

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT

ED 221

THÈSE présentée par :

Trieu PHAM-THI-THUY

soutenue le : **17 juillet 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion, MANAGEMENT / INNOVATION ET
ENTREPRENEURIAT

**LE RÉSEAU RELATIONNEL DE
L'ENTREPRENEUR**

Le cas du Vietnam

THÈSE dirigée par :

M. NOBRE Thierry

Professeur, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

M. BONNET Marc

Professeur, Université de Lyon III

M. CHAPPELLIER Philippe

Professeur, Université de Montpellier

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Mme BARTH Isabelle

Professeure des universités, Directrice Générale INSEEC Business School et Directrice de la recherche et de la valorisation académique INSEEC U

M. PACHE Gilles

Professeur, Université d'Aix-Marseille

M. CAPPELLETTI Laurent

Professeur, Conservatoire National des Arts et des Métiers

Remerciements

En premier lieu, j'exprime toute ma gratitude à Monsieur le Professeur Thierry Nobre, qui a bien voulu me guider dans cette recherche doctorale. Sa confiance, ses conseils et son engagement ont été autant d'éléments permettant l'aboutissement de ce travail. Je le remercie pour cet accompagnement bienveillant et éclairant.

Les professeurs Marc Bonnet et Philippe Chapellier ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail. Je leur en sais profondément gré. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux professeurs Gilles Paché, Isabelle Barth et Laurent Cappelletti qui me font l'honneur de suivre mon travail et d'accepter de faire partie de mon jury de thèse.

Je souhaite remercier Monsieur Nguyen Chan pour avoir accepté d'assister à l'encadrement de cette thèse dans le cadre du programme doctoral du CFVG Vietnam. Je lui suis profondément reconnaissante de ses critiques constructives, ses qualités d'écoute et son soutien.

Ma reconnaissance s'adresse à l'Université de Strasbourg, à l'École de Management de Strasbourg et au laboratoire de recherche HuManiS. Je tiens à remercier les équipes pédagogique et administrative de l'école, qui contribuent à générer un contexte favorable et dynamique pour la recherche. Merci infiniment à Sylvie Gauthier et Karine Bouvier pour leurs aides logistiques et morales. Merci à Célia Lemaire, Didier Grandclaude, aujourd'hui professeurs, pour leurs discussions, remarques et suggestions mais aussi pour leur disponibilité et leurs encouragements. Merci à tous mes collègues du bureau des doctorants pour l'ambiance harmonieuse dont j'ai bénéficié durant mes séjours au laboratoire.

J'adresse ma profonde reconnaissance au CFVG pour l'encadrement de ma thèse au Vietnam. Mes remerciements vont particulièrement aux responsables du programme doctoral pour leur écoute et leur confiance.

L'étude n'aurait pu être menée sans le soutien de l'Ambassade de France au Vietnam et de Campus France. Je les remercie infiniment de m'avoir donné l'occasion d'effectuer mes séjours en France.

Je dédie ce travail aux quatre entrepreneurs vietnamiens qui m'ont fait confiance pour partager leur récit de vie et qui m'ont permis de réaliser avec eux des études de terrain. Mes remerciements vont à tous ceux, créateurs ou experts, dont j'ai croisé la route durant ce travail et qui m'ont offert leurs expériences. Ils sont la source vive à laquelle j'ai puisé l'inspiration.

Ma plus grande gratitude va à mes chers amis Marie-Christine Charlieu et Roger Eychenne pour leurs soutiens.

Merci à tous mes amis qui, je le sais, vont être soulagés de ne plus entendre parler de ma préparation de thèse. Merci à mes amis doctorants Duc Anh, Trang, Phuong, Lan Anh pour les moments de partage durant cette aventure difficile mais enrichissante.

Toute ma reconnaissance à Quan Vuong mon époux et Nguyen, Nhan, Nghi, mes enfants, qui ont souvent dû se contenter d'une maman absente derrière ses livres. Merci enfin à mes parents, dont je vais enfin pouvoir profiter.

Table des matières

Remerciements	2
Table des matières	4
Liste des tableaux.....	11
Liste des figures	13
Liste des annexes.....	14
Introduction.....	15
0.1. Intérêt et contexte de la recherche	16
0.1.1. L'entrepreneuriat au Vietnam.....	17
0.1.2. L'environnement de l'action entrepreneuriale au Vietnam	19
0.1.3. Le réseau relationnel de l'entrepreneur au Vietnam.....	20
0.2. Le fondement théorique de la recherche.....	22
0.2.1. La relation symbiotique entrepreneur - entreprise.....	23
0.2.2. L'approche des processus entrepreneuriaux	23
0.2.3. Le réseau relationnel de l'entrepreneur.....	24
0.3. L'objectif de la recherche, les questions de recherche et le cadre théorique	26
0.4. Choix d'un positionnement épistémologique	27
0.4.1. Le positionnement épistémologique.....	27
0.4.2. Le positionnement méthodologique	28
0.4.3. Le cadre pragmatique	29
0.5. Structure de la thèse	30
Première partie Revue de la littérature et cadre théorique	35
CHAPITRE 1. L'entrepreneur, l'entreprise et l'entrepreneuriat.....	37
1.1. La recherche en entrepreneuriat.....	39
1.1.1. Une recherche en développement en lien avec la réalité des PME	39
1.1.2. La recherche en entrepreneuriat : un parcours d'évolution	40
1.1.3. Les trois périodes de la recherche en entrepreneuriat	44
1.2. L'entrepreneur.....	46
1.2.1. Les fondateurs de la théorie économique de l'entrepreneur, définitions	46
1.2.2. L'individualisme méthodologique	48
1.3. La relation entrepreneur - entreprise	52

1.4.	Les processus entrepreneuriaux	55
1.4.1.	Le paradigme de l'opportunité.....	55
1.4.2.	Le paradigme de la création d'une organisation.....	56
1.4.3.	Le paradigme de la création de valeur	57
1.4.4.	Le paradigme de l'innovation	57
1.4.5.	Le lien de complémentarité entre les quatre paradigmes.....	58
1.5.	Le parcours de l'entrepreneur	59
1.5.1.	Notre définition de l'entrepreneur	59
1.5.2.	Notre définition du parcours de l'entrepreneur	60
1.6.	Conclusion	61
CHAPITRE 2. Le réseau relationnel de l'entrepreneur et cadre théorique		64
1.1	2.1. Le réseau relationnel par l'approche entrepreneuriale économiste	65
2.1.1.	Importance du réseau relationnel.....	65
2.1.2.	Le réseau et son rôle informatif.....	66
2.1.3.	Le réseau et la mobilisation des ressources	68
2.1.4.	La confluence entre les approches économique et sociologique	68
2.2.	Les visions socialisées de l'entrepreneur	70
2.2.1.	L'encastrement de l'entrepreneur (Granovetter, 1985 ; 2007).....	70
2.2.2.	La consistance sociale de l'entrepreneur et de son entreprise.....	71
2.2.3.	La théorie de l'effectuation et la mobilisation des connaissances sociales (Sarasvathy, 2001)	73
2.3.	Les études sur le réseau	74
2.3.1.	Le concept du capital social	74
2.3.2.	L'analyse des réseaux sociaux	78
2.3.3.	La construction du réseau	81
2.3.4.	L'évolution du réseau	83
2.3.5.	Deux limites de la théorie des réseaux sociaux	85
2.4.	Les pistes complémentaires à la théorie des réseaux.....	88
2.4.1.	L'entreprise comme une organisation	88
2.4.2.	La théorie des parties prenantes et le Business model (Verstraete et Jouison, 2007).....	89
2.5.	Conclusion	90
Deuxième partie Cadre empirique et méthodologique.....		91

CHAPITRE 3. L'entrepreneuriat au Vietnam	94
3.1. L'époque traditionnelle (jusqu'à l'occupation française en 1858)	96
3.1.1. La production agricole	96
3.1.2. Les guerres Nord-Sud.....	97
3.1.3. L'artisanat et le commerce extérieur	98
3.1.4. Le manque à gagner d'un changement radical	100
3.2. Epoque coloniale française	101
3.2.1. Le milieu rural.....	102
3.2.2. Milieu urbain.....	104
3.2.3. Sur l'apparition du phénomène de l'entrepreneuriat au Vietnam	108
3.3. L'économie de planification centralisée 1954 -1990.....	109
3.3.1. Le fonctionnement du système économique socialiste	109
3.3.2. Du plan au marché (1979 – 1990).....	111
3.3.3. Le réveil de l'entrepreneuriat.....	114
3.4. Conclusion	115
CHAPITRE 4. La méthodologie	118
4.1. Le cadre épistémologique	118
4.1.1. La phénoménologie.....	119
4.1.2. Un positionnement interprétativiste	120
4.1.3. Construction de l'objet de recherche.....	120
4.1.4. Une réflexion épistémologique concrète	122
4.2. Le positionnement méthodologique.....	124
4.2.1. Une exploration hybride	124
4.2.2. Une démarche abductive	125
4.2.3. Une approche qualitative par étude de cas.....	125
4.3. Le cadre pragmatique de la recherche.....	128
4.3.1. Le design de l'étude de cas	129
4.3.2. Le recueil des données	133
4.3.3. L'analyse des données	135
4.4. Conclusion	141
Troisième partie Résultat de la recherche	145
CHAPITRE 5. Cas 1 – Mme Mi, propriétaire d'une concession automobile	147
5.1. Le contexte.....	148

5.1.1.	Historique de l'industrie automobile au Vietnam	148
5.1.2.	Caractéristiques du marché automobile au Vietnam.....	149
5.1.3.	La place de la concession dans le contexte	151
5.2.	Le parcours de l'entrepreneure	152
5.2.1.	L'entrepreneure.....	152
5.2.2.	Le profil entrepreneurial	153
5.3.	Les évènements critiques de l'entreprise	158
5.3.1.	Description des évènements critiques.....	158
5.3.2.	Positionnement des évènements critiques dans l'évolution de la concession	161
5.4.	Les acteurs du réseau social.....	164
5.4.1.	La famille et l'opportunité	165
5.4.2.	Le rôle de l'équilibre vie professionnelle – vie familiale.....	166
5.4.3.	L'institutionnalisation de l'entreprise comme moyen de fidélisation du personnel.....	167
5.4.4.	La construction et la mobilisation du groupe des clients	167
5.4.5.	Les concurrents.....	168
CHAPITRE 6.	Cas 2. M. Câne, co-proprétaire d'un opérateur de tourisme	171
6.1.	Le contexte.....	172
6.1.1.	Historique de l'industrie du tourisme au Vietnam	172
6.1.2.	Caractéristiques de l'industrie du tourisme au Vietnam	173
6.1.3.	L'opérateur de tourisme de M. Câne	175
6.2.	Le parcours de l'entrepreneur	176
6.2.1.	L'entrepreneur.....	176
6.2.2.	Profil entrepreneurial.....	177
6.3.	Evènements critiques du parcours entrepreneurial.....	183
6.3.1.	Description des évènements critiques.....	183
6.3.2.	Positionnement des évènements critiques dans l'évolution de l'entreprise.....	187
6.4.	Participation des acteurs sociaux.....	189
6.4.1.	Les amis porteurs de compétences	189
6.4.2.	Les clients, groupe ayant la langue et la culture française en commun	

6.4.3.	L'équipe entrepreneuriale	193
6.4.4.	La famille initiale.....	195
6.4.5.	La famille créée.....	196
6.4.6.	Le personnel	196
CHAPITRE 7. Cas 3 – M. Nguyen propriétaire d'une agence de communication .		200
7.1.	Contexte de la communication commerciale au Vietnam.....	201
7.1.1.	Historique du développement de la communication commerciale au Vietnam	201
7.1.2.	Caractéristiques de l'industrie de la communication commerciale au Vietnam	203
7.1.3.	Le positionnement concurrentiel de HACOM	206
7.2.	Le parcours entrepreneurial de M. Nguyen	207
7.2.1.	Le profil de l'entrepreneur	207
7.2.2.	Le profil entrepreneurial	208
7.3.	Evènements critiques du parcours entrepreneurial.....	216
7.3.1.	Description des évènements critiques.....	216
7.3.2.	Positionnement des évènements critiques dans l'évolution du projet d'entreprise.....	219
7.4.	Les acteurs du réseau social de M. Nguyen	220
7.4.1.	Le réseau international, une ressource abandonnée	222
7.4.2.	Le système d'accompagnement en liens faibles	222
7.4.3.	Les acteurs manquants.....	225
CHAPITRE 8. Cas 4. Monsieur Ba et ses entreprises agroalimentaires		230
8.1.	Les entreprises Manuf et Croquet dans leur contexte.....	231
8.2.	Le profil entrepreneurial	233
8.2.1.	Le profil de l'entrepreneur, Monsieur Ba	233
8.2.2.	Le parcours entrepreneurial	234
8.3.	Evènements critiques du parcours entrepreneurial	241
8.3.1.	Description des évènements critiques.....	241
8.3.2.	Positionnement des évènements critiques dans l'évolution du projet d'entreprise.....	246
8.3.3.	Conclusion du profil entrepreneurial de M. Ba	250
8.4.	Les acteurs du réseau social de M. Ba	250

8.4.1.	Le système politique provincial	250
8.4.2.	Les preneurs d'initiatives.....	251
8.4.3.	La famille.....	253
CHAPITRE 9.	Analyse inter-cas.....	257
9.1.	Synthèse sur les études de Cas.....	258
9.1.1.	Caractéristiques des activités entrepreneuriales de chaque Cas.....	258
9.1.2.	Catégorisation des groupes d'influence	259
9.1.3.	Les points émergents.....	261
9.2.	La Famille.....	262
9.2.1.	Le rôle d'accompagnement de la Famille.....	264
9.2.2.	Rôle d'accompagnement de l'époux(se).....	264
9.2.3.	Le rôle structural de la famille	266
9.3.	Les Amis	273
9.3.1.	La mise en relation.....	275
9.3.2.	L'accompagnement, le rôle structural et la constitution des groupes d'Amis	277
9.3.3.	Conclusion des analyses Amis.....	279
9.4.	Les Groupes Sociaux.....	280
9.4.1.	Le réseau et les Groupes Sociaux	280
9.4.2.	Le rôle structural et la transformation Groupes Sociaux – Parties Prenantes.....	281
9.4.3.	Conceptualisation des Groupes Sociaux Potentiels.....	282
9.4.4.	La formation des Groupes Sociaux Potentiels (GSP)	283
9.5.	Conclusion	287
Quatrième partie	Contribution académique	288
CHAPITRE 10.	Lecture des résultats à la lumière de la théorie de l'effectuation de Sarasvathy.....	290
10.1.	La théorie d'effectuation (Sarasvathy, 2001).....	291
10.1.1.	Rappel de la théorie	291
10.1.2.	La controverse	294
10.2.	Etude empirique	297
10.2.1.	Un passage de l'effectuation à la causation.....	302
10.2.2.	Les processus en dehors de l'effectuation	304

10.2.3. Discussion sur l'effectuation et la formation des <i>artifacts</i>	306
10.3. Conclusion	310
CHAPITRE 11. Les Concurrents et le Business Model	311
11.1. Rappel sur le Business Model et sur la théorie GRP.....	312
11.1.1. La théorie des parties prenantes.....	313
11.1.2. La théorie des conventions	314
11.1.3. La théorie des ressources	315
11.2. La gestion des concurrents dans le cadre du BM	315
11.2.1. Les concurrents vus sous la théorie de la coopération.....	316
11.2.2. Les concurrents comme possesseurs de ressources	320
11.2.3. Les concurrents peuvent être une Partie Prenante (PP).....	321
11.2.4. « Gérer » ses concurrents dans une théorie des conventions	323
11.3. Conclusion	325
Conclusion générale.....	326
I. Résultat de recherche : l'observation empirique	328
I.1. Les études de cas	328
I.2. L'étude inter-cas : le réseau relationnel de l'entrepreneur.....	332
II. Résultat de recherche : contributions théoriques.....	334
II.1. La théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001)	334
II.2. Le Business Model de Verstraete et Jouison (2007) et la gestion des concurrents.....	336
III. Apports théoriques, méthodologiques et managériaux	338
III.1. Les apports théoriques	338
III.2. Les apports méthodologiques	339
III.3. Les apports managériaux	339
IV. Limites et perspectives.....	340
IV.1. Les limites du projet de recherche	340
IV.2. Les perspectives du projet de recherche	341
Résumé	381
Résumé en anglais.....	381

Liste des tableaux

Tableau 0.1. Quelques indicateurs sur les entreprises au Vietnam.....	17
Tableau 1.1. Historique de la recherche en entrepreneuriat en France.....	40
Tableau 1.2. Les trois approches historiques de la recherche en entrepreneuriat ...	45
Tableau 4.1. Présentation générale des Cas sélectionnés.....	130
Tableau 4.2. Extrait des questions à M. Câne, entrepreneur du Cas 2	134
Tableau 4.3. Exemple de la déconstruction du matériau empirique en faits simples (1)	136
Tableau 4.4. Exemple de la déconstruction du matériau en faits simples (2)	137
Tableau 4.5. Exemple de la reconstruction des données par la synthétisation des faits	138
Tableau 4.6. Extrait du carnet de codage	139
Tableau 5.1. Evènements critiques du Cas 1	159
Tableau 5.2. L'évolution de la concession de Mme Mi	162
Tableau 5.3. Acteurs du réseau social du Cas 1 et leur rôle	164
Tableau 6.1. Evènements critiques du parcours de M. Câne, Cas 2.....	185
Tableau 6.2. L'évolution de l'opérateur de tourisme de M. Câne et ses associés ..	188
Tableau 6.3. Acteurs du réseau relationnel de M. Câne et leur rôle.....	190
Tableau 7.1. Les opportunités entrepreneuriales de M. Nguyen	210
Tableau 7.2. Evènements critiques du projet d'entreprise de M. Nguyen.....	218
Tableau 7.3. Evolution de l'agence de communication de M. Nguyen	220
Tableau 7.4. Les acteurs du réseau social de M. Nguyen	221
Tableau 8.1. Evènements critiques du parcours entrepreneurial de M. Ba, Cas 4 .	242
Tableau 8.2. Evolution du parcours entrepreneurial de M. Ba.....	247
Tableaux 8.3. Les acteurs du réseau social de M. Ba	251
Tableau 9.1. Caractéristiques des activités entrepreneuriales dans leur contexte .	258
Tableau 9.2. Influences de la famille	262
Tableau 9.3. Rôle d'accompagnement de la Famille	265
Tableau 9.4. Le réseau familial d'un chef d'entreprise dans les villages de métier artisanal de Dong Ky, Delta du Nord, Vietnam	272
Tableau 9.5. Accompagnement, rôle structural et constitution des groupes d'Amis	278
Tableau 9.6. Caractéristiques du groupe Clients de l'Hôtel de Ninh Binh, Cas 2 ...	284
Tableau 9.7. Caractéristiques du groupe des Preneurs d'initiatives, Cas 4.....	285

Tableau 10.1. Description de l'acte de partenariat et de construction du corps du personnel, Cas 2 et Cas 3.....	299
Tableau 10.2. Croisement des théories Effectuation et Cristallisation.....	306
Tableau 11.1. Les comportements de recherche de rente, Dagnino et al., 2007 ...	317
Tableau 11.2. Les relations entre concurrents, Dagnino et al., 2007.....	318
Tableau 11.3. Les formes de coopération, Dagnino et Padula (2002).....	318
Tableau 11.4. Définitions des parties prenantes (selon Verstraete et Jouisson, 2007) et la possibilité de reconnaître les concurrents comme une PP	321
Tableau 11.5. Catégorisation des Parties Prenantes (les PP) selon Verstraete et al. (2007) et possibilité de classification des concurrents.....	322

Liste des figures

Figure 0.1. Evaluation de l'environnement de l'entrepreneuriat au Vietnam pendant la période 2013-2015	18
Figure 0.2. Architecture de la thèse.....	34
Figure 1.1. Liens entre les paradigmes entrepreneuriaux	58
Figure 2.1. Liens faibles et existence des ponts locaux (Granovetter, 1973)	79
Figure 2.2. Les trous structuraux de Burt (1992)	79
Figure 4.1. Le chercheur interprétativiste dans sa posture d'empathie	121
Figure 4.2. Le cadre réflexif de la recherche	131
Figure 4.3. Le design de l'étude de cas	132
Figure 5.1. Diagramme du Cas 1. Mme Mi et sa concession automobile	170
Figure 6.1. Le Diagramme du Cas 2, M. Câne et son agence de tourisme	199
Figure 7.1. Diagramme du Cas 3. M. Nguyen et son agence de communication ...	229
Figure 8.1. Diagramme du Cas 4, M. Ba et ses entreprises agro-alimentaires.....	256
Figure 9.1. Regroupement des acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur	260
Figure 9.2. Construction et mobilisation des Groupes Amis dans le projet d'entreprise	279
Figure 9.3. Les apports des Groupes Sociaux et des Parties Prenantes au projet d'entreprise.....	281
Figure 9.4. Partie prenante, Groupe Social Potentiel et l'entrepreneur	283
Figure 9.5. Le lien entre l'entrepreneur et les Groupes Sociaux Potentiels	286
Figure 9.6. Partie prenante, Groupe Social Potentiel et l'entrepreneur	286
Figure 10.1. Le passage de l'effectuation à la causation à travers la construction du corps personnel dans l'entreprise TPK, Cas 2)	300
Figure 10.2. La théorie de l'effectuation et l'évolution d'un projet entrepreneurial ..	301
Figure 11.1. Le réseau de valeur dans l'entreprise.....	317
Figure 11.2. Le BM et la convention non écrite avec les concurrents. Cas 1	324

Liste des annexes

Annexe 1 Fiche d'analyse du cas 1	366
Annexe 2 Fiche d'analyse du cas 2	369
Annexe 3 Fiche d'analyse du cas 3	372
Annexe 4 Fiche d'analyse du cas 4	375
Annexe 5. Les groupes d'influence.....	378
Annexe 6. Recensement des situations « amis »	379

Introduction

0.1. Intérêt et contexte de la recherche

Au Vietnam, les entreprises privées sont jeunes et constituent un secteur privé émergent. C'est en 1990, par la Loi des Investissements que les entreprises privées ont eu un statut légal. Avec l'ouverture de « l'économie de marché à orientation socialiste » et au cours de son insertion internationale du pays¹, ces entreprises se développent et dynamisent les secteurs en expansion au Vietnam : commerce, tourisme, marketing, agro-alimentaire,.... La plupart sont des entreprises de très petite taille et sont « atomisées » (Cao et Tran, 2005).

Rappelons que le Vietnam est une économie de taille moyenne. Le pays se classe 49^{ème} au rang mondial avec un GDP de 191,454 milliard de dollars en 2017. Il connaît un taux de croissance annuelle variant entre 5,2% et 7,5% depuis 2001 jusqu'en 2017².

En 2017, les 488.395 entreprises privées représentent un capital à 53% de celui de l'ensemble des entreprises³, soit 683,380 milliard USD. Parmi elles, 98,8% sont des PME (petites et moyennes entreprises). La plupart des PME sont des TPE (très petites entreprises), dont en moyenne, le capital ne dépasse pas 481.000 USD⁴, et les capitaux propres varient autour de 205.000 USD en moyenne. Pendant la période de 2012 à 2017, les entreprises privées sont en expansion mais moins rapide que l'expansion des entreprises à investissements étrangers (les EIE). Les entreprises privées créent moins d'emplois (27,9% contre 62,8% chez les EIE), et ont un taux de

¹ Le Vietnam a un régime à parti unique, le parti communiste. Le modèle économique stalinien de planification et de centralisation a été appliqué dans un contexte de fermeture vis-à-vis des pays capitalistes occidentaux jusqu'avant le Renouveau (Doi Moi) en 1986. Le Bureau Politique du Parti communiste du Vietnam parle de « perfectionnement institutionnel de l'économie de marché à orientation socialiste ».

