existe encore des valeurs héritées du passé qui restent dominantes et favorisent les changements que nous étudions. Ces valeurs seront analysées et abordées dans la section qui suit.

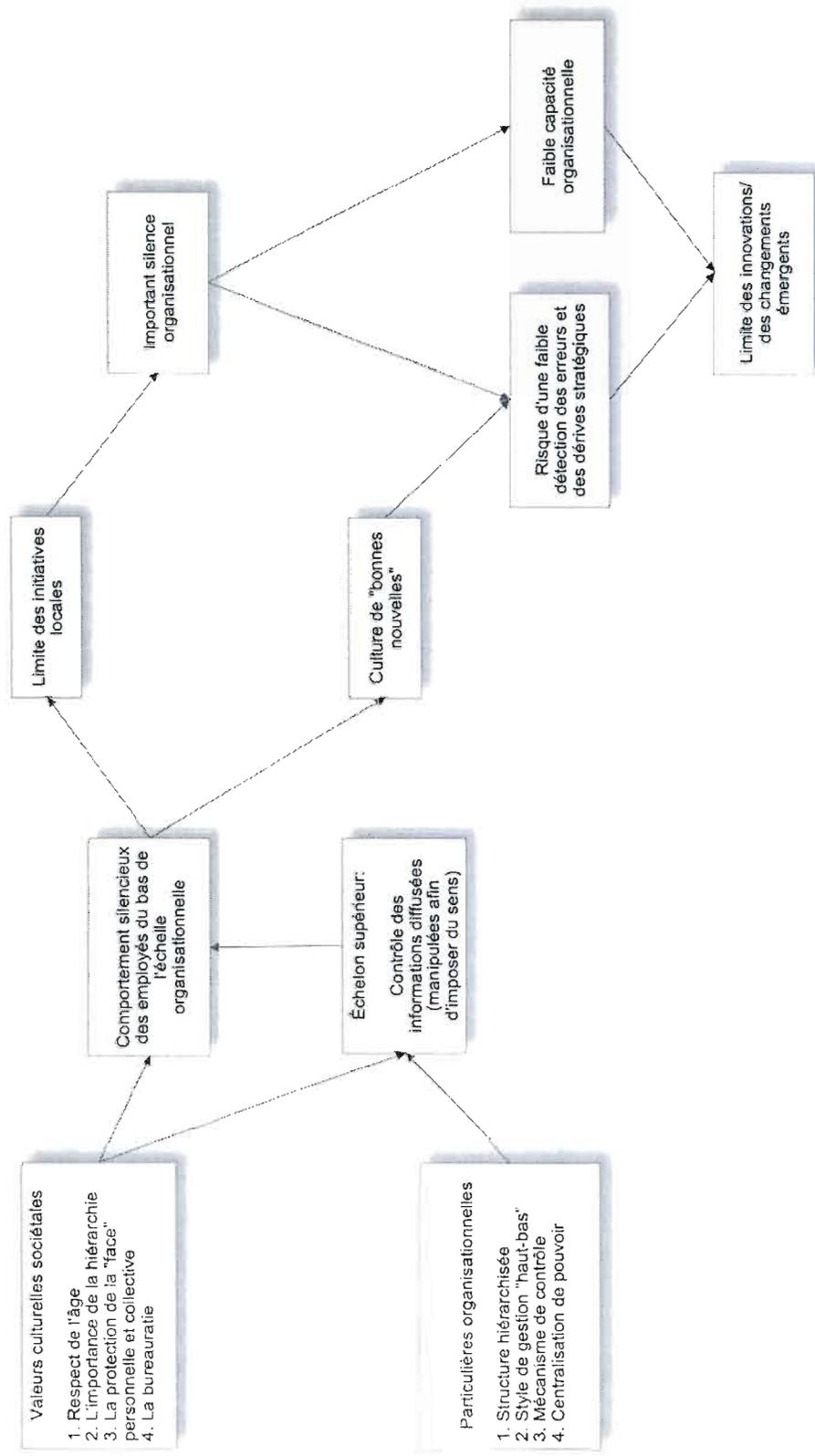


Figure 6.4 : Le silence organisationnel, la pratique de bonnes nouvelles et le changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes

Tableau 6.1 : Les logiques dominantes en tant qu'inhibiteurs du changement

Logiques en tant qu'inhibiteurs de changement	GRANICO	ELMECO
Logique de production	<ul style="list-style-type: none"> • Production de masse • Résistance à la diversification des gammes de produits • L'importance de ses magasins propres versus des distributeurs externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication des produits ayant une durée de vie plus longue que nécessaire (c.-à-d. les accessoires pour câbles et fils électriques)
Idéologie de mandat	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'évidence de l'idéologie de mandat 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement opportuniste chez certains dirigeants âgés • Inertie pour des changements radicaux surtout pour des objectifs à long terme
Silence organisationnel / Culture de bonnes nouvelles	<ul style="list-style-type: none"> • Très fréquent. Il est lié avec le style de gestion « top-down », individuel, et la centralisation du pouvoir (le directeur général) • Proportion de propriétés (largement détenue par les hauts dirigeants surtout la famille du directeur général) 	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de changement vers un climat de communication ouverte, grâce à la mise en œuvre d'un style de gestion participative et les valeurs culturelles collectives

6.3 Les valeurs dominantes comme facilitateurs du changement organisationnel

D'après plusieurs études, les héritages administratifs et culturels de l'économie planifiée influencent et conditionnent les décisions ainsi que les réactions organisationnelles, donc le processus de changement (Dixon et Day, 2007 ; Thang, 2003). Selon les données obtenues dans la présente recherche, certaines valeurs traditionnelles, qui sont souvent critiquées dans le contexte occidental comme des facteurs qui freinent les changements, faciliteraient autrement la mise en œuvre des transformations radicales dans le contexte des entreprises étatiques au Vietnam, du moins dans les périodes de crise. Cette section s'efforce d'identifier et d'analyser ces valeurs traditionnelles dominantes dans le but de découvrir ses contributions au processus de transformation des entreprises étatiques vietnamiennes. Les valeurs facilitant les changements sont résumées dans le tableau 6.3 à la fin de cette section.

6.3.1 La logique d'expérimentation

La turbulence omniprésente et cataclysmique du contexte institutionnel au Vietnam lors du « Doi Moi » a mis les entreprises étatiques devant un grand défi: celui de devoir se transformer pour survivre. Les changements radicaux sont souvent suggérés pour bien s'aligner aux nouvelles conditions de l'environnement (Dixon, 2008 ; Dixon et Day, 2007 ; Newman, 2000 ; Newman et Nollen, 1998). Pourtant, comment les entreprises étatiques vietnamiennes peuvent-elles espérer effectuer ce type de changement lorsque le système politique maintient toujours l'idéologie marxiste-léniniste? La présente recherche suggère que les dirigeants préfèrent une stratégie pragmatique et flexible et qu'ils « expérimentent » des changements révolutionnaires sur certains éléments spécifiques avant de s'attaquer à l'ensemble de l'entreprise.

Cette stratégie pragmatique prend sa racine profonde du modèle de réforme « Doi Moi » qui favorise une transition du régime économique de commande vers une économie de marché en mettant toujours l'accent sur le facteur de la « stabilité sociale » (voir chapitre II à ce sujet). Dans ce nouveau contexte, les dirigeants des entreprises étatiques adoptent des stratégies de

changement assez prudentes, pour ne pas risquer leur propre « carrière politique »¹⁹. L'absence d'instruction et d'expériences et surtout l'ambiguïté des règlements juridiques au début de la réforme économique font que certains dirigeants pionniers, qui ont activement pris des initiatives pour restructurer et réorganiser leurs activités de production, ont tout perdu à cause de leurs aventures. Le cas de la société LEGAMEX²⁰, dont la directrice a été emprisonnée dans les années 1990²¹, est un bon exemple justifiant le comportement prudent des dirigeants des entreprises étatiques. Cette attitude prudente est encore renforcée lorsqu'elle est combinée avec le principe de respect de la hiérarchie de la culture vietnamienne par lequel les gens ont tendance à attendre des commandes des supérieurs et de les respecter au lieu de prendre des initiatives qui sont généralement liées à des risques. La question qui se pose ici est « Comment les entreprises se transforment-elles afin de bien répondre aux changements de l'environnement? ».

Nos données suggèrent que les dirigeants des entreprises étatiques au Vietnam ont tendance à minimiser les risques liés aux opportunités provenant des réformes et des initiatives. Les changements, les nouvelles idées sont souvent discutés entre les membres de la haute direction afin d'avoir un consensus et puis pour être implantés sous forme expérimentale. Les « essais-erreurs » sont souvent acceptés à cette étape, car ils permettent de rechercher la bonne formule. La mise en œuvre des changements à petite échelle permet aux dirigeants d'avoir une confirmation solide qui leur donnera l'approbation de l'organisation de tutelle (le cas d'ELMECO) ou servira une implantation de grande échelle (le cas de GRANICO). Le processus d'actionnarisation chez GRANICO s'avère un bon exemple de cette logique. En 1992, GRANICO a été choisie par le ministre de la Construction comme l'une des six entreprises étatiques à actionnariser au Vietnam. Craignant courir des risques importants, le directeur général de GRANICO a convaincu les autorités de retirer son entreprise de cette

¹⁹ Les gestionnaires des entreprises étatiques étaient des fonctionnaires. Ils considéraient leur carrière professionnelle comme une carrière politique (en vietnamien, « sự nghiệp chính trị » ou parfois « sinh mệnh chính trị »).

²⁰ LEGAMEX est une des six premières entreprises étatiques vietnamiennes volontaires pour l'actionnarisation.

²¹ Nguyễn Thị Sơn (2006), Trong trại giam – lời xin lỗi muộn màng, Vietnamnet (« En prison et les excuses tardives » publié dans *Vietnamnet*, le 3 mars 2006) ; <http://vietnamnet.vn/psks/2006/03/548940/>

liste. Le projet d'actionnarisation reprit seulement en 1998, sous forme de projet pilote dans une de ses usines de brique en terre cuite. Il a expliqué le motif de ce recul :

« [...] l'actionnarisation apportait des bonnes choses, mais c'était trop nouveau. On n'était pas encore sûr des résultats. Presque toutes les entreprises actionnalisées dans cette campagne étaient confrontées à des difficultés et des échecs! Il y a une leçon à tirer du cas de la directrice de la société LEGAMEX: celle-ci a été accusée et emprisonnée à cause de l'actionnarisation... [...] Si c'est réussi, c'est l'effort de l'ensemble des membres de l'entreprise, mais si c'est un échec, c'est la faute du directeur. C'est risqué!...On a commencé faire un essai dans une usine de brique en terre cuite, en 1998. À partir de ces expériences, on a appliqué à l'ensemble de GRANICO en 2005 » [entrevue avec le directeur général/président du conseil d'administration de GRANICO – 7/08/2007 ; traduction libre]

L'origine des stratégies d'expansion internationale chez GRANICO suit exactement la même logique. L'entreprise a commencé par investir dans une usine de granite en Russie et a espéré appliquer cette expérience dans d'autres marchés dans la mesure où on obtenait des résultats prometteurs.

« [...] Le marché domestique semble saturé, l'offre dépasse la demande. La délocalisation dans un marché étranger est une nouvelle démarche nécessaire pour le développement de l'entreprise... [...] Tout d'abord, nous commençons par la Russie avec une chaîne de production de 2 millions m²/ans. Une fois que le résultat est bon, nous élargissons la capacité et nous comptons aussi nous installer dans d'autres pays, en l'Europe de l'Est. » [extrait du rapport annuel 2004 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Une fois que l'expérimentation donne lieu à des résultats positifs, le changement sera rapidement implanté à plus large échelle, grâce au style « top-down ». En effet, le projet d'actionnarisation de l'usine de briques en terre cuite a bien amélioré la performance en termes de productivité, de rentabilité et de rémunération retournée aux ouvriers. Ce projet pilote a été bien félicité par le ministère de la Construction et supporté largement par les employés. Le résultat de cette expérimentation a contribué décisivement à la réussite du projet d'actionnarisation de l'ensemble de la société GRANICO en 2005. Dans le cas d'ELMECO, la même logique s'applique pour plusieurs activités, bien que ses grandes stratégies soient généralement intégrées et implantées parallèlement avec les stratégies de sa société-mère, ÉVN, sans expérimentation. En effet, différentes politiques de rémunération d'ELMECO ont été initiées et implantées par l'entremise de cette approche.

« L'expérimentation est nécessaire parce que le changement touche et influence seulement quelques unités et non l'ensemble de l'organisation. Le consensus est plus facile à obtenir à l'égard d'un programme pilote. Mais avec l'expérimentation, on peut faire des essais, des corrections afin de trouver la meilleure formule. Le passage du système de rémunérations selon des horaires à un système contractuel est un bon exemple de cela. On a commencé tout d'abord par faire un essai dans un atelier de galvanisation et cela a permis une meilleure productivité, une forte baisse des produits non conformes et en particulier l'économie du zinc. Cette initiative a ensuite été appliquée dans les ateliers mécaniques, d'acier de construction... » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 3/11/2007 ; traduction libre]

« La rémunération devrait être attractive pour motiver et surtout garder [fidéliser] nos employés. Nous adoptons la méthode [de rémunération] proposée par l'équipe de consultants du CFVG-Hanoi qui se base essentiellement sur la performance des travailleurs et non sur les barèmes actuels du système salarial de l'État. De plus, les travailleurs sont invités mensuellement à évaluer eux-même leur performance et à proposer leur salaire en fonction de la partie fixe. Cette évaluation et proposition sera examinée et approuvée, ou ajustée par un comité. Dès 2008, nous testerons cette politique à l'usine d'acier de construction qui a récemment été créée. Une évaluation de cette politique aura lieu en juin 2008 pour une possibilité d'application dans toutes les unités d'ELMECO. » [extrait du procès-verbal d'une réunion de la haute direction d'ELMECO en septembre 2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Toutefois, si l'expérimentation échoue, le changement sera révisé ou même rejeté. Le projet d'investir pour des filiales à l'étranger (en Russie et des pays de l'Europe de l'Est) de GRANICO illustre bien cette logique. Après un échec brutal avec une perte de 5 millions de dollars (US) pour le projet d'investissement dans une entreprise de granite à Sokino en 2005, on ne trouve plus cette intention ni dans les discours ni dans des rapports annuels de GRANICO.

En conclusion, la logique d'expérimentation joue un rôle important dans la réussite des changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes. Elle permet aux hauts dirigeants de bien réduire les risques et de dépasser leur comportement opportuniste en vue d'entreprendre des changements de nature radicale. Il est plus facile d'obtenir un consensus auprès des différents membres de la haute direction pour l'application de changements à petite échelle. S'ils montrent des résultats prometteurs, les « essais-erreurs » sont généralement tolérés dans un projet pilote et il est alors envisageable d'appliquer le changement à grande échelle. C'est dans cette logique que les valeurs fondamentales, les routines traditionnelles et les pratiques managériales développées et enracinées dans l'ère

d'économie centralisée planifiée peuvent être transformées pour mieux satisfaire aux exigences de l'économie de marché. Ce mécanisme est expliqué visuellement dans la figure 6.5 ci-dessous.

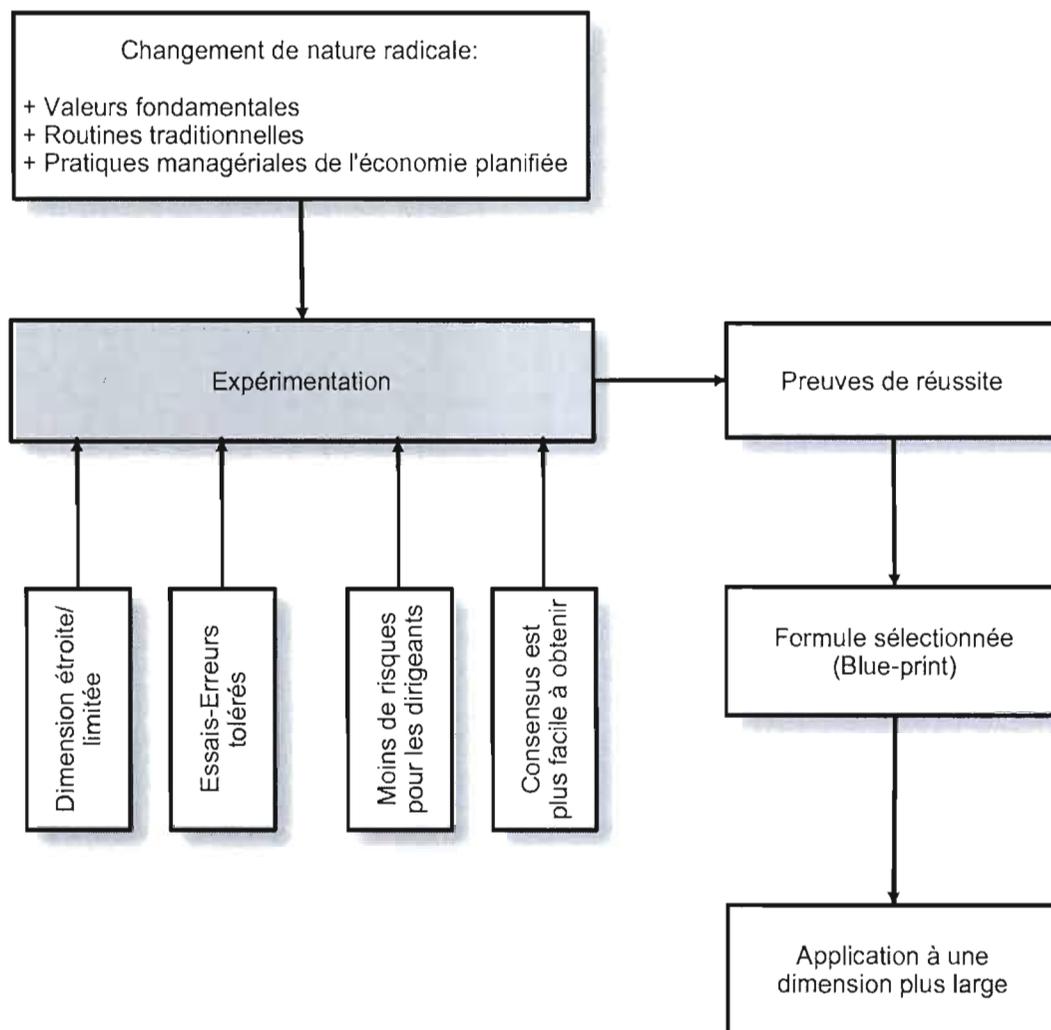


Figure 6.5 : La logique d'expérimentation et de changements au sein des entreprises étatiques

6.3.2 L'importance des logiques politiques

L'orientation vers la politique était particulièrement importante dans les entreprises étatiques vietnamiennes où les dirigeants étaient considérés comme des « cadres supérieurs » ou de « hauts fonctionnaires » du système administratif socialiste. Dans ce système, les bonnes

relations avec les autorités autorisaient une entreprise à posséder la capacité de négociation des plans de production attribués, ainsi que l'accès aux ressources, qui est évidemment vital pour une entreprise, et la possibilité pour les dirigeants de gravir les échelons.

Les données colligées dans le cadre de la présente recherche confirment la continuité des logiques politiques pendant la période de transition au sein des entreprises étatiques. Bien que les deux entreprises investiguées aient été actionnarisées, on constate qu'elles maintiennent et mettent toujours en relief leurs relations étroites avec des autorités supérieures (l'organisation de tutelle, les comités populaires, les ministères, etc.). De plus, elles subissent encore des interventions politiques, qu'elles soient formelles ou informelles, de diverses organisations institutionnelles dans leurs opérations quotidiennes. On observe que les dirigeants interviewés démontrent l'importance et la nécessité d'adopter des logiques politiques en développant des relations avec des autorités gouvernementales afin d'obtenir des contrats de type gré à gré et des ressources.

« [...] lui, il [le vice directeur général chargé des opérations commerciales] est vraiment compétent pour assumer le poste de son père. Mais il est encore jeune et n'est pas encore connu dans des organisations institutionnelles, par exemple, les autorités des provinces ou le ministère de la Construction, etc. Comment peut-on obtenir de grands terrains pour notre projet de résidence [affaires immobilières], de grands projets de construction de digues au long du fleuve rouge? » [entrevue avec l'assistant du directeur général ; directeur du département de gestion des projets chez GRANICO – 4/07/2007 ; traduction libre]

« [...] Pour la liquidation des actions détenues par l'État, il faut des autorisations de la part du ministère de la Construction [organisation de tutelle] et du ministère de finance. On les a obtenues grâce à mes relations » [entrevue avec le directeur général et président du conseil d'administration de GRANICO – 7/08/2007 ; traduction libre]

À ELMECO, la politique est encore plus importante, non seulement pour l'obtention des ressources financières, mais aussi dans les directions stratégiques de l'Électricité du Vietnam (sa société-mère). En utilisant des lobbies, ELMECO a pu obtenir du support considérable du gouvernement pour sa stratégie de développement, soit l'investissement dans une usine d'acier de construction avant la privatisation. En employant la même approche, la direction d'ELMECO a aussi reçu de forts engagements de différentes autorités et surtout d'ÉVN dans ses activités stratégiques.

« Sans des relations politiques, on ne peut pas améliorer considérablement notre capacité opérationnelle. Avant d'être actionnarisée, nous avons reçu un montant de 4 milliards de dongs pour la nouvelle usine d'acier de construction destinée à fabriquer des pièces mécaniques de grandes dimensions pour des centrales hydroélectriques. De plus, on a aussi bénéficié des financements d'ÉVN pour les formations managériales et techniques chez nous. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de la production chez ELMECO – 7/11/2007 ; traduction libre]

Grâce à cette orientation politique, la direction d'ELMECO a réussi à intégrer ses stratégies d'affaires dans la stratégie nationale de développement de l'industrie électrique élaborée par sa société-mère. Cette tactique lui a permis d'obtenir des contrats sans appels d'offres lancés par ÉVN à court et moyen terme d'une part et de bien préparer des produits, des services dans le but de conquérir le marché potentiel à long terme. En effet, ELMECO a bénéficié de nombreux avantages grâce à la stratégie de développement d'une forte industrie nationale mécanique proposée par ÉVN.

« [...], grâce à cette façon de faire [tactiques politiques], on est souvent au courant des orientations, des stratégies de développement de l'industrie électrique en cours de préparation chez des autorités [ÉVN, ministère de Commerce et d'Industrie, etc.] qui nous aident à bien nous positionner dans le domaine de fabrication des pièces mécaniques de rechange pour les centrales hydrauliques et thermiques. » [entrevue avec le directeur général de l'ÉLMECO 25/02/2008 ; traduction libre]

« Avec nos relations avec ÉVN, on a assez de contrats à réaliser pour l'instant. ÉVN s'engage à nous donner des contrats [de type de gré à gré] de fabrication des pièces mécaniques pour des centrales hydro et thermoélectriques [entreprises sœurs] On va négocier avec ÉVN afin de réduire son pourcentage de propriété pour qu'on puisse participer à des projets financés par des sources d'ODA. » [entrevue avec le secrétaire du Service du Parti communiste d'ELMECO – 4/01/2008 ; traduction libre]

Le recours aux relations politiques auprès des autorités institutionnelles semble vital pour la performance des entreprises étatiques dans l'ancien régime économique. Cette logique politique permet aux entreprises de bénéficier d'un accès favorable aux ressources, aux marchés sans compétition. Toutefois, la dépendance trop forte de la logique politique entraîne des distorsions des règles fondamentales dans une économie de marché et ne promeut pas l'innovation ou le développement du plein potentiel des entreprises.

Dans le cas de GRANICO, certaines décisions stratégiques ont été fortement influencées par des motifs politiques sans tenir compte des principes économiques. La création d'une filiale de fabrication de granite, en Russie, en 2004, illustre bien cette distorsion. Cette décision d'investir a été prise rapidement et était basée sur des motivations purement politiques et ne reposait sur aucune analyse socio-économique, ni étude de marché ou de faisabilité. Les informations concernant ce projet étaient très limitées et provenaient essentiellement du ministère de la Construction et du directeur général. Les employés de GRANICO n'ont été consultés qu'à l'étape de la mise en œuvre, et l'on attendait d'eux qu'ils combent les plans de production, comme dans le passé. Le langage des gestionnaires interviewés reflète clairement l'importance de la logique politique dans les décisions stratégiques de GRANICO.

« La décision [d'investir] a été prise suite à la suggestion d'un vice-ministre [de la Construction] lors d'une visite en Russie...Aucune étude ou analyse n'a été effectuée. Tout ce qu'on avait à l'époque, c'était l'estimation émotionnelle du directeur général et du vice-ministre » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production/membre du conseil d'administration chez GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« Cela a été une mauvaise décision! On avait l'habitude de suivre les directives des supérieurs [ministère de la Construction et VIGLACERA]. Un projet de 15 millions de dollars [USD] a été réalisé sans une connaissance profonde de l'environnement russe. On était convaincu parce que le vice-ministre a dit: "Le prix de du granite est de 30% à 50% plus élevé qu'ici, vous y ferez de gros profit. » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets chez GRANICO – 4/07/2007 ; traduction libre]

« Le prix de vente était très élevé et il y avait une grande disponibilité des matières premières à un prix assez bas. De plus, les Russes sont sympathiques et ont de bons sentiments pour notre pays et pour nous [les Vietnamiens]. Cette idée était largement partagée et supportée par les cadres supérieurs du VIGLACERA et du ministère de la Construction. C'est pourquoi je n'ai eu aucun doute au moment de choisir la Russie pour notre premier projet à l'étranger. » [extrait d'une entrevue avec le directeur général de GRANICO²² ; traduction libre]

Les données suggèrent que les interventions politiques des autorités dans les activités opérationnelles semblent moins fréquentes chez ELMECO (contrairement à chez GRANICO). Ce fait peut être expliqué par l'introduction de l'entrepreneurship mettant en relief la productivité, l'efficacité, l'efficience, la rentabilité et la transparence chez l'ensemble

²² Cette entrevue a été réalisée par VNExpress le 8 mars 2002.

des membres du groupe d'ÉVN dont ELMECO. Cette application graduelle d'une culture entrepreneuriale chez ELMECO encourage les employés à respecter des règles fondamentales de l'économie de marché, dont la recherche des profits. La relation entre ELMECO et ÉVN n'est plus une relation de dépendance, mais plutôt une relation de « parties prenantes », où ÉVN est un des actionnaires (investisseurs). En d'autres termes, ELMECO est actuellement un « centre de profit », une entité indépendante et non une « unité administrative » dépendante. Dans ce contexte, les interventions n'ayant pas de fondement économique de la part d'ÉVN sont rejetées par les dirigeants dans le but d'assurer l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Ce comportement est bien reflété dans le langage des gestionnaires d'ELMECO.

« Dans certains cas, l'ÉVN nous a demandé de baisser le prix, qui est parfois inférieur au coût de revient, en proposant une compensation dans d'autres contrats. On a refusé en expliquant que pour chaque dong de bénéfice, ÉVN aura 51 sous (51%)! Il n'est pas nécessaire de déformer la nature de la transaction. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce chez ELMECO – 7/02/2008; traduction libre]

« [...] On est toujours prêt à soutenir des entreprises sœurs [d'ÉVN]...mais on doit respecter le prix de marché ou au moins d'un mécanisme de prix interne pour que nos coûts soient couverts. Il nous faut des profits pour les actionnaires. » [entrevue avec le directeur général chez ELMECO – 7/11/2007 ; traduction libre]

6.3.3 L'orientation vers l'efficacité versus l'orientation collective

Les entreprises étatiques dans les pays en transition sont généralement critiquées en raison de leur faible rentabilité et de leur faible efficacité et à cause de leur structure bureaucratique, de l'absence de compétition et de leurs équipements obsolètes notamment. (Newman et Nollen, 1998 ; Tan et Tan, 2003 ; Thang, 2003). Les données obtenues suggèrent cependant que les deux entreprises étudiées avaient déjà commencé à développer une orientation axée sur l'efficacité (bien que le degré varie en fonction de la situation particulière de chaque entreprise). À GRANICO, l'orientation vers l'efficacité a commencé à se développer au début des années 1990, dans un contexte de pénurie de ressources financières et à une époque où les machines étaient obsolètes. Partant d'un atelier artisanal de fabrication de briques en terre cuite, la production était manuelle et le nombre de produits non-conformes était très élevé. À l'époque, le directeur général de GRANICO cherchait à améliorer considérablement

la productivité et l'efficacité des activités de production en ayant recours à la nouvelle technologie et à la mécanisation. L'introduction de fours tunnels, de compresseurs, de systèmes de coupage et de séchage — les technologies les plus modernes de l'époque — a contribué significativement à la productivité et à la rentabilité. De plus, l'accent mis sur l'efficacité chez GRANICO était aussi dû en bonne partie au manque de ressources. Opérant dans un domaine non-stratégique aux yeux des planificateurs, les technologies, les machines et l'équipement étaient alors essentiellement financés par des emprunts auprès des banques et non par des subventions de l'État et nécessitaient donc des remboursements et le paiement d'intérêts. Les contraintes budgétaires et la responsabilité financière sont devenues un motif important pour motiver GRANICO à entreprendre des mesures de contrôle des coûts, la rationalisation de ses activités et l'élimination de postes. Le licenciement des employés lors de l'actionnarisation ainsi que l'élimination des activités d'affaires non-rentables pendant les dernières années ont concrétisé sa décision de s'orienter vers l'efficacité. Il est à noter que les entreprises étatiques et les autorités cherchaient toujours à éviter des licenciements qui étaient considérés comme des signes d'instabilité sociale.

« Comme d'autres entreprises étatiques, on est souvent dans une situation de suremplei. Cependant, cette situation devra être changée lorsque notre entreprise sera actionnarisée. Les postes abondants seront réorganisés et les employés surnuméraires seront mis en préretraite ou devront chercher un autre emploi ailleurs. » [extrait du procès-verbal de la réunion du comité chargé l'actionnarisation de GRANICO, décembre 2004 ; traduction libre]

« [...] Notre succursale de pierre à aiguiser doit être fermée. La société de construction et d'installation doit être réorganisée et fusionnée à la société-mère [GRANICO]. C'est douloureux, mais si ce n'est pas rentable, on ne peut pas les garder: il faut penser à l'intérêt des actionnaires. » [entrevue avec le directeur général et président du conseil d'administration de GRANICO - 7/06/2007 ; traduction libre]

L'efficacité est aussi une orientation importante poursuivie par la direction d'ELMECO. À la différence de GRANICO, l'efficacité observée à ELMECO ne provient pas des pressions du manque des ressources, des difficultés financières, mais elle résulte de la mise en œuvre d'un esprit entrepreneurial dans l'ensemble des réseaux d'ÉVN dans les années 1990, où chaque filiale d'ÉVN devait être gérée comme un « centre de profit » et en particulier au niveau de la politique d'actionnarisation de ses filiales. Or, l'efficacité et la rentabilité sont devenues des règles guidant les décisions de la haute direction. Toutefois, l'efficacité chez ELMECO a pu

être obtenue grâce à un processus d'« amélioration continue » par lequel les employés étaient encouragés à proposer activement des initiatives et des solutions afin d'optimiser les étapes de production et éventuellement parvenir à réduire des coûts. La haute direction d'ELMECO a cherché à favoriser la collaboration entre les employés de différentes divisions et des différentes étapes de production.

« [...] Dans les opérations quotidiennes, on encourage toujours les employés à réfléchir à d'autres façons de faire qui nous permettraient d'améliorer la qualité des produits, d'économiser sur les matières premières ou de raccourcir le temps de production par exemple. Chaque initiative est examinée par un comité dans un bref délai pour vérifier la possibilité de l'appliquer. Les initiatives retenues seront félicitées devant tous les employés. » [entrevue avec le chef d'atelier de mécanique d'ELMECO – 20/11/2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

« Depuis 2005, nous mettons l'accent sur le développement d'un esprit créatif et d'une préoccupation pour l'efficacité chez nos employés. Toutes les nouvelles idées, les initiatives visant à améliorer la productivité, l'efficacité des activités de production sont bienvenues et valorisées. Le conseil d'administration a aussi approuvé un fond pour l'innovation servant à offrir des prix d'innovation. De plus, 30% du gain apporté sera rémunéré aux initiatives retenues. Cette année [2007], 12 ont été retenues. » [extrait du rapport du conseil d'initiatives, 2007 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

Cependant, le critère d'efficacité doit demeurer cohérent avec l'orientation collective valorisée par l'ensemble du personnel, parce que ELMECO est non seulement un lieu de travail, mais encore une « grande famille », une « maison collective » dans laquelle les gens travaillent et vivent. Il est nécessaire de noter que les employés d'ELMECO et leurs familles demeurent tous dans le même quartier et partagent des infrastructures, des services communs (la garderie d'enfants, la maison de la culture, etc.). Ce fait consolide et renforce les relations entre les employés que l'on pourrait comparer à celles qui existent entre les membres d'un clan dans les villages traditionnels. C'est pour cette raison qu'au lieu de licencier des employés surnuméraires lors de l'actionnarisation, comme l'a fait GRANICO, la direction d'ELMECO a dû tenir compte des intérêts des membres de l'entreprise en proposant des formations professionnelles dans le but de les mobiliser dans d'autres services. Parmi les 417 employés, seulement 38 ont choisi la préretraite ou ont cherché un emploi ailleurs.