² Source : données de la Banque Mondiale

³ A savoir les entreprises publiques, les entreprises privées et les entreprises à investissement étranger.

L'économie nationale du Vietnam a 5 composantes : les entreprises publiques, les entreprises privées vietnamiennes, les entreprises privées à investissement étranger, les coopératives et les unités de production familiales.

En parallèle de l'économie nationale, dite le secteur formel, il existe au Vietnam un secteur économique informel, qui comprend des activités économiques non déclarées. Ce secteur informel joue un rôle économique et social important et constitue également un terrain riche d'initiatives entrepreneuriales. Voir par exemple les travaux de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), dont Cling et al. (dir), *L'économie informelle dans les pays en développement*, 2012, ©AFD

⁴ Source : Rapport 2012-2017, Statistiques Générales du Vietnam

rentabilité et un retour sur capital moins important (respectivement 1,4% et 1,9% contre 6,9% et 6,7%)⁵.

Les entreprises privées doivent être étudiées avec une attention particulière. Il est notamment nécessaire d'étudier les entrepreneurs des PME et TPE, qui représentent la force entrepreneuriale de la population, force de personnes qui, selon Filion (1997), « imaginent, développent et réalisent des visions ».

Tableau 0.1. Quelques indicateurs sur les entreprises au Vietnam

Milliard de VND

	Nbr d'entreprises	Nbr d'employés	Ressources en capital		Actifs immobilisés et investissements à long terme	Chiffre d'affaires (CA) net		Bénéfice avant impôt	Impôt et frais
			Total	Dont fonds propres		Total	Dont CA de l'activité		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TOTAL	505.059	14.012.276	28.093.052	8.481.450	12.550.727	17.857.656	17.436.430	711.975	861.419
A. Par types d'entreprise									
Entreprises publiques	2.662	1.285.858	7.986.578	1.850.659	4.366.291	2.981.154	2.865.500	197.253	276.923
Entreprises non publiques	488.395	8.572.418	15.034.351	4.620.587	5.856.533	9.989.789	9.762.148	188.093	333.622
Entreprises à investissement étranger	14.002	4.154.000	5.072.123	2.010.203	2.327.904	4.886.713	4.808.782	326.629	250.874
B. Par taille de l'entreprise									
Entreprise de grande taille	10.049	7.806.956	17.285.044	4.397.455	8.493.909	9.801.725	9.547.178	626.262	581.194
Entreprise de moyenne et petite taille	495.010	6.205.320	10.808.009	4.083.995	4.056.818	8.055.931	7.889.252	85.713	280.225
Moyenne taille	8.458	1.005.478	1.750.338	617.091	816.467	1.396.620	1.367.317	45.370	67.893
Petite taille	113.290	3.688.876	5.103.869	1.780.592	2.016.902	4.384.944	4.304.523	68.407	166.922
Très petite taille	373.262	1.510.966	3.953.802	1.686.312	1.223.440	2.274.367	2.217.412	-28.063	45.410

Source : Rapport économique 2012-2017, Statistiques Générales du Vietnam, p. 143

0.1.1. L'entrepreneuriat au Vietnam

Les quelques 495.000 PME privées⁶, notamment les TPE, sont le centre d'intérêt de notre projet de recherche sur l'action entrepreneuriale des Vietnamiens.

Les rapports Global Entrepreneurship Monitoring (GEM) en donnent une vue globale, ils évaluent l'état d'avancement de l'environnement macro-économique et des

⁵ Source : Rapport 2012-2017, Statistiques Générales du Vietnam

⁶ Ce chiffre se compose des PME publiques et privés. Le Rapport 2012-2017 des Statistiques Générales du Vietnam ne précise pas le nombre des PME privées.

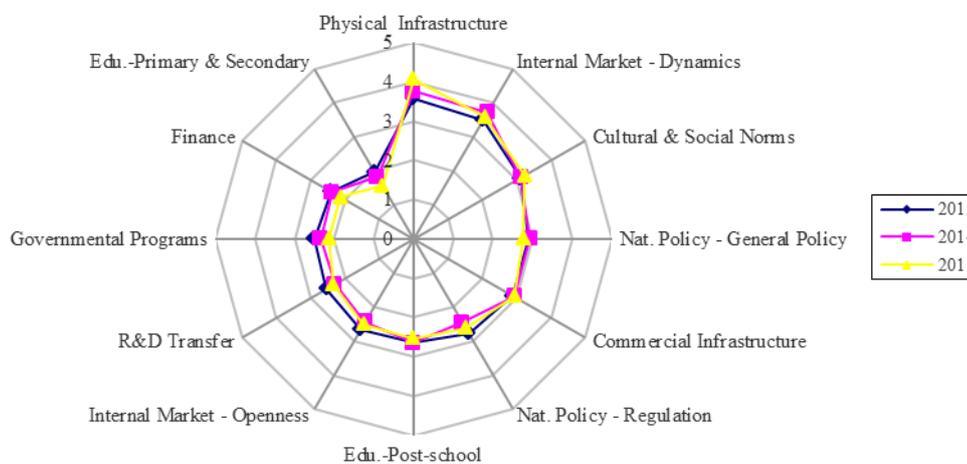
caractéristiques de l'entrepreneuriat au Vietnam, de l'intention de création d'entreprise, de la création, de la conduite jusqu'à l'abandon de l'activité entrepreneuriale.

L'enquête du rapport GEM 2015-2016 (Rapport GEM, 2015-2016) met en évidence que la perception des Vietnamiens (56,8%) sur les opportunités d'affaires est très positive. Le Vietnam se classe, sur ce sujet, au 9^{ème} rang parmi les 60 pays traités dans l'ensemble des enquêtes du GEM.

La perception des Vietnamiens sur la capacité entrepreneuriale est positive, mais à un moindre degré que pour la perception sur les opportunités. Le pays occupe la 19^{ème} place.

Figure 0.1. Evaluation de l'environnement de l'entrepreneuriat au Vietnam pendant la période 2013-2015

Echelle d'évaluation : de 1 à 5



Source: The National Expert Survey in Vietnam in the period 2013-2015, GEM 2015-2016, p. 39

Par contre, le taux de « peur de la faillite » est très élevé, ce qui signifie que les Vietnamiens ont peur de s'engager à créer une entreprise. En 2013, le Vietnam est le 2^{ème} pays où les individus ont peur de mener leur propre affaire. En 2015, la situation s'est améliorée, mais la place du Vietnam (8^{ème}) est toujours peu positive.

Selon les rapports GEM, cette peur est en relation avec les insuffisances de l'écosystème du pays. GEM fait également une évaluation sur l'écosystème. GEM 2015-2016 souligne que malgré les améliorations dans les infrastructures et dans l'environnement commercial et juridique, des faiblesses persistent, notamment dans le système d'éducation primaire et secondaire, dans la difficulté pour une entreprise de s'installer dans le marché intérieur, et dans l'obtention des financements nécessaires (voir la Figure 0.1).

Il est nécessaire ainsi d'étudier l'entrepreneuriat au Vietnam dans son élan de développement, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau de son contexte économique, politique et social.

0.1.2.L'environnement de l'action entrepreneuriale au Vietnam

L'action entrepreneuriale se déroule dans le contexte économique, politique et social de proximité. Ce contexte direct s'intègre dans le secteur économique où l'action se réalise. Les rapports GEM (GEM 2013-2014) classifie les activités économiques en quatre types de secteurs : exploitation minière, industries de transformation, services aux entreprises et services aux consommateurs. Selon ce critère, la plupart des PME et TPE, dont celles du Vietnam, se trouvent dans le quatrième secteur, celui des services aux consommateurs.

Les secteurs économiques, ces contextes directs de l'action entrepreneuriale, sont en évolution rapide au Vietnam. Cette évolution commence en 1995, année où l'embargo américain est levé. A ce moment-là, le pays entre dans la phase d'insertion internationale, une réorganisation sectorielle de la production a lieu. Selon Cao et Tran (2005), les acteurs privés tirent la dynamique industrielle à l'exportation, tandis que le secteur d'État consolide son rôle central dans les industries en amont des produits d'exportation ou de substitution à l'importation. Pour Shultz (Shultz, 1994), avec les réformes du marché, l'extension de la demande en consommation et le changement dans les politiques du Gouvernement, le marché local évolue à partir de l'émergence d'une culture de consommation qui devient plus déterminante que la régulation du Gouvernement.

A l'heure actuelle, les améliorations espérées au niveau macro-économique portent sur plusieurs points. Selon le rapport GEM 2015-2016 (rapport GEM 2015-2016), les entrepreneurs souhaitent en premier lieu que le Gouvernement arrive à mener une politique macro-économique stable, à contrôler l'inflation et à maintenir une régulation plus prévisible. Ces conditions politico-économiques devraient permettre aux entrepreneurs de déployer leurs visions dans un plus long terme. Il est aussi fortement souhaité qu'il y ait une transparence dans la prise des décisions au niveau du Gouvernement, avec notamment un environnement équitable dans lequel les entreprises privées peuvent se concurrencer à égalité avec les publiques et étrangères.

0.1.3. Le réseau relationnel de l'entrepreneur au Vietnam

Sur le plan managérial, les relations personnelles des entrepreneurs constituent un sujet émergent concernant des pratiques de corruption à l'encontre d'une bonne conduite managériale.

La corruption dans le milieu administratif et dans les secteurs à intérêt public est un des points de freinage à la croissance du Vietnam⁷. Dans le milieu privé, la corruption tend à provoquer des dérives considérables. Dans le secteur du tourisme et aux yeux d'une entreprise étrangère, Jonathan Bennett (Bennett, 2010, pp 146-148) explique que les instructions imprécises dans les textes de Loi du Gouvernement central donnent lieu à des interprétations diverses par des autorités locales. Lloyd (Lloyd, 2004) confirme que le recours à des régulations contradictoires ne permet pas aux investisseurs de mener leurs affaires de leur manière espérée.

Le rapport PCI (Rapport PCI, VCCI, 2015), rapport annuel sur la compétitivité des provinces réalisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam (le VCCI) classe les dépenses sans factures comme un critère négatif dans l'évaluation de la compétitivité des administrations provinciales, instance hiérarchique chargée de la gestion étatique des entreprises. Ces dépenses sont de deux ordres : les dépenses au profit des fonctionnaires des administrations pour accompagner les procédures

⁷ Sur le sujet de la corruption, voir par exemple Transparency International (TI) 2017, *Overview of Corruption and Anticorruption in Vietnam*, U4 Anticorruption Resource Centre, Berlin ; Tromme M, 2016, *Corruption and Corruption*

administratives et les commissions pour gagner un marché public. Dans l'enquête de 2015, la plupart des entrepreneurs interviewés répondent qu'ils continuent à « donner des enveloppes » aux fonctionnaires. Plus de la moitié d'entre eux pensent que sans une commission, ils ne vont pas pouvoir obtenir un marché public (Rapport PCI, VCCI, 2015).

Ces conduites nuisibles ne doivent pas cacher l'importance des relations sociales dans le parcours entrepreneurial. En effet il manque aux entrepreneurs vietnamiens des pratiques de connexion qui seront bénéfiques pour leur entreprise.

Toujours selon les rapports GEM (GEM 2013-2014), la pluparts des conseils que les entrepreneurs peuvent recevoir viennent de leurs amis et de leur famille. Les entrepreneurs reçoivent très peu de conseils techniques dans les domaines spécialisés comme droit, comptabilité, banque, investissement, brevet,... De plus, les entrepreneurs reçoivent peu d'information de la part de leurs fournisseurs ou de leurs acheteurs, informations qui seraient très utiles à leurs affaires.

Dans une étude comparative avec le secteur privé en Corée du Sud, Cao et Tran (2004) argumentent sur le fait que, au Vietnam, l'absence des pratiques de connexion a lieu non seulement au niveau individuel mais aussi au niveau macroéconomique. Le secteur privé au Vietnam est très dispersé et s'appuie sur un mode de fonctionnement individuel. Les auteurs considèrent que par rapport à la Corée du Sud, il n'existe pas vraiment au Vietnam une mise en connexion des PME, unités de production, qui permettrait de les structurer en un réseau dynamique.

Sur ce point de la connexion entreprise - entreprise, le rapport GEM (2013-2014) constate que des initiatives privées et publiques existent, dans certaines chaînes de de production et de vente-marketing. L'étude souligne le manque de connexion dans la recherche et développement.

Il apparaît que de telles connaissances sur le réseau ne peuvent être obtenues que sur la base d'une recherche par laquelle nous comprenons le mécanisme du relationnel et la nature de la participation du réseau dans l'action entrepreneuriale.

Nous y trouvons l'intérêt de mener une étude sur les effets du réseau sur l'action entrepreneuriale, dans le contexte du Vietnam.

Sur le plan académique, le réseau et l'entrepreneuriat sont un sujet largement développé, par les chercheurs anglo-saxons mais aussi par les chercheurs francophones. Le réseau est une clé de succès (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Filion, 1991). Une large gamme de recherche est développée sur le rôle du réseau et des relations, les bonnes configurations du réseau, la construction et la mobilisation du réseau.

Il existe une limite dans ces recherches académiques. Elles étudient peu le réseau dans sa nature sociale mais sont plutôt orientées vers le versant économique. Il apparaît une contradiction dans le mode de pensée: nous voulons voir un entrepreneur dans son envergure socio-économique mais en l'observant, nous raisonnons encore dans une logique rationnelle à but utilitaire, sous l'influence des concepts classiques et néo-classiques (Schmitt et Janssen, 2012).

Notre problématique est construite à partir de : intérêt de la recherche, contexte social de l'entrepreneuriat au Vietnam, cadre académique.

Problématique

Comment le réseau relationnel personnel peut-il participer au parcours entrepreneurial de l'entrepreneur vietnamien?

0.2. Le fondement théorique de la recherche

Ancré dans le champ disciplinaire de l'entrepreneuriat, le fondement théorique de notre recherche se base sur trois thématiques principales. Ce sont la relation symbiotique entrepreneur – entreprise (0.2.1), l'approche des processus

entrepreneuriaux (0.2.2) et l'approche centrée sur le réseau relationnel de l'entrepreneur (0.2.3)

0.2.1.La relation symbiotique entrepreneur - entreprise

La relation que l'entrepreneur entretient avec son projet d'entreprise est spéciale, tellement qu'elle devient un angle d'observation proposé par plusieurs auteurs dans des recherches sur l'entrepreneuriat.

Par l'approche des ressources de Penrose (1959), l'entrepreneur est un acteur décisif dans la vie de l'entreprise. Il est l'utilisateur des ressources que l'entreprise possède. Il transforme ces ressources en force productive, et joue un rôle primordial dans l'évolution des perspectives de croissance de l'entreprise.

Christian Bruyat (1994) insiste sur le fait que l'entreprise est essentielle pour son entrepreneur. La création de l'entreprise est un projet de vie de l'entrepreneur, par lequel il situe sa position personnelle. Il y a un double projet dans lequel il existe un principe dialogique. Le premier est au service du deuxième.

Verstrate (2003) explicite cette idée d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et son entreprise. L'entreprise est le terrain de l'action entrepreneuriale. Mais l'entreprise est à l'initiative de l'entrepreneur. La recherche doit ainsi porter son attention sur d'une part l'entreprise et d'autre part l'entrepreneur et également sur la relation entre eux. « *De façon résumée, l'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. On ne peut réduire l'entrepreneuriat ni à l'entrepreneur, ni à l'organisation impulsée, et on ne peut oublier les types d'action les liant.* » (Verstraete, 2003)

0.2.2.L'approche des processus entrepreneuriaux

L'action entrepreneuriale est abordée dans des approches multiples. Pour les uns, il s'agit d'une découverte de l'opportunité et de sa mise en exploitation (Kirzner, 1979 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Bygrave & Hofer, 1991 ; Timmons, 1994). Pour les autres c'est un travail de création d'une organisation (Gartner, 1995 ; Verstraete, 2003),...

Pour proposer un cadre commun d'accumulation des connaissances, Verstraete et Fayolles (2005) réunissent ces différentes approches qu'ils appellent sous le terme des paradigmes autour d'un relatif consensus (paradigme dans le sens de Kuhn : un ensemble de valeurs, de croyances et de techniques d'une communauté de chercheurs). Les auteurs montrent ensuite qu'il existe des possibilités de complémentarité entre les quatre paradigmes discutés, qui sont : la découverte opportunité d'affaires, la création de l'organisation, la création des valeurs, et l'innovation.

Plusieurs auteurs (Paturel, 2007; Jaziri, 2009 ; Levy Tadjine & Paturel, 2009) font suite à Verstraete et Fayolles (2005). Ils présentent des ancrages multiparadigmatiques dans l'entrepreneuriat. Les quatre paradigmes discutés peuvent être considérés comme des processus entrepreneuriaux, processus dont nous pouvons trouver des combinaisons dans chacun des entrepreneurs.

0.2.3. Le réseau relationnel de l'entrepreneur

Notre vision s'inscrit dans la notion de l'encastrement de Gravetter (1985) : l'entrepreneur n'est pas « sous-socialisé » ou « sur-socialisé », il est encadré dans ses relations sociales et effectue son action entrepreneuriale dans les avantages et les contraintes que ce cadre lui apporte.

Mais avec l'analyse des réseaux, le réseau est souvent étudié dans l'objectif d'apporter à l'entrepreneur un outil d'exploitation économique. L'analyse des réseaux manifeste ainsi un esprit rationnel et utilitaire en s'éloignant de la vision socialisée. Une autre preuve sur le fait que la vision rationnelle utilitaire l'emporte sur la vision socialisée: les chercheurs considèrent le réseau relationnel comme une variable indépendante (celles visant à comprendre comment le réseau affecte le processus entrepreneurial) ou dépendante (celles visant à comprendre les processus entrepreneuriaux influençant l'évolution du réseau) de la performance de l'entreprise.

Ce retour à la vision rationnelle utilitaire prend son origine dans le postulat de l'individualisme méthodologique, largement mobilisé en sociologie et en entrepreneuriat. Dans le jeu des concepts néo-classiques, l'individualisme

méthodologique voit l'individu dans son esprit d'*homo oeconomicus*, rationnel et fonctionnaliste.

Le débat pour sortir de cet esprit rationnel est en continu. Schmitt et Janssen (2012) argumentent qu'il faut prendre en considération les dimensions sociales et cognitives de l'entrepreneur. Malheureusement, entre l'approche économique et les approches sociale et cognitive, il n'existe pas encore un cadre d'analyse réunifiant ces trois dimensions en même temps.

Raymond Boudon (1999 ; 2002 ; 2010) a revisité la notion de rationalité dans la théorie de l'individualisme méthodologique. Pour l'auteur, c'est une rationalité située qui tient compte des ressources de l'acteur et des contraintes structurelles de l'action. L'auteur s'élève également contre l'*hyperfonctionnalisme* (qui considère toute conduite humaine comme l'expression d'un rôle social par rapport auquel l'acteur n'a aucune marge d'interprétation ni aucune déviance possible), l'*hyperculturalisme* (qui fait de l'action la résultante exclusive de facteurs antérieurs à l'action et qui sont de l'ordre de la socialisation), le *réalisme totalitaire* (pour lequel tout choix n'est libre qu'en apparence, or en réalité il est imposé par des éléments structurels de la société).

Notre fondement théorique se base sur l'individualisme méthodologique tout en tenant compte de ce risque fonctionnaliste. Nous nous inscrivons dans l'esprit de Bruyat et Julien (2000). Les auteurs proposent de ne pas considérer l'entrepreneur simplement comme une « machine aveugle » répondant automatiquement aux stimuli de l'environnement (taux d'intérêt, subventions, réseaux informationnels, etc.), mais comme un être humain au milieu d'un environnement avec ses propres caractéristiques.

L'encastrement de Granovetter, dans l'esprit des explications de l'auteur à ses lecteurs français (Granovetter, *Introduction for French reader*, Sociologica, 2007) rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux. Ces réseaux sociaux ayant un rôle économique viennent des relations personnelles et des structures de ces relations. « Il s'agit [pour le chercheur] d'étayage sur des réseaux sociaux qui peuvent, par exemple, expliquer l'itinéraire suivi par des

entreprises dans leur développement, certains choix techniques renvoyant à des relations de confiance entre responsables d'entreprises et experts ». (Laville, 2004)

0.3. L'objectif de la recherche, les questions de recherche et le cadre théorique

L'objectif de la recherche est de produire des connaissances sur la participation du réseau relationnel de l'entrepreneur vietnamien à son parcours entrepreneurial, pour accompagner l'entrepreneur vietnamien à construire des relations ancrées dans des systèmes économiques et sociaux, et les mobiliser dans son projet d'entreprise.

Cet objectif se décline dans **les questions et sous-questions** suivantes :

Questions et sous-questions de recherche

1. Quelle est la participation des réseaux relationnels dans le parcours de l'entrepreneur vietnamien?
 - Quel est le parcours de l'entrepreneur vietnamien?
 - Quels sont les réseaux relationnels qui y sont actifs et leur rôle?
2. Comment ces réseaux apportent-ils leur participation?
 - Comment ces réseaux relationnels sont-ils construits?
 - Comment ces réseaux relationnels peuvent-ils y créer une évolution?
3. Comment l'entrepreneur vietnamien peut-il mobiliser ces réseaux ?

Le cadre théorique se compose de deux parties : le parcours de l'entrepreneur et les acteurs de son réseau relationnel.

Le parcours de l'entrepreneur est jalonné de l'ensemble des actions de l'entrepreneur, actions qui explicitent son profil entrepreneurial et marquent les

étapes de la concrétisation de son projet d'entreprise. Ces actions se manifestent dans des temps forts par les évènements critiques.

Les acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur sont identifiés à travers ces évènements critiques. Une description détaillée sur leur rôle, le pourquoi de ce rôle, le type de lien permettra de répondre aux questions de leur participation, de la construction du réseau concerné et de leur mobilisation dans le projet d'entreprise.

0.4. Choix d'un positionnement épistémologique

Notre approche méthodologique s'articule autour de trois éléments :

- Une épistémologie phénoménologique interprétativiste,
- Une méthodologie qualitative avec raisonnement abductif
- Un cadre pragmatique de l'étude de cas.

0.4.1. Le positionnement épistémologique

Notre procédé de production des connaissances, notre positionnement épistémologique, puisque l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances* » (Piaget, 1967; cité par Avenier et Gavard-Perret, 2012) - est de situer les acteurs au sein de leur expérience pour en tirer des connaissances sur leur conception du monde. Notre démarche s'inscrit dans une vision phénoménologie interprétativiste.

L'approche phénoménologique se concentre sur l'étude des phénomènes, c'est-à-dire l'étude de l'expérience vécue par l'acteur observé, dans l'objectif de comprendre la façon dont ils organisent et conçoivent leur monde. Les analyses vont se faire par la compréhension et l'interprétation, pour arriver à comprendre ce que l'acteur observé pense être en train de faire » (Geertz, 1973). Nous allons ainsi analyser l'agir entrepreneurial de l'entrepreneur, la façon dont il mobilise son réseau relationnel, et enfin la façon dont les acteurs du réseau se présentent dans le projet d'entreprise

Dans cette approche interprétativiste, le chercheur n'est pas extérieur mais entre en relation au sein du cercle herméneutique: il fait partie de la «réalité» qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif. Nous entrons ainsi dans une empathie avec les acteurs observés. Ce n'est pas de « se mettre à la place de l'autre » au risque de générer des jugements de valeur ou d'être contaminé. C'est de se situer dans la compréhension du profil entrepreneurial et du contexte environnant l'activité économique de l'entrepreneur.

0.4.2. Le positionnement méthodologique

Un projet de recherche vise soit à générer des connaissances nouvelles (*theoretical building*), soit à mettre à l'épreuve de la validité externe des connaissances disponibles (*theoretical testing*) (Avenier et Thomas, 2012 ; Eisenhardt 1989, 1991). Notre travail s'inscrit dans la première catégorie.

Un ensemble méthodologique est conçu pour ce faire. Il s'agit d'une étude de cas d'analyse qualitative, dans une logique abductive et une exploration hybride.

L'étude de cas, car elle permet d'appréhender l'expérience de chaque entrepreneur dans sa globalité, de la découper en unités d'analyse, et ainsi de comprendre une situation de gestion (Eisenhardt, 1989). Elle offre l'avantage précieux de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte, et d'explorer les processus tels qu'ils se produisent (Hartley, 1994, pp.212-213).

L'approche qualitative, car elle permet la mise en évidence des mécanismes, par la reconstitution des liens entre des phénomènes observés et leurs causes possibles (Hedström & Swedberg, 1998, p. 12, cité par Dumez, 2013). Les techniques qualitatives donnent la capacité de prendre en compte du contexte et d'y situer des individus. Le chercheur parvient ainsi à décrire des phénomènes et la façon dont ces phénomènes sont interprétés par les acteurs internes (Miles et Huberman, 2003, p.27).

Le mode de raisonnement abductif, est le procédé qui permet de tirer des conjectures à partir du phénomène observé, conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. De statut explicatif et compréhensif et n'appartenant pas à la

logique, l'abduction permet de parvenir aux découvertes scientifiques en échappant à la perception chaotique que l'on a du monde réel (Koenig ,1993 :p.7)

Enfin, l'exploration hybride entre la théorie et l'empirique est un procédé d'allers-retours entre les connaissances théoriques et empiriques pour explorer le réel (Charreire et Durieux, 2007) et comprendre le phénomène étudié.

0.4.3.Le cadre pragmatique

Un cadre pragmatique est conçu pour assurer la qualité scientifique quant à la mise en place de la recherche. Il porte sur des préoccupations suivantes :

Le recueil des données :

Notre parti pris est d'aller à partir des échantillons (des cas) disponibles dans un secteur économique pressenti (secteur où il existe un grand nombre des petites et très petites entreprises), puis reconstituer le contexte entrepreneurial, et recadrer l'action entrepreneuriale dans ce cadre.

Deux techniques sont utilisées de façon simultanée pour assurer l'objectif de réponse au questionnement et de triangulation et pour la reconstruction du cadre contextuel. Elles sont l'entretien semi-directif (données primaires) et la documentation (données secondaires).

Le traitement des données primaires :

Le traitement des données primaires se fait en trois phases, la déconstruction des données, la reconstruction des données et la reconstruction des mécanismes.

La déconstruction des données consiste à un démontage du matériau empirique en faits simples / faits atomiques (Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, 1921).

La reconstruction des données se compose de deux techniques d'analyse du contenu : la synthétisation des faits réalisée sur Excel et le codage par Nvivo10. Ces deux techniques sont utilisées de façon simultanée pour obtenir la triangulation.

Enfin, la reconstruction des mécanismes se fait par l'approche de typologie descriptive (Dumez, 2013)

0.5. Structure de la thèse

Notre thèse se compose de quatre parties.

La première partie est dédiée aux revues de la littérature.

Le Chapitre 1 se consacre aux recherches en entrepreneuriat. Le chapitre retrace les éléments principaux qui en émergent, puis se concentre sur des notions clés, à savoir le concept de l'entrepreneur, la relation symbiotique entrepreneur – entreprise et les processus entrepreneuriaux. Le chapitre présente notre positionnement et enfin notre point de vue sur la définition du parcours de l'entrepreneur.

Le Chapitre 2 développe le bilan des recherches sur le réseau relationnel de l'entrepreneur. Ces recherches sont d'abord un prolongement de celles sur l'action entrepreneuriale : le réseau est considéré comme un moyen pour obtention de l'information ou de l'opportunité. Elles se joignent aux travaux d'approche sociologique et creusent le sujet du capital social, avec les techniques d'analyse de réseau. Deux thématiques complémentaires sont présentées, à savoir la sociologie de l'organisation et le management des parties prenantes (personnel, clients, fournisseurs, ...). Le Chapitre termine avec notre cadre théorique sur la partie réseau dans le parcours de l'entrepreneur.

La deuxième partie présente le cadre empirique et méthodologique du projet de thèse.

Le Chapitre 3 retrace le cadre empirique. Le contexte historico-socio-culturel de l'entrepreneuriat au Vietnam est présenté pour apporter une complémentarité à la compréhension des études de cas.

Les différentes formes d'activité économique dans l'histoire du Vietnam sont présentées. Cette histoire est divisée en quatre époques: l'époque féodale (jusqu'avant 1858), l'époque coloniale (1858-1954), l'époque du régime socialiste (1954 – 1979) et la transition économique (1979-1990).

Le Chapitre 4 porte sur la méthodologie du projet de thèse. Nous y explicitons notre positionnement épistémologique phénoménologique interprétativiste, notre

méthodologie qualitative d'étude de cas et notre cadre pragmatique dans la réalisation de la recherche.

La troisième partie se compose des études empiriques.

Chacun des Chapitres 5, 6, 7, 8 présente une des quatre études de cas. Le Chapitre 9 est une étude inter-cas, il développe, sur le thème du réseau, les points émergents issus de la synthèse des cas étudiés.

Le Chapitre 5, cas 1, dans le domaine du commerce automobile, est l'histoire de Madame Mi, directrice et propriétaire d'une concession automobile. A partir d'une opportunité apportée par son frère, Mme Mi s'oriente vers la construction d'une équipe de personnel stable et fidèle, menant avec ses employés une relation à la fois économique et sociale. Elle va faire de cette équipe l'originalité de son entreprise. Nous donnerons à ce Chapitre l'étiquette « automobile ».

Le Chapitre 6, cas 2, dans le domaine du tourisme, décrit l'expérience de M. Câne à travers ses deux projets: la conduite de son agence de tourisme et la création d'un hôtel. Le milieu francophone, d'où sont issues clients de ses affaires, et les amis de même niveau de formation constituent deux groupes d'acteurs sociaux fournissant des apports importants à l'entreprise. Le personnel, construit dans un cadre professionnel, présente également une participation positive de caractère social à la réussite de l'entreprise. Nous donnerons à ce Chapitre l'étiquette « tourisme ».

Le Chapitre 7, cas 3, dans le domaine de la communication, retrace les efforts de M. Nguyen pour arriver à survivre dans le secteur de la publicité – communication. Malgré ses fortes capacités relationnelles, M. Nguyen ne peut pas ancrer son entreprise dans une activité durable. De son projet, se pose la question de l'absence, dans son réseau, des groupes structuraux pouvant lui apporter des bonnes opportunités. Il lui manque aussi une capacité de création d'une valeur propre pour son entreprise. Nous donnerons à ce Chapitre l'étiquette « communication ».

Le Chapitre 8, cas 4, dans le domaine alimentaire, porte sur l'expérience entrepreneuriale de M. Ba en deux étapes : chef d'une petite unité de production d'Etat puis propriétaire dirigeant d'un atelier familial en matière d'agro-alimentaire. Dans les deux projets, les succès sont remarquables même s'ils ne durent pas

longtemps. Ces succès sont dus principalement à une riche expérience de mise en relation avec des futures parties prenantes dont l'entreprise a besoin. Pour le premier projet, ce sont des homologues de M. Ba, c'est-à-dire des chefs d'entreprises publiques. Dans le deuxième projet, il s'agit de ses distributeurs. Nous donnerons à ce Chapitre l'étiquette « agro-alimentaire ».

Enfin, **le Chapitre 9** est une étude inter-cas. Il commence par une synthèse des contextes entrepreneuriaux, des actions entrepreneuriales et des acteurs du réseau.

Les acteurs identifiés sont réunis et forment une partie de l'entourage type de l'entrepreneur. L'analyse est menée à un niveau d'abstraction plus élevé. Nous reconstituons les trois composantes du réseau, à savoir la famille, les amis et les autres relations sociales. Le résultat de la recherche porte sur le passage des groupes sociaux en parties prenantes.

La quatrième partie est dédiée aux contributions théoriques.

Deux contributions sont présentées. L'une porte sur la théorie de l'effectuation de Sarasvathy et l'autre sur le Business Modèle (Verstraete et Jouison, 2007).

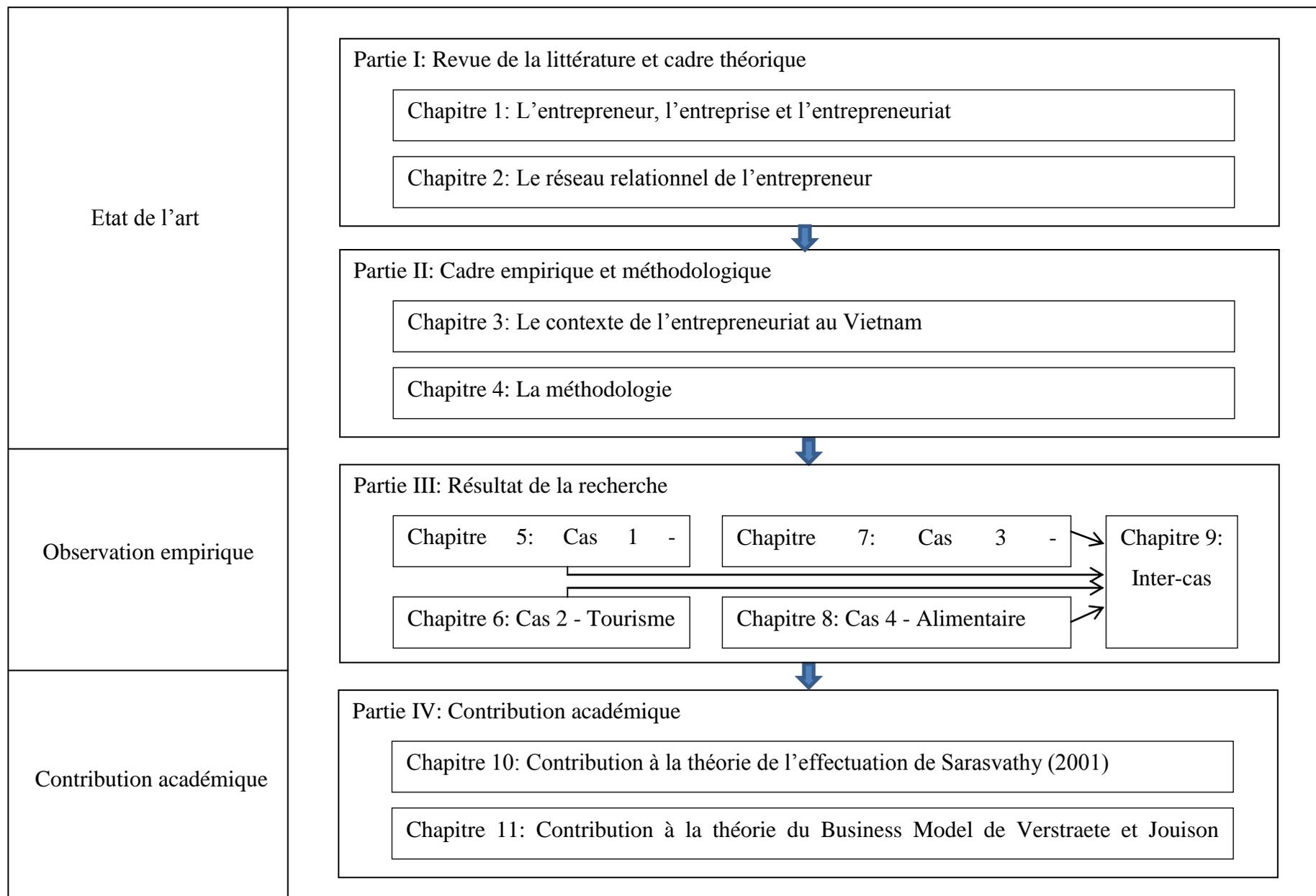
Le Chapitre 10 présente une lecture des résultats à la lumière de la théorie de l'effectuation (chercher des effets possibles à partir des moyens disponibles) de Sarasvathy. La théorie de Sarasvathy préconise que l'entrepreneur réagit dans un mode d'effectuation. L'étude, des cas empiriques, sur la construction de l'équipe du personnel montre que quand l'entrepreneur accumule suffisamment d'expériences, il ne réagit plus dans le mode effectual mais passe par le mode causal (travailler sur les causes voulues puis se préparer des moyens nécessaires). Le passage de l'effectuation à la causation se réalise avec le temps.

La deuxième contribution à la théorie de l'effectuation consiste en une analyse critique sur le couple mode d'action et processus entrepreneurial correspondant. L'effectuation est un type de comportement. Ce comportement génère un processus de contrôle des ressources. L'entrepreneur est effectual dans la mesure où ce comportement lui permet de contrôler ses ressources au mieux, et dans la mesure où le contrôle des ressources est primordial pour lui. L'entrepreneur peut changer ou

appliquer un autre mode d'action, de façon complémentaire, quand les contraintes initiales changent.

Le Chapitre 11 présente l'outil de gestion des parties prenantes, le Business Model de Verstraete et Jouison (2007) et les théories sur lesquelles ils s'appuient. Il est proposé ensuite, avec la théorie de co-opétition, que les concurrents puissent être également considérés comme une partie prenante, ce qui n'est pas encore explicite pour le moment. L'argument avancé est que les concurrents possèdent des ressources concurrentielles. A travers les concurrents, l'entrepreneur établit sa position dans le marché.

Figure 0.2. Architecture de la thèse



Première partie
Revue de la littérature et cadre théorique

Cette première partie a pour objectif de préciser le champ théorique dans lequel nous nous inscrivons.

Le Chapitre 1 retrace l'histoire et les principaux concepts de la recherche en entrepreneuriat. Il commence par une revue des revues de la littérature. Nous y trouvons nos premiers ancrages pour nous situer dans ce vaste domaine de l'entrepreneuriat : c'est dans l'entreprise que le champ de recherche trouve sa scène d'observation. L'action d'entrepreneuriat a pour noyau le couple entreprise – entrepreneur. Le parcours de l'entrepreneur est une suite de décisions prises au sein de ce noyau et en s'adaptant aux évolutions du contexte extérieur.

Le Chapitre 2 aborde le sujet du réseau relationnel de l'entrepreneur. C'est tout d'abord un thème prolongé de celui de l'activité entrepreneuriale. Ce sujet est par la suite largement développé avec les contributions des sociologues. Si une bonne partie des recherches réalisées va dans « l'anatomie » du réseau comme la densité, la taille, ..., le réseau n'est pas encore suffisamment étudié dans son jeu de double rôle économique et social. Peu de recherches investissent par exemple dans l'influence que les réseaux portent sur le cheminement de l'entreprise. Il manque également de travail sur la transformation effectuée sur des réseaux qui s'impliquent dans le projet de l'entreprise.

Au terme du Chapitre 2, nous présentons le cadre théorique de notre recherche. Il se compose de deux parties : l'action entrepreneuriale selon les processus que résumait Verstraete et Fayolles (Verstraete et Fayolle, 2005) et l'encastrement dans la version réexpliquée de Granovetter (Granovetter, 2007). Cet encastrement rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux, insertion que le chercheur est appelé à cerner à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci (Laville, 2008).

CHAPITRE 1.

L'entrepreneur, l'entreprise et l'entrepreneuriat

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les principaux fondements conceptuels de la présente recherche.

L'historique de la recherche en entrepreneuriat en France est en phase avec le développement de l'entreprise (Marchesnay, 2011). Liée aux petites entreprises et aux entreprises familiales, la recherche a connu un manque de légitimité pendant des années 1955 et jusqu'en 1975. Ces entreprises étaient considérées comme obsolètes, avec un risque de disparition, face à l'industrialisation. Depuis 1975 à aujourd'hui, la recherche est devenue un champ académique de plus en plus attractif, avec la renaissance des SME puis la montée de leur statut économique et social. Que ce soit en état de manque de légitimité ou d'expansion, l'objectif de la recherche en entrepreneuriat ne s'éloigne jamais du milieu de l'entreprise.

L'entrepreneuriat en tant que champ de recherche ne confirme sa raison d'être qu'en 1988, quand Low and MacMillan mettent en place une évaluation des travaux, en six points, définissant un champ de recherche comme notamment la finalité de la recherche, le choix de la perspective théorique, le focus sur les phénomènes à étudier,.... (Low and MacMillan, 1988). En trois décennies, le jeune domaine a grandi et atteint un bon niveau de maturité. Aujourd'hui, les chercheurs entrent dans une phase d'approfondissement et de renouvellement des concepts. Ils explorent le croisement des disciplines et cherchent de nouveaux thèmes pour leur recherche (Fayolle, 2017).

C'est par les revues de la littérature que nous accédons à ces vues d'ensemble. Par les revues, des concepts importants ont été décelés. Citons l'exemple de celui de l'opportunité (Ventakaraman 2000). Nous savons aussi que l'entrepreneuriat a été abordé suivant trois approches consécutives. Le domaine est dominé, tout d'abord,

par le rôle fonctionnel de l'entrepreneur. Ensuite sont étudiés les traits psychologiques et, les travaux se concentrent aujourd'hui sur les processus entrepreneuriaux. Avec un œil différent, Schmitt (2015) voit l'historique de la recherche également en trois périodes mais à travers des théories de l'action.

De ces situations, trois facteurs importants peuvent être relevés. Ce sont l'entrepreneur, ses relations avec son entreprise et les processus entrepreneuriaux. Ces trois facteurs vont être développés dans ce chapitre 1.

Les études sur l'entrepreneur se basent principalement sur l'individualisme méthodologique. Cette méthode née de l'économie classique et néoclassique reçoit des critiques fondamentales. La méthodologie amène les chercheurs dans des visions fonctionnelles, internaliste ou externaliste. Aucune d'entre elles n'entre vraiment au cœur du phénomène de l'entrepreneuriat. Il manque à étudier l'aspect social et cognitif de l'entrepreneur (Schmitt et Janssen, 2012). Mais des solutions ont été envisagées. Bruyat et Julien (2000) avaient proposé de voir l'entrepreneur dans son contexte social. En même temps, l'individualisme méthodologique s'est consolidé, avec la notion de la rationalité située, de Raymond Boudon, dans le domaine de la sociologie.

Les relations entreprise-entrepreneur sont abordées dans différentes théories. Trois d'entre elles sont : la théorie des ressources de Penrose, le principe dialogique de Bruyat (1994) et la relation symbiotique de Verstraete (2003).

Les processus entrepreneuriaux proviennent des différentes façons de voir le phénomène de l'entrepreneuriat. Verstraete et Fayolle (2005) ont pris l'initiative de rassembler ces paradigmes autour d'un cadre d'accumulation des connaissances.

Le cadre théorique de notre projet de recherche est dressé à partir de ces fondements conceptuels. L'acte entrepreneurial consiste en l'ensemble des décisions de l'entrepreneur prises dans le cadre du contexte et pour l'intérêt de son entreprise. Ces décisions sont analysées à partir du profil de l'entrepreneur et les processus entrepreneuriaux correspondants.

Le chapitre est organisé comme suit : le paragraphe 1 présente l'historique de la recherche en entrepreneuriat à travers les revues de la littérature ; le paragraphe 2

retrace les concepts de l'entrepreneur ; le paragraphe 3 rappelle les relations entreprises – entrepreneurs ; le paragraphe 4 présente les processus entrepreneuriaux ; le paragraphe 5 est dédié, enfin, au cadre théorique de notre projet de thèse.

1.1. La recherche en entrepreneuriat

Nous pouvons appréhender l'historique de la recherche en entrepreneuriat à travers des articles de revue de la littérature. A partir des années 1980, l'entrepreneuriat devient l'objet d'étude de presque toutes les disciplines des sciences humaines. À mesure que la littérature se développe, les articles de revue dressent un inventaire du travail accompli et identifient de nouvelles orientations et de nouveaux défis pour l'avenir. Les revues nous permettent ainsi de résumer des questions émergentes au cours de l'évolution de ce domaine de recherche.

1.1.1. Une recherche en développement en lien avec la réalité des PME

Marchesnay (2011) montre, avec l'exemple de la France, que la recherche en entrepreneuriat est liée à la réalité des PME. Pour le cas de la France, la recherche a reflété un grand changement dans le monde de l'entreprise. Au cours des décennies 1955-1965 et 1965-1975, la légitimité sociale et la compétitivité économique des petites entreprises ont été fortement abaissées. Mais depuis la crise mondiale de 1975 jusqu'à aujourd'hui (2005), l'intérêt social, les PME et l'esprit d'entreprise sont constamment en expansion. (Marchesnay, 2011)

L'historique de la recherche en entrepreneuriat en France, en phase avec l'évolution du monde des entreprises, est résumé dans le tableau 1.1.

Pour Marchesnay, à partir des années 1995, en France, la recherche française sur l'entrepreneuriat passe à une nouvelle phase multidisciplinaire. L'entrepreneuriat constitue un nouveau domaine à part entière.

Ceci correspond à la tendance mondiale rapportée par Low and MacMillan (1988). Pour ces auteurs, au cours de la décennie 1990, l'enthousiasme pour les

entrepreneurs et l'entrepreneuriat a considérablement augmenté. (Low and MacMillan, 1988)

Tableau 1.1. Historique de la recherche en entrepreneuriat en France

Date	Les PME	La recherche en entrepreneuriat	Disciplines principales
1955-1965	Les petites entreprises sont considérées comme obsolètes face à la modernisation. Beaucoup d'entre elles disparaissent.	Absence et retard de l'enseignement universitaire en management.	Management
1965-1975	Les PME deviennent trop petites et trop vulnérables pour pouvoir survivre.	Certaines recherches démontrent le rôle des petites entreprises sous-traitantes et les limites de croissance des grandes firmes.	Management
1975 - 1985	Les PME réapparaissent en nombre. Elles sont créatrices d'emplois et sources d'innovation et de croissance	La recherche sur les PME revient à l'actualité, notamment pour comprendre les faiblesses de la petite taille	Management
1985 – 1995	Les PME se développent et font face à de nombreux problèmes : questions de diversité, questions sur les processus stratégiques, ou questions liées à l'innovation.	La recherche se concentre progressivement sur l'entrepreneur depuis début 1980, avec des questions <i>qui, pourquoi et comment</i>	Management Sociologie Psychologie
1995-2005	Les PME continuent à se développer. Le rôle de l'entrepreneur est mieux pris en compte	L'entrepreneuriat est devenu un nouveau domaine de recherche multidisciplinaire	Entrepreneuriat, avec chercheurs venant de plusieurs disciplines

Selon Marchesnay (2011)

1.1.2. La recherche en entrepreneuriat : un parcours d'évolution

Trois articles de revue sont présentés. Elles reflètent le trajet que suit le domaine de recherche en entrepreneuriat dans trois facettes : les premiers pas fondamentaux, la constitution des concepts avec l'exemple de la notion de l'opportunité, et les perspectives de recherche aujourd'hui et dans l'avenir.

1.1.2.1. Low et Mac Millan (1988) et Davidsson et al. (2001) et les points fondamentaux d'un jeune domaine de recherche

Low et Mac Millan (1988) évaluent les travaux réalisés jusqu'avant 1988 en entrepreneuriat, jeune domaine de recherche, en six points essentiels : la finalité de la recherche, le choix de la perspective théorique, le focus sur les phénomènes à étudier, le niveau d'analyse, la période d'analyse et les méthodologies utilisées.