« [...] Plusieurs générations de familles travaillent à ELMECO et ils se connaissent tous dans le village. On ne peut pas les pousser dans la rue sans emploi. En d'autres termes, il n'y aura pas de licenciements. On doit organiser des formations en

soudage, en galvanisation, etc., afin de combler dans un futur proche les nouveaux postes ouverts. Il nous faut bien entraîner ces gens et garder nos ressources humaines hautement qualifiées par rapport aux concurrents. On utilisera le fonds de restructuration ainsi que la rémunération selon le décret 41/2002/ND-CP pour récompenser la préretraite volontaire des employés surnuméraires âgés. » [extrait du projet d'actionnarisation d'ELMECO, 2004, p. 15 ; traduction libre]

En favorisant cette orientation, les dirigeants font preuve de « sens de responsabilité » puisqu'ils cherchent à trouver des moyens pour protéger les intérêts des employés ou, au moins, pour assurer qu'ils ne perdent pas trop quand les changements seront adoptés. Ils les protègent comme des frères, sœurs ou enfants de leur propre famille. En effet, lorsqu'ÉVN entreprenait, sous la pression du gouvernement vietnamien, une stratégie d'actionnarisation des filiales, les dirigeants d'ELMECO avaient déjà pensé préalablement à utiliser le « fonds social » dans le but d'acheter des actions pour les employés. En tant que copropriétaires, les employés se doivent donc d'être responsables et efficaces dans leur travail pour maximiser leur intérêt.

« [...] Les employés ont le droit d'acheter un certain nombre d'actions à un prix privilégié [10 % de la valeur] pour devenir copropriétaires. Mais les employés, surtout des ouvriers, n'ont pas beaucoup d'argent. Dans d'autres entreprises, certains vendront clandestinement leurs actions privilégiées et perdront alors leur droit d'être copropriétaires. Nous [les hauts dirigeants] avons décidé de ne pas distribuer notre « fonds social » constitué par une partie de notre profit pendant un an afin d'acheter des actions pour nos employés. Cette tactique assure que tous les employés peuvent devenir propriétaires d'ELMECO au lieu d'être simplement employés. » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 3/11/2007 ; traduction libre]

Cette façon de fidéliser les employés reflète aussi l'atmosphère familiale et l'orientation collective d'ELMECO. Dans le domaine du génie électromécanique, la qualité et la compétence des ingénieurs et des ouvriers sont un acquis très important pour consolider ses avantages concurrentiels et ses capacités opérationnelles par rapport aux compétiteurs. Les employés d'ELMECO sont jugés comme une force de travail très qualifiée et compétente, avec la marque « mains d'or ». Dans leur but de fidéliser les employés et de démontrer la reconnaissance de leur contribution au développement d'ELMECO, la direction propose officiellement une politique pour fêter les anniversaires des employés. En fonction de cette politique, on offre au moment de la fête de chaque membre de l'entreprise un montant équivalent à un dixième de taël d'or qui est placé dans un compte d'épargne d'ELMECO.

Pour y avoir droit, un employé doit demeurer 5 années consécutives dans l'entreprise. Il ne peut encaisser ce compte qu'à la fin de chaque période de 5 ans.

« Dans la culture vietnamienne, offrir des cadeaux d'anniversaire en or reflète une reconnaissance sérieuse de la contribution [des membres d'ELMECO]. Un délai de 5 ans sert à la fois à fidéliser, à motiver les employés et à s'assurer qu'ils ont une somme assez importante pour faire quelque chose avec leur famille par exemple..., l'achat d'une moto pour les enfants. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

« [...] Les ouvriers qui travaillent directement dans la production bénéficient d'une rémunération à forfait. S'il n'y a pas de produits non-conformes, l'ensemble des ouvriers de cette chaîne de production recevra encore 20% [du forfait] et si les produits sont retournés par les clients parce que leur qualité est insuffisante, le même montant sera déduit de leur prochain forfait. Ce mode de rémunération stimule significativement la collaboration chez nos employés. » [propos du directeur général d'ELMECO dans une entrevue avec le journal *Cong Thuong*²³, le 15 juin 2010 ; traduction libre]

Selon les données colligées dans le cadre de la présente recherche, les entreprises investiguées ont des motifs propres pour miser sur une orientation vers l'efficacité, une valeur indispensable exigée par une économie de marché. Qu'elle soit motivée par l'effort de baisser des coûts (GRANICO) ou par le développement d'un esprit entrepreneurial (ELMECO), l'efficacité promeut constamment et profondément la mise en œuvre des restructurations, des réorganisations et l'application de nouvelles valeurs managériales.

6.3.4 L'orientation extrovertie et la recherche de positions avant-gardistes versus l'orientation introvertie et le développement d'une capacité organisationnelle à long terme

Les réponses stratégiques d'une organisation aux changements de l'environnement sont fortement influencées par les routines, les pratiques managériales et les idéologies traditionnelles dominantes (Bettis et Prahalad, 1995 ; Prahalad, 2004 ; Prahalad et Bettis, 1986 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Si ces valeurs supportent une bonne analyse, interprétation

²³ Le journal *Cong Thuong* (« Commerce et industrie ») est un bulletin interne du Ministère du Commerce et de l'Industrie du Vietnam

des changements de l'environnement externe, elles constituent des compétences distinctives qui forment ensuite des avantages concurrentiels. En d'autres termes, elles permettent aux entreprises de mieux répondre aux turbulences de l'environnement.

Les données colligées dans le cadre de la présente recherche suggèrent que les deux entreprises étudiées ont chacune leur propre façon de créer des avantages concurrentiels. En se basant sur l'expérience acquise, GRANICO a recours à de nouvelles technologies, de nouvelles activités, dans le but de tirer avantage de son image d'« entreprise avant-gardiste » et de sa position pionnière dans son industrie. Dans des années 1990, l'effort de mécanisation des étapes de fabrication de briques a apporté de bons résultats au plan de la productivité et de la qualité. La mise en application de la technologie des fours tunnels a confirmé la réussite remarquable de GRANICO dans l'industrie de fabrication des matériaux de construction et grâce à cette nouvelle technologie, l'entreprise a contribué à la transformation radicale du métier de fabricant de briques en terre cuite au Vietnam en apportant la technologie des fours tunnels aux autres briqueteries du pays. Il est à noter que GRANICO est la première entreprise à mécaniser ses chaînes de production et à appliquer et à maîtriser la technologie de cuisson et de séchage par fours tunnels. Cette position pionnière a permis à GRANICO de bénéficier d'avantages commerciaux provenant des transferts de technologies des fours tunnels et son accès aux différentes ressources.

« [...] with the new technology and the systems he [le directeur général] has developed overyears, the efficiency of GRANICO increased significantly. So much so, that it has become a model for other brick factories throughout Vietnam. [...] He [le directeur général] managed to persuade the Ministry of Construction to allow GRANICO to transfer its technology to other factories on a commercial basis. » (Church, 1999, p. 322. C'est nous qui soulignons).

Partant des réussites dans la mise en application des fours tunnels, GRANICO a aussi cherché des « niches » où la compétition n'était pas encore présente d'une part, et n'a adopté que des chaînes de production ultra-modernes d'autre part. La logique avant-gardiste justifie sa décision d'investir la première usine de production de granite artificiel au Vietnam en 1996 qui a rendu GRANICO dominant de ce type de produits jusqu'en 2002 au Vietnam. L'engagement en valeur avant-gardiste et en nouvelle technologie semble un caractère particulier et constitue le « style GRANICO », guidant la façon de faire et les actions stratégiques des employés. En 2010, GRANICO a officiellement déclaré l'application d'une

nouvelle technologie de production de briques et de tuiles en terre cuite sans utiliser des argiles. Cette technologie permet d'utiliser des matières premières disponibles au Vietnam, d'éliminer l'étape de séchage, de réduire les déchets et donc de créer des avantages concurrentiels considérables par rapport aux autres compétiteurs.

« Au 21^e siècle, on est dans un environnement très compétitif. Nous sommes non seulement menacés par la concurrence des entreprises vietnamiennes, mais aussi par des produits importés de la Chine. Il nous faut penser à des technologies avancées afin d'assurer la qualité, la productivité et la rentabilité » [discours du directeur général, communiqué de presse lors de 50^e anniversaire de GRANICO en 2009 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons.]

« Nous sommes encore une fois la première entreprise utilisant la technologie « verte » dans la production des matériaux de construction au Vietnam. GRANICO utilise maintenant des matières premières « semi-douces » qui sont bon marché et disponibles partout dans le pays pour fabriquer des briques. En éliminant le séchage, on économise énergie et travail. » [discours du directeur de production, communiqué de presse lors d'inauguration de la première briqueterie GRANICO VERTE en 2010 dans la province de Quang Ninh ; traduction libre]

Les analyses des documents internes suggèrent que la logique « avant-gardiste » de GRANICO favorise constamment l'adoption de nouvelles idées, l'application de nouvelles techniques de production et le développement de nouvelles activités. Ces adaptations lui permettent de créer ses compétences distinctives et donc ses avantages concurrentiels. Pour la haute direction de GRANICO, la valeur « avant-gardiste » est non seulement un élément, par sa nature, constituant ses avantages concurrentiels en termes économiques, mais aussi une pratique politique permettant d'influencer les autorités ou de démontrer une image positive auprès de ces dernières. La direction a profité de toutes les opportunités et a eu recours à différents médias (journaux, bulletins ministériels, cérémonies officielles notamment) pour montrer la bonne image et la réputation de l'entreprise. On constate qu'il existe une collection volumineuse d'articles parlant de ses réformes managériales, sa restructuration, ses nouvelles technologies, ainsi que les visites des politiciens aux usines, comme celles de monsieur Đỗ Mười, le secrétaire du parti communiste du Vietnam (en 1996), de monsieur Trần Đức Lương, le président du Vietnam (en 2002) et de monsieur Nguyễn Mạnh Kiên, le ministre de la Construction (en 1998). Cette rationalité politique de la part de GRANICO est compréhensible parce que l'entreprise essaie d'obtenir du support, de la protection de la part

des autorités gouvernementales, afin de minimiser des risques liés aux changements effectués.

« Les relations et le support des autorités étaient très importants [protection] pour faciliter les changements entrepris à GRANICO, parce qu'il n'y avait parfois qu'un pas entre la réussite et l'échec [d'un changement]. Si tout va bien, c'est bon. Mais si on échoue alors... [je perds tout] » [entrevue avec le directeur général effectuée par *Le Vinh*, journal Forum des Entreprises paru le 15 août 1994 ; traduction libre]

Les efforts de promotion d'image et de bonne réputation sont importants pour GRANICO parce qu'il existe encore une attitude de discrimination de la part des banques et des institutions financières vis-à-vis des entreprises actionnarisées. C'est pour cette raison que les hauts dirigeants et surtout le directeur général font tout particulièrement attention aux relations publiques en faveur des intérêts de GRANICO. En analysant les documents écrits disponibles, on constate que plusieurs articles parlant des projets, des avantages techniques des produits ou des analyses de l'industrie de matériaux de construction par exemple, ont été écrits par le directeur lui-même ou par des journalistes connus. Cette pratique était très rare dans les entreprises dans les années 1980. Le directeur de gestion des projets justifie ici le motif ultime de cette pratique :

« La réputation de GRANICO en tant qu'une entreprise d'avant-garde auprès des autorités a renforcé notre crédibilité aux yeux des partenaires et surtout des banques. La réputation et la preuve de la réussite de nos réformes nous permettent d'accéder plus facilement aux emprunts bancaires, aux services publics et parfois de revoir certaines décisions des autorités. Ces facteurs sont très importants pour le futur de nos projets. » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets de GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre]

Dans la même logique d'acquérir des avantages concurrentiels, ELMECO poursuit une stratégie différente en mettant l'accent sur l'amélioration de ses ressources et ses capacités technologiques et organisationnelles. Même si ELMECO était aussi une entreprise pionnière en galvanisation à zinc chaud au Vietnam dans les 1980, son caractère avant-garde n'est pas mis de l'avant et ne s'est pas cristallisé dans sa culture organisationnelle. En effet, ELMECO était autrefois un manufacturier dépendant de la Société des Équipements Électriques de Hanoi et occupait seulement la production des pièces électromécaniques d'après des plans attribués. En absence des connexions directes avec des autorités politiques, elle se concentrait essentiellement sur le développement d'une capacité technologique afin d'améliorer la

productivité, la qualité des produits et l'efficacité. Elle n'est donc pas familière avec les activités de relations publiques comme l'est GRANICO. Le discours des dirigeants montre bien l'attention particulière accordée à la capacité organisationnelle en vue de « batailles » futures.

« [...] Nous ne faisons pas de PR²⁴ [terme utilisé par l'interviewé], mais nous avons des ressources et serions capables de le faire comme d'autres entreprises. Nous pensons plutôt à développer notre capacité de production et notre capacité managériale. [...] Je partirai en retraite dans quelques années et tout ce que je veux c'est de laisser à la prochaine génération, à nos frères²⁵, une bonne entreprise qui est capable de réaliser de grands contrats et de concurrencer franchement avec d'autres compétiteurs. » [discours du directeur général lors de réunion de l'assemblée générale en 2007 - ELMECO ; traduction libre]

« [...] On doit profiter du temps que nous avons et du support d'ÉVN [pendant la période de grâce] pour préparer notre capacité organisationnelle en investissant dans les machines, la technologie, les formations en ressources humaines et en gestion. À l'avenir, on devrait être capable d'obtenir des contrats via la voie des appels d'offres non seulement dans le pays, mais aussi dans les appels d'offres régionaux. » [extrait du procès-verbal d'une réunion sur l'investissement d'une usine d'acier de construction à Tien Son, mai 2006 ; traduction libre et c'est nous qui soulignons]

L'élaboration de la capacité organisationnelle chez ELMECO prend non seulement racine dans la routine manufacturière, mais aussi dans sa stratégie générale. En tant qu'entreprise filiale d'ÉVN, qui est responsable pour la formulation des stratégies et des politiques nationales de développement d'électricité, ELMECO élabore sa stratégie en poursuivant les orientations stratégiques de sa société-mère qui lui permettront de bien préparer ses infrastructures techniques et lui donneront les capacités nécessaires pour joindre de nouveaux marchés. L'investissement dans une usine d'acier de construction pour les centrales hydrauliques à Tien Son en 2007 et dans une usine spécialisée pour des centrales thermiques en 2009 (*Rapport annuel 2009*) illustre clairement la nécessité de se préparer pour réussir dans une économie de marché où la concurrence devient la règle primordiale.

²⁴ L'expression « PR » (*Public Relations* en anglais) utilisée par le directeur général indique les activités de relations publiques. L'expression « PR » (pi-a) est actuellement très à la mode au Vietnam.

²⁵ Chez ELMECO, les gens sont considérés comme des membres d'une famille. Les employés appellent le directeur général « bác cả » (*frère aîné*). Les hauts dirigeants voient leurs subordonnés comme de jeunes frères.

« En tenant compte des orientations du plan de développement de l'industrie électrique, nous sommes capables de prévoir les marchés potentiels à conquérir et de préparer nos ressources, nos capacités techniques. Dès 2007, nous pouvons déjà entreprendre de grands contrats de fabrication de pièces mécaniques complexes destinées aux différentes centrales hydrauliques comme celles de Son La, Huoi Quang, Seprok etc. qui justifie notre compétence en tant que chef de file du domaine [...] Selon notre estimation, les grandes et moyennes centrales hydrauliques seront toutes complétées d'ici à 2015. Nous devons penser à cette situation en développant notre capacité de réparation et fabriquer des pièces de rechange pour des centrales thermiques ainsi que pour d'autres industries dans le futur. » [extrait du rapport annuel 2009 - ELMECO ; traduction libre]

D'après nos données, il semble que la capacité organisationnelle d'ELMECO se soit plus rapidement développée que celle de GRANICO ou d'autres entreprises étatiques et ce, parce qu'on y a instauré un climat où les employés sont invités à participer au processus de management. La participation obligatoire des représentants de tous les départements à des réunions a en fait encouragé l'interaction, l'échange des informations entre ceux-ci et cela a significativement augmenté l'apprentissage individuel et organisationnel. La mise en œuvre d'une culture d'initiatives est aussi une façon de promouvoir les contributions, la participation des employés au bas de l'échelle organisationnelle à la gestion de l'entreprise.

« La naissance d'un conseil d'initiatives sert à développer une atmosphère de créativité et surtout un climat favorable à la communication ouverte. Comme vous le savez, dans les entreprises étatiques, les gens obéissent généralement aux commandes des supérieurs. Mais ici, ça commence à changer: les gens échangent entre eux des connaissances, des expériences et des informations. Ils sont maintenant plus ouverts pour l'apprentissage de nouvelles choses. » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

La capacité organisationnelle d'ELMECO se développe aussi par des alliances stratégiques qu'elle a établies avec une autre société-sœur d'ÉVN et qui lui permettront de devenir promoteur à part entière d'une centrale hydroélectrique à Huoi Quang au centre du Vietnam. Cette alliance a considérablement amélioré sa capacité d'entreprendre des projets de construction complexes en tant que fournisseur principal d'un contrat « clé en main » (Engineering, Procurement, Construction) et surtout sa capacité de gestion des projets, un domaine tout à fait nouveau.

« Cette alliance de deux entreprises filles d'ÉVN vise initialement à influencer ÉVN à nous donner des privilèges lors du lancement d'un appel d'offres pour la construction de la centrale hydroélectrique de Huoi Quang [contrat clé en main]... La collaboration intense de deux partenaires à différentes étapes du projet, telles que la conception, la simulation et la production par exemple, a enrichi l'aptitude de travail en groupe et surtout a développé des compétences en gestion de projets que nous n'avions pas avant. » [entrevue avec le directeur du projet d'EPC Huoi Quang et vice-directeur général de l'usine d'acier de construction à Tien Son – 7/12/2007 ; traduction libre]

En conclusion, les données collectées dans la présente recherche confirment que les entreprises étatiques sont contraintes par diverses logiques dominantes dépendant de leurs particularités contextuelles, des valeurs issues de leur histoire ainsi que des relations politiques acquises lorsqu'elles développent leur capacité organisationnelle et leurs avantages concurrentiels. Comme les entreprises étatiques au Vietnam étaient généralement mal équipées avec des technologies obsolètes, elles ont mis toutes leurs priorités à moderniser leur équipement et particulièrement leurs technologies, dans le but de renforcer leurs capacités technologiques. En effet, ELMECO a profité de la stabilité des besoins en matière de construction de centrales électriques pour développer de façon proactive son potentiel technologique et ses compétences managériales exigées dans l'économie de marché. GRANICO a suivi une autre approche, en investissant considérablement dans les nouvelles technologies et en conquérant de nouvelles niches dans le but d'être toujours dans une position avant-gardiste dans son industrie. Le tableau 6.2 présente les différentes logiques employées dans le processus de recherche des capacités organisationnelles de chaque entreprise et donc des avantages concurrentiels qui facilitent les changements et l'innovation, dans le but de bien s'aligner pour survivre aux perturbations de l'environnement.

Tableau 6.2 : Le développement de la capacité organisationnelle

	ELMECO (Stratégie parallèle et orientation introvertie)	GRANICO (Avant-garde et orientation extrovertie)
Capacité technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Investir dans des nouvelles usines d'acier de construction • Moderniser des machines pour les ateliers mécaniques et de galvanisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Être la pionnière en nouvelles technologies (c.-à-d.: mécanisation ; fours tunnels ; système de séchage) • Inventer la technologie « semi-douce » de fabrication des briques en 2009
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter la participation des employés • Favoriser des initiatives locales et la tolérance aux erreurs • Inciter la collaboration, l'échange d'informations et la résolution collective des problèmes • Donner des formations (avec experts internes) • Donner des formations (avec des experts externes) • Faire une rotation des postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des formations (avec des consultants) • Visiter des entreprises à l'étranger pour l'acquisition de nouvelles idées. • Acquérir de nouvelles connaissances en ce qui concerne la technologie via des experts étrangers (envoyés par les fournisseurs italiens ou chinois) • Disséminer des informations de manière « top-down »
Capacité organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Être une entreprise leader en électromécanique au Vietnam • Pouvoir entreprendre des grands projets « clé en main » (EPC) et les réaliser de A à Z. • Développer des compétences de gestion des projets • Diversifier des portfolios de produits, des marchés • Être orienté vers la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Être une entreprise proactive et pionnière du domaine des matériaux de construction • Maîtriser et transférer ses nouvelles technologies • Développer de nouvelles technologies (c.-à-d. des technologies « semi-douces » en 2009) • Mettre en œuvre le modèle d'entreprise « holding » et se diversifier en différents secteurs.

6.3.5 Des caractères claniques versus des caractères pragmatiques et opportunistes

La culture nationale des Vietnamiens privilégie particulièrement des valeurs collectives, le respect de la hiérarchie, le respect de l'âge et l'importance des réseaux interpersonnels (Thêm, 2006 ; Venard, 2000). Ces valeurs ont semblé se renforcer alors que le pays adoptait une économie de commande au fil des 60 ans où l'intérêt collectif fut prioritaire. Bien que certaines de ces valeurs étaient perçues par certaines critiques comme génératrices d'inertie bloquant toute possibilité de changement ou d'innovation (Jacobs, Guopei et Herbig, 1995 ; Newman et Nollen, 1998 ; Thang, 2003), nos données suggèrent plutôt que ces valeurs, dans une certaine mesure, ont pu renforcer le consensus et rendre possible plus facilement la mise en application des changements.

Opérant dans ce contexte socioculturel particulier, les deux entreprises étudiées étaient fortement affectées par ces valeurs avant ou après l'actionnarisation. Toutefois, les influences respectives des deux entreprises sont très variées à cause des facteurs contextuels différents. Bien qu'elles mettent toutes deux l'accent sur la hiérarchie, on constate chez ELMECO un climat organisationnel spécial où les membres du personnel sont considérés eux-mêmes comme des membres d'une grande famille et non comme des collègues de travail. En effet, les dirigeants supérieurs sont, aux yeux des employés, des sœurs ou des frères aînés qui assument une responsabilité pour le bien-être de l'ensemble de la « famille », au lieu d'être simplement des chefs qui donnent des ordres, des commandes. Lors de la recherche empirique sur le terrain, on a observé que les employés utilisaient l'expression « *bác cả* » (*frère aîné*) pour décrire le directeur général avec un grand respect. Cette expression s'emploie surtout dans une famille ou un clan dans les villages traditionnels au Vietnam. En plus, dans les opérations quotidiennes, les dirigeants de tous niveaux donnent des instructions à suivre aux subordonnés plutôt que des commandes à exécuter. Les interactions et les consultations entre les membres organisationnels sont très fréquentes parce que le directeur général a adopté, depuis 2003, un nouveau style de management basé sur la récompense des initiatives locales au lieu des punitions. Les opinions des dirigeants d'ELMECO justifient cette particularité de la culture organisationnelle.

« Dans un contexte de transition [Doi Moi], il y a beaucoup de nouvelles choses que l'on ne connaît pas du tout. Alors, on ne peut pas ordonner à des gens d'entreprendre des changements comme dans un service militaire. On doit montrer à nos employés

la nouvelle façon de faire et leur expliquer comment modifier les procédés existants, etc. Il faut les encadrer à travers ces changements. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 7/11/2007 ; traduction libre]

« [...] Les nouvelles idées ou les nouveaux projets — surtout ceux liés à la gestion aux stratégies — proviennent généralement de la part des hauts dirigeants qui détiennent les informations. [...] Nous [les hauts dirigeants] consultons souvent nos employés avant que des décisions soient prises. Nous invitons en toute sincérité les subordonnés à parler librement de leurs problèmes et à partager leurs opinions avec leurs supérieurs, comme entre des frères. » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 9/01/2008 ; traduction libre]

Toutefois, il semble que les employés au bas de l'échelle de l'organisation ne participent pas encore substantiellement au processus de décision bien que la haute direction et surtout le directeur général fassent beaucoup d'efforts pour encourager la participation. Lors des observations aux différentes réunions, on a constaté que les cadres intermédiaires (les chefs d'ateliers, directeurs des départements, directeurs des divisions, etc.) ne s'opposaient jamais aux idées proposées par les hauts dirigeants et en particulier à celles du directeur général. Leurs opinions concernaient généralement des solutions techniques liées aux procédés de production ou à la mise en œuvre d'initiatives proposées par les hauts dirigeants. Lorsqu'il y avait des opinions divergentes, ils se rendaient souvent dans le bureau du directeur général pour discuter ou pour exprimer leur raisonnement. Ce comportement peut être expliqué par le besoin de « garder la face », caractéristique importante dans la culture vietnamienne. Les employés ne veulent pas faire perdre la « face » devant leurs supérieurs ou devant d'autres employés. On a constaté aussi que les employés exprimaient leurs opinions à leurs supérieurs, mais ils ne cherchaient pas à négocier ou à faire implanter leurs initiatives (Burgelman 1983, 1984), car la décision finale reste toujours du ressort de la haute direction qui est similaire au rôle du chef d'un clan.

« En tant qu'employé [d'ELMECO], je suis responsable de donner mes commentaires, mon opinion personnelle et mon point de vue en ce qui a trait aux propositions de nos chefs [*chef* est le terme utilisé par l'interviewé]. On peut discuter, mais c'est eux [les hauts dirigeants] qui prendront des décisions et des responsabilités pour l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise. » [entrevue avec le chef du département de gestion de qualité ISO – 20/11/2007 ; traduction libre]

« On peut donner des opinions sur un tel sujet lorsqu'il est encore ouvert à discussion. Une fois que la haute direction a pris une décision, il n'y a plus de discussion [...] Il est évident toutefois que des discussions ne sont pas encore très

ouvertes parce que les employés dans des entreprises étatiques évitent traditionnellement de critiquer leurs supérieurs... » [entrevue avec le chef de l'atelier mécanique d'ELMECO – 20/11/2007 ; traduction libre]

En tant que promoteur principal d'une nouvelle culture organisationnelle axée sur la participation des subalternes, le directeur général d'ELMECO rencontre bon nombre de difficultés devant des employés agissant en fonction des règles confucianistes, qui ne veulent pas vexer des collègues qui sont comme des frères et des sœurs pour eux. Ce directeur, qui a passé presque toute sa vie dans l'entreprise, comprend profondément cette attitude chez les employés et se contente d'adopter une approche graduelle pour introduire le sens participatif et la concurrence amicale entre les employés et les unités. Le discours des hauts dirigeants illustre leurs efforts de modifier la « hiérarchie rigide » en encourageant les contributions des subordonnés au processus managérial, soit la mise en place d'un « climat consultatif » que l'on observe fréquemment dans les familles.

« Dans notre entreprise [ELMECO], les gens sont habitués depuis trop longtemps à la bureaucratie, au principe de respect de l'âge et au respect des supérieurs. Depuis 2003 [année où il fut nommé directeur général], je cherche à faire participer les employés à la prise de décision afin de les rendre plus dynamiques, responsables et créatifs. La rotation du travail, la récompense des initiatives, la participation à des réunions servent à développer un climat participatif. [...] Aujourd'hui, nos employés commencent à se familiariser avec cette nouvelle exigence, mais ce n'est pas encore à la hauteur de mes attentes. Il n'y a pas encore de vraie concurrence entre les gens. Ça prend du temps pour introduire une nouvelle culture. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO - 25/02/2008 ; traduction libre]

« Nos belles valeurs culturelles, nos mœurs [respect de l'âge et des supérieurs], il nous faut les garder, mais on devrait aussi introduire des modifications ou ajouter de nouveaux éléments dans le but de mieux s'adapter à la nouvelle situation. Il est nécessaire de changer la perception et la façon de penser de nos employés. Leur participation et leurs initiatives sont importantes pour la réussite des changements adoptés. » [extrait du procès-verbal de réunion du conseil d'initiatives en juin 2007 ; propos du président du conseil d'initiatives ; traduction libre et c'est nous qui soulignons.]

L'existence de la « culture clanique », où l'accent est mis à la fois sur la hiérarchie, sur la consultation, ainsi que sur la participation des gens du bas de l'échelle organisationnelle, permet à ELMECO de développer sa capacité d'absorption de nouvelles connaissances tant technologiques qu'entrepreneuriales. La participation relativement libre des subordonnés

reflétant le germe d'une « démocratie organisationnelle » donne à la haute direction d'ELMECO l'occasion d'obtenir plusieurs alternatives et de faciliter la prise de décisions, l'instauration des changements et l'innovation. C'est grâce à cette logique que les changements tels que l'actionnarisation, la politique de gestion de la qualité (ISO 9000 : 2000), les investissements dans les usines d'acier de construction ainsi que la philosophie entrepreneuriale, ont été adoptés et implantés avec succès à ELMECO.

« La consultation et le climat ouvert permettant d'obtenir l'opinion des employés créent rapidement un consensus et un fort engagement de l'ensemble de l'entreprise [ELMECO] pour des projets impliquant des changements. Grâce à cette tradition [valeur clanique], les décisions et les actions sont efficacement implantées sans résistance. » [entrevue avec le chef du département des affaires administratives et des ressources humaines d'ELMECO – 15/11/2007 ; traduction libre]

Toutefois, comme la valeur clanique est dominante chez ELMECO, les gens mettent l'accent sur la solidarité et l'appartenance à cette « grande famille », ce qui pose un défi à la mise en place de certaines initiatives, particulièrement à l'égard de la gestion des ressources humaines. Dans l'objectif de créer un « laboratoire » pour l'expérimentation des changements radicaux et la mise en pratique de nouvelles initiatives, la haute direction a élaboré, selon les suggestions de MARCOM (une firme de conseils en gestion), un règlement spécial appliqué uniquement à la nouvelle usine d'acier de construction à Tien Son. Suivant ce projet, les hauts dirigeants sont recrutés à l'extérieur pour que les stratégies et les décisions stratégiques ne soient pas affectées par les routines dominantes existantes qui sont enracinées dans les réussites du passé. En 2007, un ingénieur titulaire d'un MBA, qui travaillait comme chef d'atelier mécanique chez Ford Vietnam, est devenu le directeur de l'usine à Tien Son. Il avait tout le droit de structurer et d'organiser la nouvelle usine et il travaillait directement sous l'autorité du directeur général et du conseil d'administration d'ELMECO. Cependant, cette initiative a rencontré certaines résistances implicites de la part des anciens employés parce qu'elle n'était pas supportée par des valeurs dominantes de l'entreprise, soit l'appartenance au « clan ELMECO ». En effet, le nouveau directeur sans ancienneté chez ELMECO n'a jamais été reconnu comme membre de la « grande famille » et n'a donc pas reçu assez de soutien et la collaboration des subordonnés. Celui-ci n'a pas réussi à s'intégrer dans une entreprise ayant une culture forte et a dû quitter seulement après huit mois en poste. Les propos des hauts

dirigeants d'ELMECO lors d'une réunion où il était question de la démission²⁶ de ce nouveau directeur confirment l'importance de la valeur clanique chez ELMECO qui rejette la « promotion de l'extérieur » recommandée par des consultants. On a donc favorisé la promotion de l'intérieur ou, du moins, permis une période d'internalisation de nouveaux employés.

« Ils [les gestionnaires venant de l'extérieur] ne connaissent pas très bien la tradition organisationnelle [d'ELMECO]...Les ordres imposés n'obtiennent pas les effets voulus ici et surtout lorsqu'ils sont donnés par de jeunes dirigeants qui n'ont pas encore fait leurs preuves et dont la réputation reste à faire auprès des employés. Ces gestionnaires n'obtiennent pas de support des employés. Les nouveaux gestionnaires devraient passer un certain temps dans un service régulier avant d'être promus dans des postes de gestion. » [propos du président du conseil d'administration ; extrait du procès-verbal d'une réunion en mars 2008]

« Personnellement, je crois qu'il [le directeur de l'usine d'acier de construction] était compétent, mais on l'a placé à ce poste sans aucune étape intermédiaire qui lui aurait permis de comprendre notre culture d'entreprise ; c'est principalement la raison pour laquelle les employés ont refusé de collaborer. » [propos du chef du comité de vérification d'ELMECO ; extrait du procès-verbal d'une réunion en mars 2008]

Quant à GRANICO, les données colligées démontrent que les employés poursuivent des valeurs largement différentes par rapport à celles d'ELMECO, bien qu'elles opèrent toutes deux dans un contexte socioculturel similaire. Ces données suggèrent que GRANICO est très hiérarchisée, pragmatique et dépendante du réseau des relations sociales. Ces particularités proviennent essentiellement de son histoire de pénuries chroniques, au plan des ressources technologiques, matérielles et financières. GRANICO était, en 1959, un chantier de briques où on faisait appel à des méthodes de production artisanale. La contribution personnelle du directeur général à la mécanisation et à la modernisation de l'ensemble des chaînes de production à partir de 1989, de même qu'à la réalisation des contrats de transfert de technologie, à l'adoption de nouvelles technologies de fours tunnels ainsi qu'à la production de granite dans les années 1990, a influencé fortement la pensée des employés en ce qui concerne le rôle individuel des dirigeants. En d'autres termes, ils reconnaissent, apprécient et

²⁶ Devant l'absence de collaboration des employés, le directeur général de l'usine d'acier de construction à Tien Son fut invité à déposer sa démission au lieu d'être licencié dans le but de ne pas perdre la face devant des employés (explication du directeur général d'ELMECO).

valorisent des valeurs individualistes. Certains gestionnaires de GRANICO illustrent bien ces propos lorsqu'ils parlent des valeurs poursuivies par l'ensemble des employés.

« Ce qui distingue GRANICO des autres entreprises, c'est la valorisation des individus. Toutes nos réussites actuelles résultent essentiellement d'initiatives individuelles du leader [le directeur général]. C'est, du moins, comme ça que je vois les choses. [...] Autour des années 1990-1991, il a transformé un chantier artisanal en une manufacture de briques moderne avec des fours tunnels et il a surtout eu ensuite la brillante idée d'entreprendre des activités de transfert de technologie, ce qui était beaucoup plus rentable par rapport à notre activité principale [fabrication des briques] de l'époque. Tout cela explique la différence entre GRANICO et d'autres entreprises. » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets de GRANICO – 4/07/2007 ; traduction libre]

« Si un nouvel employé a de nouvelles idées et cherche à tout prix à les mettre en œuvre ici [chez GRANICO], il sera bien apprécié. En fait, il pourra satisfaire les hauts dirigeants en proposant ses initiatives personnelles et de nouvelles façons de faire s'il sait justifier leurs avantages. » [entrevue avec l'assistant du directeur général de GRANICO – 31/08/2007 ; traduction libre]

On peut aussi observer le caractère « individualiste » de GRANICO dans sa façon d'accorder des récompenses aux employés, d'allouer les ressources et surtout d'attribuer les actions privilégiées lors de la privatisation. À la différence d'autres entreprises, GRANICO a déterminé les droits d'achat des actions privilégiées en tenant compte des contributions individuelles, au lieu de considérer le seul critère d'ancienneté. Il s'agissait en fait de mesures incitatives, mais elles étaient personnalisées plutôt qu'uniformes comme dans le passé. Les explications du directeur général dans une de nos entrevues mettent en lumière cette logique.

« [...] Si je travaillais plus, je contribuais plus que les autres au développement de cette entreprise [GRANICO], donc je devais recevoir plus [rémunération]. L'ancienneté était seulement un des facteurs recommandés par l'État pour déterminer le nombre d'actions privilégiées attribuables aux employés, mais ça ne suffisait pas. Nous avons ajouté un autre critère basé sur la contribution individuelle de chacun à l'évolution de l'entreprise » [entrevue avec le directeur général – 7/06/2007 ; traduction libre]

« [...] Si quelqu'un travaille bien ici [GRANICO], il recevra de meilleures primes. Depuis quelques années, nous adoptons un système de récompense en fonction des compétences, de la performance de chaque individu. Il n'y a plus de concept de rémunération égalitaire pour tout le monde comme autrefois » [extrait du communiqué de presse lors de 50^e anniversaire de GRANICO, propos du directeur général ; traduction libre]

En mettant l'accent sur des valeurs individualistes, il apparaît que GRANICO favorise des promotions de l'extérieur plutôt que les promotions de l'intérieur comme chez ELMECO. Si on se réfère à nos données, les employés de l'intérieur acceptent plus facilement et sans résistance les dirigeants provenant de l'extérieur de l'organisation. En effet, GRANICO recrute des employés compétents et qualifiés qui travaillaient dans diverses organisations partenaires, depuis une vingtaine d'années. De plus, cette stratégie de promotion de l'extérieur reflète aussi une attitude pragmatique et opportuniste, car elle peut avoir de meilleures ressources humaines sans perdre de temps d'entraînement des employés d'une part et bénéficier davantage de leurs expériences et de leurs relations antérieures d'autre part. En effet, GRANICO opère toujours dans un contexte de manque du capital et la mobilisation des ressources financières est toujours un grand défi pour la haute direction. C'est dans ces circonstances que GRANICO adopte souvent des stratégies pragmatiques (e.g recrutement des employés des partenaires) afin de bien résoudre ses problèmes à court et moyen terme. Les échanges suivants de nos interviewés illustrent bien cette constatation.

« [...] À l'époque je travaillais au département de sciences, technologie et environnement de la province de Hai Duong, où il y a une grande quantité d'argiles servant à produire des briques. J'ai eu l'opportunité de travailler un certain temps avec le directeur général [de GRANICO] pour aider GRANICO à trouver et à exploiter des argiles à Hai Duong. C'est dans ces circonstances que le directeur général m'a invité à travailler pour GRANICO comme responsable de production des briques en terre cuite et j'étais aussi en charge de la recherche des sources d'argiles dans différentes provinces. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« Avant, je travaillais comme l'un des experts à la VIGLACERA [société-mère de GRANICO en 1997] qui résolvait des problèmes techniques dans différentes usines de briques de VIGLACERA. Lorsque GRANICO a décidé d'installer des fours tunnels, le directeur général m'a rencontré et m'a demandé de travailler pour son entreprise. À l'époque, GRANICO manquait beaucoup d'employés qualifiés. Moi et certains d'autres ingénieurs étions considérés comme des employés prêts à travailler.²⁷ » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets de GRANICO – 4/07/2007 ; traduction libre]

Contrairement à ce qu'on a constaté à ELMECO, la gestion chez GRANICO semble très

²⁷ L'interviewé a utilisé l'expression « mi ãn liẽn », qui signifie « prêt à travailler » en vietnamien, pour décrire des employés qualifiés et expérimentés qui peuvent assumer des tâches immédiatement, sans devoir être formés sur place.

hiérarchisée et centralisée au sommet stratégique de l'organisation. Les décisions restent relativement autocratiques et la participation des employés au bas de l'échelle de l'organisation s'avère très limitée. Pendant l'observation des réunions, on a constaté une croyance largement présente chez les dirigeants supérieurs : ils connaissent toujours mieux que leurs subalternes les problématiques et la gestion de l'entreprise. Les discussions des problèmes dans les réunions semblent seulement une tactique politique dans le but d'obtenir un consensus de formalité. Toutes les décisions prises sont ensuite diffusées aux services concernés pour leur mise en œuvre, généralement sous forme des décisions officielles et verbales. Aux yeux des employés, les décisions, les nouveaux projets ou les changements techniques ou entrepreneuriaux sont toujours considérés comme des « plans » dans le passé et leur responsabilité consiste à les exécuter efficacement.

« Les nouvelles idées et les stratégies sont instaurées par les hauts dirigeants, les cadres intermédiaires n'étant pas en mesure d'en proposer. On en discute dans les réunions afin d'assurer la démocratie. Ce n'est en fait qu'une formalité! » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/7/2007 ; traduction libre]

« Dans cette entreprise, tout le monde accepte une formule de type « obéir aux ordres ». Surtout dans des services indirects [non productifs], tout ce que le chef [le directeur général] dit doit être implanté sans discussion. » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets de GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre]

« GRANICO possède maintenant plusieurs entreprises filles où la société-mère détient une part sociale majoritaire [51 % du capital] dans le but de les contrôler ou d'y intervenir si c'est nécessaire. Elles [des entreprises filles] peuvent ainsi entreprendre différentes activités, mais ne peuvent pas abandonner le fil conducteur donné par la société-mère. » [entrevue avec le vice-président du conseil d'administration – 2/06/2007 ; traduction libre]

Le respect de la hiérarchie, la centralisation du pouvoir au sommet et la négligence des rôles des employés au bas de l'échelle organisationnelle risquent de créer un terrain attractif pour le silence organisationnel (Morrison et Milliken, 2000) et la culture de bonnes nouvelles (Newman et Nollen, 1998). Ces derniers constituent des obstacles non-négligables aux changements organisationnels parce que les initiatives locales ne sont pas encouragées, tolérées et acceptées. Cependant, nos données suggèrent qu'au début de la réforme, les échelons supérieurs dans les deux entreprises, ainsi que le management de type « top-down » jouent un rôle très important dans l'implantation des changements adoptés pour répondre aux

perturbations de l'environnement. Dans les deux cas, les décisions et les changements sont rapidement et efficacement implantés grâce aux directives des hauts dirigeants, à l'approche de « commande et contrôle » et surtout grâce à un consensus (réel dans le cas d'ELMECO et formel dans le cas de GRANICO). Dans le contexte de transition économique du Vietnam, la décentralisation du pouvoir selon l'approche occidentale semble inappropriée, du moins à court terme comme dans le cas de GRANICO, car elle requiert beaucoup de temps pour une décision dans un climat démocratique, surtout quand l'entreprise se situe dans une situation vraiment ambiguë. Toutefois, la combinaison du style « top-down » et de la consultation des subordonnés dans l'« atmosphère clanique » d'ELMECO semble être fructueuse et peut constituer des avantages concurrentiels à long terme lorsque le marché est relativement stable.

6.3.6 L'orientation vers la clientèle et l'expérience de compétition

La nature compétitive de l'environnement ou de l'industrie influence de façon décisive les aptitudes et les stratégies concurrentielles d'une entreprise (Porter, 1980). Face à la turbulence du contexte institutionnel et économique du Vietnam, les expériences antérieures dans une industrie compétitive ou monopolistique que possède une entreprise affectent ses comportements et sa volonté vis-à-vis des changements. Dans leurs recherches sur la gestion des changements radicaux des entreprises étatiques en République tchèque, Newman et Nollen (1998) ont suggéré que les entreprises étatiques en positions dominantes ou monopolistiques avant la réforme ne consacraient pas suffisamment de ressources à la transformation et surtout ne développaient pas les aptitudes nécessaires pour être compétitives (p. 90). Plusieurs entreprises étatiques vietnamiennes habituées aux anciennes capacités organisationnelles liées à leurs positions monopolistiques ou oligopolistiques se sont trouvées dans une situation désavantageuse lorsque le gouvernement a mis en application la politique de « Doi Moi » (Edmund Malesky, 1998 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Pour survivre dans un marché compétitif, ces entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de se préparer et de développer rapidement de nouvelles capacités, des compétences distinctives et donc, des avantages concurrentiels.

Incorporées dans une économie planifiée, la plupart des entreprises étatiques vietnamiennes avaient le monopole de la fabrication de certains types de produits dont la production était déterminée par des plans de l'État. Ces entreprises n'avaient presque pas d'expérience dans un environnement compétitif parce que la distribution et la vente de leurs produits étaient assumées par l'État. ELMECO ne produisait que des pièces mécaniques pour l'industrie électrique (des accessoires pour câbles et fils électriques, des boulons et des pylônes électriques, par exemple) tandis que GRANICO se concentrait uniquement sur la fabrication de briques et de tuiles en terre cuite. Cette situation changea radicalement lorsque la politique du « Doi Moi » a été adoptée. Cela entraîna graduellement l'élimination des subventions (*hard budget constraints*) et la responsabilité de la production et de la commercialisation de leurs propres produits. Les données colligées auprès de ces deux entreprises montrent que leurs expériences respectives dans des différentes conditions concurrentielles pendant la période de pré-privatisation semblent avoir eu un impact considérable sur la conception et sur la mise en œuvre des projets de changements.

Dans le cas de GRANICO, celle-ci opérait dans un domaine de fabrication de matériaux de construction qui ne figurait pas dans la liste des industries stratégiques du gouvernement vietnamien depuis la réforme des entreprises dans les années 1990. Les entreprises dans ce domaine n'obtiennent plus de protections et de subventions de l'État. Au contraire, elles durent se concurrencer entre elles d'une part et subir la concurrence du marché chinois d'autre part. La rupture de toutes les subventions ainsi que l'exigence d'être responsable de la production, du financement et de la vente des produits forcent GRANICO à développer ses nouvelles capacités en vue de créer des avantages compétitifs dans le nouveau contexte. C'est dans ces conditions que GRANICO a dû apprendre à se débrouiller, avec des pénuries de ressources pendant des longues périodes. Même avant la réforme, elle a été obligée de faire appel au crédit bancaire comme source financière principale pour ses projets de changement technologique. De plus, le dysfonctionnement du mécanisme d'économie planifiée la mettait à la fois dans une insuffisance des matières premières nécessaires pour sa production d'une part et dans l'abondance de produits finis dans leur stock d'autre part. Cette situation a poussé la direction de GRANICO vers une recherche proactive — parfois pragmatique — de ressources au lieu d'attendre que l'État les lui attribue. GRANICO a aussi dû résoudre des

problèmes d'avoir trop de produits en stock en faisant du troc avec d'autres entreprises étatiques contre des matières premières ou des produits de consommation pour ses employés.

« [...] On était dans une bataille avec des mains et des jambes bien attachées. L'État ne nous octroyait pas suffisamment de capital pour moderniser nos équipements, nos chaînes de production. À plusieurs reprises, nos matières premières n'étaient pas attribuées à temps et on avait des briques pleins nos stocks. [...] On a dû faire des activités « hors plan » pour échanger nos stocks contre du charbon pour notre production et d'autres biens pour la consommation des employés. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

Cette attitude s'avère un bon signe pour le développement de nouvelles capacités chez GRANICO grâce à ses expériences dans des conditions compétitives même pendant l'économie planifiée. En effet, elle a dû partager le marché de briques et de tuiles en terre cuite ainsi que la construction de fours tunnels avec d'autres entreprises affiliées au groupe VIGLACERA. En tant que première productrice de granite au Vietnam, GRANICO a été confrontée à la concurrence indirecte causée par l'usage des produits de substitution tels les tuiles et les briques céramiques, au début des années 1990. Cependant, la vraie concurrence est arrivée lorsque des géants producteurs tels VIGLACERA, PRIME, DONG TAM ou TAICERA par exemple, se sont joints au marché du granite dans les années 2000.

Les capacités organisationnelles et les avantages concurrentiels d'ELMECO ne résultent pas de l'expérience de l'entreprise dans les conditions compétitives dans le passé. En effet, elle ne fut pas soumise à trop de pressions de la part des compétiteurs parce que l'industrie électrique était encore régularisée et monopolisée jusqu'à récemment par l'Électricité du Vietnam, sa société-mère. Toutefois, elle a entrepris des changements afin de développer ses avantages concurrentiels et son orientation vers la clientèle, grâce à l'adoption d'une approche entrepreneuriale chez la société-mère (ÉVN) dans les années 1990 (Quinn, 1998) et surtout grâce à la nature particulière de sa production. À la différence de GRANICO, la production des pièces mécaniques et de différentes composantes destinées aux centrales électromécaniques n'est pas un processus standardisé, mais plutôt un processus de « production sur demande ». Dans cette logique, les employés ont développé l'habitude de collaborer étroitement et directement non seulement avec des clients, mais aussi avec leurs

fournisseurs, dans le but d'effectuer des ajustements nécessaires tout au long du processus de fabrication.

« Ce n'est pas la production de masse ici [chez ELMECO]. La production est organisée selon les caractéristiques des produits. De plus, on fabrique quelques pièces composantes qui doivent être assemblées avec différentes composantes fournies par d'autres fournisseurs. On doit ainsi bien collaborer et communiquer régulièrement avec eux [les clients et leurs fournisseurs] pour assurer la bonne précision des pièces fabriquées. » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 3/11/2007 ; traduction libre]

La collaboration étroite et la communication intense avec des clients semblent des principes de travail validés non seulement pour les employés du service à la clientèle, mais aussi pour ceux de différents ateliers de production. Ces principes assurent que des pièces sont fabriquées selon les plus hauts standards de qualité. Ils reflètent également le fait que GRANICO se préoccupe principalement de l'intérêt de ses clients avant ses propres intérêts, en prenant des mesures proactives pour détecter les erreurs possibles. Cette logique présente les principaux traits d'une orientation vers le client et vers le marché.

« Notre processus de production n'est jamais statique parce qu'il varie d'une commande à l'autre [production sur demande²⁸] Durant la production, nos employés proposent des ajustements nécessaires à nos clients lorsque l'on trouve des erreurs dans la conception en faveur des intérêts des clients. » [entrevue avec le contremaître de l'atelier d'acier de construction d'ELMECO – 29/11/2007 ; traduction libre]

« Comme vous le constatez, nous, de notre « frère aîné » [le directeur général] aux gardiens, apprécions et comprenons l'importance des clients. Dès l'entrée, les gardiens vous saluent et vous servent de manière très amicale. Vous trouverez rarement cette attitude dans d'autres entreprises! » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

En somme, à travers les analyses des données ci-dessus, on arrive à conclure que les expériences dans les contextes concurrentiels et les orientations entrepreneuriales influencent significativement l'attitude, le comportement et les stratégies permettant de répondre aux changements radicaux de l'environnement. La pénurie des ressources ainsi que la concurrence avec ses entreprises-sœurs (VIGLACERA) ont encouragé GRANICO à adopter des stratégies et à envisager des changements de manière pragmatique afin d'accéder aux

²⁸ Les interviewés utilisent le terme vietnamien « phi tiêu chuẩn » (*non-standardisé*). On traduit littérairement ce terme en français par « sur demande ».

ressources rares et d'améliorer la productivité en mettant l'accent sur le contrôle des coûts et sur de nouvelles technologies. Ayant conscience de ses ressources contraignantes, GRANICO a toujours cherché à explorer et à saisir toutes les opportunités possibles dans le but d'établir sa position de pionnier dans une niche de marché donnée, puis à l'exploiter avec ses compétences distinctives. C'est par l'entremise de cette logique et de ces expériences que GRANICO favorise et adopte des changements dans le but de bien s'aligner à la turbulence du marché.

À la différence de GRANICO, ELMECO profite de la stabilité du marché afin de bien se préparer pour de futures batailles en développant ses nouvelles capacités organisationnelles, ses compétences distinctives et ses avantages concurrentiels. Bien qu'ELMECO opère encore dans un environnement monopolistique, elle a déjà développé son orientation vers le marché grâce aux pratiques entrepreneuriales introduites par sa société-mère (ÉVN) ainsi qu'à ses contacts intenses avec des clients. De plus, nos constatations semblent refléter l'inverse de la suggestion de Newman et Nollen (1998) en suggérant que les entreprises étatiques dans des situations monopolistiques peuvent quand même profiter des ressources disponibles pour effectuer des changements importants. Ces changements semblent être efficacement implantés lorsque les employés sont déjà familiers aux pratiques entrepreneuriales et aux collaborations intenses avec des clients. Dans ce cas, elles développent aussi des capacités organisationnelles visant des avantages concurrentiels à long terme.

6.3.7 L'importance des réseaux relationnels

Issus d'une culture collectiviste qui prend racine à la fois dans le confucianisme et dans la culture des Vietnamiens, les opérations, les comportements et les stratégies d'une organisation sont profondément affectés par des relations interpersonnelles et interorganisationnelles (Venard, 2000). Plusieurs auteurs suggèrent aussi que la nature de ces relations influence fortement la capacité de changement des entreprises, surtout quand elles opèrent dans un environnement institutionnel imparfait (Baum et Oliver 1991 ; Miner et *al.*, 1990 ; Carol et al., 1990 ; Xin et Pearce, 1996 cités par Newman et Nollen, 1998, p. 100).

D'après les données colligées dans le cadre de la présente recherche, ces types de relations reflètent la possibilité d'accéder aux différentes ressources rares ainsi que la possibilité de

développer de nouvelles capacités d'une organisation. Les deux entreprises investiguées essaient toujours d'entretenir et de développer leurs bonnes relations avec différents partenaires: les fournisseurs, les clients et les autorités gouvernementales. En effet, GRANICO a pu, grâce à ses propres relations, échanger clandestinement des matières premières (du charbon contre des briques et des tuiles en terre cuite) avec d'autres entreprises, sous l'économie planifiée, alors qu'elle était confrontée à de graves pénuries de ressources. De plus, elle n'a pas pu obtenir suffisamment de ressources et de prêts bancaires pour installer des fours tunnels et un système de séchage sans recourir aux « contacts », aux relations personnelles avec des cadres de haut niveau au sein du ministère de la Construction et du comité populaire de Hanoi.

« Faire de troc dans les années 1980, ce n'était pas autorisé par le gouvernement. [...] Il [le directeur général] avait de très bonnes relations avec des directeurs des entreprises de charbon à Quang Ninh et des cimenteries à Hai Phong [des diplômés de l'IPH] qui acceptaient d'entreprendre ces transactions clandestines: des briques et des tuiles contre du charbon, du ciment... Cela a sauvé notre entreprise! » [entrevue avec le directeur du département de gestion des projets de GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre]

En 1992, GRANICO a aussi profité de ses relations avec le ministère de la Construction pour bénéficier du transfert de technologie de four tunnel aux autres briqueteries, sous forme de contrats commerciaux, au lieu de missions politiques. Cet événement a changé considérablement sa performance grâce à l'ajout d'une activité commerciale qui semblait beaucoup plus rentable que son activité principale, la fabrication de briques.

« [...] *He [le directeur général] managed to persuade the Ministry of Construction to allow [GRANICO] to transfer its technology to other factories on a commercial basis.* » (Church, 1999, p. 322).

« Au lieu d'aider des briqueteries à installer des fours tunnels, dans un but purement politique et non lucratif, grâce aux bonnes relations avec les autorités [relation du directeur général avec le ministre de la Construction et le vice premier ministre], GRANICO a persuadé le ministre de la Construction de lui donner la permission d'effectuer des contrats de transfert de technologie [de nature commerciale]. » [extrait du document interne « Histoire de GRANICO : 45 ans de développement » ; traduction libre et c'est nous qui soulignons.]

Pour son projet de fabrication de granite en 1996, la direction de GRANICO a utilisé le même principe pour obtenir le support des autorités compétentes et surtout, l'engagement des

banques commerciales étatiques dans l'octroi de crédits de 120 milliards de dong (10 millions de dollars US). Grâce à l'utilisation efficace de ses réseaux, GRANICO a été autorisée à faire des affaires avec des entreprises dans les pays capitalistes et en particulier à importer la technologie de production de granite de l'Italie. Ces pratiques étaient très rares pour des entreprises étatiques vietnamiennes parce qu'elles avaient l'habitude de faire des affaires avec des partenaires provenant des pays socialistes principalement. L'arrangement des visites officielles des autorités (surtout la visite du secrétaire général du parti communiste du Vietnam Đỗ Mười en décembre 1996) justifie la tactique d'utilisation des relations en faveur des changements adoptés à GRANICO.

« [le directeur général] *is proud that his persistence has led to the governments' allowing him to import equipment and technology [de l'Italie] and that he has arranged for some of his executives to make field trips to oversea [...] and it is about to produce granite tiles using the latest technology from Italy.* » (Church, 1999, p. 323)

Pour ELMECO, les relations façonnent significativement aussi ses opérations et son orientation stratégique. Cependant, il apparaît que ses relations se basent plutôt sur une approche davantage entrepreneuriale que politique. Entre ELMECO et l'Électricité du Vietnam, les relations sont à la fois des relations administratives et propriétaires parce qu'ÉVN est non seulement une corporation étatique chargée du développement et de la régularisation de l'industrie électrique, mais elle est encore détentrice de 41,8 % des actions d'ELMECO. Grâce à ces relations, les dirigeants d'ELMECO semblent plus sensibles à l'évolution anticipée de l'industrie électrique et donc des tendances, des changements du marché. Toutefois, ces relations s'avèrent construites sur une base d'intérêts mutuels. C'est pour cette raison qu'ELMECO peut obtenir des contrats de fabrication de pièces mécaniques pour différentes centrales électriques financées par ÉVN. Plusieurs contrats ont été attribués sans appels d'offres.

« Il est certain que nous [ELMECO] sommes actuellement l'entreprise "squelette" de ÉVN et nous obtenons la plupart des contrats pour les grandes centrales électriques lancés par ÉVN. Cependant, ÉVN devrait être aussi privatisée: que fera-t-on alors? [...] Nous devons comprendre que nos relations [avec ÉVN] sont des relations d'investissements. Alors, pour chaque dong [VND] que nous gagnons, ÉVN

bénéficie de 51²⁹ cents » [extrait du procès-verbal de réunion du conseil d'administration, décembre 2007 ; traduction libre]

La qualité des relations reflète la collaboration et la confiance entre les partenaires. Les entrevues avec différents dirigeants d'ELMECO suggèrent qu'ELMECO peut réduire les risques en faisant des affaires avec des entreprises avec lesquelles elle possède de bonnes relations. Dans le domaine du génie électrique, le coût des matières premières occupe une grande partie du montant du contrat. La gestion des stocks d'acier semble une activité vitale pour la rentabilité et la possibilité d'obtenir des contrats avec des clients. Par ses relations, ELMECO peut obtenir des informations en ce qui concerne des spécifications techniques de la part des clients et donc préparer des stocks de matières premières afin d'assurer le meilleur prix ainsi qu'une optimisation des délais de livraison, comme l'explique le vice-directeur général chargé du commerce :

« Dans ce domaine [le génie électromécanique], 60 à 70 % du montant [du contrat] sont des coûts de matières premières [différents types d'acier] Nous essayons d'obtenir préalablement [grâce à nos relations] des spécifications techniques [du projet] de la part de nos partenaires [clients/souvent des entreprises-sœurs] et leurs engagements de ne pas les changer pour que nous puissions effectuer des approvisionnements. » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce d'ELMECO – 7/02/2008 ; traduction libre]

De pair avec l'accès aux ressources, les relations permettent aussi aux entreprises d'améliorer leurs capacités d'apprentissage et de développer de nouvelles capacités organisationnelles qui sont généralement plus appropriées dans un environnement compétitif grâce à collaborations étroites avec différents partenaires. En effet, ELMECO a beaucoup profité de ses alliances stratégiques avec une entreprise-sœur spécialisée en conception de centrales hydrauliques. Cette alliance lui a permis premièrement de former une coentreprise compétente afin de participer aux différents appels d'offres pour construire de petites et moyennes centrales hydrauliques complètes. Deuxièmement, ses ingénieurs ont beaucoup appris de cette alliance dans les travaux de conception et ont surtout développé leurs compétences en gestion des projets. L'obtention de contrats de construction des centrales hydrauliques de Huoi Quang et

²⁹ En 2007, ÉVN détenait 51 % des actions d'ELMECO. Ce taux a été réduit à 41,8 % en 2009 pour que ELMECO puisse participer aux différents appels d'offres utilisant des ressources financières de l'ODA (Official Development Assistance).

Seprok justifie l'importance de cette alliance. À partir des nouvelles capacités développées, ELMECO a été une des très rares entreprises locales qui participant officiellement à la construction de la centrale hydraulique de Son La (la plus grande centrale hydroélectrique en Asie du Sud Est).

« [Après avoir] réalisé des contrats pour les centrales hydroélectriques Huoi Quang, Seprok [en collaboration avec d'autres entreprises de conception] et en particulier Son La, ELMECO a démontré et confirmé ses capacités de production des composantes complexes électromécaniques à des standards de qualité internationaux. En formant des alliances avec des partenaires, elle s'avère actuellement capable de réaliser et de participer à n'importe quel appel d'offres pour de moyennes centrales hydroélectriques au Vietnam et en Asie du Sud-Est. » [extrait du discours du vice-directeur général d'ÉVN lors d'une réunion de l'Assemblée générale en mars 2009 ; traduction libre]

En résumé, les entreprises étatiques vietnamiennes ont souvent recours à des relations lors de la formulation de leurs propres stratégies, dont des changements. Certaines utilisent leurs relations dans le but de faire accepter de nouvelles idées, de légitimer des changements et d'obtenir des ressources nécessaires pour les implanter comme dans le cas de GRANICO. D'autres — c'est le cas d'ELMECO — développent leurs capacités et leurs compétences distinctives grâce aux apprentissages faits par le biais de relations collaboratives avec des partenaires. Quels que soient les motifs, les relations favorisent les interactions, l'apprentissage organisationnel, les ressources et les supports qui, à leur tour, encouragent les changements afin de développer de nouvelles capacités et donc des avantages compétitifs dans le nouveau contexte. Le tableau 6.3 synthétise différentes logiques dominantes en tant que facteurs qui supportent et favorisent des changements dans les deux entreprises étudiées.

Tableau 6.3 : Les logiques dominantes comme facilitateurs des changements organisationnels

Logiques dominantes	GRANICO	ELMECO
Expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> • Très active dans des projets pilotes en nouvelle technologie, réorganisation et restructuration dans le but d'être une entreprise avant-gardiste • Besoin de preuves pour persuader et pour valider la « formule gagnante », dont des changements auprès des supérieurs ou des autorités de tutelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolérance des « essais-erreurs » pour encourager des expérimentations et des initiatives locales • Besoin de preuves de réussite pour obtenir le consensus de l'ensemble du « clan » et pour justifier la nécessité des changements
Logique politique	<ul style="list-style-type: none"> • Recourt fréquemment aux stratégies politiques, aux relations politiques afin d'obtenir des ressources et du soutien des autorités supérieures pour des changements ou de nouveaux projets • Recourt aux divers moyens médiatiques pour « vendre » des projets de changement, obtenir des soutiens et des engagements auprès des acteurs de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profite des relations politiques pour préparer et développer des compétences • Recourt à des relations politiques pour accéder aux ressources et surtout aux commandes de type de gré à gré
Orientation vers l'efficience et le collectivisme	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers l'efficience sous la pression de pénurie des ressources et la compétition • Licenciement des employés abondants lors d'actionnarisation et de restructuration sans trop tenir compte des intérêts des employés touchés • Licenciement des personnes résistantes aux changements adoptés • Élimination immédiate des unités peu rentables (l'usine de fabrication des briques mosaïques, l'entreprise de pierres à aiguiser, la restructuration de l'entreprise de construction...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Récompense des solutions permettant des réductions des coûts de production et des augmentations de la productivité... • Fonctionne depuis 1990 comme des centres de profits d'ÉVN • Pas de licenciement lors de l'actionnarisation ou de réorganisation • Tient compte des intérêts de l'ensemble des employés en investissant dans la garderie, la clinique médicale, parcs et la maison de culture du village d'ELMECO

Tableau 6.3 : Les logiques dominantes comme facilitateurs des changements organisationnels (*suite*)

Orientation extrovertie versus introvertie	<p style="text-align: center;"><u>Orientation extrovertie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Démonstration au public (recours aux relations publiques et aux différents médias pour promouvoir son image) • Recherche de positions avant-gardistes (technologie et nouveaux domaines: fours tunnels et granite). • Mise en application d'une structure d'entreprise « holding » pour une croissance géographique 	<p style="text-align: center;"><u>Orientation introvertie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Attention spéciale portée au développement des capacités techniques (nouvelles usines d'acier de construction) • Formation des employés pour développer des ressources humaines compétentes et qualifiées • Apprentissage organisationnel (incitation à la collaboration, à la participation des employés...)
Orientation clanique versus orientation opportuniste	<p style="text-align: center;"><u>Attitude pragmatique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pénétration de plusieurs secteurs dans le but de profiter toutes les opportunités sans aucune vision claire et systémique (briques et tuiles en terre cuite, des granites, affaires en tourisme, immobilier). • Promotion des gens de l'extérieur afin d'obtenir des accès aux ressources rares. 	<p style="text-align: center;"><u>Orientation clanique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Met sur des valeurs, des intérêts collectifs lors de restructuration • L'entreprise est vue comme une "famille" dont les employés sont plutôt des "frères" que des collègues. • La gestion est hiérarchisée, mais consultative et participative • Promouvoit seulement des personnels ayant des expériences internes (ex. rejet des cadres recrutés de l'extérieur).