Davidsson et al. (2001) poursuivent ce même schéma et présentent l'avancement de l'état de l'art en dix ans, de 1988 à 1998.

“Clearly, there is no agreement about the appropriate scope of the field”, Davidsson et al. (2001) constatent à propos de la finalité de la recherche. Il y a eu une hésitation sur la perspective théorique. Low and Mac Millan (1988) suggère qu'il nécessite des recherches théoriques (*theory-driven research*). *“On this point our current contributors agree. However, following from the [...] discussion on purpose, it is not at all clear what that theory should be. This is perhaps more a problem of focus than of theory”*. Davidsson et al., 2001 constatent aussi qu'il y a eu peu de progrès enregistré sur les niveaux d'analyse et la période d'analyse. Il manque notamment des recherches à multi-niveaux et des études longitudinales. (Davidsson et al. (2001)

Les contributions importantes dans la recherche en entrepreneuriat entre 1988 et 1998 résident dans les thèmes étudiés. L'approche par les traits psychologiques de l'entrepreneur disparaît peu à peu, laissant place à l'émergence de l'étude sur le comportement et de l'analyse d'un entrepreneur cognitif, capable d'apprendre. Les auteurs concluent que pendant cette décennie 1988-1998, la recherche en entrepreneuriat a été «vulnérable» mais un fort paradigme se constitue. Les phénomènes du monde réel continuent à susciter l'intérêt des chercheurs, à la fois pour un but académique et pour apporter une contribution à la communauté des entreprises.

1.1.2.2. Shane et Venkataraman (2000) et la notion de l'opportunité

Shane and Venkataraman (2000), *“The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”* considèrent que l'entrepreneuriat est un domaine de recherche à part entière avec ses propres questions et théories. Les auteurs proposent de

conceptualiser le lien entre l'entrepreneur et l'opportunité. Ils constatent, dans leur article évoquant plus de 2500 citations, que *“to have entrepreneurship, you must first have entrepreneurial opportunities”*.

Shane and Venkataraman (2000) présentent donc la définition de l'opportunité entrepreneuriale. Ils expliquent pourquoi il faut étudier l'entrepreneuriat, pourquoi les opportunités entrepreneuriales existent et pourquoi certaines personnes découvrent et exploitent ces opportunités. Différents modes d'exploitation des opportunités entrepreneuriales ont été mentionnés. A partir de ce cadre, les auteurs voient la nécessité d'ouvrir le sujet sur plusieurs approches disciplinaires.

“Since [this frame work of opportunity] incorporates information gained from many disciplinary vantage points and explored through many different methodologies, we hope that it will prod scholars from many different fields to join us in the quest to create a systematic body of information about entrepreneurship”.

1.1.2.3. Fayolle (2017) : les perspectives de la recherche en entrepreneuriat

Pour Fayolle (2007), la recherche en entrepreneuriat arrive, aujourd'hui, à une étape de reconceptualisation. Elle s'engage davantage dans le croisement des disciplines, tout en approfondissant des connaissances établies et en explorant de nouveaux sujets.

La **reconceptualisation** fait appel à la dimension multidisciplinaire de l'entrepreneuriat. Fayolle (2017) estime que ce domaine est un terrain à haute contribution pour les différentes disciplines. Mais la reconceptualisation se traduit également par l'apparition de l'approche historique, de l'analogie et de la métaphore et la nécessité des méthodes plus qualitatives⁸.

Dans un effort de rester dans le **croisement des disciplines**, l'entrepreneuriat est étudié avec les théories féministes et théories éducatives. L'entrepreneuriat est également être mis en perspective avec le concept de culture et le domaine des

⁸ Landström H. (2014), *“A history of entrepreneurship research”*, p. 23-62

Johannisson B. (2014), *“Entrepreneurship: theory, art and/or practice”*, p. 63-85.

Neergaard H. (2014), *“The landscape of qualitative methods in entrepreneurship: a European perspective”*, p. 86-105.

entreprises familiales. Fayolle (2017) mentionne les articles de revue de la littérature effectués sur ces différents sujets: la théorie de l'apprentissage de Honig et Martin (2014), Martin et al., (2014), la relation entre l'entrepreneuriat et la culture par Hayton et Cacciotti (2014), Hayton, George and Zahra, (2002) ou les nouveaux concepts liant l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale de Begin et Fayolle (2014)⁹.

L'approfondissement des concepts et des domaines clés se manifeste notamment par les travaux portant sur des orientations entrepreneuriales (Anderson and Covin, 2014), sur la psychologie de l'entrepreneuriat (Shaver, 2014), sur le phénomène de l'effectuation (Read & Dolmans, 2014) et les finances dans l'entreprise (Wright & Desbrières, 2014)¹⁰.

Enfin, Fayolle (2017) montre des exemples de **nouveaux thèmes de recherche**. Ce sont l'entrepreneuriat rural et l'entrepreneuriat illégal. Il s'agit également d'un réexamen des thèmes plus anciens comme l'incubation et la décision entrepreneuriale. Parmi les travaux existants, il y a McElwee G. & Smith R. (2014) (entrepreneuriat rural), Mian S. (2014) (incubation), McElwee, Smith & Sommerville (2014) (entreprise illégale). Barbosa (2014) (prise de décision).¹¹

Dans Fayolle A. (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurship*, Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing,

⁹ Martin, B., McNally, J. & Kay M. (2013), *Examining the formation of human capital in entrepreneurship: a meta-analysis of entrepreneurship education outcomes*, *Journal of Business Venturing*, 28(2): 211-224.

Hayton, J. C., George G. & Zahra, S.A. (2002), *National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26(4): 33-52.

Hayton, J. & Cacciotti, G. (2014), *Culture and entrepreneurship: empirical evidence for direct and indirect effects*:147-182

Honig B. & Martin B. (2014), "Entrepreneurship education", p. 127-146

Begin L. & Fayolle A. (2014), "Family entrepreneurship: what we know, what we need to know", p. 183-212.

Dans Fayolle, A. (Ed.) (2014), *Handbook of Research on Entrepreneurship*, Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing

¹⁰ Anderson B. & Covin J. (2014), "Entrepreneurial orientation: disposition and behavior", p. 215-237

Read S. & Dolmans S. (2014), "Effectuation", p. 238-281.

Shaver K. (2014), "Psychology of entrepreneurial behavior", p. 262-280.

Wright M. & Desbrières P. (2014), "Entrepreneurial finance", p. 281-303.

Dans Fayolle A. (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurship*, Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing

¹¹ McElwee G. & Smith R. (2014), "Researching rural enterprise", p. 307-334.

Mian S. (2014), "Business incubation and incubator mechanisms", p. 335-366.

McElwee G., Smith R. & Sommerville P. (2014), "Illegal Rural Enterprise", p. 367-388.

Barbosa S. (2014), "Revisiting entrepreneurship research from a decision making perspective", p. 389-426.

Dans Fayolle A. (Ed.) (2014), *Handbook of Research on Entrepreneurship*, Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing,

1.1.3. Les trois périodes de la recherche en entrepreneuriat

Les approches de la recherche en entrepreneuriat sont le thème abordé par plusieurs chercheurs (Casson, 1982 ; Fillion, 1997 ; Paturel, 2007 ; Fayolle, 2017). Le tableau 1-2 est établi par Omranne, Fayolle et Zeribi (2011) «*Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique*». Les auteurs résument l'évolution des recherches en entrepreneuriat en trois phases correspondant à trois approches : approche fonctionnelle – qui répond à la question *what*, approche psychologique ou approche par les traits – qui répond aux questions *why* et *who* et l'approche des processus – qui répond à la question *how*.

Dans l'approche des processus, nous retrouvons les trois grands thèmes de l'entrepreneuriat : l'entrepreneur, ses relations avec son entreprise et ses processus entrepreneuriaux. Chacun des thèmes va être développé dans les paragraphes 1.2 ; 1.3 et 1.4. A cela s'ajoute la notion de l'agir entrepreneurial développée notamment par Schmitt (2015).

Schmitt (2015) voit l'historique de la recherche en entrepreneuriat à travers une grille d'analyse des **théories de l'action**. L'auteur montre la place de l'agir de l'entrepreneur depuis les travaux des économistes néo-classiques jusqu'à nos jours. Dans ce point de vue de l'action, les approches susmentionnées, c'est-à-dire les approches fondées sur la fonction économique de l'entrepreneur, sur ses traits personnels et sur les processus entrepreneuriaux, sont représentées par trois types de l'action. L'auteur les nomme « l'agir rationnel », « l'agir normatif » et « l'agir cognitif ». « L'agir rationnel » renvoie à une vision rationaliste du choix et de l'agir humain. « L'agir normatif » désigne des « *modèles issus de la psychologie sociale et cognitive pour comprendre l'entrepreneur* ». Dans cette approche, l'action entrepreneuriale n'apparaît pas comme un facteur déterminant de la réussite. L'action n'est que le résultat. La réussite d'un entrepreneur dépend de ses qualités personnelles. Cette approche se passe, pour Schmitt (2015), de la relation de l'entrepreneur avec son environnement. Elle perd de vue également la liberté de choix et de décision de l'entrepreneur. Schmitt (2015) propose d'aborder l'action entrepreneuriale par l'approche de l'agir cognitif. L'auteur considère que la notion d'action consiste à appréhender la manière dont les entrepreneurs utilisent leurs situations pour effectuer une action intelligente. «*Ce regard amène à concevoir, de*

manière nouvelle, la relation entre entrepreneur et action, battant en brèche encore une fois les modèles rationnels. L'action apparaît comme un processus, autrement dit, comme une chose en devenir, se déroulant dans le temps, graduellement, orientée vers un état final, à travers un travail interne d'organisation ». (Schmitt, 2015)

Tableau 1.2. Les trois approches historiques de la recherche en entrepreneuriat

Période	Approches
XIX-début du XX ^{ème} siècle	<p>Approche fondée sur la fonction économique (<i>what</i>)</p> <p>Schumpeter (1928) L'entrepreneuriat consiste en un travail de perception et d'exploitation de nouvelles opportunités, avec un usage différent des ressources nationales. L'entrepreneuriat a un rôle central dans les mécanismes économiques</p> <p>Penrose (1963) L'entrepreneuriat a la fonction d'identifier des opportunités dans le système économique.</p> <p>Leibenstein (1968, 1979) L'entrepreneuriat est renvoyé aux activités nécessaires à la création d'une entreprise.</p>
1950 - 1990	<p>Approche fondée sur l'individu (<i>why and who</i>)</p> <p>Ronstad (1984) La richesse est créée par des individus qui assument un risque majeur en termes d'équité, de temps et / ou de carrière et fournissent une valeur ajoutée à un produit ou à un service.</p> <p>Toulouse (1988) L'entrepreneuriat est une réponse créatrice, une habileté à percevoir de nouvelles perspectives, à faire des choses nouvelles, à faire différemment les choses existantes</p> <p>Stevenson et Jarillo (1990) Le cœur de l'entrepreneuriat est que l'opportunité doit être poursuivie par des individus et grâce aux capacités de ces individus.</p> <p>Timmons (1994) Entreprendre est l'action de l'entrepreneur, à partir de la détection ou de la construction des opportunités d'affaires.</p> <p>Anjou (2000) L'entrepreneuriat est le comportement d'un individu ayant des besoins, des motivations, des traits de personnalité, des aptitudes et des compétences particuliers.</p>
1990 – aujourd'hui	<p>Approche fondée sur les processus (<i>how</i>)</p> <p>Gartner (1985, 1988) L'entrepreneuriat est un phénomène de création et d'organisation de nouvelles activités</p> <p>Bygrave et Hofer (1991) Le processus entrepreneurial implique toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception des opportunités et à la création d'organisations pour les exploiter</p> <p>Cunningham et Lischeron (1991) L'entrepreneuriat est un processus itératif de création d'idées, d'évaluation personnelle, de remise en cause actuelle et future</p> <p>Bruyat (1993) L'entrepreneuriat poursuit un principe dialogique individu – création de valeur nouvelle, dans une dynamique de changement créatrice.</p> <p>Shane et Venkatarakan (2000) L'entrepreneuriat est une suite d'activités de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités.</p>

Adapté d'Omranne, Fayolle et Zeribi (2011)

1.2. L'entrepreneur

Mais les définitions de l'entrepreneur varient aussi en fonction des paradigmes entrepreneuriaux auxquels les chercheurs s'attachent. Le paradigme se réfère à un ensemble de valeurs, de croyances et de techniques d'une communauté de chercheurs.

Nous nous proposons de présenter le concept de l'entrepreneur de la manière suivante :

- Les concepts des fondateurs de la théorie de l'entrepreneur que sont Cantillon, Say et Schumpeter
- L'individualisme méthodologique, théorie qui sert de base de la théorie de l'entrepreneur

1.2.1. Les fondateurs de la théorie économique de l'entrepreneur, définitions

Richard Cantillon (1680-1734), Jean-Baptiste Say (1767-1832) et Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950) forment le trio des économistes fondateurs de la théorie économique de l'entrepreneur, bâtie à partir de trois mots-clés : incertitude, risque et innovation (Boutillier, 2013). Ces concepts doivent être vus dans le cadre du système économique dans lequel l'entrepreneur est inséré, le capitalisme. (Boutillier et Uzunidis, 2014)

Richard Cantillon (1680-1734)

Richard Cantillon, physiocrate franco-irlandais, fut le premier à présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction d'entrepreneur, selon Schumpeter (1954). Cantillon a manifesté un intérêt pour les questions économiques à travers son livre posthume «*Essai sur la nature du commerce en général*» publié par Fetcher Gylér à Londres en 1755 après son décès. Cantillon définit ce qu'est un entrepreneur en s'appuyant sur des métiers existants. Cantillon propose une définition basée sur le salariat et l'incertitude. L'entrepreneur s'oppose aux agents ayant une rente financière fixe (courtisan, domestique). Il s'agit des négociants, fermiers, artisans et

autres exploitants individuels. Ces personnes achètent à un prix certain et vendent à un prix incertain leurs activités. L'entrepreneur est donc une personne qui prend un risque. Cette personne se dote également des capacités de compréhension et d'anticipation. De ce fait, l'entrepreneur est celui qui assume le risque et l'incertain. Par son courage, il entretient une dynamique dans l'économie.

Jean-Baptiste Say (1767-1832)

Dans le cadre esquissé par Cantillon, près de cinquante ans plus tard, Say (1803 ; 1815 ; 1816 ; 1827), lui-même entrepreneur, a donné à l'entrepreneur un rôle de locomotive dans son analyse du capitalisme. Comme Cantillon, Say voyait l'entrepreneur surtout comme un preneur de risque puisqu'il investissait son propre argent. Say fait la différence entre l'entrepreneur et le capitaliste, entre les profits de l'un et de l'autre. Cette différence démontre le rôle particulier de l'entrepreneur dans la production. « *Il [l'entrepreneur] est l'intermédiaire entre le capitaliste et le propriétaire foncier, entre le savant et l'ouvrier, entre toutes les classes de producteurs, et entre ceux-ci et le consommateur. Il administre l'œuvre de la production ; il est le centre de plusieurs rapports* » (Say, *Traité d'Economie Politique*, II, 7). En ce sens, l'entrepreneur de Say incarne l'innovation technique, la réussite matérielle, le changement et la croissance économiques.

Pour Filion (1988 ; 1997), Say fut le premier auteur à avoir défini des paramètres de ce que fait l'entrepreneur dans le sens où nous l'entendons de nos jours.

Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950)

C'est Schumpeter qui donne son envol au domaine de l'entrepreneuriat (Filion, 1997). C'est un théoricien novateur dans l'école autrichienne et dans la famille des économistes néoclassiques, C'est le premier auteur qui a présenté un système rigoureux, dans lequel l'entrepreneur est un acteur principal de développement économique (Béchar, 1996).

L'entrepreneur schumpétérien est un entrepreneur – innovateur. Son rôle essentiel est de déstabiliser l'économie en concevant un produit nouveau et en le présentant sur le marché. L'entrepreneur est ainsi également un élément perturbateur, par sa capacité de provoquer ces changements en faisant de nouvelles combinaisons de

facteurs. Enfin, l'entrepreneur a également un rôle d'équilibre. C'est un créateur de l'ordre, car il combine les différents facteurs de production de la façon la plus efficace en fonction des ressources existantes.

Boutillier et Uzunidis (2014) commentent que l'empreinte historique dans laquelle Cantillon, Say, Schumpeter et les pionniers de recherche en entrepreneuriat forment et développent leurs théories réside dans un contexte propice à l'apparition et à la diffusion d'idées politiques et économiques nouvelles. Cette même empreinte se réalise tant au début du XIX^{ème} siècle, du XX^{ème} siècle qu'aujourd'hui, au début du XXI^{ème} siècle dans certains pays dont la France. « *La théorie de l'entrepreneur (comme toute théorie par ailleurs) est née dans l'histoire des faits économiques et politiques du moment de sa conception. Mais, si ces faits semblent aujourd'hui «dépassés», leur logique reste intacte : lourdeurs bureaucratiques de l'État, poids économique et financier des grands groupes, rigidités juridiques, socialisation de la production, etc. D'où l'actualité de l'entrepreneur comme concept, fonction et sujet d'étude* ». Boutillier et Uzunidis (2014)

1.2.2.L'individualisme méthodologique

La recherche en entrepreneuriat, quelles que soient les orientations choisies, s'est largement construite autour du postulat de l'individualisme méthodologique. (Schmitt et Janssen, 2012).

La théorie prend son origine dans l'économie néoclassique. Le concept apparaît pour la première fois en 1871 dans l'œuvre « Principles of economics » de Carl Menger, économiste autrichien néoclassique. Carl Menger propose que toutes les recherches théoriques concernant l'économie prennent en compte la nature de l'homme. Il s'agit de l'économie humaine, ou l'économie des individus.

Max Weber, penseur allemand, a ensuite introduit le concept de l'individualisme méthodologique dans les recherches en sociologie. L'auteur écrivait à son ami Robert Liefman, un économiste, en 1920 : « *La sociologie elle aussi (c'est-à-dire comme l'économie) doit être conduite de façon strictement individualiste du point de vue méthodologique* ». Depuis cette date, plusieurs auteurs classiques ont partagé

cette théorie dans leurs travaux, sur le plan théorique ou méthodologique, par exemple Condorcet, Tocqueville, Marx, Durkheim, Pareto, ...

Raymond Boudon (1999 ; 2002 ; 2010) a formalisé la théorie dans plusieurs de ses recherches. Deux principes, les plus importants de l'individualisme méthodologiques, sont : le concept de centrage sur l'individu et la notion de la rationalité située.

Le principe de l'individu. L'individualisme méthodologique propose de traiter comme identiques des individus situés dans la même situation. La théorie demande donc de mettre en évidence les situations individuelles pour comprendre des phénomènes collectifs.

Le principe de la rationalité située. La rationalité s'inscrit dans la tradition de Karl Popper et de Pareto (Vultur, 1997). Pour Karl Popper, la rationalité est une première approximation de la réalité. Pour Pareto, un comportement est rationnel quand les moyens utilisés par un individu sont en adéquation avec les buts qu'il s'est fixés. Une action est rationnelle quand elle est efficace. Au contraire, si une action n'est pas efficace, elle n'est pas rationnelle. Ce concept de rationalité renvoie à l'étude des motivations personnelles. La rationalité située propose : « *un schéma d'action peut être formulé de la manière suivante : des acteurs (individus ou groupes) engagés dans une situation dont les caractéristiques sont plus ou moins contraignantes poursuivent des buts, et pour ce faire manipulent des ressources qui se traduisent en des comportements significatifs* ». (Vultur, 1997)

Critiques de l'individualisme méthodologique en entrepreneuriat

L'individualisme méthodologique, pour Schmitt et Janssen (2012), est l'origine de certaines insuffisances.

Pour Schmitt et Janssen (2012), les influences de l'individualisme méthodologiques proviennent d'abord de **la pensée libérale**. La pensée, pour les auteurs, est née dans une interruption avec l'absolutisme du pouvoir des souverains, elle encourage les initiatives privées et la possibilité pour un individu de jouir des fruits de son propre travail. Cependant, Schmitt et Janssen (2012), citant Ogbor (2000), avancent que la pensée libérale a un caractère utopique. Pour Vultur (1997), la liberté n'est qu'une

illusion, car le comportement de l'acteur est rationnel, il est conditionné par une structure d'interaction dans la logique de la situation.

On peut trouver des influences critiquables de la pensée libérale dans deux concepts principaux de l'entrepreneuriat : l'innovation et l'opportunité.

L'innovation. L'image d'un entrepreneur innovateur, moteur de l'économie, provient de Schumpeter. Un entrepreneur est un innovateur qui introduit sur le marché des inventions qui rendent obsolètes les produits et les technologies existants. Mais ce type d'innovation ne représente qu'une partie du phénomène de l'entrepreneuriat. L'entreprise a besoin, en effet, de toutes sortes d'ajustements, plus ou moins informels, et sur toute sa chaîne de valeur (Nooteboom, 2000).

L'opportunité. L'entrepreneur est censé être la personne qui sait déceler ou construire l'opportunité. La nature de l'entrepreneuriat apparaît, alors, comme une fonction de traitement de l'information et l'entrepreneur comme « *un processeur d'information* ». Dans cet esprit, l'entrepreneur doit être capable de traiter, non seulement l'information mais aussi la surabondance de l'information. Cette surabondance est parfois citée comme un obstacle à l'intention entrepreneuriale. Bien souvent, l'entrepreneur n'a pas d'outil pour y faire face.

A part les critiques sur la pensée libérale, on reproche à l'individualisme méthodologique ses dérivées vers des visions internaliste et externaliste.

Dans la **vision externaliste**, les critiques de Schmitt et Janssen (2012) portent sur l'esprit de maximisation du profit. Les raisons de créer une entreprise ont été considérées comme étant liées à des objectifs purement économiques, Schmitt et Janssen (2012) citent Carsrud et Brännback (2011). La décision d'entreprendre est motivée par la récompense espérée, généralement financière, liée à la rentabilité future de l'activité entrepreneuriale, donc à la maximisation du profit. L'entrepreneuriat est conçu comme un phénomène produisant de l'utilité économique. « *Les travaux relatifs à la création d'une organisation (Gartner, 1985), à la création de la valeur (Bruyat, 1993) s'inscrivent dans cette approche externaliste de l'entrepreneuriat* ». (Schmitt et Janssen, 2012)

La **vision internaliste** est centrée sur les caractéristiques de l'entrepreneur, il s'agit des travaux portant sur des modèles issus de la psychologie sociale et cognitive dans une perspective behavioriste comme Ajzen, 1991 ; Bandura, 1982 ; Learned, 1992 ; Krueger, 1993 ; Boyd et Vozikis, 1994. Ces travaux renvoient à la connaissance des traits de caractère. Schmitt et Janssen (2012) commentent que ces traits de caractère sont bien souvent envisagés indépendamment du contexte de l'entrepreneur. Les recherches dans ce domaine s'inscrivent, ainsi, dans une perspective universelle et normative. « *Cette approche de l'entrepreneur nie la variété des profils pour tendre vers un profil type. Elle s'inscrit dans une perspective normative de l'entrepreneuriat* ». (Schmitt et Janssen, 2012).

Des remèdes aux faiblesses de l'individualisme méthodologique

De façon indépendante aux critiques de Schmitt et Janssen (2012), à propos de l'individualisme méthodologique, des chercheurs ont proposé des cadres réflexifs pouvant remédier aux faiblesses citées.