Tableau 6.3 : Les logiques dominantes comme facilitateurs des changements organisationnels (suite)

Logiques dominantes	GRANICO	ELMECO
Orientation vers la clientèle	<p>Coexistence d'une orientation de marché et d'une orientation de production</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une gamme de produits diversifiée: différentes dimensions de briques, différentes couleurs, différents types de briques en terre cuite. Restructuration du système de distribution. Les produits sont uniquement distribués par des distributeurs externes; GRANICO occupe seulement la démonstration (Showroom). Cependant, l'entreprise continue à mettre l'accent sur une stratégie de "pousse" (les études de marché ont été faites auprès des distributeurs afin d'améliorer les ventes. Aucune étude de marché auprès des clients directs n'a été faite.) 	<p>Transition en une orientation vers la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaboration intense avec des clients par la nature du processus de production (sur demande) Expérience avec certains clients hors du réseau d'ÉVN pour le service de galvanisation (Hyundai Dong Anh, Mitsui Vietnam) et de fabrication de tours d'antenne pour VNPT, Viettel Telecom et d'autres Fournit de la formation aux employés sur l'importance de la clientèle ainsi que le code de conduite avec des clients appliqué pour l'ensemble des employés. Slogan « <i>Nous faisons le maximum pour la satisfaction de nos clients</i> » (2003)
L'importance des relations	<ul style="list-style-type: none"> Recourt aux influences politiques et aux relations personnelles pour avoir des ressources et des contrats (autorités provinciales: comité populaire de Hanoi, Bac Ninh...). 	<ul style="list-style-type: none"> Relations collaboratives avec des clients afin d'optimiser des procédures de production Alliances avec des entreprises-sœurs pour participer à divers appels d'offres Relations étroites avec ÉVN pour formuler ses stratégies propres de développement

6.4 Les propositions

Dans ce chapitre, on a abordé divers aspects de la culture organisationnelle des entreprises étatiques vietnamiennes. L'analyse des données colligées nous a permis de classer différentes logiques dominantes détectées auprès des deux entreprises que nous avons étudiées en deux catégories principales : le groupe de logiques « freinant » (voir le tableau 6.1) et celui des logiques « facilitant » (voir le tableau 6.3) les changements organisationnels pendant la période de transition économique du Vietnam. Dans cette section, nous présentons nos observations sous forme des propositions suivantes :

Proposition 1 :

Dans un contexte de “Doi Moi”, une entreprise étatique a de la facilité à initier et à implanter des transformations organisationnelles lorsqu'elle a de bonnes relations avec des institutions politiques ou adopte une logique politique.

Dans le contexte de transition économique du Vietnam, la plupart des entreprises étatiques ont été confrontées à des pénuries de ressources à cause du dysfonctionnement du système d'allocation ainsi que du régime d'économie planifiée. Nous suggérons alors que les entreprises étatiques adoptant des logiques politiques ou ayant des relations étroites avec des autorités de tutelle ou des institutions étatiques reçoivent plus des ressources ainsi que des supports nécessaires pour réussir l'implantation des changements. En effet, la transition d'une économie planifiée en une économie de marché est un processus de transformation qui pose un réel défi et qui est complexe pour les dirigeants. Face à l'obsolescence technologique, ces entreprises ont tendance à entreprendre tout d'abord des changements techniques, en mettant l'accent sur la modernisation des équipements et des chaînes de production et sur la réorganisation de la production, ce qui requiert généralement d'importantes ressources financières. De plus, l'ambiguïté du nouveau contexte ne permet pas aux dirigeants des entreprises étatiques de bien déterminer les changements à prendre et surtout le degré de changement toléré par les autorités de tutelle ou les autorités supérieures. C'est pour cette raison que des changements, surtout ceux de type « frame-breaking », ne peuvent voir le jour sans le soutien des autorités de tutelle ou des institutions étatiques résultant des tactiques et des stratégies politiques.

Nos résultats s'avèrent différents de ceux de Thang, Lam et Chi (2005) et de Malesky *et al.* (1998) qui ont suggéré que plusieurs entreprises étatiques attendent encore des directives et des instructions du gouvernement. Ces auteurs proposent également que les relations avec le gouvernement présentent des influences négatives sur l'initiation des changements chez les entreprises étatiques. En ce qui nous concerne, cette différence pourrait être expliquée par les degrés de changement de contexte institutionnel dans lesquels opèrent des entreprises. En effet, au début du processus de réforme économique, le changement restait plutôt au niveau des politiques (niveau macro). Les changements étaient généralement planifiés et imposés par le gouvernement (c.-à-d. l'actionnarisation et la réorganisation, par exemple). Ceux-ci étaient considérés aux yeux des entreprises étatiques comme de nouveaux plans à accomplir. Pourtant, le contexte a bien changé dans les dernières années de la première décennie de 21^e siècle, alors que le pays s'intègre fortement à l'économie globale. Des entreprises étatiques doivent subir la concurrence brutale des compétiteurs, tant domestiques qu'internationaux, dans une situation de réduction considérable des protections de l'État. Pendant ce temps, les entreprises ne peuvent plus attendre les directives du gouvernement, mais doivent plutôt profiter des relations ainsi que des tactiques politiques afin d'initier et d'implanter des changements majeurs.

Proposition 2 a :

Face au nouveau contexte économique, une entreprise étatique adopte activement une orientation de marché et procède aisément à des changements lorsqu'elle jouissait d'interactions et de contacts directs avec des clients et des partenaires avant l'actionnarisation.

Proposition 2 b :

Une entreprise étatique enracinée fortement dans la logique de production de masse est difficilement engagée dans les changements vers une orientation-client contrairement à celle expérimentée dans une logique de production sur mesure.

Les changements organisationnels réussis sont généralement mis en œuvre suite aux pressions des clients. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons conclu que'ELMECO, par la nature de son industrie d'appartenance, a beaucoup d'interactions et de collaborations avec ses clients et ses partenaires tout au long du processus de production. Grâce à ces interactions, ELMECO peut échanger et développer de nouvelles compétences

avec ses partenaires, surtout avec ses clients du secteur privé et de l'étranger comme Hyundai Dong Anh Steel Co. Ltd (Corée du Sud), Shimizu-Sumitomo Mitsui (Japon) et SEE AG (Suisse). Ces expériences et l'orientation entrepreneuriale introduite par ÉVN motivent ELMECO à adopter de nouvelles pratiques managériales. GRANICO opère quant à elle dans une industrie de matériaux de construction où l'accent est mis sur une production de masse plutôt que sur une production sur demande comme c'est le cas d'ELMECO. Dans cette industrie, les interactions directes avec les clients semblent très limitées parce que les produits sont vendus essentiellement via des agences de distribution. L'entreprise s'efforce essentiellement d'organiser sa production de façon rationnelle afin de faciliter le contrôle des coûts de production et de qualité ainsi que d'établir un réseau des distributeurs externes modelé sur une stratégie de « *push* ».

Proposition 3 :

Une entreprise étatique s'engage difficilement dans des changements radicaux lorsqu'elle favorise une idéologie de mandat et un silence organisationnel.

Les entreprises étatiques opèrent dans une situation très ambiguë depuis la mise en œuvre de la politique de « Doi Moi » au Vietnam. Dans ce contexte, les membres de la direction de ces entreprises démontrent généralement des comportements opportunistes liés à leur propre mandat. Ils appliquent donc l'« idéologie de mandat ». D'après les données colligées, les dirigeants influencés par cette « idéologie de mandat » cherchent à entreprendre des stratégies et des changements à court et moyen terme plutôt que des stratégies et des changements à long terme. De plus, les changements radicaux sont considérés comme trop risqués et aventureux et ne sont pas supportés par les entreprises où l'idéologie de mandat est dominante. On suggère aussi que ce phénomène est encore accentué dans les entreprises où l'importance de la hiérarchie et le « silence organisationnel » sont simultanément présents. En effet, la combinaison de ces trois éléments (l'idéologie de mandat, la hiérarchie et le silence organisationnel) influence le processus de prise de décision des hauts dirigeants et limite également la contribution aux changements des employés du bas de l'échelle de l'entreprise.

Proposition 4 a :

Lorsqu'une entreprise étatique adopte une approche orientée vers l'efficacité par des coupures de coûts, les employés concernés réduisent donc leur engagement aux changements effectués.

Proposition 4 b :

Lorsqu'une entreprise étatique adopte en même temps une orientation vers l'efficacité et une orientation collective, les employés concernés démontrent un fort engagement aux changements effectués.

Comme l'efficacité est toujours un critère fondamental pour une entreprise opérant dans une économie de marché, les entreprises étatiques vietnamiennes n'échappent pas à cette règle générale lors de la mise en œuvre de la politique du « Doi Moi ». D'après les données recueillies, certaines entreprises qui mettent l'accent sur le contrôle des coûts sans tenir compte des aspects humains ou de l'intérêt collectif lors de la mise en œuvre des changements, suscitent la crainte auprès des acteurs touchés. GRANICO semble appartenir à ce type d'entreprise. Par une approche de management autocratique, la direction a laissé partir plusieurs employés lorsqu'elle restructurait et réorganisait des activités, surtout lorsqu'elle est devenue actionnarisée. Dans cette situation, les employés manifestent généralement de l'inquiétude, voire de l'anxiété vis-à-vis des changements. Ils démontrent donc une faible volonté à participer ou à s'engager dans les changements proposés. Toutefois, il existe d'autres entreprises étatiques qui adoptent une approche axée sur l'efficacité, sans laisser tomber pour autant les dimensions collectives, sociales et humaines et en acceptant une solution de compromis. Dans cette catégorie, les entreprises tiennent d'abord compte des intérêts des acteurs touchés et les considèrent comme un des éléments essentiels du processus de changement. Grâce à cette approche, les employés sont informés et comprennent la nécessité des changements pour la survie de l'entreprise et ils se sentent également en sécurité face aux transformations. Dans notre échantillon, ELMCO (contrairement à GRANICO) a pu maintenir l'équilibre entre ces deux logiques lorsqu'elle a effectué des changements radicaux en vue de bien s'aligner devant les turbulences du nouveau contexte économique du Vietnam.

Proposition 5 a :

Dans un marché turbulent et compétitif, une entreprise étatique munie d'une orientation extrovertie favorise des explorations actives des nouvelles opportunités et facilite donc des nouveaux projets (soit des changements).

Proposition 5 b :

Dans un marché relativement stable, une entreprise étatique munie d'une orientation introvertie facilite le développement de nouvelles capacités organisationnelles et favorise donc des restructurations internes.

Dans une économie de marché, une entreprise ne peut survivre que si elle arrive à développer ses propres avantages concurrentiels en se basant sur des compétences distinctives. Ces nouveaux concepts n'existent pas aux yeux des dirigeants d'entreprises opérant dans l'ère d'économie planifiée et nos deux entreprises ne font pas exception. Dans le cadre de la présente recherche, les données colligées suggèrent que les deux entreprises que nous avons étudiées adoptent différentes logiques, différentes stratégies afin de développer leurs propres avantages concurrentiels. Opérant dans un environnement d'instabilité du réseau des marchés, GRANICO est confrontée à de grands risques ainsi qu'une forte compétition sans profiter de protection de la part de l'État. Dans ce contexte, elle cherche à investir dans de nouvelles activités d'affaires ou de nouvelles technologies, afin d'explorer activement les opportunités possibles liées à sa position de pionnier. Ces stratégies sont généralement accompagnées par des activités publicitaires et des relations publiques dans le but de créer un climat de confiance et d'obtenir le soutien des autorités compétentes. En d'autres termes, les changements entrepris par GRANICO sont souvent affectés par une logique ou une orientation extrovertie.

Au contraire, ELMECO opère dans un environnement relativement stable et elle n'a aucune difficulté en termes de commandes parce que l'industrie électrique au Vietnam est encore monopolistique, régularisée et administrée par sa société-mère – ÉVN. Selon les données obtenues, il semble qu'ELMECO poursuit les orientations stratégiques d'ÉVN pour formuler ses stratégies de développement. C'est dans ce contexte qu'elle concentre essentiellement ses activités sur la production en développant ses capacités techniques ainsi que sur la recherche des ressources nécessaires. Elle prépare aussi des compétences distinctives et des capacités organisationnelles dans le but de bien répondre aux turbulences anticipées de l'environnement.

Proposition 6 a:

Dans une entreprise étatique munie d'une « culture clanique » tolérant la consultation et la participation des employés au processus de décision, les membres de l'entreprise démontrent leur attitude ouverte, responsable ainsi que leur engagement aux changements contrairement à celle ayant une culture « hiérarchisée et paternaliste ».

Proposition 6 b:

Contrairement à une entreprise étatique ayant une culture hiérarchisée et paternaliste, les membres d'une entreprise étatique ayant une « culture clanique » réduisent leur support aux promotions des personnes de l'extérieur ainsi qu'aux changements proposés par ces dernières.

Depuis l'introduction de la réforme économique du Vietnam dans les années 1990, les entreprises étatiques doivent faire des ajustements ou des transformations afin de bien s'aligner aux changements de l'environnement. Sur la base des données que nous avons recueillies, des entreprises étatiques qui opèrent dans des contextes historiques différents développent des valeurs culturelles différentes et poursuivent donc des stratégies de changements distinctes. ELMECO adopte une culture organisationnelle clanique mettant l'accent sur un climat consultatif où les relations entre les membres semblent comparables à celles d'une famille vietnamienne. Dans cette culture, les membres doivent bien respecter la hiérarchie, la consultation et la participation des membres aux diverses activités organisationnelles étant tolérées, parfois très encouragées. Toutefois, cette culture forte s'avère très conservatrice vis-à-vis des nouveaux membres provenant de l'extérieur qui sont généralement vus comme des « étrangers ». Pour être acceptés, ces derniers ont besoin d'une période d'internalisation pour obtenir la confiance des autres membres. Contrairement au cas d'ELMECO, GRANICO est fortement influencée par des valeurs individualistes formant une culture organisationnelle hiérarchisée et « paternaliste » où les rôles individuels des hauts dirigeants sont très importants et même décisifs dans toutes les activités stratégiques. La participation des employés au bas de l'échelle organisationnelle à la formulation de stratégies dans ce contexte semble très limitée. Les entrevues avec différents employés chez GRANICO ont démontré leur faible volonté de s'engager dans des changements. Cependant, sa « culture patriarcale » caractérisée par un style de décision « top-down » et par une forte hiérarchie organisationnelle assure quand même une implantation rapide et efficace des changements imposés par les autorités ou des changements de nature technologique.

Proposition 7 a :

Dans le contexte de « Doi Moi » du Vietnam, une entreprise étatique peut facilement légitimer et faire accepter des changements radicaux auprès des différents membres de l'organisation lorsqu'elle bénéficie de relations de nature politique.

Proposition 7 b :

Les relations de nature partenariale et entrepreneuriale que possédait une entreprise étatique facilitent l'apprentissage et le développement des nouvelles capacités organisationnelles.

Pendant la période de transition économique au Vietnam, les entreprises étatiques mobilisent généralement des supports (informels ou formels) de leurs réseaux relationnels pour assurer leur survie. GRANICO n'a pu obtenir de crédits bancaires et de « signaux verts » pour ses projets de changement sans recourir aux relations personnelles du directeur général avec différentes autorités. En effet, les activités de transfert de technologie des fours tunnels, le projet de granite et le « troc clandestin » ont tous été implantés grâce au soutien (qu'il soit formel ou informel) du réseau de relations de l'entreprise. De plus, ces relations peuvent légitimer les changements et faciliter leur acceptation par d'autres membres de l'organisation. Toutefois, chez GRANICO, il apparaît que les relations mobilisées sont plus influencées par la nature politique que la nature entrepreneuriale des rapports. Au contraire, la nature des relations utilisées chez ELMECO est basée essentiellement sur une logique partenariale ou entrepreneuriale qui permet de bien mobiliser les ressources nécessaires, mais également d'améliorer les capacités d'apprentissage et la collaboration, deux éléments très importants dans un environnement compétitif.

CHAPITRE VII

LA DYNAMIQUE DU « LEADERSHIP STRATÉGIQUE » ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ÉTATIQUES VIETNAMIENNES

Les récentes recherches en management démontrent les contributions importantes du leadership à la performance organisationnelle ainsi qu'à la réussite des changements (Ahn, Adamson et Dornbusch, 2004 ; Bass, 1985 ; Kotter, 1990 ; Kotter et Heskett, 1992 ; Schein, 2004). Dans ce chapitre, on s'emploie à vérifier et à analyser le rôle des hauts dirigeants dans le processus de changement et on se concentre sur les styles de direction déployés au niveau des deux entreprises étatiques vietnamiennes étudiées, en tenant compte des différents facteurs contextuels de la société (soit les facteurs culturels, sociaux et politiques). En se basant sur les données obtenues, on propose à la fin de ce chapitre un modèle de leadership permettant d'expliquer la dynamique du leadership stratégique dans le processus de gestion du changement au sein des entreprises étatiques vietnamiennes. On le désigne comme le modèle « V-inversé » et on le représente graphiquement dans la figure 7.2.

7.1 Le contexte complexe et ambigu : un terrain exclusif pour le « leadership stratégique »

Les échelons supérieurs jouent un rôle vital dans la gestion des changements au sein des entreprises, surtout lorsque ces entreprises opèrent dans un environnement très turbulent (Clark et Soulsby, 2007 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Hughes et Beatty, 2005 ; Johnson, Hoskisson et Hitt, 1993 ; Newman, 2000 ; Newman et Nollen, 1998). Plusieurs recherches suggèrent que la réussite des programmes de changements dans des organisations dépend

fortement de la capacité des hauts dirigeants à interpréter et à percevoir les menaces et les opportunités de l'environnement (Clark et Soulsby, 2007 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Hurst, Rush et White, 1989). Les interprétations et les perceptions des hauts dirigeants se basent essentiellement sur les expériences antérieures et sur les logiques dominantes organisationnelles.

Dans le contexte de transition économique du Vietnam, les hauts dirigeants des entreprises étatiques ont de grands défis à relever du fait de la complexité et de l'ambiguïté de l'environnement. En effet, le Vietnam adopte une approche de réforme qui est complètement différente par rapport à celle appliquée dans les pays ex-socialistes de l'Europe de l'Est. La politique de « Doi Moi » vise à changer uniquement le mécanisme économique sans toucher au système politique, dans le but de préserver le pouvoir, la légitimité du parti communiste et la stabilité de la société (voire la figure 6.6). La coexistence de deux idéologies compétitives et parfois contradictoires rend le processus de prise de décisions dans les entreprises étatiques complexe et difficile. Opérant dans ces circonstances, les entreprises étatiques vietnamiennes doivent faire face à deux types de pressions. Premièrement, elles sont obligées de satisfaire les objectifs sociaux poursuivis par le système socialiste orientés vers la stabilité. Deuxièmement, elles doivent également faire des efforts (appliquer les changements nécessaires) pour mieux performer face à la concurrence des entreprises du secteur privé et des entreprises étrangères. Les difficultés confrontées par les hauts dirigeants s'aggravent lorsqu'il manque d'informations codifiées et de règles claires à l'égard des politiques de rénovation du pays. Dans ces circonstances, seuls les gestionnaires de niveau supérieur sont capables d'assumer le rôle d'agents clés de changements au sein des entreprises étatiques vietnamiennes, parce qu'ils peuvent obtenir plus d'informations par rapport aux autres grâce à leurs contacts auprès des autorités et de leurs partenaires. La possession des informations pertinentes leur permet de bien interpréter l'urgence des changements ainsi que les « limites » autorisées par le système politique. Les managers intermédiaires ont, par leur statut, peu d'influence sur les décisions et donc sur l'initiation des changements organisationnels.

Les données colligées dans le cadre de la présente recherche confirment l'importance du « leadership stratégique » (celui des dirigeants supérieurs) dans le processus de changement. En plus, elles suggèrent aussi que la nomination des hauts dirigeants dans les entreprises

étatiques est profondément influencée par l'État via une organisation de tutelle ou à titre d'actionnaire majeur. Les dirigeants sont généralement des membres du parti communiste et possèdent donc des pouvoirs légitimes auprès de leurs subordonnés pour mettre en branle les changements exigés par le nouveau contexte.



Figure 7.1 : Le « Doi Moi » au Vietnam : la coexistence de deux idéologies compétitives

Les interviewés recrutés dans le cadre de notre recherche démontrent un comportement d'indifférence à l'égard des changements qui touchent les employés du bas de l'échelle organisationnelle et ils laissent entendre que c'est la responsabilité des hauts dirigeants, comme un « mandat du ciel », de les instaurer.

« Chez nous [ELMECO], les hauts dirigeants sont responsables des résultats finaux [performance] de l'entreprise devant l'État et les employés [...] c'est eux qui ont des relations étroites avec les autorités et de bons contacts avec les partenaires et les clients. Ils possèdent les informations les plus à jour concernant l'évolution de l'industrie et le marché. Les gestionnaires intermédiaires et les employés n'en ont

pas. C'est pour cela que les décisions sont toutes prises par la haute direction! » [entrevue avec le chef du département de gestion de qualité ISO chez ELMECO – 20/11/2007 ; traduction libre]

« Les nouvelles idées et les stratégies sont initiées par les hauts dirigeants ; les cadres intermédiaires ne sont pas capables d'en proposer [...] ». [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« Ils [les cadres supérieurs] sont choisis par vote pour des postes supérieurs et pour être responsables des activités stratégiques. C'est eux qui sont compétents et les plus convenables pour apporter les transformations nécessaires! Pour nous [les employés], notre tâche concerne plutôt les activités opérationnelles... les opérations quotidiennes! » [entrevue avec le contremaître de l'atelier de galvanisation d'ELMECO – 24/11/2007 ; traduction libre]

Les employés du bas de l'échelle organisationnelle, de même que les dirigeants supérieurs eux-mêmes, affirment que les hauts dirigeants sont les seuls capables de proposer de nouvelles idées, de nouvelles stratégies et des changements. Les changements exigent une quantité suffisante d'informations sur le contexte et aussi une mobilisation efficace des soutiens politiques auprès des autorités. En réalité, plusieurs projets de changement au sein des entreprises étatiques vietnamiennes ne fonctionnent pas, à cause de l'absence de ce soutien. Ces supports politiques sont plus faciles à obtenir par les hauts dirigeants que par les cadres intermédiaires. Les propos de nos répondants confirment cela.

« [Les décisions importantes,] ce sont les cadres supérieurs qui peuvent les prendre. Les employés [du bas de l'échelle organisationnelle] ont des connaissances, de l'expérience et des informations très limitées pour juger des conditions de l'environnement. Ils ne sont pas non plus en mesure d'obtenir le support nécessaire auprès des autorités pour mettre les changements en branle. Avoir de bonnes idées c'est une chose, mais être capable de les faire accepter et de les mettre en application c'est autre chose. » [entrevue avec le directeur général de GRANICO – 7/08/2007 ; traduction libre]

« [...] De nouvelles idées ou de nouveaux projets, surtout ceux liés à la gestion et aux stratégies, proviennent généralement des hauts dirigeants [...] » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 9/01/2008 ; traduction libre].

« [...] Les gestionnaires supérieurs ont non seulement des pouvoirs légitimes, mais sont aussi compétents pour prendre de grandes décisions [...] Ils ont souvent des visions globales de l'entreprise que les gestionnaires intermédiaires ne possèdent pas ! » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre].

Dans les entrevues, la plupart des interviewés chez GRANICO soulignent l'importance des relations et du soutien politique vis-à-vis des changements que le directeur général a adoptés face à la situation d'insuffisance de ressources. Ce sont les « activités clandestines de troc » avec les entreprises partenaires qui ont sauvé GRANICO et ses employés pendant la période de 1985 à 1990. Les données colligées démontrent que GRANICO n'aurait pu effectuer ces opérations pendant ces années sans le support informel du ministre de la construction, qui est un des meilleurs amis du directeur général. L'histoire du directeur général, racontée par Lai (2001), illustre la nécessité du « leadership stratégique » pour mobiliser le support politique, un élément vital aux projets de changements.

« Dans une telle crise [la pénurie de ressources], le directeur général a décidé d'effectuer des trocs « clandestins » [...] pendant quelques années, pour survivre. Mais on a pu faire cela grâce à des relations personnelles avec quelques personnes clés du ministère de la Construction. Sans leur soutien, on [les hauts dirigeants] court de grands risques et ces opérations ne peuvent pas voir le jour. » (Lai, 2001) [Traduction libre]

Dans le cas d'ELMECO, la haute direction a aussi profité du soutien d'ÉVN (sa société-mère) pour élaborer ses « stratégies parallèles », des stratégies qui intègrent les orientations stratégiques d'ÉVN. Le directeur général comprend la nécessité de créer des avantages concurrentiels par rapport aux compétiteurs et c'est seulement lui qui a pu convaincre la haute direction d'ÉVN d'approuver son projet d'investissement dans des usines d'acier de construction (à Tien Son en 2005 et à Hai Duong en 2009). Avec ces investissements, ELMECO a pu devenir une entreprise leader en génie électromécanique et être capable de participer à la construction de grandes centrales électriques au Vietnam.

« [Le directeur précédent] ne préparait pas suffisamment [ELMECO] pour l'avenir. Depuis 2003, le nouveau directeur général s'efforce d'améliorer la capacité opérationnelle de son entreprise et d'obtenir l'autorisation d'investir dans une grande usine d'acier de construction à Tien Son. Aujourd'hui, ELMECO peut fabriquer des pièces mécaniques complexes pour de grandes centrales électriques au Vietnam. Elle est actuellement mieux positionnée que des entreprises mécaniques connues comme Lilama et Song Da [...] ». [entrevue un consultant chez MARCO – 6/01/2008 ; traduction libre]

« C'est lui [le directeur général depuis 2003] qui a changé des choses ici. Il a réussi à obtenir un engagement ferme de la part d'ÉVN dans les nouvelles usines [...] Alors, ÉVN a approuvé nos projets et nous a donné un accès privilégié à ses projets de construction de centrales électriques [de gré à gré, pendant quelques années]. Pendant

cette période [où ELMECO pouvait recevoir encore des contrats de gré à gré], nous nous sommes concentrés à développer notre capacité [opérationnelle, technologique] pour mieux concurrencer. » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 9/01/2008 ; traduction libre]

Bien que le « leadership stratégique » joue un rôle décisif dans les changements au sein des entreprises étatiques vietnamiennes durant la période de transition économique, on constate que les échelons supérieurs dans les deux entreprises étudiées adoptent des stratégies, des politiques et des styles de direction assez différents pour gérer les projets de changement. En se référant à nos données, GRANICO favorise le style de direction paternaliste-autocratique tandis qu'ELMECO démontre une direction de type paternaliste-consultatif. De plus, on constate aussi que la direction de GRANICO a fréquemment recours à des moyens médiatiques pour influencer et mobiliser le support de différents acteurs impliqués dans l'application des changements. Ces styles de direction seront abordés dans les sections qui suivent.

7.2 Le « leadership paternaliste » : un « parrain » versus un « frère aîné responsable »

D'après les données que l'on a obtenues, on suggère que l'importance du « leadership stratégique » pour les changements au sein des entreprises étatiques au Vietnam provient non seulement du contexte institutionnel, mais également des valeurs culturelles de la société vietnamienne. Les analyses dans la section précédente suggèrent que les dirigeants supérieurs jouent un rôle décisif dans le processus de changement grâce à leur accès à des sources d'informations, ainsi qu'à leur support politique, ce que les dirigeants intermédiaires ne peuvent pas obtenir.

Toutefois, il semble que le style de leadership dans les entreprises vietnamiennes est profondément enraciné dans la structure familiale et sociétale du Vietnam, qui s'établit traditionnellement en fonction des règles « ngũ luân » (cinq types de relations : prince-sujet ; père-fils ; frère-frère ; époux-épouse et ami-ami) du confucianisme. La « piété filiale » dans une famille traditionnelle vietnamienne est transférée du contexte familial au contexte des affaires, où les hauts dirigeants d'une entreprise donnent des ordres et des directives,

établissent les règles, sont responsables de l'orientation de l'entreprise et de la protection de leurs subordonnés. En revanche, on s'attend des subalternes qu'ils soient fidèles et soumis aux ordres de leurs hauts dirigeants. Ces rapports sont similaires à ceux entre un père et ses enfants dans une famille vietnamienne traditionnelle, où les enfants ont l'obligation de respecter leur père et de lui obéir. Il s'agit donc du style de « leadership paternaliste ».

« Comme dans une famille, les gens devraient connaître leur propre place dans cette entreprise... Ils devraient bine savoir quand ils peuvent agir, comment ils doivent agir et ainsi de suite... Il y a un ordre implicite et tout le monde le suit [...]. C'est pour cela que les décisions [prises par les hauts dirigeants] sont bien respectées et exécutées! » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

« [...] les hauts dirigeants ont une grande autorité sur les employés. On ne questionne jamais leurs décisions [...] Une fois qu'elles sont prises, on les exécute. C'est grâce à l'obéissance que les projets de changements sont rapidement implantés ici! » [entrevue avec le chef du département de gestion des projets de GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre]

« C'est très centralisé ici! C'est toujours le "chef" [terme utilisé par l'interviewé] qui décide... sa décision est finale! Le projet à Tula (Russie) en est un bon exemple... Suite à sa visite de la Russie en 2001 [avec la délégation du vice-ministre de la Construction], il a décidé d'investir dans une usine de granite de \$US 15 millions [...]. Nous [les membres de la haute direction] doutions de la faisabilité du projet, mais... la décision était prise et... » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

En adoptant le style de « leadership paternaliste », les hauts dirigeants exercent une grande autorité sur les employés et ils mettent généralement l'accent sur un mécanisme de contrôle. Cependant, les données colligées montrent deux images différentes du « leadership stratégique » dans les entreprises étudiées, soit celle d'un « parrain » chez GRANICO et celle d'un « bon frère » chez ELMECO.

Dans le cas de GRANICO, il apparaît que le pouvoir et le contrôle sont extrêmement centralisés aux mains des dirigeants au sommet. La plupart des décisions sont prises par une seule personne, le directeur général, tandis que tout le reste de l'entreprise joue simplement le rôle d'exécutant. Il s'agit donc d'un style de leadership « paternaliste-autocratique » reflétant l'image d'un « parrain ». Cependant, le caractère autocratique du « leadership stratégique » s'avérait approprié et efficace lorsque GRANICO était encore une petite fabrique de briques ayant des ressources humaines peu qualifiées ainsi qu'un processus de production manuel.

Opérant dans ces conditions, la mission primordiale de la haute direction était simplement, à cette époque, de mettre en œuvre une bonne discipline afin de bien contrôler des employés et de remplir les plans de l'État. Les hauts dirigeants de GRANICO s'efforçaient donc d'élaborer des procédures et des mécanismes de surveillance, en vue de contrôler les activités de production ainsi que le travail des employés.

« On a besoin de procédures et de mécanismes permettant de gérer strictement [contrôler] les choses... du personnel, des matières premières, etc... Il s'agit du contrôle et de la discipline! Sans cela, ça ne fonctionne pas [...] » [propos du directeur général lors d'une réunion de la haute direction en 2007, GRANICO ; traduction libre]

« GRANICO a créé plusieurs filiales opérant dans différents domaines. Toutefois, on [GRANICO] occupe toujours une proportion de propriétés dominante (51%) pour assurer un contrôle... On a besoin d'autonomie pour nous développer, mais aussi de contrôle pour ne pas glisser à l'extérieur des orientations stratégiques du groupe. » [entrevue avec le directeur général de GRANICO – 7/06/2007 ; traduction libre]

Notre observation des réunions de GRANICO nous confirme aussi son paternalisme-autocratique. En effet, dans les salles de réunion, les chaises sont placées autour d'une grande table ovale selon un ordre hiérarchique donné. Il y a toujours une grande chaise réservée uniquement au directeur général et les autres dirigeants se trouvent autour de lui. Lorsque le directeur entre dans la salle, tout le monde se lève et s'assoit après lui. Les réunions commencent souvent par un exposé de sa vision, les grandes orientations de sa pensée et des « rapports oraux » des cadres intermédiaires (les chefs de départements et les chefs d'ateliers) adressés à la haute direction. On y donne finalement des directives ou des autorisations du directeur général qui sont par la suite dactylographiées, tamponnées et communiquées aux différents services concernés afin d'être institutionnalisées. De plus, s'il est présent, les réunions sont présidées par le directeur général et seulement les services concernés sont convoqués dans le but de contrôler les informations disséminées.

« Les réunions servent à diffuser des décisions aux chefs d'unité... à approuver des demandes, des propositions des cadres intermédiaires... il y a vraiment peu de discussion... quand il [le directeur général] est là, les gens ne donnent pas leurs vraies opinions... ils sont gênés et... ils ont peur que leurs idées soient mauvaises. » [entrevue avec le directeur des projets chez GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre, c'est nous qui soulignons]

« [...] Dans certaines "réunions d'initiatives", j'ai dit [aux hauts dirigeants] qu'ils ne devraient pas y être... Car elles [réunions] sont organisées intentionnellement pour que les employés discutent... expriment leurs opinions relatives aux décisions de la haute direction... ou encore donnent des suggestions à la haute direction... Les employés n'osent pas exprimer leurs vraies "pensées" et spécifiquement leurs critiques, devant les hauts dirigeants. » [entrevue avec l'assistant du directeur général chez GRANICO – 31/08/2007, traduction libre]

En analysant bien les archives et les coupures de presse, on observe ce comportement chez les employés de GRANICO. En effet, le directeur général contribue remarquablement à la transformation d'un simple chantier de briques en une entreprise de groupe, GRANICO d'aujourd'hui. Plusieurs employés le considèrent toujours comme leur « héros » et manifestent un profond respect et de la gratitude à son égard. C'est pour cette raison qu'il y a - comme l'ont exprimé nos interviewés - une obéissance absolue des employés envers le directeur général.

Le caractère autocratique du leadership chez GRANICO est aussi confirmé par nos données qui démontrent qu'il manque toujours une volonté de déléguer du pouvoir chez les hauts dirigeants. Ils veulent toujours maintenir un contrôle sur les unités, bien que plusieurs filiales aient été créées. En principe, ces filiales sont relativement autonomes, mais les décisions stratégiques doivent toujours passer par un conseil de directeurs, où le directeur général de GRANICO est président et possède de fortes influences. En plus, la haute direction de GRANICO peut assurer son contrôle grâce à son droit de sélectionner les hauts dirigeants des filiales. Les propos de nos interviewés illustrent bien ce fil conducteur.

« [...] GRANICO détient toujours 51 % des actions dans les filiales. Bien que ces filiales soient relativement autonomes dans leurs activités, les décisions stratégiques doivent passer par le conseil des directeurs, où l'opinion du directeur général de GRANICO a toujours une grande influence, sinon décisive... » [entrevue avec le vice-directeur général chargé de production de GRANICO – 15/06/2007 ; traduction libre]

« Dans ses filiales, GRANICO garde toujours le droit de désigner les hauts dirigeants. Ils viennent souvent de GRANICO et... suivent souvent les orientations préférées par la haute direction de GRANICO [...] » [entrevue avec l'assistant du directeur général de GRANICO – 31/08/2007 ; traduction libre]

On constate que le directeur n'est pas prêt à déléguer son autorité, ni aux filiales de GRANICO, ni aux différents membres de la haute direction de GRANICO, ni à son fils.

Plusieurs dirigeants se demandent pourquoi il n'a pas encore délégué ses tâches à son fils (le vice-directeur général responsable des opérations commerciales) alors qu'il approche l'âge de la retraite. Pour eux, ce serait déjà pour lui le temps de préparer son fils, un jeune et agressif gestionnaire avec des connaissances en économie de marché, au poste de directeur général.

Les données que l'on a colligées démontrent qu'à ELMECO, les hauts dirigeants favorisent toujours un style de « leadership paternaliste », où les subordonnés doivent respecter la hiérarchie et leurs supérieurs, en obéissant aux ordres. Depuis 2003, on observe toutefois les signes encourageants d'un mouvement vers un style de leadership plus démocratique. C'est à cette date en effet qu'un économiste a été sélectionné au poste de directeur général. Ayant une longue expérience dans l'armée et à divers postes chez ELMECO, ce directeur comprend l'importance de la discipline et de la participation des cadres intermédiaires au processus de gestion pour la réussite d'une entreprise. D'après lui, une entreprise peut assurer un bon fonctionnement et offrir un temps de production adéquat lorsque les employés résolvent de manière active et responsable les problèmes observés pendant leur travail. Ces divers propos du directeur général nous permettent de comprendre comment a pu être donné le « feu vert » favorable pour un tel mouvement de leadership à ELMECO.

« [Votre] participation active aux différentes étapes de production est très importante... Elle peut réduire le nombre de produits non conformes et le temps de correction des erreurs. Elle crée des avantages concurrentiels... » [extrait du discours du directeur général lors de la réception du certificat de la norme ISO 9000, en 2005 ; traduction libre]

« [...] si tout fonctionne bien comme prévu, on n'a pas besoin des managers..., si c'était comme ça, ce serait trop facile!... Pour moi, les managers sont là pour résoudre des problèmes ou au moins pour proposer des solutions possibles à la haute direction pour régler des problèmes encourus... C'est pour cela que nous devons encourager la participation des employés au processus de décision... » [extrait d'un discours du directeur général, réunion de la haute direction d'ELMECO en 2007 ; traduction libre]

On peut même constater ce mouvement lors des réunions. Aux réunions d'ELMECO, contrairement à ce qui se produit à celles de GRANICO, les membres de la haute direction président selon un système de rotation et les représentants de tous les services sont invités à exposer leurs travaux et leurs problèmes. Bien que les décisions finales soient toujours prises par le directeur général, les employés peuvent discuter et exprimer leurs opinions. Ils sont

alors au courant de toutes les décisions, activités et projets de changements de l'entreprise. Les informations sont alors transmises aux employés plutôt que filtrées et contrôlées, comme à GRANICO. Selon le chef du comité de vérification, la rotation des dirigeants dans différents services et celle des membres de la haute direction à la présidence des réunions s'avère une « déclaration » importante du directeur général pour un changement du style de direction, un « esprit ouvert » et un fort engagement pour une décentralisation de l'autorité.

« Ce n'est pas encore un très grand changement... mais c'est la première tentative de briser la bureaucratie de l'économie planifiée et d'obliger les membres de l'entreprise à prendre des initiatives et des responsabilités pour contribuer au développement [d'ELMECO]... et ça commence ici [à la haute direction]... il n'y a pas de raison que ça ne bouge pas ailleurs [dans les départements]... » [extrait du propos du chef du comité de vérification dans une réunion du conseil d'administration en 2007 ; traduction libre]

« Il [le directeur général] a fait beaucoup de rotations des gestionnaires dans les différents services. Au début, les gens trouvaient cela inefficace... trouvaient que la rotation nuisait à la stabilité des opérations... mais... quand ils se sont habitués à cette pratique, ils sont devenus beaucoup plus tolérants, collaboratifs et ouverts parce qu'ils doivent maintenant travailler avec des gens de différentes formations, diverses expertises... et ils doivent surtout travailler dans des différents domaines. Dans ces circonstances, il apparaît que ces dirigeants doivent consulter de plus en plus de cadres inférieurs avant de prendre des décisions. » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

En adoptant cette stratégie, le directeur général veut démontrer un exemple à suivre pour l'ensemble des employés d'ELMECO. Son idée de créer un conseil d'initiatives vise aussi à inciter les employés à donner leur opinion, proposer des initiatives, des mesures d'amélioration du processus de production actuel, etc. Le directeur général espère qu'après un certain temps, cette stratégie pourra faire émerger une culture de créativité et de participation dans son entreprise.

« Mon idée est de favoriser la participation des employés... Pour l'instant, on récompense toutes les initiatives proposées, peu importe si elles apportent ultérieurement de bons ou de mauvais résultats... l'important, c'est que nos employés pensent à l'entreprise... et proposent activement des mesures servant à améliorer la performance de l'entreprise... » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

Cependant, il est nécessaire de noter que ces changements ne sont pas bienvenus chez certains dirigeants qui craignent de perdre leur pouvoir. Quelques membres de la haute

direction s'opposent apparemment à la décentralisation proposée par le directeur général, mais ils favorisent toujours le contrôle serré sur les échelons inférieurs, la hiérarchie organisationnelle ou les rapports « top-down » par exemple. Pour surmonter cette inertie, les membres progressistes de la haute direction créent des « équipes spéciales » qui sont autorisées à fonctionner avec des mécanismes particuliers. En effet, les membres de ces équipes (généralement de jeunes ingénieurs) se rapportent directement au directeur général sans devoir subir l'influence des forces conservatrices. Ils peuvent ainsi prendre des initiatives ou proposer de nouvelles solutions sans devoir craindre les échecs, parce que les erreurs et les échecs sont tolérés.

« Changer des pratiques établies depuis des années, ce n'est pas facile du tout... Même dans la haute direction, certains membres ne veulent pas changer celles-ci; ainsi, ils maintiennent la bureaucratie et exercent des contrôles stricts sur des échelons inférieurs... ils [deux vice-directeurs généraux] demandent toujours aux chefs des unités de leur rapporter des choses... mais tout cela, ce n'est que formalité!... Il n'est pas nécessaire de tout contrôler!... C'est pour cela que j'aime que les changements commencent ici [au sommet]... les employés nous regardent et changent leur comportement par la suite. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 10/12/2007 ; traduction libre].

« J'ai peur que les nouveaux ingénieurs soient affectés par les anciennes pratiques à l'égard du changement [respect exagéré de la hiérarchie et de l'âge]. Il y a deux endroits [département d'hydro-électricité et usine d'acier de construction à Tien Son] où les jeunes ingénieurs peuvent travailler de manière autonome et sont libres de proposer leurs idées... ils se rapportent directement au directeur général... et ceux qui démontrent leurs excellentes compétences seront placés dans les postes appropriés, dans d'autres départements. Alors, ils ne subiront pas les contrôles ou les interventions des dirigeants conservateurs. » [extrait du journal d'électricité, 27 octobre 2010³⁰; traduction libre]

La délégation du pouvoir chez ELMECO prend racine dans les « valeurs claniques », par l'entremise desquelles les hauts dirigeants mettent plutôt l'accent sur les intérêts collectifs et sur le soin des membres de l'entreprise que sur les intérêts personnels. On peut penser que la plupart des hauts dirigeants d'ELMECO se préoccupent non seulement de la performance de l'entreprise, mais aussi du développement de la carrière des employés et de leur sécurité d'emploi. Pour ce faire, le directeur général a investi des ressources financières, du temps et

³⁰ Tạp chí điện lực số 9/2010, “Thượng sĩ” trên mặt trận kinh tế (Journal d'électricité, no. 9/2010, « Adjudant » dans la bataille économique)

de l'énergie dans la formation des employés et surtout, dans l'entraînement des successeurs potentiels, même s'il n'envisageait pas encore la retraite. Pour plusieurs membres, cette rare passation volontaire du pouvoir ne peut être expliquée que par l'attitude de « frère aîné responsable » du directeur général, qui pense toujours à l'intérêt de l'ensemble de la « famille » et au développement durable de son entreprise.

« Je partirai à la retraite dans deux ans! Tout ce que je veux, c'est de préparer mes frères et leur laisser une entreprise en santé... C'est pour ça que je mets l'accent sur la formation des dirigeants et des employés dans le but de développer une ressource humaine professionnelle et qualifiée... pouvant créer des avantages concurrentiels... Je veux déléguer l'autorité graduellement, passer des tâches aux vice-directeurs pour qu'ils se familiarisent avec le travail d'un chef d'entreprise... » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre].

« Dans une famille, les parents sont mal vus si les enfants sont incompetents!... C'est la même chose ici [à ELMECO]: ce serait très honteux pour moi si je n'entraînais pas et ne préparais pas des successeurs compétents... et si notre entreprise chutait après mon départ... La meilleure façon, d'après moi, d'éviter cela, est de mettre les nouveaux candidats dans des situations réelles... C'est pour cette raison que je leur délègue certaines de mes tâches depuis quelques années: pour qu'ils puissent développer les compétences, les habiletés nécessaires. » [entrevue avec le directeur général d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

Suite à l'analyse des données obtenues, on constate que les hauts dirigeants des deux entreprises étatiques étudiées ont recours au « leadership paternaliste » en mettant l'accent sur le rôle décisif des échelons supérieurs et sur l'obéissance absolue de la part des employés en bas de l'échelle organisationnelle, bien que les données colligées suggèrent deux différentes images du leadership : un « parrain » (leadership paternaliste-autocratique) dans le cas de GRANICO et un « frère aîné responsable » (leadership paternaliste-consultatif) chez ELMECO. Les données démontrent aussi que ce leadership axé sur un style « top-down », basé sur les ordres et le contrôle, s'avère approprié dans un certain nombre de cas où des conditions de l'environnement sont très ambiguës et complexes et les ressources humaines encore peu qualifiées. Ce type de leadership favorise une rapide implantation des projets de changement, particulièrement des changements imposés par des autorités supérieures. La norme de qualité ISO est un bon exemple de cela : les hauts dirigeants la trouvent nécessaire pour créer des avantages compétitifs et elle doit absolument être appliquée.

Toutefois, les décisions stratégiques sont influencées par différentes contraintes, tant internes qu'externes, qui rendent les tâches des hauts dirigeants plus complexes et plus difficiles. Or, les dirigeants au sommet ont besoin de mobiliser simultanément le support des autorités politiques et l'engagement des employés dans les changements adoptés. Pour ce faire, ils doivent faire appel à différents médias dans le but de transmettre les informations et d'influencer les acteurs concernés. Il s'agit du concept de « leadership médiatique » qui sera abordé dans la section suivante.

7.3 Le leadership médiatique : l'art d'obtenir le soutien politique et d'imposer du sens

Dans le contexte du « Doi Moi », les entreprises étatiques vietnamiennes doivent opérer dans un environnement extrêmement complexe, où les règles économiques sont complètement altérées. Les hauts dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques même si leurs « patterns de décision » antérieurs et leur expérience deviennent inappropriés et ne sont plus valides dans le nouveau contexte (Newman et Nollen, 1998 ; Thang, Lam et Chi, 2005). Au début de la réforme, les dirigeants des entreprises, mais aussi les autorités politiques et les organisations de tutelle, se trouvent alors dans une situation très ambiguë et complexe, surtout dans un tel moment où l'on manque constamment d'informations, de guides et de mécanismes codés. Dans ces circonstances, les acteurs organisationnels démontrent des attitudes très ambivalentes (Venard et Manh, 2008) et les choix stratégiques de même que la prise de décisions s'avèrent alors très difficiles. Les propos du directeur général de GRANICO appuient ces faits.

« À l'époque [au début du « Doi Moi »], tout le monde parlait de la réforme, du changement d'idéologie managériale. Rien n'était précis ni concret... il n'y avait pas de "mécanisme clair" à suivre... on ne savait pas exactement ce qu'on pouvait faire et ce qu'on ne devait pas faire... C'était très flou... Même nos supérieurs [les ministères, les autorités...] ne savaient pas trop... La réforme commençait comme... un projet-pilote... un essai.» [entrevue avec directeur général de GRANICO - 7/06/2007 ; traduction libre]

Face à cette complexité, certains membres organisationnels — surtout dans les entreprises où il y a peu de consensus — risquent alors de résister aux changements proposés par les leaders stratégiques. Dans nos entrevues, les dirigeants au sommet affirment que la gestion de conflits internes et l'obtention d'un consensus sont une condition indispensable à la mise en

place de changements. Pour eux, personne n'ose entreprendre de changements et surtout, de faire des ruptures radicales, émergentes et « clandestines », sans support collectif et sans un consensus de la haute direction. GRANICO a été l'objet d'investigations des autorités compétentes quand certains membres de l'entreprise ont dénoncé le fait que le directeur général avait effectué des échanges de briques contre du charbon ou des produits de consommation avec d'autres entreprises étatiques.

« Sans la stabilité interne, sans le consensus... c'est très risqué de faire des changements émergents ["Phá rào" en vietnamien]... [GRANICO] a rencontré beaucoup de difficultés à cause des vérifications, des inspections de l'État ; certains employés ont dénoncé nos trocs "clandestins". [entrevue avec le directeur général de GRANICO – 7/06/2007 ; traduction libre]

Face à cette situation, les hauts dirigeants adoptent généralement différentes stratégies de communication afin de bien faire comprendre la nécessité de changement aux différents acteurs concernés. Toutefois, la complexité du phénomène et l'insuffisance d'informations précises rendent des stratégies de « faire du sens » et de « donner du sens » [*sens making* et *sens giving*, selon les expressions de Gioa et al., (1994)] peu efficaces. Les hauts dirigeants ont recours aux divers médias (journaux, conférences, expositions...) et à certains événements médiatiques pour manipuler des informations et « imposer du sens » aux différentes parties prenantes. Il s'agit donc d'un style de leadership que l'on appelle dans cette thèse le « leadership médiatique ».

Dans le cadre de la présente recherche, les données suggèrent que la pénurie et la difficulté de mobiliser des ressources financières s'avèrent le motif principal pour qu'une entreprise adopte activement le « leadership médiatique ». En effet, GRANICO est une des très rares entreprises étatiques qui utilisant activement cette stratégie pour obtenir le soutien de ses employés, des autorités et des politiciens. En analysant les archives de l'entreprise, on constate qu'une cinquantaine d'articles sont publiées annuellement dans les grands journaux politiques, tels que *Le Peuple* (Nhân dân), *Le Nouveau Hanoi* (Hà Nội Mới), le *Magazine de la construction du Vietnam* (Tập chí Xây dựng), *Le Travail* (Lao động), *Les Travailleurs* (Người Lao động), etc., dont les lecteurs cibles sont généralement des politiciens, des cadres supérieurs des autorités publiques et des fonctionnaires syndicaux. En s'adressant à ces lecteurs, la haute direction de GRANICO peut fournir des informations déjà filtrées, contrôlées et parfois manipulées, dans le but d'obtenir une opinion favorable à ses projets de

changements. De plus, les propos de grands politiciens sont souvent rapportés dans des articles ou des documents de presse. Ils sont aussi affichés publiquement dans les locaux de l'entreprise afin d'éliminer les conflits et les dissidences internes vis-à-vis des changements. En effet, l'idée d'investir dans une chaîne de production de granite rencontre énormément de résistance, non seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi de la part des cadres du ministère de la Construction, en 1995-1996. Certains membres de la haute direction doutent de leur capacité à maîtriser une nouvelle technologie qui n'existe pas encore au Vietnam et de la possibilité de rembourser les emprunts et les intérêts aux banques. Les cadres du Ministère de la Construction hésitent à approuver les projets et à recommander ces entreprises aux banques, à cause des grands montants d'investissement (10 millions \$US) requis. De plus, les banques hésitent également à prêter encore quelques millions de \$US pour son capital circulant.

Face à ces difficultés, le directeur général réussit à organiser des visites officielles de politiciens importants à GRANICO. Leurs discours sont largement diffusés dans différents médias de l'État (la presse, la radio et la télévision). Grâce à ces propos favorables, les obstacles au projet de production de granite sont vite éliminés. Personne ne peut s'opposer aux affirmations du président du pays ou du secrétaire général du parti communiste du Vietnam.

« [...] Les investissements dans la première chaîne de production vietnamienne de granite, celle de GRANICO, s'accordent bien avec les grands objectifs du Parti [communiste], à savoir l'industrialisation et la modernisation du pays [...] » [extrait du discours de M. Trần Đức Lương, président du Vietnam, lors de sa visite à GRANICO, le 14 mai 1996 ; traduction libre]

« [...] Vos résultats achevés sont excellents. Dans les prochaines années, GRANICO devrait continuer à investir en profondeur, à moderniser les technologies afin de fabriquer suffisamment de meilleurs matériaux de construction dont nous avons besoin [...] » [extrait du discours de M. Đỗ Mười, secrétaire général du parti communiste du Vietnam lors de sa visite à GRANICO, le 15 décembre 1996 ; traduction libre].

Cette stratégie se répète chaque fois que la haute direction introduit de nouvelles initiatives importantes ou de nouveaux projets de changements tels que l'investissement dans une deuxième chaîne de fabrication de granite en 2000, la privatisation en 2005, 2006 et 2007, la création des filiales en 1998, 2005, 2009 et l'investissement dans le secteur immobilier

en 2009. À titre d'exemple, on peut citer la lettre de M. Đỗ Mười, ex-secrétaire général du Parti communiste du Vietnam qui supporte l'investissement dans la deuxième usine de granite et la diversification des activités de production. Les arguments mentionnés dans cette lettre sont considérés comme des motifs solides de restructuration et de réorganisation.

« [...] Au cours des 40 ans de son développement et surtout depuis 1990, GRANICO est devenue vraiment autonome dans ses opérations ; elle renouvelle constamment ses technologies de production et diversifie ses produits, ses activités d'affaires [...]. Je vous félicite et vous souhaite de poursuivre dans cette voie [...] ». [extrait de la lettre de M. Đỗ Mười, ex-secrétaire général du parti communiste du Vietnam, datée du 4 février 1999 ; traduction libre, c'est nous qui soulignons].

Grâce à l'adoption du « leadership médiatique », la haute direction de GRANICO peut influencer activement différentes parties prenantes du processus de changements dans le but d'obtenir le support de différentes autorités politiques d'une part et de mobiliser l'engagement et le consensus pour le changement auprès des employés d'autre part. De plus, le recours aux médias contribue considérablement à la création d'une bonne image de l'entreprise ainsi qu'à maintenir la réputation du directeur général dans l'industrie des matériaux de construction au Vietnam. Ces activités sont cohérentes avec le contexte des logiques dominantes observées, en particulier l'orientation extrovertie observée chez GRANICO.

Dans le cas d'ELMECO, on constate très peu d'évidences confirmant la présence d'un « leadership médiatique ». Durant la période de 2002 à 2009, on n'a publié que 23 articles sur ses opérations et son potentiel dans le *Journal de l'électricité* d'ÉVN (Tập chí Điện lực Việt Nam) et le journal de l'industrie et du commerce du ministère de l'Industrie et du Commerce (Báo Công Thương). Contrairement à ce qui est pratiqué à GRANICO, la haute direction d'ELMECO considère que le recours aux médias n'est pas vraiment nécessaire pour son entreprise par rapport aux efforts d'amélioration de la capacité de production. Ce comportement pourrait être expliqué par la logique introvertie d'ELMECO, qui met l'accent sur la formation professionnelle de ses employés, la collaboration entre les employés des différents services et la gestion participative. De plus, comme filiale d'ÉVN, ELMECO est rarement confrontée à des pénuries de ressources financières. Elle ne devrait donc pas connaître de difficultés par rapport au marché jusqu'en 2015, voire jusqu'en 2020. C'est pour cette raison que les membres de la haute direction sont moins préoccupés avec les tactiques politiques du « leadership médiatique ».

« [...] Nous ne faisons pas de PR [terme utilisé par l'interviewé] ; nous avons pourtant des ressources et serions capables de le faire comme d'autres entreprises. Mais nous pensons plutôt à développer notre capacité de production et notre capacité managériale. [...] » [discours du directeur général lors de réunion de l'assemblée général en 2007 ; traduction libre].

De pair avec le recours aux différents médias, nos données démontrent que les hauts dirigeants utilisent aussi des rapports de conseils rédigés par des consultants externes comme « tactique pragmatique » pour mieux convaincre les acteurs de la nécessité de changement. Plusieurs interviewés confirment que les suggestions des consultants externes sont systématiques et utiles et qu'elles fournissent une vue d'ensemble de la problématique aux hauts dirigeants. De plus, ces conseils s'avèrent très bénéfiques, car ils ont une grande influence sur la perception des autorités politiques, ainsi que sur celle des employés. En effet, ceux-ci sont généralement considérés comme des objectifs aux yeux des employés. Les hauts dirigeants peuvent alors inclure dans les recommandations des consultants certaines de leurs tentatives de faire accepter leurs projets de changements d'une part, et leurs tentatives de convaincre les autorités d'apporter leur support d'autre part. Les propos suivants démontrent l'importance des interventions des consultants dans les deux entreprises étatiques sélectionnées.

« Les propositions des consultants externes sont très utiles [pour GRANICO]... Ce sont des analyses systématiques et complètes et... bien que certains d'entre nous connaissent plusieurs éléments de ces propositions... on arrive rarement à un consensus... Quand elles sont proposées par des consultants externes, elles sont alors facilement acceptées... C'est comme ça ici... et, comme vous le savez, "nul n'est prophète en son pays"³¹... » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce de GRANICO, fils du directeur général – 11/07/2007 ; traduction libre, c'est nous qui soulignons]

Chez ELMECO, le directeur général applique des stratégies similaires. Ce fut notamment le cas quand les membres progressistes de la haute direction ont voulu tester un régime de rémunération permettant de fidéliser les employés et de les inciter à offrir une plus grande performance individuelle. Ce nouveau régime de rémunération, qui dépassait de beaucoup le barème en vigueur fixé par l'État, a fait l'objet de critiques et de plaintes de la part des

³¹ Proverbe vietnamien: « Bụt chùa nhà không thiêng » (qui équivaut au *Nul n'est prophète en son pays* en français)

employés. Dans ces circonstances, le directeur général a invité une équipe de consultants du CFVG Hanoi³² à faire une étude approfondie et par la suite, à recommander de suivre certaines étapes concrètes. Durant ce mandat, le responsable de l'équipe de consultants a aussi invité un enseignant québécois de l'École des Sciences de Gestion de l'UQÀM³³ à faire une étude de cas auprès d'ELMECO. La haute direction est arrivée à convaincre les parties concernées de mettre en branle les changements recommandés par cette « équipe internationale de consultants ».

« Le fait de briser le régime existant de rémunération risque de faire l'objet de critiques, et d'amener les différentes autorités à intervenir... une équipe de consultants connue aura plus d'influence... plus de poids pour convaincre les acteurs... Comme vous le savez, les recommandations de CFVG et d'un professeur canadien [chargé de cours de l'UQÀM] m'ont permis d'obtenir rapidement un consensus nécessaire auprès des membres de l'entreprise, ainsi que l'approbation d'ÉVN pour mettre nos changements en application... » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 3/11/2007 ; traduction libre].

De plus, les dirigeants d'ELMECO espéraient que ces recommandations leur permettent de développer une autre façon de voir les problèmes qui n'était pas biaisée par les routines de l'entreprise et qui les aiderait à prendre des décisions dans certaines situations complexes.

« Ils [les consultants] sont qualifiés... et ils voient les problèmes de leur propre façon... qui est très différente de la nôtre... C'est pour cette raison que leurs recommandations sont utiles pour nous. Elles suggèrent de nouvelles idées destinées à formuler des changements importants. » [entrevue avec le chef du comité de vérification interne d'ELMECO – 25/02/2008 ; traduction libre]

La transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché au Vietnam est un processus de changement complexe où la redéfinition des logiques fondamentales des entreprises étatiques constitue un défi de taille. Dans ces circonstances, le « leadership stratégique » dynamique et flexible assure une rapide application des changements d'une part et encourage la participation des parties concernées aux processus de changements d'autre part. Il s'agit

³² Le CFVG (Centre franco-vietnamien de formation à la gestion) est une école de commerce qui offre des formations de MBA et des DESS en marketing et en finance depuis 1992.

³³ Mission de M. Michel P. Gimmig dans le cadre du programme DIREG à l'Université Nationale d'Économie à Hanoi

d'un modèle de leadership combinant le leadership paternaliste (*top-down*) et le leadership médiatique, dont il sera question dans la section suivante.

7.4 Le modèle « V- inversé » : la dynamique du « leadership stratégique »

Après avoir effectué des analyses comparatives des tactiques utilisées par les hauts dirigeants pour gérer les processus de changements dans les deux entreprises étudiées, on peut décrire les différentes caractéristiques du leadership stratégique de chaque entreprise (voir tableau 7.1). On propose un modèle de leadership en « V-inversé » (voir la figure 7.2) pour expliquer la dynamique du « leadership stratégique » servant à bien gérer les changements au sein des entreprises étatiques vietnamiennes au cours de la période de transition économique.

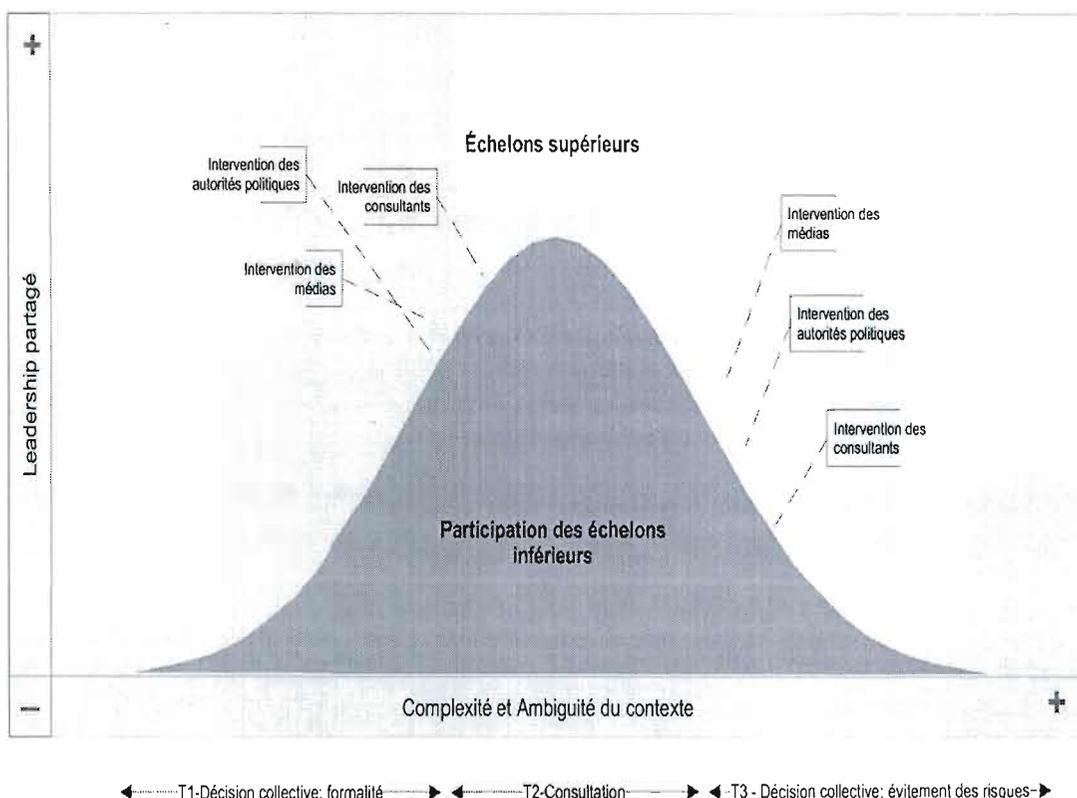


Figure 7.2 : Le modèle V-inversé : la dynamique du « leadership stratégique »

Tableau 7.1 : La comparaison du « leadership stratégique » dans les deux entreprises étudiées (GRANICO et ELMECO)

	GRANICO	ELMECO
Les caractéristiques de la haute direction	<ul style="list-style-type: none"> • Club homogène des ingénieurs en silicate • « Politiciens » : recherche active de soutiens politiques • Les employés recrutés de l'extérieur ne sont pas rejetés • Centralisation de pouvoir au sommet • Style de décision et de communication « top-down » • Contrôle et manipule les informations (« propagande ») • « Ambidextre » : met l'accent à la fois sur l'exploitation des produits et des services existants et sur une exploration active des nouvelles opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> • Famille hétérogène d'ingénieurs et d'économistes • Longue expérience à l'interno de la « famille » • Promotion des employés internes de l'entreprise • Style de décision « top-down »-consultatif • Les informations sont largement disséminées à l'ensemble des employés. • Plusieurs signes pour des décisions décentralisées et la participation des employés au processus de décision.
Directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Né en 1947 (64 ans en 2011) • Image d'un « parrain » • Charismatique (vu comme un héros) • Formation d'ingénieur en silicate à l'Institut Polytechnique à Hanoi • Membre du Parti communiste du Vietnam • Est un gros actionnaire (le directeur et sa famille) <p style="text-align: center;"><u>Expériences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1972 – 1978 : ingénieur à la briqueterie TÁN XUYÊN • 1978 – 1980 : recteur de l'école de briques PHÓ YÊN • 1980 – 1985 : vice-directeur de l'usine de briques GRANICO • 1985 – aujourd'hui : directeur et président du Conseil d'administration du groupe GRANICO 	<ul style="list-style-type: none"> • Né en 1950 (60 ans en 2010, à la retraite : 9/2010) • Image du « frère aîné » (<i>Bác cả</i>) • Formation en économie industrielle à l'Institut de Polytechnique à Hanoi • Membre du Parti communiste du Vietnam • Petit actionnaire <p style="text-align: center;"><u>Expériences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1969-1975 : a servi dans l'armée vietnamienne • 1975-1979 : a étudié à l'Institut Polytechnique à Hanoi • 1980 – 1997 : a travaillé à ELMECO dans différents départements • 1997-2003 : vice-directeur général d'ELMECO • 2003 – 2010 : directeur général d'ELMECO

Si on s'en remet aux données que nous avons recueillies, la dynamique du leadership reflète le degré de partage entre les leaders stratégiques au sommet, les subordonnés et aussi les acteurs externes (les consultants et les représentants des autorités politiques) dans le processus de transformation organisationnelle. Kotter (1996) a abordé le concept de « leadership partagé » (*shared leadership*) en soulignant la nécessité qu'il y ait une collaboration entre les leaders et les managers afin de partager les tâches de gestion des changements (voir la figure 3.5, page 82 de cette thèse). Cependant, la recherche de Kotter (1996) ne tient pas compte de la complexité du contexte particulier dans lequel les entreprises étatiques opèrent. Pour combler cette lacune, nous ajouterons que le degré de partage du leadership requis pour mettre en marche les changements organisationnels varie en fonction du degré de complexité et d'ambiguïté de l'environnement. Il faut aussi mentionner que la plupart des théories en leadership managérial ont essentiellement été développées en Occident et que plusieurs auteurs émettent des hypothèses qu'ils croient applicables universellement, dans d'autres contextes culturels (Chen et Lee, 2008, p. 201). Notre modèle en « V-inversé » propose qu'il serait nécessaire que le leadership tienne compte de différents facteurs contextuels, surtout les éléments en lien avec les particularités culturelles vietnamiennes (telles la présence d'un patriarcat, le pragmatisme qui implique des interventions politiques ou médiatiques et l'expertise de consultants externes notamment) qui ont été négligés dans les littératures occidentales sur le leadership et ce, afin de mieux comprendre le processus de changement au sein des entreprises étatiques vietnamiennes. En effet, le Vietnam n'arrive pas encore à développer un environnement d'affaires parfait pour les entreprises. On constate fréquemment au Vietnam des interventions du gouvernement dans les opérations quotidiennes des entreprises étatiques qui sont rarement observées dans les pays capitalistes. Opérant dans ces circonstances, le « leadership stratégique » s'efforce à jouer le « ballon des changements » à la fois avec les acteurs des changements à l'intérieur de l'entreprise (les employés, les actionnaires...) ainsi qu'avec les autorités politiques et l'organisation de tutelle. Il s'agit ici un style de leadership médiatique et flexible.