Les améliorations de la théorie, tel qu'il est expliqué dans 1.2.3.1, sont structurées par Raymond Boudon. La notion de rationalité ne s'inscrit plus dans un sillage de l'économie classique et ne se réduit pas à une vision étroitement instrumentaliste. Cette notion invite les chercheurs à étudier l'individu dans toutes ses motivations.

En entrepreneuriat, Bruyat et Julien (2000) propose d'établir un cadre liant l'individu et l'environnement, cadre au sein duquel le chercheur peut déceler le processus en marche. « *Here, the scientific object studied in the field of entrepreneurship is the dialogic between individual and new value creation, within an ongoing process and within an environment that has specific characteristics* ». Le chercheur comprend le phénomène de l'entrepreneuriat à travers une mise en considération de l'ensemble entrepreneur - son projet – son environnement dans le temps. L'entrepreneur n'est donc pas simplement une machine aveugle répondant automatiquement aux stimuli environnementaux (taux d'intérêt, subventions, réseaux d'information, etc.), mais un être humain capable de créer, d'apprendre et d'influencer l'environnement. (Bruyat et Julien, 2000).

1.3. La relation entrepreneur - entreprise

La relation que l'entrepreneur entretient avec son projet d'entreprise est un angle d'observation proposé par plusieurs auteurs. Dans les lignes suivantes nous présentons les cadres théoriques des auteurs exemplaires, à savoir, Penrose (1959), Bruyat (1993), Verstraete (2003).

Penrose (1959) : la Théorie des Ressources

Edith Penrose est réputée pour la publication de l'ouvrage *The Theory of the Growth of the Firm*, qui décrit les multiples manières (et la rapidité) par lesquelles les firmes modernes croissent.

La Théorie des Ressources d'Edith Penrose (1959) est une contribution importante au monde de l'économie et du management. Selon la théorie, la performance est liée à l'agencement des ressources plus qu'à leur volume : ce qui est important, en termes de valeur, c'est l'utilisation et l'agencement que l'on fait d'un bien et non la quantité disponible de ce bien.

Edith Penrose distingue les ressources (qu'elle regroupe en deux catégories, matérielles et humaines) qu'une entreprise peut retirer des notions de services. Dans cette théorie, l'auteure propose un processus basé sur les savoirs et la connaissance, par les entreprises, de leurs ressources. Les ressources, dans la théorie d'Edith Penrose, sont présentées comme des atouts majeurs dans la croissance d'une entreprise, à condition d'avoir une certaine connaissance de ces atouts. C'est dans cette distinction entre les ressources et les services rendus par les ressources que se trouve l'unicité de chaque entreprise, et que les services rendus par les ressources représentent des opportunités de marché.

La Théorie des ressources propose ainsi le premier cadre théorique liant la relation entre :

- l'utilisateur des ressources, c'est-à-dire l'entrepreneur,
- les ressources en termes de volume et de l'organisation, c'est-à-dire l'entreprise

- et les perspectives de croissance de l'entreprise : les opportunités.

Bruyat (1994) : le principe dialogique

On doit à Christian Bruyat (1994) l'idée d'utiliser le principe dialogique pour décrire les relations entre l'entrepreneur et son entreprise. Pour l'auteur, pour comprendre un processus de création d'entreprise, il faut prendre en compte deux logiques : la logique de la création d'une entreprise et la logique de l'acteur. Ce dernier a son projet de vie, plus ou moins précis concernant sa position personnelle vis-à-vis de l'entreprise créée. Le projet est donc double. En dialogique, la création d'une entreprise est un projet au service d'un autre projet.

Les deux logiques, celle de l'individu et celle de l'entreprise, peuvent cohabiter : l'entreprise devient un mode de réalisation des objectifs personnels de l'entrepreneur. Mais le besoin d'accomplissement, fortement éprouvé par l'entrepreneur, peut se manifester, aussi, au détriment de l'entreprise. Le projet de vie du créateur peut être en dissonance avec le déroulement de l'entreprise. L'entreprise pourra ainsi échouer, non pas du fait de ses caractéristiques propres ou de l'inaptitude du créateur, mais en raison de l'incompatibilité de deux logiques qui s'élaborent et se précisent au cours de leur évolution.

Dans tous les cas, derrière le produit à lancer, le projet à développer, les méthodes à revoir, il y a un individu qui donne l'impulsion créatrice et sans lequel l'action collective ne peut s'engager. Autrement dit, la structure organisationnelle ne serait pas indépendante de son dirigeant. Le dirigeant refuserait d'ailleurs de s'effacer au profit d'un contrôle collectif sur son projet (Bruyat, 1994)

Verstraete (2003) : Une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'entreprise

Dans la thèse de Verstraete (2003), l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène qui conduit à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion.

Selon Verstraete (2003), l'étude du phénomène entrepreneurial se réalise en trois niveaux :

- L'entrepreneur (ou les entrepreneurs)

- Ses actions
- Le contexte au sein duquel il entreprend.

Mais la singularité de l'entrepreneuriat résidera dans la relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. Verstraete (2003) confirme la centralité de l'entrepreneur dans l'entrepreneuriat. Le phénomène « entrepreneuriat » est à l'initiative de l'entrepreneur. Mais il ne faut pas oublier l'organisation, puisque le phénomène donne lieu à la création de l'organisation.

« ... l'entrepreneuriat concerne le phénomène relevant d'une relation symbiotique entre l'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci. On ne peut réduire l'entrepreneuriat ni à l'entrepreneur, ni à l'organisation impulsée, et on ne peut oublier les types d'action les liant. »

Verstraete (2003) propose ainsi d'étudier ce phénomène en trois niveaux :

- Niveau cognitif. L'état cognitif conduit un individu à entreprendre, avec ses propres connaissances. Le niveau cognitif aborde donc tout ce qui contribue à apporter des connaissances et à forger l'état cognitif de l'entrepreneur (y compris ses intentions et attitudes). Etudier le niveau cognitif, c'est étudier l'exercice réflexif permanent, les situations d'apprentissage et la ou les vision(s) que l'entrepreneur ou les entrepreneurs possèdent de ses (de leurs) affaires.
- Niveau structural : il s'agit de la structure du contexte environnant l'entrepreneur agissant. Cette structure se compose des règles, des conventions, des représentations ou des institutions définissant le jeu avec lequel l'entrepreneur doit composer pour atteindre ses objectifs. Verstraete (2013) intègre la notion des « parties prenantes » à sa vision en entrepreneuriat : cette structure permettra à l'entrepreneur « d'emporter l'adhésion des parties prenantes et pérenniser l'organisation impulsée ».
- Niveau praxéologique : il s'agit des actions fondamentales pour construire l'entreprise. Ce sont d'abord des prises de positionnement de l'entrepreneur et de l'organisation vis-à-vis des concurrents et des parties prenantes diverses. Il

s'agit ensuite de la configuration des actions afin de produire les éléments qui permettront l'échange, si possible durable, avec ces parties. Dans ce cadre, les politiques mises en place (politique financière, politique salariale, etc.) visent à optimiser les relations d'échange avec les parties prenantes.

1.4. Les processus entrepreneuriaux

Plusieurs théories ont été développées pour répondre à la question comment en entrepreneuriat. Ces théories diversifiées ont été classées en termes de paradigme, c'est-à-dire une construction théorique acceptée par un nombre suffisamment significatif de chercheurs (Kuhn parle d'une communauté composée de moins de 25 personnes). La construction théorique se compose des concepts, des modèles, des théories ou tout autre qualificatif résultant d'une intellectualisation d'un objet ou d'une notion (Verstraete et Fayolle, 2005).

Verstraete et Fayolle (2005) ont réuni les paradigmes autour d'un relatif consensus, pour offrir un cadre d'accumulation des connaissances. Quatre paradigmes en entrepreneuriat ont été discutés, ils sont : opportunité d'affaires, création d'organisation, création de valeur, innovation. Les auteurs proposent par la suite la complémentarité de ces paradigmes.

A la suite du travail de Verstraete et Fayolle (2005), Chabaud et Messenghem (2010) proposent le paradigme de l'opportunité comme facteur intégrateur. Les travaux de Paturel (2007), Jaziri (2009), (Levy Tadjine & Paturel, 2009) précisent l'ancrage multiparadigmatique de l'entrepreneuriat. Nous allons présenter les quatre paradigmes selon Verstraete et Fayolle (2005) ainsi que la possibilité de complémentarité entre eux.

1.4.1. Le paradigme de l'opportunité

A partir de Shane et Venkataraman (2000), l'opportunité est souvent considérée comme la centralité du concept de l'opportunité dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans ce paradigme, la définition de l'entrepreneur, de l'action entrepreneuriale ainsi que la recherche en entrepreneuriat tournent autour de cette notion centrale de l'opportunité.

L'opportunité est définie comme : des occasions de gains inexploitées qui se trouvent potentiellement à portée de main de tout un chacun. L'entrepreneur est la personne qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre. L'entrepreneuriat est la démarche de créer ou de saisir cette opportunité. (Verstraete et Fayolle, 2005)

1.4.2. Le paradigme de la création d'une organisation

Le paradigme de la création d'une organisation préconise que cette activité soit au centre du phénomène d'entrepreneuriat.

La création d'une organisation n'est pas synonyme de la création d'une entreprise au sens restrictif du terme. Pour Bygrave et Hofer (1991), l'organisation correspond à une entité. De cette idée, deux concepts sont nés. Ce sont : l'émergence organisationnelle et l'impulsion organisationnelle.

Gartner (1985 ; 1993 ; 1995) porte sa réflexion sur le phénomène de l'émergence organisationnelle. Il s'agit d'un phénomène où de différents stimuli tels que l'expérience, les images ou les idées, prennent sens dans une combinaison nouvelle. Gartner se posait notamment la question de l'émergence de cette organisation : comment parvient-elle à exister? Gartner (1995) se concentre précisément sur la création d'une organisation, remarquant que la création appelle l'intervention d'un créateur présent intentionnellement dans le phénomène. Pour l'auteur, l'acte de création illustre la capacité de l'entrepreneur à transformer son rêve, ou sa vision, en action par la création d'une affaire.

Pour Verstraete (1999, 2002, 2003), l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus qui s'associent pour l'occasion. D'une pensée systémique, intégrant l'action de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat prend forme à partir de l'agencement des acteurs. Cet agencement constitue un processus qui s'inscrit dans le contexte singulier au sein duquel ce phénomène s'exprime. Chaque processus de création possède son modèle propre. Diverses formes organisationnelles peuvent naître du phénomène entrepreneurial (qui n'est pas forcément une entreprise ou une firme) et du fait que

l'apparition d'une entité peut n'être qu'un jalon dans l'impulsion d'un phénomène plus large (Verstraete, 2003).

1.4.3. Le paradigme de la création de valeur

L'entrepreneuriat est un phénomène, ou un processus, créant de la valeur. Pour Bruyat (1993), le champ de l'entrepreneuriat s'ancre dans la relation liant un individu et la valeur nouvelle que ce dernier crée ou peut créer. L'acte entrepreneurial, c'est-à-dire l'acte de création de valeur par l'entrepreneur, est en interaction avec l'environnement et se trouve « embarqué » dans un processus par rapport auquel le temps constitue une dimension incontournable (Bruyat et Julien, 2001).

Paturol pose la question de l'importance de la création de valeur nouvelle dans l'acte entrepreneurial (Paturol, 2005, p. 7).

« L'importance de la création de valeur nouvelle ... est liée à l'idée d'innovation prise au sens large, c'est-à-dire à une nouveauté géographique provenant non seulement d'un nouveau produit au sens commercial du terme, mais aussi à toute activité nouvelle dans un espace donné, proposée par une organisation non obligatoirement à but lucratif ».

Paturol prend en compte également le cas de la reprise d'entreprise. L'auteur élargit la définition de la création de valeur à la préservation et à l'économie de gaspillage de valeur (2007, p. 35).

1.4.4. Le paradigme de l'innovation

Au sens de Schumpeter (Théorie de l'évolution économique, 1935), l'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral (voir aussi 1.2.1 et 1.2.2.2). Pour Julien et Marchesnay (1996) et Drucker (1985), l'innovation est l'instrument spécifique de l'entrepreneuriat.

Verstraete et Fayolle (2005) remarquent toutefois que l'innovation de Schumpeter est partie de l'entrepreneuriat. Mais pour Martin (1994), l'entrepreneuriat se réduit à une étape d'un processus plus large, processus qui est la source du développement économique et qui se compose de :

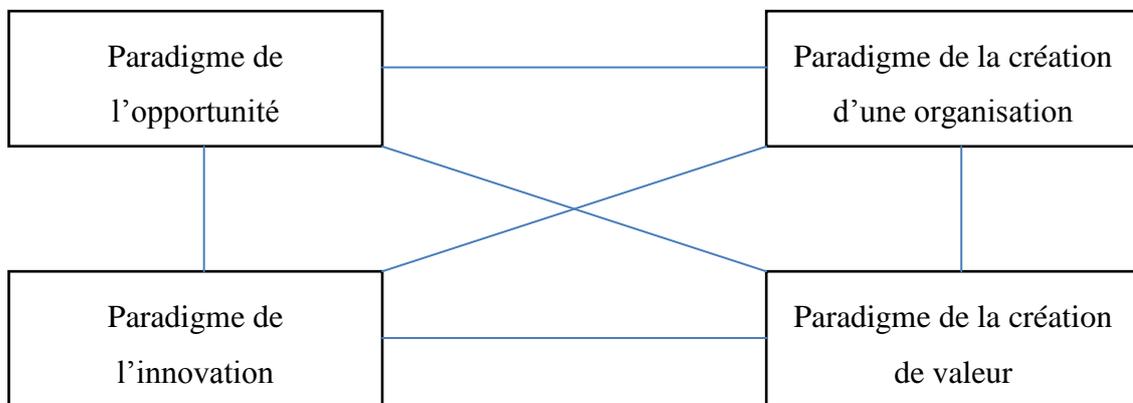
Scientific invention + Engineering development + Entrepreneurship + Management +
Recognized social need + Supportive environment

L'entrepreneuriat est dès lors un des maillons de la chaîne de l'innovation, un engagement effectif vers la valorisation économique.

1.4.5. Le lien de complémentarité entre les quatre paradigmes

Les contributions de Verstraete et Fayolle (2005) consistent notamment à montrer les liens de complémentarité entre les paradigmes entrepreneuriaux.

Figure 1.1. Liens entre les paradigmes entrepreneuriaux



Adapté de Verstraete et Fayolle (2005)

Entre l'opportunité et la création de l'organisation, il existe un lien complémentaire. Pour exploiter une opportunité d'affaires, il convient de s'organiser.

La création de l'organisation se manifeste à travers la création de valeur. L'organisation ne peut exister durablement sans fournir à ses parties prenantes la valeur qu'elles attendent et dont elle tire les ressources nécessaires à son fonctionnement ;

La création de valeur prend source dans l'innovation. Ceci est clair en cas de démarrage : la valeur apportée est nouvelle (car venant d'une nouvelle organisation ou résultant d'une offre originale qui fait créer l'entreprise). Pour des entreprises bien rétablies, quand la valeur apportée est importante, une innovation en est souvent l'origine, qu'elle soit organisationnelle, technique ou commerciale.

L'innovation est indispensable pour la construction de l'opportunité. On peut voir l'innovation aussi comme un processus de socialisation d'une nouvelle technique, organisation ou façon de commercer.

L'innovation a besoin d'une organisation. Toute exploitation d'une innovation, à l'instar d'une opportunité, appelle une organisation et l'existence de celle-ci favorise les interactions créatives nécessaires à l'innovation.

L'opportunité doit donner lieu à la création de valeur. Une opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de dégager de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée.

1.5. Le parcours de l'entrepreneur

Le parcours de l'entrepreneur est le sujet de notre première question de recherche : Quel est le parcours de l'entrepreneur vietnamien ?

Nous n'avons pas pu trouver une référence théorique déjà établie sur ce terme « parcours ». Mais au sein de la littérature sur l'entrepreneuriat, nous avons pu placer ce sujet vis-à-vis des éléments qui le concernent. La conception de notre définition de la notion du parcours de l'entrepreneur est explicitée dans les lignes suivantes.

1.5.1. Notre définition de l'entrepreneur

Nous suivons la définition de Fillion (1997).

Fillion (1997) définit l'entrepreneuriat comme étant le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs. Il est concerné par leurs activités, leurs caractéristiques, par les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que par les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales.

La définition de l'entrepreneur de Fillion :

“Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue

d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial (Filion, 1988).

Nous nous référons également à Schmitt (2015). Selon l'auteur, l'entrepreneur ne se définit pas par lui-même et il n'est pas plus un attribut de l'entrepreneuriat. Il se définit par les relations avec les autres dans un contexte d'interdépendance à travers ses pratiques en action. Il s'agit, Schmitt (2015) citant (Bygrave & Hofer, 1991), donc bien de construire une représentation globale et dynamique de l'entrepreneuriat. L'agir entrepreneurial est vu comme une construction ciblée, façonnée par l'entrepreneur et le fruit d'une relation que le sujet entretient avec le monde par ses actes. (Schmitt, 2015)

Filion (1997) distingue l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant de PME. Pour l'auteur, « *plusieurs personnes exerceront des rôles entrepreneuriaux sans devenir, pour autant des propriétaires-dirigeants de PME, soit qu'ils exercent leurs activités entrepreneuriales à l'intérieur de grandes entreprises et qu'ils jouent un rôle d'intrapreneur, ou soit qu'ils lancent une entreprise ou qu'ils opèrent comme travailleur autonome, sans pour autant développer une petite entreprise.*» Filion (1997).

Dans notre projet de recherche, nous n'abordons pas des intrapreneurs ou des travailleurs autonomes. Les entrepreneurs qui sont étudiés dans nos cas empiriques sont des (co)propriétaires – (co)dirigeants d'une entreprise.

Enfin, pour Filion (1997), le champ de l'entrepreneuriat demeure dominé par les positivistes-fonctionnalistes et il existe un grand besoin d'ouvrir encore des perspectives nouvelles pour mieux comprendre l'ensemble de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur. (Filion, 1997 ; Mulholland, 1994 ; Rosa et Bowes, 1990)

1.5.2. Notre définition du parcours de l'entrepreneur

Le parcours de l'entrepreneur est jalonné par l'ensemble des actions de l'entrepreneur, actions qui explicitent son intention et le conduisent à concrétiser son projet d'entreprise, que ce soit un projet réussi ou échoué. Ces actions s'inscrivent dans un agir entrepreneurial tel que Schmitt (2015) le décrit :

« L'action apparaît comme un processus, autrement dit, comme une chose en devenir, se déroulant dans le temps, graduellement, orientée vers un état final, à travers un travail interne d'organisation ». (Schmitt, 2015)

Pour concrétiser le terme de « processus », nous mobilisons les processus entrepreneuriaux tels que Verstraete et Fayolle (2005) l'ont expliqué. Quant à « l'état final », il s'agira du projet de l'entreprise. Ce projet peut être décrit selon le modèle de Bruyat (1993), modèle qui intègre le principe dialogique entre l'entrepreneur et son entreprise. L'action de l'entrepreneur et son projet se transforment autour de la mobilisation et de l'utilisation des ressources. La théorie de Penrose (1995) pourra dès lors être utilisée pour en donner des explications pertinentes.

1.6. Conclusion

Moteur du développement économique, l'entrepreneuriat est un des principaux sujets de recherche académique. Dans des économies de longue tradition capitaliste comme la France, mais ceci est vrai aussi pour le Vietnam, pays dirigé par le Parti Communiste vietnamien, qui s'ouvre au mécanisme de marché depuis peu (voir Chapitre 3, Entrepreneuriat au Vietnam), ce développement se réalise au sein de l'entreprise.

L'entrepreneuriat est surtout un effort humain dans le milieu de l'entreprise. C'est ainsi que le couple entrepreneur – entreprise représente le cœur de la recherche.

Cette relation entrepreneur - entreprise est spéciale. Si l'entreprise représente des ressources en volume et en organisation, l'entrepreneur est l'utilisateur de ces ressources. Mais l'entrepreneur tient avec son entreprise une relation symbiotique. L'entrepreneur, non seulement utilisateur ou initiateur, fait partie de son organisation tout en la conduisant. Il existe derrière cette relation un principe dialogique. Deux projets dialoguent l'un avec l'autre, le projet de l'entreprise et le projet de vie de l'entrepreneur lui-même.

L'entrepreneur est donc étudié dans ce sens. Il doit être vu dans ses engagements, dans des situations, dans ses motivations et dans les buts qu'il s'est fixés. Si le projet de l'entreprise se réalise dans le contexte socio-économique du pays, le projet de vie

renvoie, en termes d'entrepreneuriat, à une appartenance cognitive, un paradigme entrepreneurial dans lequel l'entrepreneur s'inscrit. Le paradigme révèle un processus entrepreneurial que l'entrepreneur poursuit ou poursuivra. L'action de l'entrepreneur traduit enfin l'utilisation des moyens dont il dispose pour parvenir à ses buts fixés.

CHAPITRE 2.

Le réseau relationnel de l'entrepreneur et cadre théorique

Introduction

La recherche en entrepreneuriat a abordé à plusieurs reprises l'importance du rôle du réseau relationnel de l'entrepreneur. Le réseau est une des clés de succès pour une entreprise (Filion, 1990), il lui permet aussi de surmonter des périodes de difficultés. Dans l'esprit des paradigmes entrepreneuriaux, le réseau assume le rôle informatif, apportant à l'entrepreneur l'accès aux opportunités ou aux innovations qui lui sont nécessaires.

La théorie des liens forts et des liens faibles (la force d'un lien, à savoir l'intensité émotionnelle, l'intimité, les services réciproques et le temps de rencontre accumulé, a une corrélation avec l'accès à l'information de l'individu) du sociologue économique Granovetter (Granovetter, 1973) a obtenu un grand écho dans le milieu de l'entrepreneuriat. La théorie des liens forts et des liens faibles est utilisée pour analyser la pertinence du réseau de l'entrepreneur. Le même auteur développe ensuite la théorie de l'encastrement social (l'influence des systèmes courants et concrets des relations sociales de l'entrepreneur sur ses comportements économiques). La rencontre entre économistes et sociologues économiques autour de l'entrepreneuriat permet des avancées.

Par la sociologie, notamment par l'approche de la théorie des réseaux sociaux, nous obtenons de nombreuses connaissances sur une configuration du réseau propice à l'entreprise. Il s'agit par exemple de la construction, la mobilisation et l'évolution du réseau. Deux reproches peuvent pourtant être rappelés. Premièrement, le réseau est insuffisamment étudié dans sa nature sociale. D'une vision socialisée dans la notion de « l'encastrement », la théorie des réseaux et le concept du « capital social » se concentrent sur le côté utilitaire et sur l'intérêt économique de l'entrepreneur.

Deuxièmement, d'un point de vue méthodologique, la théorie de l'analyse des réseaux ne peut pas être utilisée pour étudier le réseau lui-même. Il faudrait un cadre d'observation plus large, permettant d'analyser l'ensemble de ses rôles ainsi que son mouvement.

Pour élargir le cadre théorique de l'observation, deux pistes de recherche académiques sont présentées. Ce sont la théorie de l'organisation, dont le travail principal porte sur la construction de l'identité de l'entreprise, et la gestion des parties prenantes, c'est-à-dire la gestion de la relation créée entre l'entrepreneur et des personnes extérieures ayant un intérêt dans l'entreprise.

Le chapitre 2 contient 5 paragraphes. Le paragraphe 2.1 présente le rôle du réseau sous l'œil des paradigmes entrepreneuriaux. Le paragraphe 2.2 cite des théories autour de la vision socialisée de l'entrepreneur. Le paragraphe 2.3 résume les résultats de recherche sur le réseau. Le paragraphe 2.4 élargit le cadre théorique sur la sociologie de l'organisation et la gestion des parties prenantes. Le paragraphe 2.5 présente notre cadre théorique.

1.1 2.1. Le réseau relationnel par l'approche entrepreneuriale économiste

L'importance du réseau relationnel est révélée tout d'abord dans le cadre des recherches sur l'action entrepreneuriale (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Filion, 1991). Les chercheurs se rendent compte au fur et à mesure que pour comprendre les mécanismes de fonctionnement du réseau relationnel, ils vont dépasser le cadre économiste (Chollet, 2002 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Julien et Lachance, 2006) pour utiliser la théorie des réseaux sociaux (2.4).

2.1.1. Importance du réseau relationnel

Filion (1991) constate que le réseau relationnel de l'entrepreneur est l'un des deux facteurs clés de la réussite de l'entreprise. Aldrich et Zimmer (1986, cité par Chabaud et Ngijol, 2005) soutiennent que l'entrepreneuriat se réalise dans un contexte social, guidé et facilité ou contraint et entravé par la position des acteurs au sein des réseaux sociaux.

Anderson & Jack (2002) considèrent qu'une façon de surmonter certaines situations contraignantes est d'acquérir des connaissances et des ressources au sein d'un large réservoir qui existe en dehors de l'entreprise :

« One way to overcome some of the constraints the entrepreneur may face is to acquire knowledge and resources by tapping into an extended pool, which exists outside the business. This reservoir, or network of resources and information, may represent and offer a rich resource of explicit and implicit knowledge, experience and privileged access to physical resources » Anderson & Jack (2002)

2.1.2. Le réseau et son rôle informatif

C'est par le rôle informatif que le réseau relationnel de l'entrepreneur lui fournit des opportunités et des sources d'innovation. Ceci est dû au caractère asymétrique de l'information. (Stuart et Sorenson, 2006).

“One reason why social networks shape the entrepreneurial process so importantly is that they provide the conduits through which private information flows. To the extent that individuals occupy heterogeneous positions in networks, they vary in their access to this information. And to the degree that the recognition of entrepreneurial opportunities hinges on access to private information, differences in network positions can thus explain much of the inter-individual variance in access to the knowledge required to discern attractive opportunities for new ventures”. (Stuart et Sorenson, 2006).

La notion de l'opportunité est depuis plusieurs années placée au cœur du processus entrepreneurial, avec Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000). Chabaud et Ngijol (2005) réalisent dès lors une réflexion sur les recherches en matière de la reconnaissance de l'opportunité. Ils y trouvent le rôle du réseau relationnel : l'accent est mis « sur une dimension essentielle de processus de création d'entreprise, à savoir le rôle des relations interpersonnelles dans la phase de détection des opportunités de marché. En effet, pour Koller (1988), la moitié des 82 entrepreneurs interrogés déclaraient que leurs idées de création leur furent suggérées par quelqu'un d'autre. Ce résultat empirique est confirmé par Hills, Lumpkin et Singh (1997), pour qui la moitié des entrepreneurs de leur échantillon de

171 personnes peuvent être qualifiés d'entrepreneurs-réseau. Pour ces derniers, la découverte de l'opportunité de marché est à mettre au crédit de leur réseau social personnel. Les autres entrepreneurs étant qualifiés par Hills de « solo entrepreneurs ». Pour eux en revanche, la découverte de l'opportunité de marché ne résulte que de leur propre action. ». Chabaud et Ngijol (2005)

Les économistes Chabaud et Ngijol proposent d'utiliser la théorie des réseaux sociaux préconisée par les sociologues pour mieux comprendre la démarche de découverte des opportunités.

L'innovation, une longue tradition de recherche du champ de l'entrepreneuriat datant de Schumpeter, est un autre paradigme entrepreneurial (Verstraete et Fayolle, 2005). Le réseau relationnel est également source d'innovation.

“A substantial literature on diffusion and social influence attests to the importance of social networks as pathways for the transmission of private information. One stream of the literature in this area examines the diffusion of innovations. Classic studies include Ryan and Gross's (1946) pioneering investigation of the spread of the usage of hybrid corn and Colman, Katz and Mendel's (1957) examination of the adoption of a new drug. These path breaking inquiries revealed that the pattern of social connections among individuals strongly predicts the sequence of adoption of an innovation in a focal population (Rogers, 1995), reviews this research stream in detail). In general, this body of work establishes that private communications occurring across the links in a social network provide much of the information that actors use to make sense of new products and processes”. (Stuart and Sorenson, 2006)

Julien et Lachance (2006) confirment dans leur enquête auprès d'une centaine de dirigeants de PME d'une région québécoise que l'entrepreneur élargit son réseau informationnel pour répondre aux préoccupations et aux besoins d'innovation.

« [Les entreprises] recourent à des réseaux informationnels pour découvrir de nouvelles occasions d'affaires, soutenir l'innovation et, finalement, orienter leur stratégie. » (Julien et Lachance, 2006).

2.1.3. Le réseau et la mobilisation des ressources

Stuart et Sorenson (2006) citent les ressources dans les cas où le réseau joue un rôle mobilisateur important, notamment en cas de démarrage. Ce sont : 1) le capital financier attractif, 2) le personnel compétent à recruter, 3) les connaissances tacites

“[...] nascent entrepreneurs must assemble a variety of resources to begin operations. In emerging industries, those hoping to found firms generally require financial capital and skilled labor. As industries develop, selection processes, capital investments, improvements in human capital specific to the business and the accretion of tacit knowledge increase the average production efficiency of firms in the industry. For new entrants to compete in mature markets, founders likely require access to each of these inputs”.

Stuart et Sorenson (2006) montrent le rôle du réseau: «when entrepreneurs have rich social networks, they enjoy considerably greater success in overcoming some of the obstacles to resource mobilization”.

2.1.4. La confluence entre les approches économique et sociologique

Chabaud et Ngijol (2005) suggèrent une contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités, en posant la question :

« Nous sommes ainsi en présence d'un faisceau convergent d'études empiriques qui mettent en évidence le rôle crucial des relations interpersonnelles dans le processus de découverte des opportunités de marché. Ces premiers résultats ne font-ils pas que corroborer le postulat théorique de Granovetter (1985) qui, avec son concept de « l'encastrement » (embeddedness), souligne le rôle déterminant des relations personnelles concrètes et des structures de ces relations dans la compréhension des comportements économiques ? » (Chabaud et Ngijol, 2005).

Les auteurs concluent : « pour l'école autrichienne, l'entrepreneur est un individu vigilant qui puise dans un stock d'inventions. Or, les observations empiriques contredisent cette vision d'un entrepreneur isolé qui aurait une illumination. Sur ce point, le recours à la TRS a permis simultanément de rendre compte des critiques

empiriques et d'ouvrir la voie à une analyse refondée de la reconnaissance d'opportunité par l'entrepreneur ». (Chabaud et Ngijol, 2005).

L'apport de la sociologie apparaît comme nécessaire. Julien (2010) en est un autre témoin.

« Finalement, les socio-économistes ont montré que, si les opportunités étaient souvent « dans l'air », comme l'expliquait Marshall en 1890, elles avaient besoin des réseaux pour être mieux saisies, selon Kirzner, ou créées selon Schumpeter, et surtout pour trouver les ressources nécessaires afin de les appliquer ». (Julien, 2010)

Julien et Lachance (2006) empruntent d'ores et déjà les théories des liens forts et liens faibles du sociologue Granovetter pour décrire la dynamique complexe dans le processus de l'innovation. Selon les auteurs, les réseaux d'affaires (les clients, les fournisseurs, les transporteurs ou les distributeurs), et le réseau personnel (la famille et les amis), sont porteurs des signaux forts qui se traduisent par une certaine confiance partagée, une connaissance mutuelle de longue date. Le reste appartient au réseau informationnel caractérisé par des signaux faibles. Pour évoluer, les signaux forts doivent être complétés par des signaux faibles, porteurs de nouvelles idées et venant du réseau informationnel. Autrement dit, c'est sur les signaux faibles que l'évolution se fait, pour répondre aux besoins d'innovation dans l'entreprise.

Pour Chollet (2002), à part le rôle informatif, le réseau relationnel est aussi lié à une autre notion, celle de la confiance. Obtenue dans le cadre des contacts interpersonnels, la confiance permet d'obtenir des ressources risquées, c'est-à-dire des ressources pour lesquelles les donneurs acceptent que leurs intérêts dépendent de celui qui reçoit. La confiance est notamment définie par Mayer, Davis et Schoorman (1995) : *« la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur la prévision que celle-ci accomplira une action particulière importante pour elle, en l'absence de possibilité de surveillance ou de contrôle de cette autre partie »*. Chollet (2002) propose également d'emprunter la théorie des réseaux sociaux pour mieux comprendre les mécanismes de fonctionnement du réseau.

Mais l'approche sociologique peut offrir beaucoup plus. En fait, le champ de l'entrepreneuriat va entrer dans une nouvelle situation où l'entrepreneur est étudié dans son contexte, comme le suggèrent Aldrich et Zimmer (1986) ou Bruyat et Julien (2000). Ainsi, la sociologie permettra de voir l'entrepreneur dans une vision «socialisée ».

2.2. Les visions socialisées de l'entrepreneur

Ces visions socialisées apparaissent dans la théorie de l'« encastrement social » proposée par Granovetter (1985 ; 2007), acteur de la nouvelle sociologie économique américaine (NES).

La notion de consistance sociale de l'entrepreneur est l'approche sociologique proposée par Zalio (2004). L'auteur présente cette notion dans une revue de la littérature de la sociologie économique française depuis les fondateurs Max Weber et Emile Duckheim. Cette sociologie économique française suit de près la dynamique de l'entreprise, mettant l'entrepreneur au milieu de son terrain d'observation.

Une autre théorie qui s'interrompt avec l'esprit néo-classique est celle de l'économiste Sarasvathy (2001), la théorie effectuale. C'est une théorie de l'action dans laquelle l'entrepreneur est considéré comme agissant en réponse à des contingences et non par un principe de planification préalable. Il est néanmoins remarqué que cette théorie ne fournit pas un cadre susceptible d'observer l'entrepreneur dans son contexte social et même son contexte économique.

2.2.1.L'encastrement de l'entrepreneur (Granovetter, 1985 ; 2007)

Le programme de sociologie économique de Mark Granovetter s'organise autour de trois propositions principales :

- Contrairement à ce que considère la théorie économique standard, les actions humaines, notamment économiques, ne sont pas sous-socialisées et atomisées
- Les actions de l'entrepreneur ne sont pas non plus sur-socialisées, mais encadrées dans des réseaux de relations personnelles

- Sur le marché, la poursuite d'objectifs économiques par les acteurs s'accompagne également de la poursuite d'objectifs non économiques, tels que la sociabilité, la reconnaissance sociale, le statut et le pouvoir

L'auteur explique: *“Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations”*. (Granovetter, 1985)

L'encastrement social d'une personne est ainsi défini comme l'influence des systèmes courants et concrets des relations sociales de cette personne sur ses comportements.

L'objectif de Granovetter est d'installer une théorie de l'analyse des réseaux sociaux. Il l'explique dans son Introduction for the French reader (Granovetter, 2007) : « we placed our hope for the success of theory on what we took to be the far more concrete and real analysis of social networks. In doing so, we meant [...] to restore to a central place in theory the action of individual and how those linked to the actions of others”.

L'encastrement selon Granovetter « *rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux, qu'il convient de cerner à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci. Il s'agit d'étayage sur des réseaux sociaux qui peuvent, par exemple, expliquer l'itinéraire suivi par des entreprises dans leur développement, certains choix techniques renvoyant à des relations de confiance entre responsables d'entreprises et experts* ». (Laville, 2008)

2.2.2. La consistance sociale de l'entrepreneur et de son entreprise

Selon Zalio (2004), la sociologie passe d'une sociologie de l'entreprise où l'accent est mis successivement sur le travail, l'organisation et l'institution sociale à une sociologie économique des entrepreneurs. Le développement de la sociologie économique et les effets sur la connaissance sociologique de la réorganisation du capitalisme pourraient marquer une nouvelle inflexion où la sociologie regarde

l'entreprise à travers une de ses figures majeures, longtemps négligées : l'entrepreneur.

« Sociologie économique, entrepreneur, deux inflexions de l'analyse dont il convient de rendre compte ».

Du côté de la sociologie, depuis des années 1970 aux Etats-Unis, la nouvelle sociologie économique se développe, mettant au cœur de sa recherche les activités sociologiques spécifiques qui sont activités économiques. Le phénomène est entré en France avec de nombreuses traductions, des publications originales et des numéros de revue spéciaux. Le phénomène s'épaule avec la tradition française de sociologie économique et des nombreuses recherches dans des champs disciplinaires existants. Cependant, l'économie sociologique anglo-saxonne se nourrit des recherches en économie, en management et en science des organisations, alors que la sociologie économique française se construit sur l'étude de la construction sociale des marchés, des institutions marchandes ou des réseaux. L'entreprise y occupe encore une place relativement faible. Zalio (2004) souligne l'intérêt d'une perspective de sociologie économique de distinguer, à la lumière d'une lecture critique des théories économiques, ce qui peut constituer le socle d'une sociologie de l'entrepreneur distincte d'une simple sociologie du marché.

« L'objet d'une théorie sociologique de l'entrepreneur est, dans cette perspective, de définir le statut sociologique de cette perception singulière [perception sociologique de l'entrepreneur]. Comment lui donner une épaisseur sociologique sans pour autant la rabattre sur les seuls effets des appartenances culturelles et sociales ou sur la seule hypothèse d'un habitus économique reposant sur une position dans le champ économique ? »

Une sociologie de l'entrepreneur peut d'abord exploiter le sujet de l'hétérogénéité sociale. Cette hétérogénéité est à l'origine des écarts de prix ou de qualité entre les biens et d'attentes entre les agents. L'entrepreneur est, par définition, amené à jouer sur ces écarts. Mais la sociologie de l'entrepreneur peut aussi exploiter le milieu social spécifique de l'entrepreneur. Dans son milieu, l'entrepreneur recompose, bricole, utilise les multiples éléments que sa vie sociale met à sa disposition pour envisager singulièrement les choses actuellement disponibles et imaginer des

choses nouvelles. « Etudier l'entreprise dans cette perspective, c'est étudier la consistance de ce milieu social qui est le lieu même du repérage des bonnes occasions et l'espace où est forgée cette capacité à les repérer. » (Zalio, 2004)

2.2.3. La théorie de l'effectuation et la mobilisation des connaissances sociales (Sarasvathy, 2001)

Sarasvathy propose une nouvelle vision où l'entrepreneur est étudié dans sa pratique concrète. Son étude expérimentale sur 27 entrepreneurs experts révèle une logique de l'action entrepreneuriale, « l'effectuation », qui s'écarte de la logique rationnelle appelée « causale » dans son mode de raisonnement, son processus et ses principes (Sarasvathy, 2001). Le raisonnement effectual suppose qu'à partir des ressources qui sont à la disposition de l'entrepreneur (son capital humain, intellectuel et social), l'effectuateur imagine une série d'objectifs possibles issus de leur combinaison (Venkataraman, 2008). Sarasvathy qualifie ce raisonnement de pensée entrepreneuriale. A contrario, le raisonnement causal implique de sélectionner une série de ressources permettant d'atteindre un objectif prédéterminé. C'est le mode de pensée dominant dans les organisations, qualifié par Sarasvathy de managérial.

Le capital social de l'entrepreneur est ainsi mis au sein de la logique d'action de l'entrepreneur :

“Importance of the individual: What individuals do, what they care about and value, and how their interactions with one another change these actions and values are integral elements of entrepreneurship. Large social forces are taken to influence entrepreneurship only indirectly. Instead, I argue that entrepreneurial actions are painstakingly sculpted through the exchange of advice and mutual negotiations between particular stakeholders in particular situations. This is what enables entrepreneurship itself to become a powerful socio-economic force”. (Sarasvathy, 2008, p.4)

La mobilisation de la situation sociale de l'entrepreneur est un des éléments clés du processus entrepreneurial :

“Expert entrepreneurs begin with who they are, what they know and whom they know, and immediately start taking action and interacting with other people. They focus on what they can do and do it, without worrying much about what they ought to do. Some of the people they interact with self-select into the process by making commitments to the venture. Each commitment results in new means and new goals for the venture”. (Sarasvathy, 2008, p. 20)

Malgré la place centrale des relations sociales de l'entrepreneur dans l'action entrepreneuriale, la théorie de l'effectuation n'apporte pas un encadrement théorique liant l'entrepreneur et sa situation sociale, ni son rôle dans l'économie. La théorie est dès lors mobilisable pour une étude sur l'action individuelle de l'entrepreneur, mais pas sur un cadre où l'entrepreneur est intégré dans son contexte socio-économique.

2.3. Les études sur le réseau

Les sociologues et psychologues continuent à travailler sur la construction – notion de la confiance, et la mobilisation du réseau.

2.3.1. Le concept du capital social

Les notions du capital social ont été abordées depuis des années 1980 par les sociologues fondateurs comme Bourdieu, Putnam et Coleman. Elles sont mises au point et appliquées dans le domaine de l'entrepreneuriat par les auteurs comme Nahapiet et Ghossal (1998) et Lin (1995).

Il existe une différence entre le concept du capital social et le concept de l'encastrement, l'intérêt personnel d'une part et les règles sociales d'autre part (Flora, 1998 ; Anderson et Jack, 2002), ce qui se manifeste dans la littérature sur la création du lien relationnel.

2.3.1.1. Les fondateurs Bourdieu, Putnam et Coleman

Bourdieu

Bourdieu a été l'un des premiers à utiliser le terme de capital social qu'il définit comme «l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un

réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles - soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe» (Bourdieu, 1980, p. 2). Bourdieu (1986) définit également trois autres types de capitaux :

- Le capital culturel, concept proche de celui de capital humain, qu'il soit incorporé (culture, langage, connaissance des codes sociaux) ou institutionnalisé (diplômes, titres).
- Le capital économique lié aux ressources patrimoniales ou au revenu
- Le capital symbolique, désignant les formes de capital (culturel, social, ou économique) ayant une reconnaissance particulière au sein de la société.

Selon l'auteur, le volume de capital social détenu par un individu varie en fonction du nombre de personnes appartenant à son réseau personnel et du volume de capital culturel, économique et symbolique qu'elles détiennent. Le capital social chez Bourdieu est, comme le capital symbolique, un méta-capital, il n'a pas de contenu (Godechot and Mariot, 2004). Il le considère comme un démultiplicateur des autres capitaux (économique et culturel). Au même titre que les autres capitaux, le capital social est perçu comme un instrument de domination mobilisé par un groupe social et ne prend son sens que dans l'exercice d'un rapport de pouvoir (Baret and Soto-Maciel, 2004).

Coleman

Coleman (1988, 1990) a été à l'origine de la révélation académique du concept de capital social. Selon l'auteur, le capital social se définit par sa fonction : « Ce n'est pas une entité unique, mais une variété d'entités différentes qui ont deux caractéristiques en commun : elles constituent toutes un aspect de la structure sociale, et elles facilitent certaines actions d'individus qui sont au sein de la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence » (Coleman, 1990, p. 302-303). Le capital social apparaît chez Coleman (1988, 1990) comme une alternative à la loi et au contrat pour contraindre les comportements. En effet, pour l'auteur le capital social est inhérent aux structures sociales et apporte

deux types de bénéfice aux acteurs (Baret et al., 2006) : l'amélioration de la circulation de l'information et la bienveillance des autres à notre égard (solidarité, coopération). En contrepartie, le réseau social est contraignant car porteur d'obligations, de normes et de sanctions. Le capital social n'est donc pas le seul produit de relations sociales mais réside surtout dans un ensemble de principes de comportements (confiance, normes, valeurs) partagés par les individus.

L'approche de Coleman s'inscrit dans une approche du capital social comme bien public, c'est-à-dire détenu de façon collective, Coleman a néanmoins tiré des implications privées dans le sens où l'individu peut utiliser le capital social comme une ressource individuelle (Mercklé, 2011). Selon lui, le capital social permet une meilleure construction et valorisation du capital humain.

Putnam

Aux États-Unis, Putnam (1995) a largement contribué à populariser le concept de capital social. Il le définit comme une notion relative aux caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel. Là où Bourdieu et Coleman posent le capital social comme une ressource permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs personnels, Putnam conçoit le capital social comme une grandeur caractéristique de l'état d'une société (Perret, 2006). Cette approche a été fortement médiatisée mais est désormais largement critiquée pour différentes raisons. Selon Ponthieux (2008), elle a pour défaut de faire un amalgame de phénomènes fort distincts (certains renvoyant à des pratiques d'information telle que sociabilité, la participation associative, et d'autres à des perceptions comme les normes et les valeurs). Par ailleurs, elle recouvre dans un même ensemble ce dont le capital social retire de la valeur (les réseaux) et ce qu'il produit (réciprocité, confiance).

2.3.1.2. Les « intégrateurs »

Il s'agit d'une intégration entre les notions de réseau et de capital social.

Nahapiet et Ghossal (1998)

Nahapiet et Goshal (1998) définissent le capital social comme « *la somme des ressources actuelles et potentielles encastrées au sein du réseau de relations possédé par un individu ou une groupe social, disponibles à travers lui et retirés de ce réseau* ». Cette approche dépasse donc la stricte approche interne ou externe du capital social et par ailleurs, comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent en être retirés. Les auteurs insistent donc autant sur la ressource qui peut être obtenue par le biais de la structure que sur la structure elle-même, celle-ci étant en soi une ressource. Cette conception du capital social en management dresse donc un pont entre les travaux de sociologie classique et les travaux de la sociologie structurale ou des réseaux, permettant de développer une théorie des réseaux du capital social (Lin, 1995).

Théorie des réseaux du capital social (Lin, 1995)

Lin (1995) passe en revue la théorie des ressources sociales comme théorie sociologique décrivant les actions individuelles dans un contexte structural. Les ressources sociales, appartenant aux relations sociales auxquelles on a accès dans un réseau, sont perçues comme aussi utiles que les ressources personnelles possédées par les acteurs. En accédant à ces ressources sociales et en les utilisant, les acteurs peuvent atteindre des buts instrumentaux ou expressifs. Cependant, l'articulation des intentions d'action et des modèles d'interaction requiert des avantages de position et/ou des choix d'alternatives dans l'action. Ainsi, la théorie des ressources sociales tient en trois propositions :

- Les ressources aident l'acteur à parvenir à ses fins (proposition des ressources sociales)
- Les positions sociales d'origine facilitent l'accès aux ressources sociales et à leur usage (proposition de la force de la position)
- Le choix de relations plus faibles et hétérophiles facilite l'accès aux ressources sociales et à leur usage (proposition de la force des liens)

Le réseau social est donc une condition d'accès au capital social, et ce dernier une ressource externe à l'entreprise, aussi importante que les ressources internes comme le financement, les capitaux physiques ou humains.

2.3.2.L'analyse des réseaux sociaux

Dès l'origine de l'analyse des réseaux sociaux, il s'agit d'une technique quantitative en sociologie. Elle a pour objectif de cartographier et analyser les relations structurales entre les personnes au sein d'un réseau. L'ensemble des caractéristiques d'un réseau personnel détermine la position structurale de l'individu, et de cette position dépend son accès à un ensemble de ressources. Par cette approche, les sociologues ont développé plusieurs connaissances sur des configurations facilitant le succès de l'entrepreneur.

Certains concepts de l'analyse du réseau social sont pertinents pour le champ de l'entrepreneuriat. Ce sont : les liens forts et liens faibles (Granovetter, 1973), les trous structuraux (Burt, 1992) et les configurations structurales que sont les notions de taille, de densité et de diversité du réseau.