« Même un projet [de changement] obtient l'engagement consensuel de l'ensemble des employés de l'entreprise. Il pourra faire face aux difficultés... et même aux échecs... s'il est jugé inapproprié par des cadres des autorités. Un bon leader doit savoir synchroniser les changements adoptés et... le degré de changement acceptable

pour les autorités... » [entrevue avec le président du conseil d'administration d'ELMECO – 9/01/2008 ; traduction libre]

Alors, on peut formuler quatre propositions en ce qui concerne la dynamique du leadership stratégique reflétant le partage entre les hauts dirigeants et leurs subordonnés en fonction de la complexité du contexte dans lequel opèrent les entreprises étatiques vietnamiennes.

Proposition 8 a :

Dans un contexte relativement stable, peu complexe et peu ambigu, une entreprise adoptant le style de leadership paternaliste-autocratique (axé sur les contrôles, les commandes et sur la discipline) démontre une rapide implantation des changements.

Proposition 8 b :

Dans un contexte stable, peu complexe et peu ambigu, le recours aux médias et aux messages politiques facilite la mise en œuvre des changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes.

Dans la première situation - T1 (voir la figure 7.1), dans laquelle les signaux de l'environnement sont clairs et moins complexes et les leaders au sommet n'ont pas de difficultés à prendre des décisions quant aux projets de changements à cause de la disponibilité des informations et la validité des expériences et des « patterns » du passé, le leadership s'avère de type très « top-down » et la participation des échelons inférieurs aux processus de transformation semble relativement limitée. Les projets de modernisation des équipements au sein de deux entreprises et d'installation de fours tunnels chez GRANICO sont de bons exemples de cela. Pour les hauts dirigeants, la participation des subordonnés et les décisions collectives dans cette situation sont considérées comme du gaspillage de temps et ces procédures risqueraient de faire perdre des opportunités à la compagnie. Le président du conseil d'administration, le directeur général de GRANICO, nous affirme à cet effet :

« Dans certains cas, la participation des employés [à la prise de décision]... [et] les décisions collectives sont du gaspillage de temps... il est inacceptable... de perdre trop de temps et de l'énergie lorsque les changements sont nécessaires et obligatoires [suggérés ou imposés par les autorités politiques]... comme la privatisation ou l'application de la norme d'ISO-9000, par exemple [...] » [entrevue avec le président du conseil d'administration ; traduction libre]

La priorité du « leadership stratégique », dans ce cas, est alors de communiquer et de diffuser le besoin urgent d'une rapide mise en application des changements. Les données colligées confirment aussi que dans une telle situation, les médias sont utilisés au maximum pour transmettre la propagande favorable à ces changements auprès des échelons du bas de l'échelle organisationnelle. Les décisions relatives aux changements sont présentées à tous en réunion en vue d'obtenir l'approbation collective, mais elles ont déjà été prises. Les discussions et les décisions collectives, à ce moment, reflètent simplement une démocratie de formalité.

Proposition 9 :

Dans un environnement caractérisé par un degré moyen de complexité et d'ambiguïté, les hauts dirigeants favorisent un style de leadership démocratique, consultatif, reconnaissant des initiatives et des contributions locales lorsqu'ils sont confrontés à la confusion et à l'ambivalence à cause du manque d'informations et de connaissances spécifiques.

Dans la deuxième situation (T2), l'entreprise baigne dans un environnement plus complexe et ambigu à cause des turbulences de l'environnement, de la présence de compétiteurs et de changements institutionnels. Pour survivre, les entreprises concernées sont conscientes qu'il est nécessaire de créer des avantages concurrentiels en investissant dans les équipements et dans les segments de marché qui sont encore peu explorés. Il apparaît que la haute direction se sent un peu perdue dans ce nouveau contexte à cause du manque d'informations et d'initiatives. Les données obtenues suggèrent que de fréquentes réunions ont été organisées dans cette situation pour que les employés de différents niveaux de l'entreprise puissent discuter et exprimer leurs opinions et faire connaître leurs suggestions. Le projet de fabrication de granite et de création des filiales chez GRANICO, ainsi que celui de former une alliance de construction d'une centrale hydraulique Huoi Quang avec une entreprise-sœur d'ÉVN chez ELMECO, sont de bons exemples dans ce cas-ci, parce que nos deux entreprises devaient chercher, à l'époque, à créer un tout nouveau produit dans le but de mieux concurrencer avec les compétiteurs. Ces projets exigeaient des connaissances techniques, des habiletés de planification, ainsi que des connaissances juridiques qui dépassaient les aptitudes de la haute direction. C'est pour cette raison que l'on trouve beaucoup de procès verbaux ou

de notes de réunions justifiant les efforts de consultation de la part de la haute direction. On a aussi observé l'apparition de quelques travaux de consultants externes pendant cette même période.

Proposition 10 :

Dans un environnement caractérisé par un haut degré de complexité et d'ambiguïté, les hauts dirigeants ont tendance à avoir recours aux interventions des consultants externes, aux influences médiatiques et politiques afin d'encourager les employés à s'impliquer dans les changements adoptés ou d'institutionnaliser ces changements.

Dans la troisième situation (T3), l'entreprise opère maintenant dans un environnement hyper turbulent à cause des changements institutionnels radicaux, de l'apparition de concurrents géants dans le marché ou des chutes considérables de revenus par exemple. À la différence de la situation précédente (T2), les dirigeants et les employés nagent tous dans la confusion sans orientation claire. Cette situation correspond aux projets de restructurations des réseaux de distribution chez GRANICO en 2007, où le concept d'équilibre des forces de vente proposé par le directeur général devient soudainement inapproprié face à une concurrence sans merci des géants producteurs de céramiques tels Dong Tam, VIGLACERA, PRIME, TAICERA, de même que les produits importés de Chine. En 2005, PRIME devient le 5^e producteur de céramique mondiale, ce qui crée un bouleversement du marché des matériaux de construction, dont celui du granite.

« [...] on n'est plus le seul vendeur du marché... l'apparition de géants compétiteurs nous a menacés. Comment peut-on anticiper l'arrivée soudaine d'un concurrent avec sa capacité annuelle de 90 millions m² [PRIME]?... C'est 45 fois notre production actuelle... et ça nous affecte brutalement. La chute des ventes des années passées représente un signe de danger... » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce de GRANICO – 11/07/2007 ; traduction libre]

En 2006, la direction de GRANICO convoque à plusieurs reprises des réunions afin de trouver des solutions. Des restructurations de portfolios de produits sont faites sans pour autant mener à des améliorations satisfaisantes des ventes. La haute direction cherche à inciter les cadres intermédiaires à proposer des initiatives, des idées de choses n'ayant jamais été faites dans le passé. Les échelons inférieurs démontrent alors leur inaptitude devant une

telle situation, trop complexe et ambiguë. La même année, le fils du directeur général est désigné au poste de vice-directeur général chargé des opérations commerciales. On espère alors que ce titulaire d'un MBA ayant du « sang royal » puisse proposer des remèdes spécifiques, des changements radicaux pour sortir l'entreprise de cette difficulté. Dans cette situation, le nouveau vice-directeur croit qu'il serait nécessaire de restructurer totalement le processus de commercialisation des produits, particulièrement le système de vente existant. Pour ne pas choquer son père, il confie à MANCOM, une société de conseil en management, le mandat d'effectuer des analyses systématiques et complètes dans la section commerciale de GRANICO

« Certains d'entre nous pensent aussi au processus de commercialisation... mais personne n'a de vision claire à ce sujet... J'ai alors recours aux consultants... et... ceux-ci ont proposé trois diagnostics profonds : la distribution ; la politique de rémunération des forces de vente et le service après-vente. En février 2007 [4 mois plus tard], ils m'ont déposé un rapport où ils me suggéraient de restructurer radicalement le système de distribution [développé par son père]... une élimination de tous nos propres magasins et... que la vente de nos produits passe exclusivement par un réseau de distributeurs externes... » [entrevue avec le vice-directeur général chargé du commerce de GRANICO – 11/7/2007 ; traduction libre]

Ces suggestions sont présentées et défendues par le chef d'équipe des consultants et le vice-directeur lui-même, dans une grande réunion. Il arrive à convaincre et à obtenir un consensus (décision collective) auprès des différents membres de la haute direction et surtout de son père, d'abandonner le système de distribution actuel pour élaborer une toute nouvelle politique de gestion de vente pour l'année 2008. Le directeur des projets parle de cette réussite :

« [La restructuration] dépend tout d'abord [du statut du vice-directeur]. C'est lui qui est le fils de nos *boss* [terme utilisé par l'interviewé désigné par le directeur général] et puis de la contribution des consultants... eux, ils connaissent bien la gestion dans une économie de marché... ils ne sont surtout pas biaisés par les anciennes routines ici.....Cela lui [le fils du directeur général] permet d'entreprendre des solutions ... des transformations radicales... » [entrevue avec le directeur des projets de GRANICO – 22/08/2007 ; traduction libre]

Dans un tel contexte, ambigu et complexe, on découvre que les hauts dirigeants cherchent non seulement les interventions des consultants, mais aussi celles des médias, dans le but de créer un fort engagement dans les changements adoptés. On constate aussi que les représentants de la société-mère ou des autorités politiques contribuent à renforcer ces

engagements et la solidarité auprès des employés; les messages, les discours du président du pays ou du secrétaire général du parti communiste du Vietnam justifient ces stratégies auprès des entreprises étudiées. Il est nécessaire de noter toutefois que ces interventions et ces décisions collectives sont considérées, dans ce cas, comme des mesures d'évitement des risques.

CHAPITRE VIII

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS ET LES CONCLUSIONS

Cette thèse s'est intéressée à deux entreprises étatiques vietnamiennes récemment privatisées et traversant la période de transition économique du pays (« Doi Moi ») et elle a voulu explorer la façon dont se produisent les changements au sein des entreprises étatiques au Vietnam. On a tenté de comprendre en profondeur les processus de changements dans le contexte turbulent et complexe des économies en transition d'une économie planifiée en une économie de marché.

Dans le cadre de la présente recherche, on s'est efforcé de répondre à la question de recherche principale « Quel est le processus de transformation dans les entreprises étatiques au Vietnam? ». On a puisé dans la littérature de la théorie institutionnelle, de la théorie de contingence, de la théorie du leadership stratégique, de la théorie du changement organisationnel et de la théorie des choix stratégiques pour élaborer notre cadre théorique préliminaire qui nous permettra d'obtenir des réponses plausibles à cette question.

Pour ce faire, on a spécifiquement eu recours au « modèle multifactoriel » de l'organisation proposé par Allaire et Firsirotu (1985), en s'inspirant du concept de « logique dominante » proposé par Bettis et Prahalad (1995), Prahalad et Bettis (1986), Prahalad (2004) et Prahalad (2010), Côté, Langley et Pasquero (1999), ainsi que le « leadership stratégique » [au sens de Denis, Lamothe et Langley (2001), Hambrick et Mason (1984), Hambrick et Pettigrew (2001), Séguin, Hafsi et Demers (2008)] dans le but d'explorer le processus de changements au sein des entreprises étatiques vietnamiennes. Rappelons que tout au long de la présente recherche, on a adopté l'approche systémique et contextuelle (Pettigrew, 1986) en tenant compte des influences de différents facteurs tant internes (les logiques dominantes, le

leadership stratégique) qu'externes (facteurs sociaux, culturels, historiques et politiques) qui contraignent les décisions stratégiques d'une entreprise.

Notre cadre théorique préliminaire a ensuite été soumis à une évaluation empirique se basant sur l'étude de cas de deux entreprises étatiques au Vietnam dans le but d'aller au-delà des événements visibles et de comprendre en profondeur le processus de changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes. En poursuivant cet objectif, on a eu accès à deux entreprises étatiques, opérant depuis longtemps dans une économie planifiée (32 ans pour ELMECO et 52 ans pour GRANICO) et ayant vécu plusieurs transformations au cours de la réforme du « Doi Moi », afin de savoir comment les pratiques managériales, les routines et les logiques traditionnelles développées tout au long de leur histoire organisationnelle ont influencé leur processus de transformations.

Un accès facilité aux différentes sources de données, en particulier les entrevues et les « observations participantes » aux réunions, nous a permis d'identifier et d'analyser les tactiques, les politiques et les actions stratégiques de différents acteurs organisationnels lorsque les entreprises étaient confrontées aux besoins de se transformer afin de s'adapter aux perturbations de l'environnement.

Dans ce chapitre, on discute des résultats obtenus en mettant l'accent sur la révision et sur l'enrichissement de notre cadre théorique préliminaire qui nous permet de mieux appréhender comment les changements se produisent dans les entreprises étatiques vietnamiennes. On cherche ensuite à présenter la conclusion de cette recherche en mettant en relief l'emphase sur les contributions, les limites et les avenues pour des études futures.

8.1 La discussion des résultats obtenus

8.1.1 Les logiques dominantes et la gestion du changement organisationnel

Les logiques dominantes inhibitrices de changements organisationnels

Les entreprises sont toujours confrontées aux difficultés dans la gestion de changements sous la pression des turbulences de l'environnement externe (Anderson et Anderson, 2010 ; Kaplan, 2008), des innovations technologiques (Henderson and Clark, 1990; Kotter, 1995 ; Tichy, 1983), des changements juridiques et politiques (Smith et Grimm, 1987 ; Tichy 1983),

de la crise du marché et de la compétition (Haveman, 1992 ; Kotter, 1995 ; Lawrence, 1989 ; Mohrman et Mohrman, 1989). Certaines entreprises démontrent leur capacité de s'adapter et d'effectuer des changements tandis que d'autres présentent des fortes inerties. Plusieurs études suggèrent que la difficulté d'entreprendre des changements ne provient pas de l'environnement, mais plutôt de la capacité des hauts dirigeants pour interpréter, percevoir et comprendre les changements de l'environnement (Bower, 1970 cité par Kaplan, 2008 ; Dawson, 2010 ; Huber et Glick, 1993, Meyer, 1982), qui dépend fortement de la logique dominante organisationnelle (Bettis et Prahalad, 1995 ; Boivin et Roch, 2005 ; Prahalad, 2004, 2010). Comme la logique dominante est constituée par des expériences, des caractéristiques de la situation particulière de l'entreprise et des héritages administratifs (Côté, Langley et Pasquero, 1999), elle joue le rôle d'un filtre des informations en ignorant toutes informations jugées comme non pertinentes (Bettis et Prahalad, 1995 ; Prahalad, 2004, 2010). La logique dominante présente à la fois des côtés positifs (formule gagnante et prête à appliquer aux autres activités) et négatifs (obstacles des innovations et des changements, dérive stratégique...). Dans le contexte de transition économique des pays ex-socialistes, les logiques dominantes des entreprises étatiques sont souvent critiquées et réclamées comme des grands obstacles à la réforme (Newman et Nollen, 1998, 2000; Dixon, 2008; Dixon et Day, 2007). Certains auteurs recommandent que les entreprises étatiques doivent abandonner leurs logiques dominantes, les idéologies traditionnelles développées durant l'économie planifiée pour que les changements organisationnels se produisent (Thang, Lam et Chi, 2005).

Ces constats sont soutenus par les résultats empiriques obtenus dans le cadre de la présente recherche, qui ont démontré qu'il existe dans les entreprises étatiques vietnamiennes deux différents groupes de logiques dominantes influençant les interprétations des acteurs organisationnels en ce qui concerne les pressions de changement provenant de l'environnement externe et les réactions de ces acteurs dans le processus de changement. Le premier groupe de logiques dominantes a des effets inhibiteurs sur le changement organisationnel. Il s'agit tout d'abord de « l'orientation vers la production » représentant un héritage des pratiques managériales passées caractérisant l'économie planifiée qui ne sont plus appropriées dans le nouveau contexte d'économie de marché à cause de négligence des exigences clientèles en termes de besoins des clients, de délais de livraison des produits, et du

rapport qualité/prix. Cette logique dominante est aussi présente dans les entreprises étatiques en République tchèque (Newman et Nollen, 1998) et en Pologne (Kostra et Wicha, 1996).

La deuxième logique dominante de ce groupe est « l'idéologie de mandat » qui est liée aux pratiques opportunistes et pragmatistes chez les hauts dirigeants les plus âgés. En effet, les hauts dirigeants de nos deux cas sont presque tous à l'âge de retraite et ils démontrent une attitude très prudente en évitant au maximum des changements radicaux et de nouvelles initiatives afin de ne pas perdre leur « face », leur réputation, leur image pour leur dernier mandat, surtout dans un contexte incertain. Rappelons que l'effort de ne pas perdre la « face » est une valeur importante et très prononcée dans la culture vietnamienne. Cette « logique de mandat » représente une force d'inertie, une résistance aux changements ou aux innovations et ignore alors des opportunités pour une organisation.

La troisième logique constituant le groupe des logiques dominantes inhibitrices de changement est « le silence organisationnel » qui consiste, pour les hauts dirigeants, à ne pas diffuser toutes les informations, tant aux subordonnés qu'au public, afin d'imposer et de manipuler du sens (senseforcing) aux acteurs concernés (Venard, 2006). La présente recherche confirme et partage avec Newman et Nollen (1998) que la « culture de bonnes nouvelles » est bien présente dans les entreprises étatiques vietnamiennes où les employés cherchent souvent à faire plaisir à leurs supérieurs. En effet, cette pratique s'inscrit profondément dans la culture du respect de l'âge et du respect de la hiérarchie qui sont deux valeurs culturelles importantes au Vietnam. On partage aussi, avec Morrison et Milliken (2000) et Newman et Nollen (1998), que le « goût secret », le « silence organisationnel » et la « culture de bonnes nouvelles » tuent dans l'œuf les initiatives et les contributions locales ainsi que les réels feedbacks de la part des employés. Cependant, les résultats obtenus suggèrent que le silence organisationnel est moins présent à ELMECO parce qu'il existe des tentatives de mettre en œuvre une politique de communication ouverte et une culture de participation des employés.

Influencés par le groupe de logiques dominantes inhibitrices de changements, les hauts dirigeants ne peuvent pas avoir de bonnes interprétations du contexte et donc, prendre de bonnes décisions. Pour modifier ou briser ces logiques, de grands efforts et de solides engagements sont requis de la part des hauts dirigeants pour l'adoption d'une nouvelle

culture organisationnelle axée sur la satisfaction de la clientèle et sur la valorisation des contributions locales (Dixon, 2008). Le cas d'ELMECO illustre bien le mouvement graduel d'une culture manufacturière vers une culture entrepreneuriale et participative.

Les logiques dominantes facilitatrices de changements organisationnels

Bien que l'on partage avec Thang, Lam et Chi (2005), Newman et Nollen (1998, 2000), Dixon et Day (2007), Dixon (2008) qu'il est nécessaire d'abandonner des logiques dominantes représentant des héritages des pratiques managériales passées qui ne sont plus adaptées au nouveau contexte et qui réduisent la capacité d'entreprendre des changements dans les entreprises étatiques, les données colligées dans le cadre de la présente recherche démontrent qu'il existe aussi d'autres logiques dominantes qui facilitent et contribuent significativement à la réussite des changements. À la différence des « logiques dominantes inhibitrices » ci-haut mentionnées, ces « logiques dominantes facilitatrices » permettent à une entreprise de mobiliser des ressources nécessaires, des soutiens de différents acteurs organisationnels et extraorganisationnels et de favoriser une rapide implantation des changements dans un contexte institutionnel turbulent.

Notre recherche suggère que les « logiques politique et relationnelle » par exemple, qui étaient fortement critiquées par Dixon (2008), Thang (2003), Thang, Lam et Chi (2005) comme des obstacles aux changements parce qu'elles reposaient essentiellement sur le soutien des autorités gouvernementales plutôt que sur des ressources et des capacités internes, sont des facteurs favorisant des changements dans les deux entreprises étatiques étudiées, au moins au début de la période de réforme. En ayant recours aux logiques politique et relationnelle, ces entreprises étatiques peuvent obtenir des ressources financières, des supports ainsi que des directives nécessaires pour réaliser des projets de changement et pour développer de nouvelles ressources et des compétences, surtout lorsque ces entreprises sont confrontées à des pénuries des ressources. En réalité, GRANICO a pu seulement obtenir des prêts auprès des banques pour ses grands projets de changement grâce à des tactiques et des stratégies reposant sur la « logique politique » et sur le réseau relationnel par exemple. ELMECO a adopté aussi la logique relationnelle pour obtenir des informations stratégiques de développement de l'industrie électrique (ÉVN) afin de les intégrer activement dans ses

stratégies. Il faut bien rappeler que cet aspect relationnel est très important, car les entreprises étatiques vietnamiennes opèrent dans une culture particulière où les relations (Quan hệ ou Guanxi en Chine) précèdent et déterminent la réussite des transactions commerciales (Venard, 2000).

Une autre logique dominante facilitatrice de changement que l'on a identifiée est la « logique expérimentale » qui s'avère aussi très utile pour établir une stratégie de changement efficace au sein des entreprises étatiques au Vietnam. D'après notre recherche, une application soudaine de changements radicaux à l'ensemble des activités d'une organisation semble irréaliste pour les entreprises étatiques vietnamiennes lorsque tout le système politique met l'accent sur la stabilité sociale. Nous suggérons que des projets pilotes à petite échelle sont nécessaires pour déterminer les chances de succès de ces changements avant d'entreprendre leur application à plus large échelle. Cette suggestion de la présente recherche concorde partiellement avec la stratégie de changement pour les entreprises étatiques vietnamiennes proposée par Kotter (1996), Quinn (1978), Thang (2003), Venard et Manh (2008) qui suggèrent une approche des changements incrémentaux en se basant sur les « petites réussites » (*small wins*). Toutefois notre suggestion diffère de cette dernière par l'ampleur des changements adoptés (c'est-à-dire par rapport à l'expérimentation des changements de nature radicale à petite échelle plutôt que par des adaptations graduelles). Cette tactique de changement semble très similaire à la « stratégie militaire de guérilla » utilisée par les Vietnamiens durant le temps de la guerre.

Nos résultats justifient également que chaque entreprise de notre échantillon, en fonction de sa situation particulière, développe différentes logiques dominantes qui font partie de sa culture organisationnelle et qui guident ses activités stratégiques pour mieux s'adapter aux changements de l'environnement. Pour GRANICO, elle a eu recours à des logiques mettant l'accent sur l'efficacité, sur l'orientation extrovertie et pragmatique afin de se restructurer, de se réorganiser, d'être le premier dans les nouveaux segments de marché (avant-gardiste). Ces logiques dominantes ont permis à GRANICO (une entreprise qui a connu souvent des difficultés financières) de développer de belles images (une entreprise innovante et dynamique ayant une bonne crédibilité) et de pénétrer dans les nouveaux marchés comme le tourisme, l'immobilier, etc.. De son côté, ELMECO s'est appuyée sur des logiques axées sur

les aspects plus humains, plus collaboratifs pour formuler ses stratégies, ses projets de changement. Sans négliger des critères efficaces, elle a tenu compte primordialement des intérêts de l'ensemble de ses employés en assurant la stabilité des emplois, le développement des nouvelles compétences, la collaboration entre les entités organisationnelles et entre les employés dans le but de développer une capacité organisationnelle à long terme. Ces orientations sont des fruits des « valeurs claniques » par lesquelles les échelons supérieurs jouent le rôle des chefs de famille (Père ou frère) qui doivent s'occuper des intérêts de membres. À leur tour, les employés sont responsables de collaborer, d'implanter des décisions prises par leurs dirigeants supérieurs. Ces attitudes et ces responsabilités mutuelles sont déterminées par les cinq types confucéens de relations qui sont très prononcés dans la société vietnamienne.

En catégorisant les logiques dominantes identifiées en deux groupes opposés (favorisant et freinant de changements), on peut s'en servir comme des grilles d'évaluation des forces restrictives et des forces motrices de changements organisationnels telles que présentées dans le modèle de champ de forces développé par Kurt Lewin dans les années 1950. Selon le modèle de Lewin, pour que les changements soient implantés, les entreprises étatiques vietnamiennes devraient être capables de réduire ou d'éliminer les logiques dominantes inhibitrices des changements. Toutefois, le changement de ces logiques dominantes, qui font partie de la culture organisationnelle, s'avère une tâche très difficile (Dawson, 2010 ; Dixon, 2008 ; Hatch, 2000 ; Kim et Quinn, 2011 ; Schein, 2004) et seuls des dirigeants au sommet stratégiques peuvent assumer cette tâche (Allaire et Firsirotu, 1985 ; Kotter, 1995 ; Newman et Nollen, 1998 ; Séguin, Hafsi et Demers, 2008). Dans le contexte incertain de transition économique du Vietnam, cette tâche devient beaucoup plus complexe et difficile parce qu'il existe des ambivalences chez différents acteurs organisationnels au regard des changements effectués (Venard et Manh, 2008), des ambiguïtés de l'environnement, des interventions politiques. Cette complexité nécessite des efforts particuliers de la part du leadership stratégique qui sera discuté dans la section suivante.

8.1.2 Leadership stratégique et la gestion du changement organisationnel

Grâce à l'analyse des données colligées dans les deux entreprises étudiées, on comprend la contribution importante, sinon décisive, du « leadership stratégique » dans le processus de conception et d'implantation des changements grâce aux ressources, à l'information et au pouvoir disponibles. Ce résultat rejoint celui de plusieurs auteurs qui ont mis l'accent sur les apports de la haute direction dans les changements: c'est le cas de Kotter (1996), Nadler et Tushman (1989) et Schein (2004) par exemple. On confirme également que les hauts dirigeants sont des acteurs exclusifs dans les entreprises étatiques vietnamiennes pour modifier et briser des logiques dominantes en tant qu'inhibiteurs (Dixon et Day, 2007 ; Dixon, 2008 ; Newman et Nollen, 1998) et maintenir, développer celles appartenant au groupe des logiques facilitatrices de changements. Il s'agit des mesures de gestion du champ des forces suggérées par Kurt Lewin. Dans les deux cas étudiés, on trouve que la haute direction met l'accent sur les formations (souvent données par des consultants ou des professeurs en science de gestion des universités de prestige) dans le but d'introduire des nouvelles pratiques managériales et de réduire les résistances, les craintes de changements chez les acteurs organisationnels touchés. En effet, ELMECO présente une attitude très ouverte aux recherches effectuées par les professeurs du Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG-Hanoi) ainsi que l'équipe de chercheurs universitaires sous la supervision de M. Michel Gimig (UQAM) dans le but de recevoir leurs conseils. De plus, plusieurs formes d'incitation financière sont offertes aux employés qui ont des initiatives permettant d'améliorer la productivité, la performance organisationnelle. Cette pratique est bien présente dans nos deux entreprises, il s'agit des efforts de création des nouvelles valeurs, de nouveaux mécanismes encourageant la participation des employés au bas de l'échelle organisationnelle aux processus de décision. Ces tactiques des hauts dirigeants, surtout ceux d'ELMECO, reflètent exactement le rôle de création du contexte, d'architecte des valeurs organisationnelles et de concepteur des stratégies du leadership stratégique suggéré par Séguin, Hafsi et Demers (2008) et permettant des contributions stratégiques locales ou des changements émergents (Burgelman, 1983, 1991 ; Demers, 1999 ; Mintzberg et Waters, 1985). Pourtant, la présente recherche suggère que des dirigeants au sommet

stratégique des entreprises étatiques vietnamiennes jouent encore le rôle de négociateurs, de politiciens dans le but de faire accepter leurs projets de changements auprès des autorités politiques et des acteurs organisationnels. Ils ont souvent recours aux interventions des médias, des politiciens et des consultants qui reflètent la dynamique du leadership stratégique dans les entreprises étatiques vietnamiennes.

En ce qui concerne les changements, surtout les changements radicaux, les recherches occidentales portant sur la gestion du changement suggèrent que les nouveaux leaders recrutés de l'extérieur sont de bons initiateurs de transformations (Kiesler et Sproull, 1982 ; Romanelli et Tushman, 1994, cités dans Newman et Nollen, 1998 ; Newman et Nollen, 1998) parce qu'ils ne sont pas influencés par les pratiques, les valeurs traditionnelles de l'organisation. Cependant, notre recherche démontre que cette proposition s'avère inappropriée dans le contexte socioculturel du Vietnam. En effet, la culture sociétale vietnamienne, qui est fortement influencée par les valeurs confucianistes, exige souvent un certain degré de « socialisation » (au sens de Schein, 2004) de la part des nouveaux dirigeants provenant de l'extérieur afin d'être considérés comme membres la « famille ». L'échec du directeur de l'usine d'acier de construction à Tien Son (ELMECO) est un exemple qui confirme notre observation. Cet échec peut être expliqué par l'incompatibilité entre les « valeurs culturelles claniques » de l'entreprise et les valeurs du nouveau dirigeant (Denis, Langley et Pineault, 2000).

Opérant dans une culture où les cinq types confucéens de relations sont très prononcés, les entreprises de notre échantillon adoptent un style de « leadership paternaliste » penchant vers le « parrain » autocratique chez GRANICO et vers le « frère responsable de famille » dans le cas d'ELMECO qui favorise la consultation, la participation d'autres membres de l'entreprise. Toutefois, ces deux styles de leadership s'appuient sur des commandes et des contrôles (*top-down*) qui sont particulièrement efficaces pour que les projets de changements soient rapidement implantés. Cette approche de gestion, reposant sur l'obéissance absolue des employés envers les consignes des supérieurs et le respect de la hiérarchie organisationnelle représente, pour une entreprise, une barrière aux contributions et initiatives de différents niveaux dans le contexte occidental (Bamford et Forrester, 2003 ; Brunaker et Kurvinen, 2006 ; Burgelman, 1983, 1991), mais s'avère un grand avantage pour la réussite

des projets de changement, l'actionnarisation par exemple, dans le contexte de la transition économique au Vietnam. En effet, une fois que les changements sont décidés par les hauts dirigeants, leurs subordonnés les exécutent rapidement et sans résistance.

Enfin, nous suggérons aussi que les hauts dirigeants devraient considérer un style de leadership dynamique, flexible, reposant sur des politiques pragmatiques en fonction du degré de complexité, d'ambiguïté du contexte. Il s'agit donc de notre modèle « V-inversé » du « leadership stratégique » élaboré à partir des données obtenues (voir la figure 7.1). Ce modèle de leadership tient compte de différentes tactiques qu'utilisent les hauts dirigeants afin de mobiliser l'intervention de divers acteurs organisationnels (les subordonnés, les actionnaires) et extraorganisationnels (les médias, les autorités politiques, les consultants externes) et destinées à influencer les changements adoptés. Toutefois, pour que les changements soient implantés avec succès, il faut, d'après nos données, une congruence entre la perception des changements chez les hauts dirigeants et celle des autorités politiques. En absence de cette congruence, les projets de changements adoptés risquent d'être ralentis ou freinés par les autorités politiques. Dans les cas étudiés, les dirigeants au sommet obtiennent cette congruence en ayant recours aux médias, aux consultants externes et à leurs relations propres afin d'influencer ou convaincre les autorités politiques.

8.1.3 Processus de changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes

À travers les analyses des données et les discussions à ce sujet, nous avons élaboré notre modèle de gestion du changement pour les entreprises étatiques au Vietnam. Ce modèle reflète le processus de changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes, non seulement comme une simple réforme économique, mais aussi comme un processus de transformation de nature sociopolitique. Comme il n'y a pas de frontière nette entre les forces politiques et les activités économiques et managériales dans les entreprises étatiques vietnamiennes, les hauts dirigeants qui conçoivent des changements afin de mieux s'adapter à la turbulence de l'environnement doivent convaincre non seulement leurs subordonnés, mais aussi leurs autorités politiques. L'ambiguïté des messages politiques et la complexité de l'environnement exigent que les hauts dirigeants des entreprises étatiques au Vietnam adoptent des stratégies de changement prudentes. En s'appuyant sur la logique

d'expérimentation, la logique politique, ils préfèrent que des changements soient implantés sous forme de « projets pilotes » avant de les appliquer à une dimension plus large. On parle de stratégie de changement « guérilla ». Cette tactique autorise les hauts dirigeants à tester leurs initiatives en évitant la perte de « face » ainsi que les risques encourus (logique de mandat).