2.3.2.1. Les liens forts et les liens faibles (Granoveter, 1973)

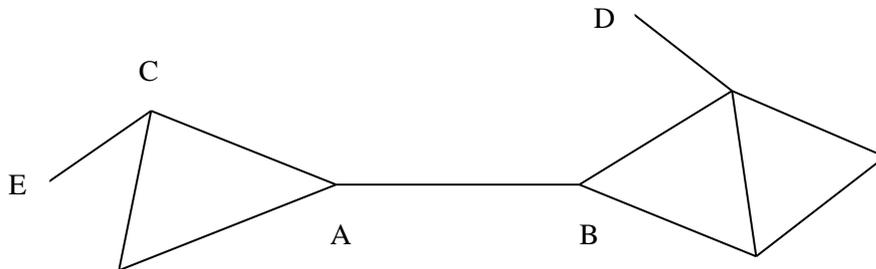
En premier lieu, la force d'un lien réside dans la combinaison (séquentielle ou non) entre le temps accumulé, l'intensité émotionnelle, l'intimité (confiance de part et d'autre) et les services réciproques.

Granovetter (1973) suppose qu'il y a une transitivité entre des liens forts : si A-B et A-C sont des liens forts, il existe facilement un lien entre B-C. Dans la Figure 1, si A et B ont un lien fort, il suffit que l'un d'entre eux ait un autre lien fort, mettons A avec C, pour que B ait un lien avec C. Le lien fort A-B ne peut jamais être un pont local, c'est-à-dire un trajet obligé entre les deux points, puisque D et E pourront s'atteindre par le lien B-C. Ainsi les liens forts ont tendance à créer des zones fermées, alors que les liens faibles constituent des ponts donnant plus facilement accès à d'autres réseaux que son seul réseau primaire. Il est proposé que plus grande est la proportion de liens faibles, plus grand est l'accès aux informations utiles à la création.

La théorie des liens forts et des liens faibles est appliquée par exemple par Barnir & Smith, 2002, Davidson & Honig, 2003 (capital social glue/liens forts et lubrifiant/liens faibles), Kim & Aldrich, 2005, Johannisson, 1986, Dubini & Aldrich, 1991, Jenssen & Koenig, 2002, O'Donnell, 2004, Hite, 2003 (indice et mesure des liens forts/liens

faibles), Frazier et Niehms, 2004 (liens forts/ liens faibles et types d'information), Jack, 2005 (rôle et limites des liens forts).

Figure 2.1. Liens faibles et existence des ponts locaux (Granovetter, 1973)

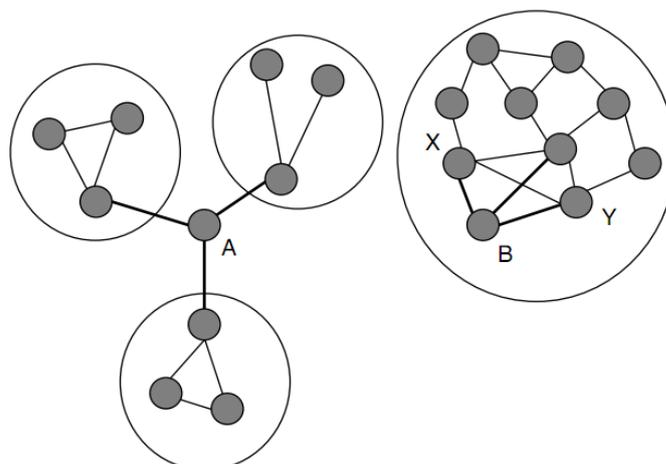


2.3.2.2. Les trous structuraux (Burt, 1992)

Burt (1992) introduit la notion de contacts redondants, qui procurent les mêmes bénéfices en informations, et la notion de trou structural, qui est un vide entre contacts non redondants. Par exemple, dans la Figure 2, les contacts de A ne sont pas liés les uns aux autres (il y a des trous structuraux entre eux), ils appartiennent aux différents groupes d'information (ils sont non redondants). La forme du réseau de A est susceptible de recevoir plus d'informations non redondantes. B a le même nombre de liens que A, mais comme les contacts de B sont reliés les uns aux autres, l'information qui arrive à B, disons, de X, pourrait bien être la même information que B reçoit de Y.

Le réseau de A est susceptible de procurer plus d'information que le réseau de B, et, par conséquent, A peut avoir une meilleure performance dans un contexte donné.

Figure 2.2. Les trous structuraux de Burt (1992)



La théorie des trous structuraux est aussi utilisée par Granovetter.

« The Importance of Structural Holes (Burt, 1992) extended and reformulated the “weak ties” argument by emphasizing that what is of central importance is not the quality of any particular tie but rather the way different parts of networks are bridged. He emphasizes the strategic advantage that may be enjoyed by individuals with ties into multiple networks that are largely separated from one another. Insofar as they constitute the only route through which information or other resources may flow from one network sector to another, they can be said to exploit “structural holes” in the network » (Granovetter, 2005)

2.3.2.3. Les configurations du réseau social

Les configurations du réseau social se manifestent sous forme des paramètres caractérisant la structure des relations, c'est-à-dire, l'ensemble qu'elles constituent. Trois notions sont, sur ce point, essentielles : la taille, la densité et la diversité du réseau.

- La taille, correspond au nombre de personnes qui appartiennent au réseau personnel.
- La densité du réseau relationnel, c'est-à-dire le rapport entre le nombre de liens qui existent entre ses membres pris deux à deux et le nombre total des liens potentiels, si tous les éléments du réseau étaient liés entre eux (Aldrich, Zimmer, 1986).

Ainsi, le réseau personnel est de densité maximale quand il est composé de gens qui se connaissent tous et de densité minimale si l'entrepreneur est le seul membre du réseau avec qui chacun a des relations.

- La diversité est l'hétérogénéité des membres du réseau relationnel. Cette notion est à géométrie variable, puisque l'on peut retenir absolument n'importe quel critère d'hétérogénéité : les différences entre membres du réseau peuvent être l'âge, le sexe, la nationalité, le parcours professionnel, le statut social, etc.

Voici un récapitulatif des travaux sur les configurations du réseau relationnel de l'entrepreneur qui peuvent faciliter le succès de l'entrepreneur, établi à partir des revues de la littérature de Chollet (2002) et Saleille (2007) :

- La notion de diversité est étudiée par Aldrich & Zimmer, 1986 (quantité et qualité de l'information), Renzulli, Aldrich & Moody, 2000 (indice de diversité), Cromie & Birley, 1992 (diversité du RRE en fonction de genre), Aldrich, Reese & Dubini, 1989 (diversité en fonction de l'âge), Butler & Hansen, 1991 (diversité par secteurs d'activité), Schutjens & Stam, 2003, Grossetti, 2005, Jack & Anderson, 2002, Cabrol, 2007 (diversité géographique) ;
- Les effets de taille sont étudiés par Singh & al., 1999 (la capacité d'identification des opportunités), Greve, 1995, Hansen, 2000 (l'avancement dans le processus de création), Hansen, 1991, Ostgaard & Birley, 1996 (phase de démarrage), Butler & Hansen, 1991 (accès à l'information), Johannisson, 1986, Barnir & Smith, 2002 (taille du réseau de discussion), Littunen, 2000 (augmentation ou diminution de la taille du réseau);
- Les critères de densité sont pris en compte par Aldrich, Reese & Dubini, 1989, Cromie & Birley, 1992, Greve, 1995;
- Le temps passé à construire le réseau (Dodd & Patra, 2002; Aldrich & Reese, 1993; Johannisson, 1996; Ostgaard & Birley, 1996

2.3.3. La construction du réseau

Deux sujets principaux sont étudiés : la création du réseau et la création des relations.

2.3.3.1. La création du réseau

Par rapport à l'abondance des connaissances sur les configurations structurelles, celles sur les modes d'obtention d'un nouveau contact et de création d'un réseau sont beaucoup plus modestes en nombre. Minguet et Moreau (2006) présentent deux explications à cette situation. En premier lieu, beaucoup d'auteurs considèrent que les réseaux de soutien existent de façon indépendante de l'entrepreneur, que ce

soit des instances d'accompagnement ou des relations personnelles qui sont «données » à l'entrepreneur dès sa naissance. En second lieu, d'autres acteurs considèrent que l'initiation de l'échange se fait sur la base d'un utilitarisme économique, les contacts se forment quand il y a l'intérêt à échanger.

Jack (2005) définit l'obtention d'un contact entrepreneurial comme un processus, se déroulant dans le temps, qui contribue à transformer les contacts latents en liens manifestes, transférant la relation en situation entrepreneuriale : « *[It's a] process, taking place of time, a dynamic relationship that involves shifting latent contact to manifest ties, transferring relationships to the entrepreneurial situation, identifying entrepreneurial requirements and locating an individual within the network who can help with the actual need* » Jack (2005)

Cette définition correspond à l'aspect rationnel de la construction du réseau en vue d'une exploitation des ressources dont l'entrepreneur a besoin (Granovetter, 1985 ; Flora, 1998 ; Anderson & Jack, 2002).

Larson & Starr (1993) proposent un modèle de formation d'une relation et de l'ensemble du réseau personnel qui accompagne l'entreprise dans ses différentes étapes, de la création aux évolutions. Couvrant à la fois la constitution du réseau et l'établissement des relations à l'intérieur du réseau, ce modèle précise que l'entrepreneur commence par une entrée en contact avec un maximum de fournisseurs « potentiels » de ressources, et les élague au fur et à mesure pour n'en retenir que les plus prometteurs.

De même, Hite (2005) tient compte du fait que l'évolution du réseau relationnel de l'entrepreneur est le processus lui permettant d'entrer dans un réseau dont il ne faisait pas partie.

Ce travail de formation d'une nouvelle relation chez l'entrepreneur consiste en effet à l'établissement et l'élargissement de sa « zone » au sein des réseaux économiques ou sociaux réels.

Enfin, Hite (2005) identifie trois modes d'entrée dans un réseau en réalité :

- Transfert d'une relation personnelle

- Transfert d'une relation économique
- Mise en relation par un tiers.

2.3.3.2. Le réseau et la relation

Degenne & Forsé (2004) conçoivent le réseau relationnel en termes de "nœuds" et "liens". Les "nœuds" et les "liens" évoluent dans deux approches différentes : les premiers fonctionnent sous des règles totalement économiques (l'entrepreneur recrute des "nœuds" pour son réseau relationnel en fonction de leur utilité), alors que les secondes se réalisent dans un encastrement social (avec deux caractéristiques contradictoires : son propre intérêt et la réciprocité sociale).

Anderson & Jack (2002) distinguent les deux dimensions du capital social et du réseau social: la dimension structurelle et la dimension relationnelle :

« The nature of social capital presents a conceptual puzzle in that it is said to be both glue, which forms the structure of networks, and at the same time a lubricant that facilitates the operation of networks. [...]. It finds that social capital is not a thing, but a process [...]. The structural and relational aspects are found to be dimensions of this process ». Anderson et Jack (2002).

2.3.4.L'évolution du réseau

Nous retrouvons dans l'approche économique un développement du réseau dans le sens rationnel, le développement est lié à une vue rationnelle de l'entreprise, avec les variables indépendantes ou dépendantes. Il est suggéré de trouver les cadres théoriques en dehors de l'entrepreneuriat. Nous présentons ainsi la production de l'identité de l'entreprise – une approche sociologique - et la théorie de la partie prenante, qui étudie les relations dans le cadre managérial.

Larson et Starr (1993) proposent un modèle de formation d'une entreprise par l'évolution du réseau personnel de son créateur vers un réseau inter-organisationnel en trois grandes phases :

- La focalisation sur les contacts essentiels. L'entrepreneur cherche en premier lieu à entrer en contact avec un maximum de fournisseurs potentiels de

ressources. Il va progressivement élaguer ce réseau tout en continuant à l'enrichir de nouveaux liens lorsque son projet se précise.

- La transformation des contacts en échanges socioéconomiques. Les liens qui sont initialement d'orientation sociale ou affective vont être transformés, grâce aux actions et aux capacités de persuasion de l'entrepreneur. Ces liens ne sont plus uniquement économiques ou sociales. C'est une phase de test pour évaluer le potentiel de la relation professionnelle. A l'issue de cette phase, un contrat économique va être établi, un engagement réciproque sera créé, basé sur la confiance et le partage de normes. Un investissement dans des buts communs et une interdépendance organisationnelle vont être créés.
- La diversification. Cette troisième phase correspond à l'évolution des échanges, évolution sur l'objet ou le niveau des échanges avec les contacts établis à l'issue de la deuxième phase. Les liens d'organisation à organisation prendront de l'importance : alors que les entrepreneurs continuent de gérer et d'influencer les processus d'échanges, le caractère de la relation personnelle se déplace vers un échange davantage inter-organisationnel.

Le modèle de Butler et Hansen (1991) identifie trois qualités caractérisant successivement les différentes phases dans l'évolution du réseau :

- Réseau à caractère social. Pendant la période avant la création de l'entreprise, le réseau relationnel du créateur se compose des contacts sociaux. Il a un rôle très important, fournissant des informations et ressources utiles à l'identification de l'opportunité
- Réseau orienté professionnel. Un réseau plus professionnel commence à apparaître, comprenant les individus et organisations en mesure de répondre aux besoins immédiats de l'entreprise en création. Le réseau relationnel garde toujours son rôle informatif et constitue une sorte de « stock » dans lequel l'entrepreneur va pouvoir puiser pour former le réseau professionnel. Le réseau est dès lors hybride par des contacts préexistants et par des contacts nouveaux

- Réseau à caractère stratégique. Alors que l'entreprise commence à faire des profits et envisage la croissance, le réseau professionnel évolue vers un réseau stratégique, les liens avec certains acteurs du réseau professionnel pouvant évoluer vers le partage d'actifs.

Hite et Hesterly (2001) proposent un modèle d'évolution du réseau relationnel d'un entrepreneur. Au démarrage, le réseau est très cohésif, basé sur l'exploitation d'un réseau social préexistant. Par la suite, pour permettre le développement de l'affaire, le réseau va devenir plus « calculé ». L'entrepreneur va explorer de nouveaux liens plus faibles, permettant d'avoir un réseau moins redondant. Les auteurs identifient pourtant trois facteurs pouvant limiter la généralisation de leur propositions : les différences individuelles entre entrepreneurs (notamment le niveau de compétences sociales), le niveau initial de ressources nécessaires à la création (en fonction du secteur d'activité) et la qualité de chaque lien (dans quelle mesure un lien donné est-il en mesure de fournir les ressources nécessaires ?).

Slotte-Kock et Coviello (2010) font suite à la revue de la littérature réalisée par Hoang et Antoncic (2003) pour établir un état des lieux détaillé à partir des 29 publications au sujet de l'évolution du réseau relationnel, datant de 1985 à 2007. Les auteurs ajoutent, aux publications en matière d'entrepreneuriat, celles en réseau (qu'ils appellent des publications en social network) et en management (business network), et proposent leur propre conceptualisation. Ils constatent, tout comme Hoang et Antoncic, le petit nombre de publications sur le sujet. Avec ces éléments, nous pouvons avoir une analyse qualitative synthétique. Les commentaires obtenus grâce au travail de Slotte-Kock et Coviello (2010) vont être présentés dans 2.3.5.

2.3.5. Deux limites de la théorie des réseaux sociaux

Nous constatons deux limites de la théorie des réseaux sociaux.

2.3.5.1. Le retour à la vision néo-classique

Anderson et Jack (2002) révèlent la différence entre la notion de l'encastrement et celle de capital social. Si « l'encastrement » inclut une interaction avec le réseau

relationnel, « le capital social » porte uniquement sur l'intérêt économique de l'entrepreneur.

« [...] two contrasting propositions about social capital can be identified, namely rational choice and embeddedness. The rational choice perspective views social capital as a basic resource which individuals use for their own self-interested ends without recognizing any need for more than self-interested behavior (Flora 1998). While the concept of embeddedness also connotes individual freedom of action, in addition it implies some form of reciprocity or mutuality. In embedded contexts entrepreneurial agency would be shaped or nudged in certain directions because of implicit rules and social mores (Flora 1998). This point raises interesting issues from the entrepreneurial applications of social capital in particular – is social capital about exploiting others and what are the contextual rules, if any, for the formation of social capital ? » (Anderson et Jack, 2002)

Nous revenons à la revue de la littérature de Slotte-Kock et Coviello (2010). Les auteurs analysant et les auteurs analysés cherchent une corrélation entre le réseau et la performance économique du projet d'entreprise. Les recherches sont classées ainsi en deux catégories, que sont les variables indépendantes (celles visant à comprendre comment le réseau affecte le processus entrepreneurial et les performances) et les variables dépendantes (celles visant à comprendre les processus entrepreneuriaux influençant l'évolution du réseau). Cette vision semble être d'un caractère utilitaire et manifester un retour à l'approche néo-classique.

La nécessité pour un encastrement est bien prise en compte : *“Jack and Anderson (2002) also emphasize the need to understand the broader environment in terms of its social and spatial context, since the entrepreneur draws from his/her local environment and contributes to it.” (Slotte-Kock et Coviello, 2010, p. 37).*

Mais l'envie du développement du cadre social se réalise finalement sous une vision utilitaire: *« That is, rather than simply developing ties, the new venture must actively become part of and maintain its network, a view consistent with Larson and Starr (1993) and Hite and Hesterly (2001) and the general literature that argues networks are embedded in economic and social relationships » (e.g., Granovetter, 1985).*

Les chercheurs partent de la notion d'encastrement, ils concrétisent leur travail avec la notion du capital social et l'analyse des réseaux. De l'idée de départ aux concrétisations, la vision socialisée a cédé la place à la vision néo-classique. Les recherches sur le réseau sont orientées vers le versant économique. Les recherches n'ont pas encore étudié le réseau dans sa nature sociale. Il apparaît une contradiction dans le mode de pensée: nous voulons voir un entrepreneur encastéré mais nous raisonnons encore dans une logique rationnelle à but utilitaire.

2.3.5.2. Un cadre d'observation à élargir

L'analyse des réseaux est certes une approche pertinente pour comprendre ce qu'il se passe au sein du réseau. Mais d'un point de vue méthodologique, cette analyse ne peut pas être utilisée pour étudier le réseau lui-même. Il faudrait, pour ce réseau, un cadre d'observation plus large, permettant d'analyser l'ensemble de ses rôles ainsi que son mouvement.

Par l'analyse des réseaux, nous savons par exemple que le réseau change en même temps que l'entreprise évolue. Les relations s'internalisent ou deviennent plus inter-organisationnelles. Le cadre d'observation doit être dès lors élargi vers l'entreprise et les autres formes d'organisation.

Ce commentaire rejoint celui de Gedajlovic et al. (2013). Les auteurs mentionnent qu'il faudrait distinguer le capital social du réseau relationnel existant avant la création de l'entreprise. Ces deux facteurs ont des développements très différents une fois qu'ils entrent dans le cadre de l'entreprise.

“The entrepreneurship literature is replete with studies that examine various types of relationships or network structures, which are labeled as “social capital.” However, [...] there is minimal attention devoted to understanding how social relationships and/or social capital change across time”.

“[...] social capital resources should be clearly differentiated from human capital or resources derived from other sources. In such efforts, archival data alone may be of limited use in terms of capturing aspects of social capital resources that are differentiated from characteristics of antecedent relationships/networks. Indeed, endogeneity, sample selection bias, and structural autocorrelation are all inherent

problems in network research (Carpenter, Li, & Jiang, 2012). Therefore, using surveys, mixed methods designs, or statistical techniques such as two-stage least squares models are potential avenues to overcome some of the difficult challenges in social capital research”. (Gedajlovic et al., 2013)

Nous y ajoutons un commentaire : il faudrait également donner une attention semblable au réseau dans la partie créée au cours du projet d'entreprise. Les deux parties doivent être mises dans le contexte de l'entreprise ou du contexte de l'impulsion organisationnelle, selon les termes de Verstraete et Fayolle (2005).

Le paragraphe 2.4 présente brièvement ces pistes théoriques élargies : l'entreprise comme organisation d'une part, et la gestion des parties prenantes d'autre part.

2.4. Les pistes complémentaires à la théorie des réseaux

Nous présentons ci-dessous les théories sur l'organisation en sociologie et la théorie des parties prenantes en management.

2.4.1.L'entreprise comme une organisation

Dans les années 60, dans les pays capitalistes occidentaux, les entreprises changent. La propriété se dissocie désormais du pouvoir et de la direction de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise sont considérés comme des organisateurs. Aux Etats-Unis puis en France, la sociologie économique reconsidère les entreprises en les prenant comme des organisations. L'état des lieux est présenté dans le résumé de Philippe Bernoux en 1985 (Bernoux, 1985): bilan critique de Taylor, école des relations humaines d'Elton Mayo (avec l'expérience Hawthorne comme moment clé), socio-psychologie des motivations d'Abraham Maslow, enfin analyse stratégique de Crozier, lequel se réfère à Weber, à Mayo, à Gouldner, Parsons, à March et Simon.

L'attention à la dynamique du social, sujet principal de la sociologie, s'oriente vers l'intérieur de l'entreprise. A partir des années 60, l'entreprise est regardée comme « un système d'interactions en mouvement ». Le fonctionnement de l'entreprise doit être moins référé au bon choix organisationnel qu'à la capacité à redistribuer les rôles en marge des règles formelles. Pour Zalio (2004), le numéro spécial de la

revue Sociologie du travail, en mars 1986, « Le retour sur l'entreprise », est une référence. Il « *témoignait en fait d'un effort pour constituer une sociologie de l'entreprise comme foyer de production identitaire, lieu d'une culture d'entreprise* » (Zalio, 2004, p. 19).

Pour la sociologie de l'organisation, « *la question était désormais moins celle de la compréhension des dysfonctionnements à l'intérieur d'entreprises ayant vocation à devenir des organisations rationnelles que celle de l'identification de la part de la société à l'intérieur même de l'entreprise et la part de l'entreprise dans la transformation des rapports sociaux* » (Zalio, 2004)

Les ouvrages principaux sur la sociologie de l'organisation sont : D. Segrestin, Sociologie de l'entreprise, Paris, A. Colin, 1992 ; R. Sainsaulieu, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presses de Sciences Po-Dalloz, 1995 ; P. Bernoux, Sociologie des entreprises, Paris, Le Seuil, 1994 et C. Thuderoz, Sociologie de l'entreprise, Paris, La Découverte, 1996.

2.4.2. La théorie des parties prenantes et le Business model (Verstraete et Jouison, 2007)

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'individus ou groupes d'individus avec lesquels elle entretient des relations pour en faire des partenaires, c'est-à-dire prenant partie dans son évolution. Au sein des théories de la firme, la Théorie des Parties Prenantes met l'accent sur les relations créées entre l'entrepreneur et les parties prenantes. Il s'agit ici de comprendre comment des intérêts singuliers convergent autour du projet d'entreprendre.

« *La théorie des parties prenantes participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une «corporation» par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme (Donaldson et Preston, 1995). Autrement dit, cette dernière est décrite comme une constellation de coopérations et d'intérêts concurrents, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance voire, parfois, des questions morales et philosophiques concernant la*

façon de se comporter dans les multiples relations avec les parties concernées par les affaires ». (Verstraete et Jouison, 2007)

2.5. Conclusion

En conclusion, le cadre théorique proposé couvre les actions entrepreneuriales que l'entrepreneur mène avec les personnes de son entourage. Ces acteurs appartiennent à deux catégories différentes : économique et sociale. Le réseau relationnel a pour rôle de donner à l'entrepreneur un accès aux systèmes économiques. Les parties prenantes réalisent avec cet entrepreneur son projet d'entreprise.