À la différence de conclusion de Thang (2003), Venard et Manh (2008), la présente recherche démontre que les « projets pilotes » de changement sont généralement de nature radicale au lieu des changements incrémentaux (small wins). Une fois que ces changements expérimentaux démontrent des bons résultats, il est nécessaire que les entreprises utilisent des médias et différents moyens de communication afin de faire connaître la réussite. Ce fait permettra aux hauts dirigeants de créer de la confiance, des motivations auprès des employés d'une part, et de légitimer ces changements auprès des autorités politiques d'autre part. Cette pratique est contraire à ce que Kotter et Cohen (2002) proposent « [...] *top managers not let up and continue to keep urgency high by not claiming victory prematurely* » (cité par Kovoov-Misra et Smith, 2011, p.584, c'est nous qui soulignons). Pour que les changements soient efficacement implantés dans les entreprises étatiques vietnamiennes, le leadership stratégique devrait assumer le rôle de concepteur de changement, de créateur du contexte (Séguin, Hafsi et Demers, 2008) et de négociateur avec les autorités politiques. Le processus de changement suit le modèle de gestion de changement et est décrit en détail dans la figure 8.1 ci-dessous.

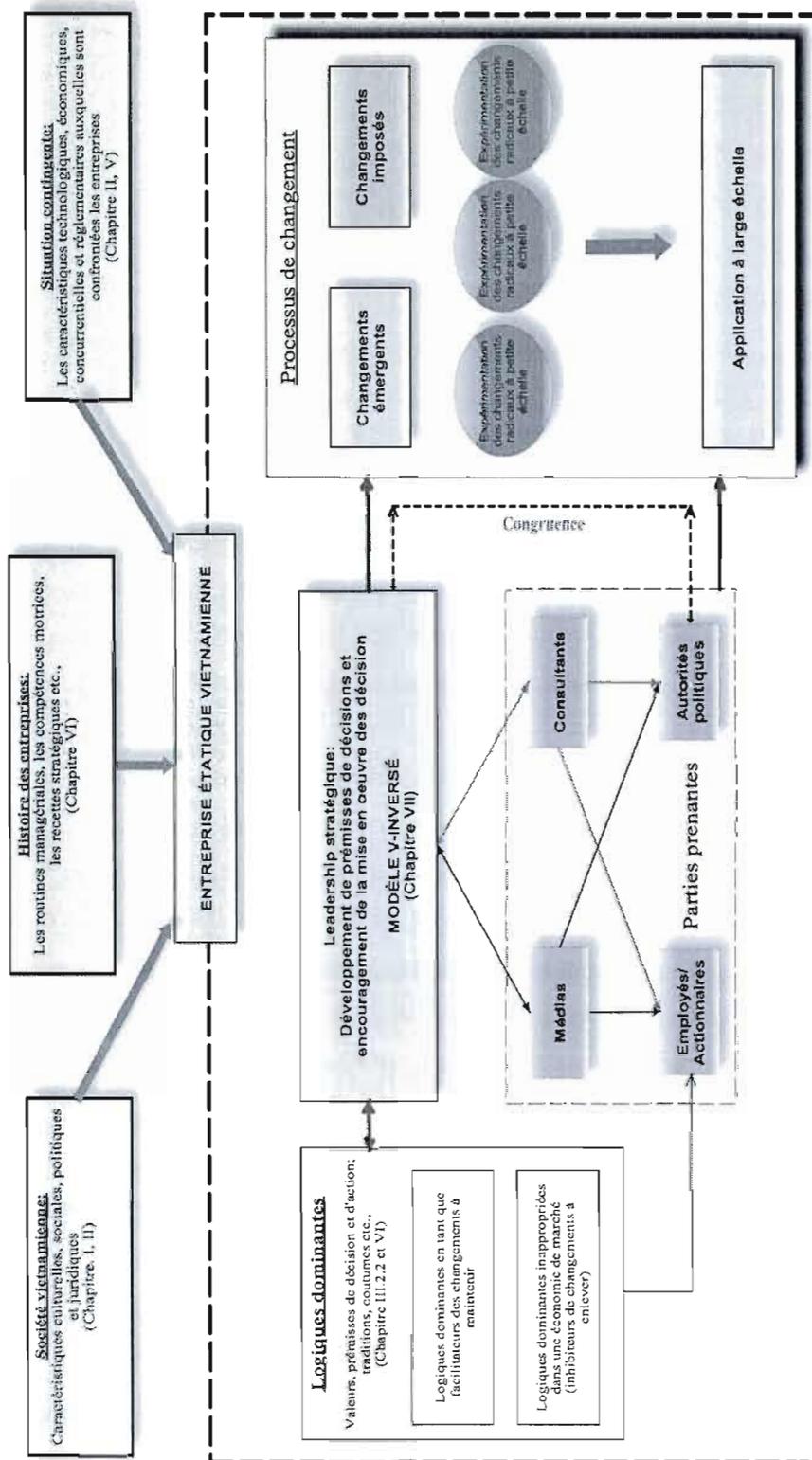


Figure 8.1 : Le modèle de gestion des changements

8.2 Les contributions

La présente recherche apporte à la fois des contributions théoriques et pratiques. On identifie les contributions suivantes :

1. Vérification des concepts de logique dominante dans le contexte sociopolitique et culturel vietnamien

Les concepts de logique dominante initialement développés par Prahalad et Bettis (1986), Bettis et Prahalad (1995), Prahalad (2004) et Côté, Langley et Pasquero (1999) ont été développés dans les contextes d'affaires occidentaux où les valeurs et les normes culturelles sont complètement différentes de celles des Vietnamiens. En plus des deux groupes d'influence, les « *industry-specific* » et les « *firm-specific* » proposés par Côté, Langley et Pasquero (1999), on a ajouté des éléments spécifiques à la culture sociétale et au système politique vietnamiens. On est arrivé à typifier les logiques dominantes des deux entreprises investiguées au cours de la période de réforme économique du Vietnam (« Doi Moi »). À partir de ces logiques, on a pu développer une grille d'analyse permettant de diagnostiquer les inhibiteurs ainsi que les facilitateurs de changements au sein des entreprises étatiques au Vietnam.

2. Confirmation de l'importance de l'approche cognitive dans la compréhension du processus de changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes

Les recherches portant sur la gestion du changement se sont intéressées à explorer différentes dimensions à partir desquelles on peut conceptualiser le processus de changement organisationnel. L'approche cognitive met l'accent sur les aspects subjectifs des acteurs de changements, soit la capacité cognitive des acteurs — et particulièrement celle des hauts dirigeants — à sensibiliser et à interpréter les changements dans l'environnement (Bartunek, 1984 ; Gioia *et al.*, 1994 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Hambrick et Mason, 1984). Dans le cadre de la présente étude, on a démontré l'importance de cette approche cognitive dans la compréhension des phénomènes de changement organisationnel en mettant en relief la capacité de faire du sens (*sens making*) et de donner du sens (*sens giving*) chez les hauts dirigeants impliqués dans les changements. De plus, les données colligées nous ont permis de

proposer une autre capacité cognitive des échelons supérieurs requise pour entreprendre des changements dans les entreprises étatiques vietnamiennes, soit la « manipulation du sens » : cela signifie que les hauts dirigeants peuvent modifier et contrôler les informations diffusées afin d'imposer le sens voulu aux différents acteurs.

3. Réaffirmation de l'importance des facteurs contextuels

Les modèles de gestion des changements développés dans le contexte d'affaires occidental peuvent être inappropriés dans certains contextes. De plus, de nouveaux éléments d'un contexte quelconque peuvent émerger des contributions originales importantes. En suivant les suggestions de Pettigrew (1987), on a adopté le modèle « multifactoriel » élaboré par Allaire et Firsirotu (1985) dans le contexte de réforme des entreprises étatiques au Vietnam. Après avoir inclus différents facteurs contextuels spécifiques, on a adapté ce dernier en ajoutant certains nouveaux éléments qui sont capables de mieux expliquer le processus de gestion des changements pour les entreprises étatiques vietnamiennes (figure 8.1).

4. La dynamique du « leadership stratégique » : modèle « V-inversé »

En tenant également compte des facteurs contextuels (la complexité ou l'ambiguïté par exemple), les données obtenues dans le cadre de la présente recherche nous ont permis de proposer un modèle portant sur la dynamique du « leadership stratégique » dans le but de mener à bien des projets de changements. En mettant l'accent sur l'importance des hauts dirigeants qui favorisent généralement un style de leadership paternaliste par lequel les décisions sont souvent « *top-down* », on suggère que ces leaders ne devraient pas suivre uniquement le « trottoir de gauche » ou « celui de droite ». Pour réussir dans un environnement complexe et ambigu, ils devraient adopter une stratégie flexible et pragmatique où ils serpentent entre les « trottoirs gauche et droit ». Il s'agit donc ici d'un style de leadership flexible en fonction du degré de complexité et d'ambiguïté.

5. Étude des changements au niveau d'entreprises dans le contexte vietnamien

La plupart des études portant sur la réforme des entreprises étatiques vietnamiennes mettent surtout l'accent sur la perspective politique des réformes (Dollar, 1994 ; Mallon, 1997 cités par Thang, 2003) et laissent de côté la perspective organisationnelle (Edmund Malesky, 1998 ; Thang, 2003 ; Thang, Lam et Chi, 2005 ; Thang, Marc et Alan, 2005 ; Thang

et Scott, 2004 ; Venard et Manh, 2008). C'est ainsi que la présente recherche contribue, à sa modeste façon, aux recherches traitant des changements des entreprises étatiques en proposant un modèle intégrant différents facteurs (social, culturel, managérial et politique) dans le but de mieux comprendre les changements.

6. Au plan pratique : suggestion d'un outil de gestion des changements

La présente recherche propose un outil complémentaire qui permet d'effectuer des changements dans les entreprises étatiques. On recommande aux dirigeants d'expérimenter les changements radicaux à petite échelle afin d'éviter la résistance des employés, d'une part, mais aussi celle des autorités politiques d'autre part. Une fois que l'expérimentation démontre de bons résultats, elle pourra être mise en application à l'ensemble de l'organisation. De plus, cette recherche fournit également un outil de gestion de changements aux dirigeants supérieurs. On leur recommande d'être flexibles et pragmatiques en adoptant différentes tactiques et politiques afin de « vendre » leurs projets de changements ou de mobiliser la contribution des divers acteurs au processus de changements de l'entreprise. Il s'agit donc d'application du modèle « V-inversé » (figure 7.1) et du modèle multifactoriel (figure 8.1).

7. Suggestion aux autorités gouvernementales

Pour le gouvernement vietnamien, la réussite de la réforme des entreprises étatiques est une condition essentielle à la réussite de la politique de « Doi Moi » elle-même. Cependant, cette réforme ne semble pas encore entièrement implantée. Cette recherche démontre un rapport entre la haute direction des entreprises et les autorités politiques qui affectent significativement les changements. Il s'agit d'une congruence entre la perception à l'égard des changements des hauts dirigeants et celle des autorités politiques. Pour que les entreprises étatiques adoptent activement un mouvement vers une culture entrepreneuriale (la recherche des profits, l'attitude de prendre des risques,...), il faut donc une transformation équivalente au sein des autorités politiques, soit une décentralisation du pouvoir en vue de laisser plus d'autonomie à la haute direction des entreprises et l'adoption d'une politique transparente de transmission des informations.

8.3 Les limites de la recherche et les avenues pour des recherches futures

Malgré ces contributions, cette thèse comporte certaines limites. Premièrement, l'utilisation d'une étude de cas auprès de deux entreprises industrielles seulement ne nous permet pas une généralisation à d'autres entreprises étatiques opérant dans d'autres secteurs, celui des services par exemple. Il apparaît pertinent de procéder à l'étude d'autres entreprises opérant dans différents secteurs (financier, manufacturier, commercial...) afin d'effectuer des analyses comparatives qui pourront apporter des résultats plus convaincants.

Deuxièmement, les entreprises étatiques sélectionnées dans le cadre de cette recherche demeurent de moyennes entreprises (moins de 500 employés). Les interactions entre les hauts dirigeants semblent relativement intenses et donc les cadres intermédiaires ont vraiment peu de marge de manœuvre à cause de la petite taille de l'entreprise où ils se trouvent. Il serait pertinent de tester ou de valider nos conclusions (notre grille des logiques dominantes, le modèle de leadership « V-inversé », le modèle multifactoriel de gestion de changement) auprès une grande entreprise de groupe pour mieux conclure de leur validité.

Troisièmement, nos deux entreprises siègent à Hanoi, au nord du pays, où les valeurs culturelles sociétales s'avèrent différentes de celles au sud du pays. Il serait intéressant d'effectuer des études auprès de d'autres entreprises étatiques situées au sud du Vietnam, à Ho Chi Minh Ville par exemple, pour comparer nos résultats et ainsi peut-être en venir à des conclusions plus valides.

Finalement, notre thèse étudie le processus de changement dans les entreprises étatiques vietnamiennes en nous concentrant essentiellement sur le niveau stratégique organisationnel (la haute direction et ses interactions avec l'environnement). Toutefois, notre compréhension du processus de changement sera plus complète et plus profonde si les actions des échelons en bas de l'échelle de l'organisation sont incluses dans le cadre théorique. Alors, il serait intéressant que des recherches futures remplissent cette lacune en tenant compte du rôle des acteurs internes en bas de l'échelle organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson, Eric. 2004. «Avoiding Repetitive Change Syndrome». *MIT Sloan Management Review*. vol. 45, no 2, p. 93.
- Adair, J. 1995. «The Research Environment in Developing Countries». *International Journal of Psychology*. vol. 30, no 6, p. 643-662.
- Anderson, Dean, et Linda Ackerman Anderson. 2010. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*: Pfeiffer.
- Adler, Paul S., et Seok-Woo Kwon. 2002. «Social capital: Prospects for a new concept». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 27, no 1, p. 17.
- Ahn, Mark J., John SA. Adamson et Daniel Dornbusch. 2004. «From Leaders to Leadership: Managing Change». *Journal of Leadership & Organizational Studies*. vol. 10, no 4.
- Allaire, Yvan, et Mahea Firsirotu. 1984. «Theories of Organizational Cultures». *Organisation Science*. vol. 5, no 3.
- , 1985. «How to Implement Radical Strategies in Large Organizations». *Sloan Management Review*. vol. 26, no 3, p. 19-34.
- , 2004. *Stratégies et Moteurs de Performance: Les défis et les rouages du leadership stratégique*: Chenelière McGraw Hill.
- Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 1989. «Comment créer des organisations performantes: l'art subtil des stratégies radicales». *Gestion*. vol. 14, no 3.
- Armenakis, Achilles A., et Arthur G. Bedeian. 1999. «Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s». *Journal of Management*. vol. 25, no 3, p. 293-315.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris et Kevin W. Mossholder. 1993. «Creating Readiness for Organizational Change». *Human Relations*. vol. 46, no 6, p. 681-703.
- Azam, J. P. (1995). *Le vietnam en transition: stabilisation et croissance*, OECD: 105 p
- Bain, Chester A. 1967. *Vietnam: The Root of Conflict*: Prentice-Hall, Inc.
- Bamford, David R., et Paul L. Forrester. 2003. «Managing Planned and Emergent Change in Operations Management Environment». *International Journal of Operations & Production management*. vol. 23, no 5/6.
- Banque_Mondiale (2008). *East Asia & Pacific Update - Testing Times Ahead*. April 2008 En ligne.

<<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/EXTEAPHALFYEARLYUPDATE/0,,menuPK:550232~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:550226,00.html%3E>.

- Barney, Jay B. 1986. «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 11, no 3, p. 656.
- Barr, Pamela S., J. L. Stimpert et Anne S. Huff. 1992. «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal». *Strategic Management Journal*. vol. 13, p. 15.
- Bartunek, Jean M. 1984. «Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order». *Administrative Science Quarterly*. vol. 29, no 3, p. 355.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New-York: Free Press.
- Bédard, Michel G., et V. Lemay. 1991. *Privatisation & implication socio-économique: une perspective ex ante et ex-post*: Guérin.
- Bédard, Michel G., et Roger Miller. 1995. *La Gestion des organisations: Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*: Chenelière McGraw-Hill.
- 2003. *La direction des entreprises: Une approche systémique, conceptuelle et stratégique*: Chenelière/McGraw-Hill.
- Bettis, Richard A., et C.K. Prahalad. 1995. «The Dominant Logic: Restropective and Extension». *Strategic Management Journal*. vol. 16, p. 5-14.
- Boisot, M. 1997. *Unfinished Business: Obstacles to Entrepreneurship in the Reform of State Owned Enterprises in China and Vietnam*. Coll. «Entrepreneurship in a global Context». London: Rouledge.
- Boivin, Caroline, et Joanne Roch. 2005. «Dominant Organizational Logic as an Impediment to Collaboration». *Management Decision*. vol. 44, no 3.
- Brabant, Van. 1993. *Privatizing Eastern Europe. The Role of Markets and Ownership in the Transition*: Kluwer Academic Publisher.
- Brunaker, Svante, et Jaana Kurvinen. 2006. «Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Process». *Leadership and Organization Development Journal*. vol. 27, no 2.
- Bryman, Alan. 2004. «Qualitative research on leadership: A critical but appriciative review». *The Leadership Quarterly*. vol. 15, p. 729-769.

- Burgelman, Robert A. 1983. «A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 8, no 1, p. 61.
- , 1984. «Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms». *California Management Review*. vol. 26, no 3, p. 154.
- , 1991. «Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research». *Organisation Science*. vol. 2, no 3.
- Burke, W. Warner. 2002. *Organizations Change: Theory and Practice*: Sage Publications.
- Burnes, Bernard. 2004. «Emergent Change and Planned Change: Competitors or Allies». *International Journal of Operations & Production management*. vol. 24, no 9/10.
- Burt, Ronald S. 2000. «Structural Holes versus network Closure as Social Capital». In *Social Capital: Theory and Research*.
- Caldwell, Ratmond. 2003. «Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary». *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 24, no 5/6, p. 285-293.
- Carty, Adam, et Carl Kalapessi (2003). The Economics of the "Non-Market Economy" Issue: Vietnam Catfish Case Study. Hanoi, Mekong Economics Ltd En ligne. <<http://www.eldis.org/fulltext/vietnam.pdf%3E>.
- Chen, Chao-Chuan, et Yueh-Ting Lee. 2008. *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories and Practices*: Cambridge University Press.
- Chen, Xiao-Ping, et Chao C. Chen. 2004. «On the intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development». *Asia Pacific Journal of Management*. vol. 21, p. 305-324.
- Child, John, et André P. Czegédy. 1996. «Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe: Some key Issues». *Organisation Studies*. vol. 12, no 2, p. 167-179.
- Church, Peter. 1999. *Added Value : The Life Stories of Leading South East Asian Business People*. Sydney: Murmeli Pty Limited.
- Clark, Ed, et Anna Soulsby. 1995. «Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic». *Organization studies*. vol. 15, no 2, p. 215-242.
- , 2007. «Understanding Top Management and Organizational Change Through Demographic and Processual Analysis*». *Journal of Management Studies*. vol. 44, no 6, p. 932-954.

- Clarke, T., et C Pitelis. 1993. *The Political Economy of Privatization*: Routledge.
- Contandriopoulos, André-pierre, François Champagne, Louise Potvin, Jean-Louis Denis et Pierre Boyle. 1990. *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Côté, Louise, Ann Langley et Jean Pasquero. 1999. «Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm». *Journal of Management Studies*. vol. 36, no 7, p. 919-952.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*: Sage Publications.
- Cummings, Thomas Gé, Allan M. Mohrman et Ian I. Mitroff. 1989. «The Actors in Large Scale Organizational Change». In *Large-scale Organizational Change*, Alan M Mohrman, Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Thomas G. Cummings et Edward E. Lawler: Jossey-Bass Publishers.
- Currey, Cecil B. 2003. *Vo Nguyen Giap: Vietnam 1940-1975, la victoire à tout prix*: Phébus de facto.
- D'Iribarne, Phillippe. 1989. *La logique d'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*: Éditions du Seuil.
- Daojida. 2001. «Le principe yin-yang: il figure les deux grandes forces de l'univers: clair-obscur, négatif-positif, mâle-femelle». En ligne. <<http://www.buddhaline.net/spip.php?article426%3E>. Consulté le 18 décembre.
- Dawson, Christopher S. 2010. *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know*. California: Stanford University Press.
- Deal, Terrence E., et Allan A. Kennedy. 1982, 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*: Perseus Publishing.
- Demers, Christiane. 1991. «Le changement radical vu de l'intérieur: la diffusion stratégique dans les organisations complexes». *Revue de Gestion Internationale*. vol. Winter 1991.
- , 1992. «Redressement et transformation: une comparaison du point de vue de la diffusion». In *Perspective en Management Stratégique*, 1, Alain Noel, p. 27-59: Economica.
- , 1999. «De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement de 1945 à aujourd'hui». *Revue de Gestion Internationale*. vol. 24, no 3.

- Denis, Jean Louis, Ann Langley et Linda Cazale. 1996. «Leadership and Strategic Change Under Ambiguity». *Organisation studies*. vol. 17, no 4, p. 673-699.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Marc Pineault. 2000. «Becoming a Leader in a Complex Organization». *The Journal of Management Studies*. vol. 37, no 8, p. 1063.
- Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe et Ann Langley. 2001. «The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations». *Academy of Management Journal*. vol. 44, no 4, p. 809.
- Diallo, Bakary. 2005. «Étude du processus de changement pour l'introduction des TIC dans une institution d'enseignement supérieur: le cas de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar au Sénégal». Ottawa, Université d'Ottawa, 333 p.
- DiMaggio, Paul, et Walter Woody Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Field». *American Sociology Review*. vol. 48, p. 147-160.
- Dixon, Sarah. 2008. *Organizational Transformation in the Russian Oil Industry*. Coll. «New Horizons in International Business»: Edward Elgar.
- Dixon, Sarah E.A., et Marc Day. 2007. «Leadership, Administrative Heritage and Absorptive Capacity». *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 28, no 8.
- Duiker, William J. 1976. *The Rise of Nationalism in Vietnam. 1900-1941*: Cornell University Press.
- , 1981. *The Communist Road to Power in Vietnam*: Westview Press, Inc.
- Dung, Bui Van (2006). Evaluating the Policy and the Real Situation of Investing State Capital in Business. Hanoi, CIEM
- Edmondson, Amy C., Micheal A. Roberto et Micheal D. Watkins. 2003. «A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams». *The Leadership Quarterly*. vol. 14.
- Edmund Malesky, Vu Thanh Hung, Vu Thi Dieu Anh and Nancy K. Napier. 1998. «The Model and Reality: Assessment of Vietnamese SOE Reform - Implementation at the Firm level». *Working paper No. 154*.
- Eisenbach, Regina, Kathleen Watson et Rajnandini Pillai. 1999. «Transformational Leadership in the Context of Organisational Change». *Journal of Organisational Change Management*. vol. 12, no 2, p. 80-88.
- ELMECO (2010). Rapport Annuel 2010

- EVN. 2006. «L'orientation stratégique de développement de l'Électricité du Vietnam (EVN)». EVN. Consulté le 20/5/2009.
- (2007). L'industrie électrotechnique devrait transformer des défis en opportunités (Ngành cơ khí điện lực : cần biến thách thức thành cơ hội chiếm lĩnh thị trường) En ligne. <http://www.etc3.com.vn/Print.asp?id_tin=265&lg=1%3E.
- (2007). Quelle stratégie pour l'industrie électrotechnique? (Hướng đi nào cho cơ khí điện lực ?) En ligne. <http://www.hiendaihoa.com/electricity_detail.php?id=4283 ->.
- Fforde, Adam. 2004. «Vietnamese SOEs: Real Property, Commercial Performance and Political Economy». University of Hong Kong.
- Flamant, Nicolas. 2002. *Une anthropologie des managers*: Presses Universitaires de France.
- Fontana, Andrea, et James H. Frey. 2003. «The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text». In *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 2nd, Norman K. Denzin et Yvonna Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Forsé, Michel. 2000. «Les relations sociales comme ressources ». *Sciences humaines*. vol. no 104, p. p. 34-37.
- Freeman, Nick J. 1996. «The Role of "Equitisation" in Vietnam's Reform of State-Owned Enterprises». *Communist Economies & Economic Transformation*. vol. 8, no 2, p. 217-235.
- Frohman, Alan L. 1997. «Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative». *Organizational Dynamics*. vol. 25, no 3.
- Gagnon, Stéphanie. 2005. «Changement et Institution: Le cas de l'hôpital Sainte-Justine». Montréal, HEC Montréal, Université de Montréal.
- Gerry, Johnson, Smith Stuart et Codling Brian. 2000. «Microprocesses of Institutional Change in the Context of Privatization». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 25, no 3, p. 572.
- Gersick, Connie J. G. 1991. «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of Punctuated Equilibrium Paradigm». *academy of Management Review*. vol. 16, no 1.
- Gill, R. 2003. «Change Management or Change Leadership». *Journal of Organisational Change Management*. vol. 3, no 4.
- Gioia, Dennis A., James B. Thomas, Shawn M. Clark et Kumar Chittipeddi. 1994. «Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence». *Organisation Science*. vol. Vol. 5, no No.3.

- Goia, Dennis A., et James B. Thomas. 1996. «Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia». *Administrative Science Quarterly*. vol. 41, no 3.
- GOV (2005). Sixth Power Master Development Plan from 2005 to 2015 with a View to 2025. Hanoi
- Grancelli, Bruno. 1995. «Organizational Change: Towards a New East-West Comparison». *Organization studies*. vol. 16, no 1, p. 1-25.
- Guba, Engon G., et Yvonna S. Lincon. 1998. «Competing Paradigms in Qualitative Research». In *The landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, Norman K. Denzin et Yvonna Lincoln, p. 195-220: Sage Publications.
- Guigo, Denis. 1994. *Ethnologie des Hommes des Usines et des Bureaux*. Coll. «Logiques de Gestion»: L'Harmattan.
- Hafsi, Taieb. 1999. «La capacité de changement stratégique vers un nouveau paradigme». *Gestion*. vol. 24, no 3.
- Hafsi, Taieb, et Christiane Demers. 1989. *Le changement radical dans les organisations complexes: Le cas d'Hydro-Québec*: Gaetan Morin.
- . 1997. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*: Les Éditions Transcontinental Inc.
- Hafsi, Taieb, et Bruno Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégique*: Les Éditions Transcontinental inc.
- Hambrick, Donald C., et Phyllis A. Mason. 1984. «Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers». *Academy of Management Review*. vol. 9, no 2, p. 193-206.
- Hambrick, Donald C., et M. Pettigrew Andrew. 2001. «Upper Echelons: Donald Hambrick on Executive and Strategy». *Academy of Management Executive*. vol. 15, no 3.
- Hatch, Mary-Jo. 2000. *Theorie des organisations - De l'intérêt de perspectives multiples*, 1: De Boeck.
- Haveman, Heather A. 1992. «Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation». *Administrative Science Quarterly*. vol. 37, no 1, p. 48.
- Hedberg. 1987. «How Organisations Learn and Unlearn». In *Handbook of Organizational Design*, P.C Nystrom et W.H Starbuck, p. 5-23: Oxford University Press.

- Henderson, R.M., et K.B. Clark. 1990. «Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms». *Administrative Science Quarterly*. vol. 35, no 1.
- Hinkin, Timothy R., et J. Bruce Tracey. 1999. «The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organisations». *Journal of Organizational Change Management*. vol. 12, no 2.
- Ho, David Yau-Fai. 1976. «On the Concept of Face». *American Journal of Sociology*. vol. 81, no 4, p. 867-884.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Values*: Sage Publications.
- . 1987. «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation». *Revue Français de Gestion*. vol. 64, no sep-oct, p. 10-21.
- Hofstede, Geert, et Geert J. Hofstede. 2005. *Culture and Organisational Software of Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 2: McGraw-Hill.
- Hosking, Dian Marie. 1988. «Organizing, Leadership and Skillful Process». *Journal of Management Studies*. vol. 25, no 2, p. 0022-2380.
- Huard, Pierre, et Maurice Durand. 1975. *Connaissance du Vietnam*, 2ème (réimprimer de la 1 ère éd. de École Française d'Extrême-Orient - Hanoi): AMS Press Inc. New York.
- Huber, George P., et William H. Glick. 1993. *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press.
- Hughes, Richard L., et Katherine Colarelli Beatty. 2005. *Becoming a Strategic Leader*: Jossey-Bass.
- Hurst, David K., James C. Rush et Roderick E. White. 1989. «Top Management Teams and Organizational Renewal». *Strategic Management Journal*. vol. 10, no Special issue.
- Huyen, Nguyen Ngoc (2004). Giải pháp đảm bảo cho các doanh nghiệp công nghiệp hậu cổ phần hóa hoạt động có hiệu quả (Les solutions rendent les entreprises industrielles en rentabilité après l'actionnarisation)
- Jacobs, Laurence, Gao Guopei et Paul Herbig. 1995. «Confucian Roots in China: a Force for Today Business». *Management Decision*. vol. 33, no 10, p. 29-34.
- . 1995. «Confucian Roots in China: A Force for Today Business». *Management Decision*. vol. 33, no 10.

- Jiménez-Valencia, Amparo. 2000. «La gestion d'un contrat de partenariat à long terme dans le domaine de l'énergie: Le cas de CARBOCOL-INTERCO (1980-1988)». Montréal, Ecole des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal.
- Johnson, Gerry. 1987. *Strategic Change and the Management Process*: Blackwell.
- Johnson, Gerry, Hevan Scholes et Frédéric Fréry. 2002. *Stratégique*, 2nd: Pearson Education.
- Johnson, Richard A., Robert E. Hoskisson et Micheal A. Hitt. 1993. «Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics». *Strategic Management Journal*. vol. 14, no Special Issue.
- Kaminska-Labbé, Renata, et Franck Moreau. 2001. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (Université Laval).
- Kamoche, K. 2001. «Human Ressources in Vietnam: The Global Challenge». *Thunderbird International Business Review*. vol. 43, no 5, p. 625-650.
- Kanter, R.M., B.A. Stein et T.D Jick. 1992. *The Challenge of Organizational Change*. New York, USA: Free Press.
- Kaplan, Sarah. 2008. «Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty». *Organization Science*. vol. 19, no 5, p. 729-752.
- Kim, S. Cameron, et Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*: Jossey-Bass.
- Kim, Joo Yup, et Sang Hoon Nam. 1998. «The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia». *Organization Science*. vol. 9, no 4, p. 522
- Kim, Trần Trọng. 1919. *Việt Nam Sử Lược (Histoire du Vietnam en Bref)*: Viện Việt Học - Institut de recherche sur le Vietnam.
- Kostera, Minika, et Maciej Wicha. 1996. «The "Divided self" of Polish SOEs : The Culture of Organizing». *Organization studies*. vol. 17, no 1, p. 83-105.
- Kostera, Monika, et Maciej Wicha. 1996. «The Divided Self" of Polish State Owned Enterprises: The Culture of Organizing». *Organisation Studies*. vol. 17, no 1, p. 83-105.
- Kotter, John P. 1990. *A force for change : how leadership differs from management*. New York, Free Press
- Kotter, John. 1996. *Leading change*: Havard Business School Publisher.

- Kotter, John P., et James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York Free Press
- Kovoor-Misra, Sarah, et Marlene A. Smith. 2011. «Artifacts, Identification and Support for Change after an Acquisition». *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 32, no 6.
- Lai, Chu. 2001. «Hành Trình của Lửa (Trajet de développement du "feu")». *Diễn đàn Doanh nghiệp (Forum d'Affaires)*, 15 mai 2001.
- Lainey, Pierre. 2008. *Le leadership organisationnel: de la théorie à la pratique*, 1: Chanielière Education.
- Langley, Ann. 1997. «L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques». *Management International*. vol. 2, no 1.
- . 1999. «Strategies for Theorizing from Process Data». *academy of Management Review*. vol. 24, no 4, p. 691-713.
- Lawrence, Paul R. 1989. «Why Organizations Change». In *Large-scale Organisational Change*, Alan M. Mohrman, Susan Albers Mohrman, Thomas G. Cummings et Edward E. Lawler: Jossey-Bass Publishers.
- Laykin, Joel (2009). Vietnam promises, promises, Asian Power
- Le, Thi Muoi, et Alain Jolibert. 2001. «L'influence de la Culture Vietnamienne sur le Comportement de l'Acheteur». *Décisions Marketing*. vol. 22, p. 43-52.
- LeVan, Hoa John. 1989. «Cultural Foundations of Ho Chi Minh's Revolutionary ideology». Political Science, Northwestern University, 437 p.
- Loc, Truong Dong, Ger Lanjouw et Robert Lensink. 2006. «The Impact of Privatization on Firm Performance in a Transition Economy. The Case of Vietnam». *The Economics of Transition*. vol. 14, no 2, p. 349-389. En ligne. <<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0351.2006.00251.x>>.
- Lockett, Martin. 1988. «Culture and Problems of Chinese Management». *Organisation Studies*. vol. 9, no 4, p. 475-496.
- Martin, Joane. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*: Sage Publications.

- Martin, Joanne, Martha S. Feldman, Mary Jo Hatch et Sim B. Sitkin. 1983. «The Uniqueness Paradox in Organizational Stories». *Administrative Science Quarterly*. vol. 28, no 3, p. 438.
- MekongEconomic (2002). Vietnam's SOEs Reform
- Meyer, Alan D. 1982. «Adapting to Environmental Jolts». *Administrative Science Quarterly*. vol. 27, no 4.
- Meyerson, Debra, et Joanne Martin. 1987. «Culture Change: an Intergration of Three Different Views». *Journal of Management Studies*. vol. 24, no 6, p. 623-647.
- Miles, Matthew B., et A. Micheal Huberman. 1994, 2003. *Analyse des données qualitative*, 2: deboeck.
- Miller, Danny. 1993. «The architecture of simplicity». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 18, no 1, p. 116.
- Mintzberg, Henry, et Alexandra McHugh. 1985. «Strategy Formation in an Adhocracy». *Administrative Science Quarterly*. vol. 30, no 2, p. 160.
- Mintzberg, Henry, et James A. Waters. 1985. «Of strategies, Deliberate and Emergent». *Strategic Management Journal*. vol. 6, no 3.
- Misumi, Jyuji, et Mark F. Peterson. 1985. «The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program». *Administrative Science Quarterly*. vol. 30, no 2, p. 198.
- Mitsui, Hisaaki, et Yoshio Wada. 1998. «Analysis of reform of SOEs in Vietnam». *Journal of Development Assistance*. vol. Vol.4, no 1, p. 68-103.
- Mohrman, Susan Albers, et Allan M. Mohrman. 1989. «The Environment as an Agent of Change». In *Large-scale Organizational Change*, Allan M. Mohrman, Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler et and Associates: Jossey-Bass Publishers.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, et Frances J. Milliken. 2000. «Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World». *Academy of Management*. vol. 25, no 4.
- Morse, J.M. 1994. «Designing Funded Qualitative Research». In *Strategies of Qualitative Inquiry*, Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 56-85. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Nadler, David A. 1988. «Organizational Frame Bending: Type of Change in the Complex Organization». In *Corporate Transformation*, Ralph H. Kilmann et Teresa Joyce Covin. Sans Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, David A., et Mark B. Nadler. 1998. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, 1. Sans Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nadler, David A., et M.L Tushman. 1990. «Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organisational Change». *California Management Review*. vol. 32, no 2, p. 77-97.
- Nadler, David A., et Micheal L. Tushman. 1989. «Leadership for Organizational Change». In *Large-scale Organizational Change*, Allan M. Mohrman, Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Thomas G. Cummings et Edward E. Lawler. p. 100-119.
- Nakangane, Katsuji. 2000. «Privatization in China and in Other Transition Countries». In *Workshop on Transition Economies*.
- (2000). SOE Reform and Privatization in China: A Note on Several Theoretical and Imperical Issues, University of Tokyo
- Newman, Karen L. 1998. «Radical Organisational change: Role of Starting conditions, competition and leaders». In *Academy of Management meeting*: William Davidson Institute and Georgetown University.
- 2000. «Organizational Transformation During Institutional Upheaval». *The Academy of Management Review*. vol. 25, no 3, p. 602.
- Newman, Karen L., et Stanley D. Nollen. 1998. *Managing Radical Organizational Change*: Sage Publications.
- Ngoc, Nguyen. 2005. «Cần một sự tự vấn của dân tộc - Il faut se questionner nous même». *Tuổi trẻ - la jeunesse*, 31 octobre 2005. En ligne. <<http://www.tuoitre.com.vn/Tianyon/PrintView.aspx?ArticleID=105803&ChannelID=10%3E>.
- Ngu, Vu Quoc (2002). The SOEs Reform in Vietnam: Process and Achievements, Institut of Southeast Asian Studies
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*: Addison-Wesley.
- Painter, Martin. 2003. «Marketisation, Integration and State Restructuring in Vietnam : The Case of SOEs Reforme». In *Citi University of Hong Kong*.

- Paquet, Emmanuelle. 2003. «L'impact des réformes économiques sur le régime politique vietnamien, 1979-2000: une interprétation évolutionnaire et systémique». In *Forum de la régulation* (9-10 octobre).
- . 2004. *Réforme et transformation du système économique vietnamien 1979 - 2002*. Coll. «Collection "Pays de l'Est"»: L'Harmattan.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*: Sage Publications.
- PCV, Parti Communiste du Vietnam -. 2006. «15 năm cổ phần hoá doanh nghiệp: hiệu quả nhưng còn chậm (15 ans d'actionnarisation: efficace, mais lente)». *Journal électronique du Parti Communiste du Vietnam*.
- Pettigrew, Andrews M. 1987. «Context and Action in the Transformation of the Firm». *Journal of Management Studies*. vol. 24, no 6, p. 649-670.
- Phúc, Nguyễn Văn, Vũ Thành Hưng et Nguyễn Văn Định. 2002. *Một số Vấn đề về: Bán, Khoán Kinh doanh và cho Thuê các Doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam (Certaines réflexions sur la vente, la location des entreprises étatiques au Vietnam)*: NXB Chính trị Quốc gia (Édition de la Politique Nationale).
- Pitcher, Patricia. 1997. *Artites, Artisans et Technocrates dans nos Organisations: Rêves, Réalités et Illusions du Leadership*: HEC Montréal Presse.
- Pomonti, J. C., et H. Tertrais. 1994. *Vietnam: Communiste et Dragons*: Lemonde.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: The Free Press.
- Prahalad, C.K., et Richard A. Bettis. 1986. «The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance». *Strategic Management Journal*. vol. 7, p. 485-501.
- Prahalad, C.K. 2004. « The Blinders of Dominant Logic». *Long Range Planning*. vol. Vol. 37, p. 171-179.
- Prahalad, C.K. 2010. «Why Is It So Hard to Tackle the Obvious». *Harvard Business Review*. vol. June, p. 36-36.
- Quinn, Brian J.M. 1998. «Review of Power Sector Reform Issues in Vietnam». In *Annual USAEE Conference* (September 1997): Harvard Institute for International Development.
- Quinn, James Brian. 1978. «Strategic Change: Logical Incrementalism». *Sloan Management Review*. vol. 20, no 1.
- Quinn, James Brian, et Henry Mintzberg. 1981. *Strategy Process*: Prentice Hall.

- Ralston, David A, Nguyen Van Thang et Nancy K. Napier. 1999. «A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers». *Journal of International Business Studies*. vol. 30, no 4, p. 655.
- Ravi, Dharwadkar, George Gerard et Brandes Pamela. 2000. «Privatization in Emerging Economies: An Agency Theory Perspective». *The Academy of Management Review*. vol. 25, no 3, p. 650.
- Riedel J. 1995. «The Transition to Market Economy in Vietnam». *HKCER Letters*. vol. 35, no Nov.
- Riedel, James, et W. S Turley (1999). *The Politics and Economics of Transition to an Open Market Economy in Vietnam*, OECD. 152: 59 p
- Rondeau, Alain. 1999. «Transformer l'organisation vers un modèle de mise en oeuvre». *Gestion*. vol. 24, no 3.
- Rubin, Herbert J., et Irene S. Rubin. 1995. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*: Sage Publications.
- Schein, Edgar H. 1996. «Culture: The Missing Concept in Organization Studies». *Administrative Science Quarterly*. vol. 41, no 2, p. 229.
- 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3: Jossey-Bass.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration*: Beckeley, University of California Press.
- Séguin, Francine, Taieb Hafsi et Christiane Demers. 2008. *Le management stratégique: De l'analyse à l'action*: Les Éditions Transcontinental.
- Sjöholm, Fredrik. 2008. «State Owned Enterprises and Equitization in Vietnam». In *Vietnam: 20 Years of DoiMoi*, Ari Kokko. Hanoi: The Gioi.
- Son, Phạm Văn. 1960. *Việt Sử Toàn Thư (Histoire Complet du Vietnam)*: Viện Việt Học - Institut de recherche sur le Vietnam.
- Tan, J. 2001. «Innovation and Risk-taking in Transition Economy: A Comparative Study of Chinese Managers and Entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*. vol. 16, no 4, p. 359-376.
- 2002. «Impact of Ownership Type on Environment, Strategy, and Performance: Evidence from China». *Journal of Management Studies*. vol. 39, no 3, p. 333-354.

- Tan, Justin, et David Tan. 2003. «A Dynamic View of Organizational Transformation : The Changing Face of Chinese SOEs Under Transition». *Journal of Leadership & Organizational Studies*. vol. 10, no 2.
- Terry, Larry D. 1995. «The Leadership - Management distinction: The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories». *Leadership Quarterly*. vol. 6, no 4, p. 515-527.
- Thang, Nguyen Tat. 2007. «Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước (L'actionnarisation des entreprises étatiques) ». *Tạp chí Lý luận Chính trị (Revue des Sciences Politiques)*. vol. 1
- Thang, V. Nguyen. 2003. «Managing Change in Vietnamese State-owned Enterprises. What Is the Best Strategy?». *Human Resource Management Review*. vol. 13, p. 423-438.
- 2005. «Learning to Trust: A Study of Interfirm Trust Dynamics in Vietnam». *Journal of World Business*. vol. 40, no 2, p. 203.
- Thang, V. Nguyen, T. T. Dao Lam et T. T. Pham Chi. 2005. «The Traditional Ideology of Senior Management: Obstacles to Entrepreneurship and Innovation in the Reform of State-owned Enterprises in Vietnam». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. vol. 5, no 3,4, p. 227.
- Thang, V. Nguyen, Weinstein Marc et D. Meyer Alan. 2005. «Development of Trust: A Study of Interfirm Relationships in Vietnam». *Asia Pacific Journal of Management*. vol. 22, no 3, p. 211.
- Thang, V. Nguyen, et E. Bryant Scott. 2004. «A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam». *International Small Business Journal*. vol. 22, no 6, p. 595.
- Thêm, Trần Ngọc. 2001. *Tìm Về Bản Sắc Văn Hoá Việt Nam: cái nhìn hệ thống và loại hình (Discovering The Identity of Vietnamese Culture: Typological and systematic views)*, 3ème NXB TP Ho Chi Minh.
- 2006. *Recherche sur l'identité de la culture vietnamiennes: The Gioi*.
- Thiéart, Raymond-Alain. 2003. *Méthodes de Recherche en Management*, 2nd: Dunod.
- Tho, Tran Van. 2003. « Vietnamese Gradualism in Reforms of the State-Owned Enterprises », Waseda University Website, <http://www.f.waseda.jp/tvttran/en/recentpapers/indexcontents.html>
- 2009. «Vietnamese Gradualism in the Reforms of the State-Owned Enterprises: The First Phase of Doi Moi». In *Transition from Socialist to Market Economies*:

Comparison of European and Asian Experiences. Shinichi Ichimura, Tsuneaki Sato and William James, eds.; Palgrave

- Tichy, Noel M., et David Ulrich. 1984. «SMR Forum: The Leadership Challenge- A Call for the Transformational Leader». *Sloan Management Review*. vol. Fall 1984, p. 59-68.
- Tri, Vo Nhan. 1990. *Vietnam's Economic Policy Since 1975*: Institute of Southeast Asian Studies.
- Triandis, H.C., R. Bontempo, R. Villaareal, M. Asai et N. Luca. 1998. «Individualism and Collectivism: Cross Culture Perspectives on Self-intergroup Relationship». *Journal of Personality and Social Psychology*. vol. 21, p. 323-338.
- Tushman, Michel L., William H. Newman et David A. Nadler. 1988. «Executive Leadership and Organisational Evolution: Managing Incremental and Discontinuous Change». In *Corporate Transformation: Revitalizing Organisations for a Competitive world*, Ralph H. Kilmann, Teresa Joyce Covin et and Associates: Jossey-Bass Publisher.
- Vandangeon-Derumez, Isabelle. 1998. «La dynamique des processus de changement». *Revue Française de Gestion*. vol. 120.
- Vas, Alain. 2005. «Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multiparadigmique». *Management International*. vol. 9, no 2, p. 21-37.
- Vas, Alain. 2006. «Les attributs du changement comme facteurs de résistance: une approche diachronique». In *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique* (13-16 juin).
- Venard, B. 2000. «Une approche multiparadigmatique du management vietnamien». *Management International*. vol. 4, no 2.
- Venard, Bertrand. 2006. «La gestion du sens à des fins de domination : usage de l'idéologie dans une joint-venture». In *Les défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*, David Autissier et Faouzi Bensebaa: Economica
- Venard, Bertrand, et Ha Duc Manh. 2008. «Des attitudes ambivalentes des employés face au changement lors de la privatisation des entreprises au Vietnam». *Management International*. vol. 12, no 3.
- Vietnamnet. 2006. «DNNN phai doi moi de giu vung vai tro chu dao (Les entreprises étatiques doivent être renouvelées pour jouer le rôle leader de l'économie nationale)». Consulté le 8-10-2006.
- Villemure, Jacqueline. 1993. «Les Particularités du Management Chinois». Montréal, Faculté des Études Supérieures, Écoles des Hautes Études Commerciales, 536 p.

- Vogler, Eric. 1996. «De la logique dominante de management à la logique dominante d'activité». In *5ème Conférence Internationale de Management Stratégique* (13-15 Mai).
- Westley, F.R. et H. Mintzeberg. 1989. «Visionary Leadership and Strategic Management». *Strategic Management Journal*. vol. 10, p. 17-32.
- Wilkins, Alan L., et William G. Ouchi. 1983. «Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance». *Administrative Science Quarterly*. vol. 28, no 3, p. 468.
- Worldbank (1995). Vietnam: Economic Report on Industrialization and Industrial Policy
- (2006). Power Strategy: Managing Growth and Reform. Vietnam's Infrastructure Challenge, WorldBank in Vietnam
- (2008). World Development Indicators En ligne. <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/EASTASIAPACIFICEXT/0,,menuPK:208960~pagePK:146732~piPK:146813~theSitePK:226301.00.html%3E>.
- Xin, Katherine R., et Jone L. Pearce. 1996. «Guanxi Connections as Substitutes for Formal Institutional Support». *Academy of Management Journal*. vol. 39, no 6, p. 1641-1658.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, 3. Coll. «Applied Social Research Methods Series»: Sage Publications.
- Yip, Goerge S. 2000. *Asian Advantage: Key Strategies for Winning in the Asia-Pacific Region*: Perseus Publishing.
- Youssef, Samir, Mohga Badran et Tarek Hatem. 1997. «Management Research in Less Developed Countries: Opportunities and Threats». *Management International*. vol. 1, no 2, p. 81.
- Zaleznik, A. 1977. «Leaders and Managers: Are They Different ?». *Harvard Business Review*. vol. 44, p. 67-78.

ANNEXE I

LISTE DES DOCUMENTS INTERNES CONSULTÉS

GRANICO (Producteur de matériaux de construction)

- Rapports annuels : 2004 ; 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008 ; 2009
- Rapports financiers : 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008 ; 2009
- Procès verbaux du conseil d'administration :
- Collection des discours de différents hauts dirigeants et des politiciens parlant de GRANICO
- Histoire de GRANICO : édition 2004 ; 2009
- Clip de vidéo : « 3 différentes générations dans la même voie de développement de GRANICO », reportage réalisé par la Télévision du Vietnam en 2007 (VTV2)
- Clip de vidéo : « Histoire de 50 ans de développement de GRANICO »
- Carnet des coupures de presses : 1994 ; 1995 ; 1996 ; 1997 ; 1998 ; 1999 ; 2000 ; 2001 ; 2002 ; 2003 ; 2004 ; 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008

ELMECO (en génie électromécanique)

- Rapports annuels : 2007 ; 2008 ; 2009
- Rapports financiers : 2003 ; 2004 ; 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008 ; 2009
- Procès verbaux de la haute direction (Conseil d'administration, Comité de vérification) : 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008
- Projet d'actionnarisation de l'ELMECO (2004)
- Plan détaillé d'actionnarisation de l'ELMECO (2004)
- Rapports annuels du conseil d'initiatives : 2007 ; 2008 ; 2009
- Dossier d'informations d'ELMECO destiné aux appels d'offre
- Carnet de coupures de presses : 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008

ANNEXE II

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Sujet de recherche: « Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques dans les pays en transition d'une économie planifiée vers une économie de marché: l'étude de cas de deux entreprises étatiques vietnamiennes »

Chercheur principal et responsable des transcriptions et analyses:

DONG XUAN DAM, candidat au doctorat en administration, UQAM
(514) 987-3000, poste 4328
dong.xuan_dam@courrier.uqam.ca

Directeur de thèse:

MICHEL G. BÉDARD, professeur titulaire, Département de Management et Technologie. École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal
(514) 987-3000, poste 8288
bédard.michel_g@uqam.ca

Conditions de l'engagement:

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement à:

- A. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant-e-s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire ;
- B. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant-e-s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement ;
- C. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues.
- D. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un-e participant-e aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.
- E. Prendre les dispositions nécessaires pour bien informer les participant-e-s dont on pourrait retracer l'identité. Ces informations porteront sur les objectifs du projet, le traitement des renseignements et la nature des informations diffusées,
- E. Prendre les dispositions nécessaires pour obtenir des participant-e-s dont on pourrait retracer l'identité un consentement écrit en toute connaissance de cause.

DONG XUAN DAM _____

MICHEL G. BÉDARD _____

ANNEXE III

CONSENTEMENT DE PARTICIPATION À LA RECHERCHE

(Pour des entrevues individuelles)

« Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques dans les pays en transition d'une économie planifiée vers une économie de marché: l'étude de cas de deux entreprises étatiques vietnamiennes »

Responsable du projet: DONG XUAN DAM

Département, centre ou institut: Doctorat en Administration, École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal / Enseignant à la Faculté de la Gestion du Tourisme et de l'Hôtellerie, Université d'Économie Nationale de Hanoi (Vietnam).

Directeur de thèse: MICHEL G. BÉDARD, Professeur titulaire, Département de Management et Technologie, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal.

Tél.: (514) 987 3000 # 8388

Courriel: bedard.michel_g@uqam.ca

DESCRIPTION GÉNÉRALE ET LE BUT DU PROJET DE RECHERCHE

Notre recherche porte sur le processus de transformation des entreprises étatiques dans le contexte de transition d'une économie planifiée vers une économie de marché du Vietnam. On souhaite explorer la dynamique du processus de gestion du changement et particulièrement le rôle de la « logique dominante » et du leadership dans ce processus. Donc, l'objectif de cette thèse est de comprendre en profondeur le processus de transformation au sein des entreprises étatiques vietnamiennes.

Les résultats de la présente recherche seront importants à plusieurs égards. Tout d'abord, ils vérifieront les théories du leadership stratégique, de la culture organisationnelle et de la gestion du changement organisationnelle dans un contexte vietnamien, un sujet très peu exploré jusqu'à maintenant. Deuxièmement, ils proposeront des implications pratiques utiles aux dirigeants des entreprises étatiques afin de bien gérer les changements de leurs entreprises. Ils suggéreront des aspects à considérer pour le gouvernement dans le but d'améliorer la réforme actuelle des entreprises étatiques au Vietnam.

Ces résultats mèneront à la rédaction d'une thèse doctorale et/ou éventuelle à la publication d'un ou plusieurs articles scientifiques.

PROCÉDURE

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que sujet, vos attentes face

aux chercheurs à l'égard des sujets de recherche ainsi que le sens que vous donnez à votre engagement envers la recherche. Cette entrevue est enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra d'environ 60 à 90 minutes de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la dynamique du processus de gestion du changement dans les entreprises étatiques au Vietnam dans le contexte de transition économique. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est entendu que l'interviewer peut décider de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé au laboratoire du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les formulaires de consentement seront détruits 5 mois après la soutenance de thèse. Les enregistrements sonores seront détruits après avoir été entièrement retranscrits.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas et à votre demande, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) et à des fins pédagogiques, les renseignements recueillis, à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le chercheur principal (*en vietnamien, français ou en anglais*) au numéro (84 4) 6 280 280 # 5758 ou par courriel dong.xuan_dam@courrier.uqam.ca pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de

l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753 (*en français ou anglais*).

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous:

SIGNATURES:

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que l'interviewer a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du sujet:

Date:

Nom (lettres moulées) et coordonnées:

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e):

Date:

ANNEXE IV

AUTORISATION DE CONSULTATION DE DOCUMENTS DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Si vous m'autorisez à consulter les procès-verbaux, documents de fondation de l'entreprise, rapports annuels et autres documents d'archives (documents de communication avec les membres, documentation institutionnelle, etc.) dont vous êtes responsable, je conserverai le présent formulaire que vous aurez signé et vous en remettrai une copie. N'hésitez pas à me poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit avant de me donner votre autorisation.

Contexte du projet de recherche:

Réalisation d'une thèse de doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal.

Sujet de recherche: « **Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques dans les pays en transition d'une économie planifiée vers une économie de marché: l'étude de cas de deux entreprises vietnamiennes** »

Identification du chercheur:

Chercheur principal et responsable des transcriptions et analyses:

Dong Xuan Dam, candidat au doctorat en administration, UQAM
(514) 987-3000, poste 2458
dongx.xuan_dam@courrier.uqam.ca

Directeur de thèse:

Michel G. Bédard, professeur titulaire, École des sciences de la gestion, UQAM
(514) 987-3000, poste 8288
bédard.michel_g@uqam.ca

Description du projet de recherche:

La consultation de votre documentation me permettra de retracer des informations importantes concernant l'historique de l'entreprise, les prises de décision, ainsi que les dynamiques relationnelles et communicationnelles entre les diverses catégories de membres de l'entreprise (hauts dirigeants, dirigeants intermédiaires, etc.).

Je suis la seule personne à avoir accès à ces données dans le cadre de cette étude. Soyez assuré-e que toutes les informations recueillies seront utilisées de façon confidentielle. J'ai signé un engagement de confidentialité concernant la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de ces données.

Autorisation de consultation:

Ayant lu et compris le présent document et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à accorder à M. DONG XUAN DAM l'autorisation de consulter de la documentation (procès-verbaux, documents de fondation, rapports annuels et autres documents d'archives de l'entreprise) pour les seules fins de la recherche décrite précédemment.

Prénom et nom de la personne responsable des documents: _____

Signature du-de la participant-e: _____

Signature de la chercheur principal: _____

Date (jj/mm/aaaa): _____

ANNEXE V

GUIDE D'ENTREVUE³⁴

« *Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques dans les pays en transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché: l'étude de cas de deux entreprises vietnamiennes* »

Bonjour,

Dans le cadre de cette recherche, je m'intéresse à comprendre en profondeur du processus de gestion de changements dans votre entreprise. Alors, je voudrais faire une entrevue avec vous autour de votre parcours professionnel, vos expériences managériales et aussi des changements dans votre entreprise.

*Pour bien poursuivre la conversation, j'aimerais enregistrer cette entrevue. Cependant, pour n'importe quelle raison, vous ne voulez pas, juste pressez sur le bouton « **STOP** » pour arrêter.*

Assurez-vous que toutes les informations personnelles sont traitées confidentiellement. Toutes les données concernant votre identité seront gardées anonyme.

Avez-vous des questions à poser avant de commencer l'entrevue?

1. Décrivez votre entreprise? Quels sont les domaines d'activité sans lesquels votre entreprise ne pourrait pas survivre? Selon vous quels sont les domaines les plus prometteurs? Quels sont les grandes contraintes, les grands défis que votre entreprise rencontre actuellement? Quels éléments de l'environnement lui facilitent la tâche? Quelles sont les grandes périodes de l'histoire de l'entreprise?
2. D'après vous, quelles sont les caractéristiques permettant de reconnaître votre entreprise? Décrivez ce qui distingue votre entreprise et d'autres entreprises de même industrie?
3. Quels sont vos conseils pour un nouveau ou une nouvelle qui joindra votre entreprise? Ce qu'il peut faire et ce qu'il ne devrait pas faire pour réussir? [Si j'entrais à votre service, quel serait le conseil que vous me donneriez pour réussir?].

³⁴ Ce guide d'entrevue est originalement en langue vietnamienne

4. Pourriez-vous nous raconter votre parcours professionnel? Comment avez-vous été amené à travailler à l'entreprise actuelle? Parlez-nous de votre poste actuel (depuis quand? Quels défis que vous rencontrez actuellement? Donnez des exemples.
5. Depuis votre arrivée à l'entreprise, quels changements avez-vous vécus? Quels changements avez-vous réalisés, depuis vous êtes en poste actuel?
6. En choisissant le [**changement X**], racontez-nous comment la décision de changement est prise? Comment s'est produit ce changement (qui l'a initié, dans quelle circonstance?) ? D'après vous, pourquoi votre entreprise effectue-t-elle ce changement?
7. Comment ce changement est implanté? (Qui ont été les meilleurs alliés pour le mettre en œuvre? Qui sont les plus touchés par ce changement? Quelle catégorie d'employés a exprimé le plus de peur face à ce changement? Quelles sont leurs réactions? Donnez des exemples?).
8. Décrivez quels est votre rôle, votre contribution à ce changement (donnez des exemples concrets)?
9. Racontez-nous comment l'idée du [**changement X**] est articulée dans votre entreprise? Comment le personnel a appris de ce changement? Quels services que vous devriez contacter le plus pour ce changement? et avec qui? Comment qualifiez – vous cette collaboration et les relations interpersonnelles dans votre entreprise?
10. Pour le [**changement X**], quels sont les principaux bénéfices que l'entreprise a retirés? Quel problème êtes-vous le plus fier d'avoir résolu?
11. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de la mise en œuvre de ce changement? Donnez-nous quelques exemples concrets!
12. Face à des difficultés mentionnées, quelles mesures ont été prises pour les surmonter et comment?
13. Comment qualifiez - vous ce changement? Qu'aimeriez - vous avoir fait différemment? Qu'est-ce qui, d'après vous, aurait pu être fait différemment? Pourquoi?
14. Y a – t – il autres éléments ou des informations que vous aimeriez ajouter ou préciser sur les différents sujets couverts ?

ANNEXE VI

LISTE DES ENTREVUES EFFECTUÉES À GRANICO

No	Date d'entrevue	Titre de l'interviewé	Durée (heures)
1	2 juin 2007	Vice -Président du conseil d'administration	2.5
2	7 juin 2007	Vice- Président du conseil d'administration	1.0
3		Président du CA /Directeur général (1 ^{ère})	2.0
4		Assistant du directeur général	1.5
5	15 juin 2007	Vice-directeur général chargé de commerce	1.0
6		Vice-directeur général chargé de production	2.0
7	19 juin 2007	Directeur du département de technologie	1.5
8		Directeur du département du commerce	1.5
9	4 juillet 2007	Directeur du département des affaires administratives et des ressources humaines	1.0
10		Directeur du département de gestion des projets (ancien assistant du directeur général)	1.5
11		Vice-directeur du département de gestion des projets	1.0
12	11 juillet 2007	Vice-directeur général chargé du commerce	1.5
13		Directeur du département de gestion de qualité	2.0
14	19 juillet 2007	Vice-directeur du département de gestion de qualité (ISO)	1.0
15	7 août 2007	Président du CA /Directeur général (2 ^{ème})	2.0
16	15 août 2007	Vice-directeur général chargé des affaires administratives	1.5
17	17 août 2007	Vice-directeur de distribution – division Nord	1.5
18		Directeur de filiale GRANICO –Mosaïque	2.0
19	22 août 2007	Directeur de l'entreprise de Pierre à aiguiser Dong Do	2.0
20		Directeur du département de gestion des projets	1.5
21		Chef du projet d'immobiliers (au sein du département de gestion des projets)	2.0
22	28 août 2007 Lors de réunion entre eux	Consultant externe (MANCOM) (qui a étudié et mis en œuvre de la nouvelle politique de distribution)	1.5
23		Vice-directeur de distribution – division Centre	1.5
24		Vice-directeur de distribution – division Sud	2.0
25	31 août 2007	Directeur du département de production	2.0
26		Assistant du vice-directeur (nouveau)	2.0
Total			42.50
Moyenne			1.6

ANNEXE VII

LISTE DES ENTREVUES EFFECTUÉES À ELMECO

No	Date d'entrevue	Poste de l'interviewé	Durée (heures)
1	3 /11/2007	Président du conseil d'administration	2.5
2		Chef du service de formation professionnelle	1.5
3	7/11/2007	Directeur général (1 ^{ère} entrevue)	2.0
4		Vice-directeur général chargé de production	2.0
5	15/11/2007	Chef du département des affaires administratives et des ressources humaines	2.0
6	20/11/2007	Chef du département de gestion de qualité	1.5
7		Contremaître de l'atelier mécanique	1.0
8	24/11/2007	Contremaître de l'atelier de galvanisation	1.0
9	29/11/2007	Contremaître de l'atelier d'acier de construction	1.5
10		Chef du département du commerce	2.0
11	4/12/2007	Vice – directeur général chargé du commerce	2.5
12	7/12/2007	Chef du projets hydroélectriques : Huoi Quang et Son La (Vice-directeur de l'usine de d'acier de construction Tienson, Bac Ninh)	1.5
13		Directeur de l'usine d'acier de construction Tienson	2.0
14	10/12/2007	Directeur général (2 ^{ème} entrevue)	1.0
15	11/12/2007	Président du conseil d'initiatives	1.5
16	4/1/2008	Vice – directeur général chargé des activités administratives/Secrétaire du parti communiste	1.5
17	6/1/2008	Consultant de MARCOM	1.0
18		Responsable du groupe de consultants (prof. au CFVG Hanoi)	1.5
19	9/1/2008	Membre du conseil d'initiatives	1.0
20		Président du conseil d'administration	0.5
21	23/1/2008	Responsable du département de thermoélectriques (nouveaux services)	2.0
22	31/1/2008	Président du syndicat	1.5
23	7/2/2008	Vice-directeur du service de formation professionnelle	2.0
24	25/2/2008	Chef du comité de vérification interne	2.0
25		Assistant du directeur général/Vice directeur du service de formation professionnelle	2.5
26		Directeur général (3 ^{ème} entrevue)	1.0
Total			42.00
Moyenne			1.61

ANNEXE VIII

LISTE DES OBSERVATIONS DES RÉUNIONS CHEZ GRANICO

Date d'observations	Lieu d'observation	Durée (heures)
4/6/2007	Réunion générale (régulière)	1.5
16/6/2007	Réunion du département de commerce : discussion des canaux de distribution	3.0
23/6/2007	Réunion de la haute direction : La coordination et le personnel des sociétés filiales.	4.0
29/6/2007	Réunion de la haute direction : Recherche des solutions pour l'usine de pierres à aiguiser Dong Do.	3.0
2/7/2007	Réunion du conseil d'administration	2.5
9/7/2007	Réunion générale (régulière)	3.0
14/7/2007	Réunion interdépartementale : Commerce, Production au sujet de l'achat une nouvelle chaîne de production des « glossy granite tiles »	4.0
23/7/2007	Réunion du département de commerce : discussion de la compétition et de la gamme de produits de GRANICO	4.0
30/7/2007	Réunion de la haute direction et des départements de production, de commerce et de gestion de qualité : Réviser les procédures de la mise en application d'ISO 9002:2000	4.0
11/8/2007 (AM)	Réunion de la haute direction : discussion des activités stratégiques : mouvement en immobilier/zone industriel...	3.0
11/8/2007 (PM)	Réunion du département de gestion des projets : Discussion des projets potentiels	3.0
25/8/2007	Réunion du département de commerce: discussion des recommandations du MANCOM (Entreprise de conseils en management)	3.0
28/8/2007	Réunion des responsables de distribution pour les changements dans la distribution selon les recommandations de MANCOM (consultants).	2.0

ANNEXE IX

LISTE DES OBSERVATIONS DES RÉUNIONS CHEZ ELMECO

Date d'observation	Lieu d'observation	Durée (heures)
5/11/2007	Réunion de la haute direction portant sur la mise en application d'une nouvelle chaîne de brossage	3.0
6/11/2007	Réunion du conseil d'administration	4.0
10/11/2007	Réunion générale portant sur les activités de l'usine d'acier de construction à Tien Son	4.0
30/11/2007	Réunion de la haute direction (les activités du mois et la planification pour le décembre)	4.0
10/12/2007	Réunion générale (régulière)	2.0
11/12/2007	Réunion du conseil d'initiatives	3.0
15/12/2007	Réunion de la haute direction portant sur la révision et sur le renouvellement du certificat d'ISO 9000	2.5
20/12/2007	Réunion de la haute direction visant à déterminer un mécanisme de coordination entre les unités	4.0
13/12/2007	Réunion du conseil d'administration	3.5
29/12/2007	Réunion de la haute direction visant à résoudre des conflits lors de la mise en œuvre la compétition interne	3.5
30/12/2007	Réunion de la haute direction : Discussion des plans stratégiques pour l'année 2008	4.0
5/1/2008	Réunion de la haute direction : Discussion de la nouvelle politique de recrutement et de rémunération.	4.0
21/1/2008	Réunion de la haute direction : Discussion de l'application d'un MIS	2.0
10/2/2008	Réunion du département d'affaires	3.0
21/2/2007	Réunion du Conseil d'Administration	4.0