L'action entrepreneuriale de l'entrepreneur se réalise dans un des paradigmes entrepreneuriaux (Verstraete et Fayolle, 2005). L'accès aux systèmes économiques à partir du réseau relationnel est couvert par la théorie de l'encastrement de Granovetter (1985). L'émergence des parties prenantes, qui proviennent du réseau relationnel, s'inscrit dans la théorie des ressources. La gestion des parties prenantes et leur participation dans le projet d'entreprise est décrite par la théorie du Business Model (Verstraete et Jouison, 2007). Enfin, le projet d'entreprise est encadré par le modèle de Bruyat (1993).

Deuxième partie
Cadre empirique et méthodologique

Cette deuxième partie a pour objectif de préciser le cadre de la recherche. Elle se compose de deux Chapitres 3 et 4.

Le Chapitre 3 présente le terrain de la recherche : le Vietnam. Ce pays de l'Orient marqué par un système politique « socialiste » est encore peu connu des lecteurs habitués à une mentalité occidentale et aux systèmes de fonctionnement dits « capitalistes ». Notre travail est d'apporter des connaissances interculturelles. Pour ce faire, nous retraçons l'histoire de notre pays, présentant les formes d'activités économiques et les acteurs correspondants de ces sphères productives. Sont ainsi abordées l'époque traditionnelle (112 av J.C – 1858) et les époques modernes (depuis 1858). Ces dernières se composent d'une période sous l'occupation française 1858 – 1954, une période d'économie centralisée 1954-1990 et une transition vers l'intégration internationale 1979-1990.

Le Chapitre 4 expose notre projet en terme méthodologique. Nous présentons notre positionnement épistémologique de phénoménologie interprétativiste. Ce positionnement nous amène à prendre le choix d'une méthodologie qualitative des études de cas.

Cette deuxième partie a pour objectif de préciser le cadre de la recherche. Elle se compose de deux Chapitres 3 et 4.

CHAPITRE 3.

L'entrepreneuriat au Vietnam

Introduction

Ce chapitre apporte aux lecteurs des références interculturelles en donnant la réponse à la question : comment l'entrepreneuriat s'est-il développé au Vietnam ?

La question a un présupposé, celle de la diversité. Situé en extrême orient et dirigé par le Parti Communiste vietnamien (PCV), le contexte historico-socio-économique du Vietnam est encore peu connu pour les lecteurs du milieu francophone auquel notre recherche s'adresse.

La particularité vietnamienne réside dans la volonté de l'Etat de maintenir à la fois un régime dirigé par le Parti Communiste vietnamien et une économie de marché. Jusqu'en 1986, le Vietnam était proche des pays du bloc socialiste et isolé vis-à-vis des autres pays, Le pays fait depuis cette date une double transformation: sortir de cette situation fermée et chercher une adaptation institutionnelle. Une ouverture à l'international et une intégration à l'économie mondiale ont lieu. En matière de management, deux types de fonctionnement coexistent aujourd'hui dans le milieu des entreprises : un pilotage par l'Etat et ses structures dans le secteur public et un fonctionnement aux logiques du marché à la fois dans le public et le privé.

Le phénomène de l'entrepreneuriat n'est pas sans lien avec cette particularité, mais il ne dépendra pas non plus de la volonté du milieu politique. Pour préciser la diversité de la réalité vietnamienne, nous utilisons deux références théoriques. La première est due à Tounes et Fayolles (2006), qui résument le rôle de l'entrepreneur dans l'économie occidentale capitaliste dont la France. La deuxième est développée par Polanyi (1944) pour une réflexion en dehors de cet espace-temps. L'entrepreneuriat est en effet défini par le rôle qu'il joue dans le cadre qui l'englobe, dans l'activité économique de la société.

Pour Tounes et Fayolles (2006), l'entrepreneur incarne l'esprit du capitalisme. (Julien, 1996 ; Tounes et Fayolle, 2006). L'entrepreneur occidental capitaliste, depuis sa naissance, affiche de multiples visages : marchand, libéral, manager, entrepreneur. Dans cette société capitaliste, le développement économique est le produit de l'initiative individuelle, et l'entrepreneur est le moteur de l'activité économique de la société.

Pour Karl Polanyi (*The Great Transformation*, première édition en 1944 et *The Livelihood of Man*, première édition en 1977), dans toute société, l'activité économique a pour l'objet d'assurer la subsistance de l'homme. L'économie est ainsi une sphère productive, tenue par des agents et avec des techniques de production de l'époque. Zalio (2004) définit en effet l'entrepreneur (occidental capitaliste) dans son implication dans la situation productive. L'entrepreneur, pour Zalio (2004), est une personne qui est engagée dans des situations productives.

Pour situer les entrepreneurs vietnamiens dans leur diversité, nous allons donc présenter les différentes formes d'entrepreneuriat qui ont eu lieu dans le passé. Nous allons, en effet, lister les différentes situations productives et les différents agents représentatifs correspondants. Une ligne des figures économiques sera ainsi établie, elle fournit un cadre pour imaginer l'acte entrepreneurial d'aujourd'hui. Le Chapitre présentera aux lecteurs qui ne les connaissent pas les principales évolutions socio-économiques menant le Vietnam à son état actuel.

Dans ce Chapitre 3, trois époques historiques principales du Vietnam sont mentionnées : époque « traditionnelle », allant jusqu'en 1858, année du début de l'occupation française ; époque « coloniale » de 1858 à 1954 ; et enfin, époque de « l'économie socialiste centralisée » de 1954 à 1990, dont la transition vers le marché de 1978 à 1990. Ces trois époques vont être présentées respectivement aux trois paragraphes 3.1 ; 3.2 et 3.3. C'est à partir de ces descriptions sur les périodes historiques que les agents correspondants seront révélés au fur et à mesure.

L'histoire du Vietnam se compose de cinq périodes principales: la préhistoire jusqu'en 111 av. J.-C. ; la domination chinoise de 111 av. J.-C. à 938 ; les dynasties

indépendantes de 938 à 1858 ; l'occupation française de 1858 à 1954 et l'époque actuelle depuis 1954.

L'histoire économique du pays est caractérisée par un mode de production agricole autarcique millénaire et trois changements majeurs successifs. Le premier changement fut l'arrivée de l'économie capitaliste sous le pas de la colonisation française. Vint ensuite le modèle économique soviétique au sein du régime communiste et enfin le retour à l'économie de marché. Concentrée sur ces événements, notre présentation rapporte trois époques: l'époque traditionnelle jusqu'en 1858, l'occupation française 1858-1954 et l'époque actuelle. La présentation s'arrête juste après 1990, année où le secteur privé est légalement connu avec la Loi des Investissements.

3.1. L'époque traditionnelle (jusqu'à l'occupation française en 1858)

A cette époque, c'est le statut social et non pas la richesse économique qui est important pour les habitants. La subsistance de la population est assurée par des paysans propriétaires de petites parcelles de terre. La guerre civile et le commerce avec l'extérieur pendant deux siècles XVIème et XVIIème, malgré leur durée, n'ont pas renversé cet équilibre soutenu par l'Etat dans une doctrine confucéenne.

3.1.1. La production agricole

Le Vietnam est un pays de riziculture. La production du riz se concentre dans les deux deltas, qui hébergent une forte densité de population, notamment le Delta du Fleuve Rouge dans le Nord. Ce Delta du Fleuve Rouge est aussi le berceau de la civilisation vietnamienne.

De dynasties en dynasties, la production agricole est soutenue par le pouvoir central. Le travail agricole exige, à certains moments de l'année, une grande quantité de main d'œuvre. La production est réalisée à l'échelle de la famille et du village. Le village est ainsi au centre de la vie communautaire. Il garde un statut autonome par rapport à la cour, assurant les tâches de production et sécurité. Les autorités

centrales, quant à elles, ont le rôle de protection contre les risques majeurs comme les crues des fleuves qui reviennent chaque année, ou la guerre.

La production économique est juste suffisante pour les besoins alimentaires. La population est en croissance or il n'y a pas d'améliorations dans les techniques agricoles. Le pays cherche des solutions dans le défrichement de terres nouvelles et l'expansion du territoire. Au XVIIème siècle, pour combler le manque du riz, de nouvelles denrées alimentaires apparaissent : le maïs, les cacahouètes, les patates douces originaires d'Amérique et venues au pays par la Chine, ou les haricots des Hollandais (Nguyen Thanh Nha, 1970).

Pour fidéliser les paysans à l'exploitation agricole, la politique de possession privée de la terre est appliquée pour une bonne partie des terres cultivables. Les paysans ont leurs propres petits champs. Ils y appliquent des soins comme du jardinage pour obtenir la meilleure productivité avec les moindres moyens financiers (Nguyen Van Huyen, 2016).

Le caractère autarcique est nettement marqué. Il n'existe pas des systèmes de commerce ou de transport. La rubrique 3.2.1.3 décrit plus en détail les activités commerciales.

3.1.2. Les guerres Nord-Sud

Au cours du XVIème et XVIIème siècle, 100 ans de guerre ont eu lieu entre le Nord (Dàng Ngoài, qui deviendra le Tonkin et l'Annam) et le Sud (Dàng Trong, la future Cochinchine). Les familles Trinh et Nguyen prennent un pouvoir importance pour avoir escorté le roi contre les rebelles. Mais ces deux familles deviennent vite rivales. Pour ne pas se mettre sous l'ombre des Trinh, en 1558, Nguyen Hoang, le futur fondateur de la dynastie Nguyen, va conquérir la région méridionale (province de Thuan Hoa). Il y installe son administration seigneuriale, puis élargit son territoire vers le Sud. Les deux seigneuries, qui sont des vrais maîtres malgré la présence du roi, se font de grandes guerres pendant 200 ans de leur existence.

Deux événements économiques marquants liés à la guerre ont eu lieu. Ce sont : l'expansion agricole sur des vastes nouvelles superficies cultivables à Dang Trong

(la marche vers le Sud), et les commerces extérieurs par voie maritime via les ports Van Don, Phô Yên (Pho Hien) et Faifo (Hoi An).

La marche vers le Sud, un mouvement multiséculaire, donne lieu au défrichement des terres nouvelles. Les autorités emploient des migrants chinois, tantôt comme soldats d'avant-garde, tantôt comme défricheurs, leur accordant des conditions d'impôt et d'appropriation préférentielles. Les défricheurs chinois vont devenir des grands propriétaires de terre et vont soutenir le roi Nguyen Gia Long pour prendre le trône en 1801. Les communautés chinoises allaient gérer de nombreuses activités commerciales notamment les marchés du riz.

Les guerres Nord – Sud ne sont pas sans lien avec le commerce extérieur et la production artisanale. Ces développements sont expliqués ci-dessous.

3.1.3.L'artisanat et le commerce extérieur

Au XVII^{ème} siècle, pour l'Europe, l'Orient fait partie des circuits commerciaux. Il s'agit d'une des formes de la globalisation, dont les premières remontent aux voyages de découverte faits par les Européens au XV^{ème} siècle. En ce qui concerne le Dai Viet (le nom du Vietnam à l'époque), les produits principaux de ces commerces furent la soie, l'argent et plus tard, la céramique.

Ces produits proviennent de l'activité artisanale, une tradition de la riziculture. Le calendrier agricole a des périodes creuses, les paysans utilisent ces temps libres pour des activités secondaires.

Au XVII^{ème} siècle, l'artisanat a connu une grande croissance. Il s'agit de métiers à part entière. La production est plus organisée. Plusieurs familles travaillent sur un produit, chacune étant chargée d'une tâche dans le processus. Le travail dépasse le niveau familial mais reste toujours au niveau du village. (Nguyen Thanh Nha, Tableau économique au Vietnam du XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, Paris, Editions Cujas, 1970, p. 104, cité par Le Thanh Khoi, 2014, p. 170).

La croissance de l'artisanat est due à l'augmentation de certaines demandes locales, par exemple celles du papier grâce à l'écriture nouvelle de la littérature ordinaire en caractère démotique . Mais cette croissance est due aussi à la participation du

Vietnam aux circuits d'échange régionaux et mondiaux de cette époque. Hoang Anh Tuan, dans son livre *Le commerce mondial et l'intégration du Vietnam aux XVIème et XVIIème siècles*, Editions de l'Université Nationale du Vietnam, 2017, explique cette participation.

A Dang Trong, sous la dynastie Nguyen, Faifo (Hoi An) est construit et devient un grand port avec l'implantation des compagnies commerciales néerlandaises anglaises et françaises. A Dang Ngoai, l'ouverture à l'extérieur se fait plus tard. Mais l'ouverture aux commerçants étrangers est maintenue pendant les 8 premières décennies du XVIIème siècle.

Autant au Nord qu'au Sud, les rois ont besoin d'argent et d'armes pour mener leur guerre civile. Cette ouverture a sauvé le pays des crises économiques qui normalement ravagent les pays en guerre.

Cette plongée dans les mouvements commerciaux mondiaux ne fut pas liée aux progrès économiques ou productifs, elle s'éteignit sans laisser d'influence significative à la fin du XVIIème siècle. Deux raisons principales sont présentées, l'une du côté de la Cour, l'autre au niveau international. Du côté de la Cour, la volonté d'ouverture ne vient pas d'une quête de richesse mais des contraintes de la guerre. Selon l'auteur Hoang Anh Tuan, les relations entre la cour et son partenaire principal, la Compagnie néerlandaise des Indes Orientales, se dégradent vite après l'an 1672, moment où la guerre prend fin. Du côté international, les échanges se ralentissent lorsque la soie de Dang Ngoai n'est plus concurrentielle par rapport à celle du Bengale (Inde) et la céramique est moins recherchée face aux produits chinois. Dans les circuits mondiaux, au début du XVIIIème siècle, le commerce de la soie est remplacé par celui du thé, de la céramique et du café. Le Dai Viet y tient une faible place. De plus, Faifo (Hoi An) va être détruit par les rebelles de Tay Son. Le commerce bicentenaire arrive à sa fin.

Le Thanh Khoi (2014) avance une autre explication sur ce développement raté. Pour l'auteur, les vrais patrons de ces systèmes sont les marchands Chinois et Japonais. Le prêtre Borri, venu à Dai Viet en 1618 en témoigna : « Les [marchands] Chinois et les Japonais [qui ont installé des comptoirs dans ce port prospères] sont ceux qui prennent des parts principales dans le commerce à Dang Trong » (Les Européens

qui ont vu le vieux Hué: Cristofori Borri, 7-12, 1931, cité par Le Thanh Khoi, p. 332). En plus, le profit obtenu est accaparé par la Cour et ses mandarins. A Dang Trong comme à Dang Ngoai, les européens doivent vendre en premier lieu aux rois, et seulement ensuite aux mandarins, et les restes à la population. Les achats, de la soie à Dang Ngoai et du poivre à Dang Trong, sont soumis, aussi, aux mêmes contraintes de la Cour.

Par conséquent, les commerçants et les artisans n'ont pas de ressources financières suffisantes pour assurer l'augmentation de la production. A la fin du XVIIème siècle, l'explorateur William Dampier note : « ce pays est si pauvre que les commerçants (européens) doivent attendre trois ou quatre mois, après avoir payé, pour pouvoir recevoir les marchandises, car les pauvres artisans ne peuvent travailler que s'il y a un bateau pour avoir une avance pour procéder à la production » (Dampier, Un voyage au Tonkin en 1688, cité par Le Thanh Khoi, 2014, p. 332)

Pourtant une évolution politique dans le Nord comme dans le Sud a eu lieu : la désacralisation de la monarchie et le desserrement du carcan idéologique confucéen.

3.1.4. Le manque à gagner d'un changement radical

Pour Nguyen Thanh Nha (1970), des mouvements économiques ont eu lieu au Vietnam à la fin de l'époque traditionnelle. Le pays est à un point similaire à la société japonaise avant l'épanouissement de Meiji et est prêt pour un changement radical. Pourtant le changement n'a pas eu lieu.

Les Rois successifs considèrent que comme sur un arbre, l'agriculture est la racine et le commerce les branches. Le commerce est considéré comme l'activité la plus vile de l'activité humaine. Ils prennent des décisions politiques sur la gestion de la terre ou des impôts pour « nuoi goc » (cultiver les racines) et « chat ngon » (affaiblir les branches). Dans la hiérarchie sociale, les commerçants sont classés au dernier rang, les trois précédents étant, dans l'ordre prioritaire, les mandarins et lettrés, les paysans et les artisans.

Les rares commerçants et artisans Vietnamiens, une fois avoir construit leur fortune, ne se précipitent pas pour investir dans nouvelles affaires. Ils achètent des parcelles

agricoles, car la notion de propriété leur permet d'obtenir une position favorable dans la société. Il n'y a pas une régénération productive et une accumulation du capital. Ces commerçants et artisans n'orientent pas leurs enfants vers la poursuite du métier de la famille, mais les incitent à faire des études pour entrer dans l'administration.

Enfin, le pouvoir d'achat est trop faible pour favoriser les activités économiques sur une plus large échelle.

Le Thanh Khoi (2014) explique cette stagnation par l'éducation et la concentration du pouvoir. Pour l'auteur, l'éducation traditionnelle est toujours capable de générer des hommes extraordinairement cultivés, des juges impartiaux et des gouverneurs habiles, mais quand l'administration bureaucratique se sclérose, l'éducation est détériorée. L'éducation ne sert qu'une voie directe pour intégrer la Cour. En dehors de cette situation, le pouvoir politique est extrêmement fort. Ce pouvoir permet aux autorités de maintenir le contrôle dans la société, en accord avec la doctrine confucéenne.

L'historien souligne que la Cour cherche à maintenir pour la population un principe d'austérité, ce qui correspond toujours aux principes d'une pensée confucéenne. (Le Thanh Khoi, 2014, p.458)

Pour Le Thanh Khoi, il est surprenant que le régime traditionnel mette en valeur les lettrés, qui ne produisent pas, et les place au sommet de la hiérarchie sociale, devant les paysans, les artisans et les commerçants. Cette hiérarchie met en priorité une situation sociale des individus plutôt que qu'un rôle économique. (Le Thanh Khoi, 2014, p. 443)

3.2. Epoque coloniale française

L'époque coloniale française commence en 1858, année de la première attaque militaire française. Elle termine en 1954 quand les Viet-minh prennent le contrôle du pays à la fin de la « guerre d'Indochine ».

3.2.1. Le milieu rural

Sous la colonisation française, les modèles économiques traditionnels furent encore conservés dans le milieu rural. Ils furent l'objet des études des ethnologues. C'est par ces études que nous pouvons aujourd'hui retracer le profil économique des représentants de la culture du riz.

3.2.1.1. Le profil des paysans

Au Vietnam, en 1939, la population de la campagne représentait 91.3% de celle du pays. (Gourou, 1939, version vietnamienne, 2003, p. 503). Il y avait environ 6,5 millions d'habitants dans le delta du Tonkin (le Nord). Ces habitants vivaient, comme leurs ancêtres, dans une économie fermée. Ils achètent et vendent très peu. Les familles survivent en consommant ce qu'elles produisent et en limitant le plus possible les achats pour leurs besoins. Dans l'ensemble, l'échange entre le delta et ses régions de proximité reste très faible. L'échange avec les pays étrangers est quasiment nul.

Nguyen Van Huyen, dans son livre *La Civilisation Annamite*, avance des chiffres sur la possession des parcelles de terre : les propriétaires d'au moins une parcelle de terre sont très nombreux, près d'un million de personnes parmi environ 7,5 millions d'habitants du Tonkin. Mais seulement 2 personnes sur 10.000 posséderaient plus de 36 hectares (p. 219). Le mode de production est encore familial (pas de rémunération), au Tonkin et dans le royaume d'Annam (au centre du pays).

3.2.1.2. L'artisanat

Les industries artisanales offrent des emplois supplémentaires, exercés pendant les temps libres du calendrier agricole. L'activité est pratiquée par les plus défavorisés, qui souhaitent avoir une source de revenu complémentaire. Lorsque cette activité génère un bon revenu, les artisans l'utilisent pour acheter des parcelles de terre. Ils reviennent alors à leur destin de paysan et abandonnent le métier qui leur a apporté une certaine richesse.

Le caractère familial est aussi net dans ces productions non agricoles. Chaque atelier se compose des membres de la petite famille, c'est-à-dire des personnes qui vivent sous le même toit. Il n'y a pas d'employeur ni d'employés.

La production est « spécialisée » dans le sens où elle est partagée entre plusieurs familles, et ceci pour des raisons de manque d'argent. Avec des marges très faibles, les artisans ne peuvent pas faire des économies. Ils sont obligés de vendre très vite leurs produits, même semi-finis, pour avoir de quoi manger et notamment payer les dettes prises pour l'achat des matières premières. Pour éviter les immobilisations financières, les paysans ont tendance à ne pas assurer la production du début à la fin avec des cycles longs, et ne stockent pas, que ce soit pour des matières premières, des produits semi-finis ou des produits finis. Ils vivent au jour le jour.

Les artisans vendent leurs produits au jour le jour, dans le marché local. Il existe rarement un acheteur organisé faisant des achats en grande quantité, sauf dans des nouvelles industries pour l'exportation, ou dans la grande consommation comme celle des chapeaux ou des nattes.

3.2.1.3. L'absence du commerce et des commerçants

Deux manifestations de la vie commerciale à la campagne sont le marché et les commerces ambulants. Les deux sont intégrés au mode de vie autarcique. (Gourou, 2003, pp. 495-497).

Les marchés locaux sont nombreux. Les plus petits d'entre eux sont le lieu où les paysans viennent vendre les choses simples qu'ils trouvent dans leur rizière. Les marchés de taille moyenne accueillent une centaine de personnes venant de la vingtaine de villages de proximité. Il existe aussi des marchés spécialisés : aux buffles et aux bœufs, de matières premières ou de produits artisanaux dans les villages d'artisans. Les vendeurs sont très nombreux et difficilement identifiables, puisqu'ils sont des paysans vendant leur production. Même pour les vendeurs réguliers du marché ou ceux qui parcourent la région de village en village avec leur palanche, faisant un commerce ambulancier, il est difficile de les caractériser clairement comme commerçants.

Les commerçants les plus « vrais » sont des transporteurs fluviaux. Ils sont à l'origine des transporteurs, puis ils évoluent : ils achètent, transportent et revendent les marchandises. Ce type de commerces se trouve plutôt entre le delta du Tonkin (au Nord) et les zones de montagne. Ils se regroupent dans des villages et se spécialisent sur quelques marchandises spécifiques comme le bois ou le sel. (Gourou, 2003, p.495)

Enfin, il est à noter que la ressource issue de ces activités commerciales est très faible. Les gens acceptent de travailler dur pour avoir un revenu médiocre, le travail étant très peu rémunérateur. (Gourou, 2003, p. 497)

3.2.2.Milieu urbain

Pendant la colonisation, le Vietnam a été le cœur actif de l'Indochine. Son milieu urbain connaît une modernisation galopante.

Pierre Brocheux aborde, dans plusieurs de ses livres , la question des transformations au Vietnam pendant cette période : « Le capitalisme français, les techniques et la culture occidentale moderne déterminèrent la recomposition des sociétés indochinoises mais à des degrés divers, le Viet Nam fut le théâtre principal des transformations parce que son organisation sociale, culturelle et politique « avancée » la rendit plus perméable et réceptive à la civilisation européenne » . Ces changements ont lieu principalement dans les milieux urbains.

3.2.2.1. Les activités économiques en Indochine

Patrice Morlat résume le poids économique de l'Indochine (Vietnam, Laos, Cambodge): « *L'Indochine des années vingt répond à bon nombre des espoirs de la métropole. Sur le plan économique, elle sert de base au placement de capitaux, en une période de spéculation sur le franc. De 1924 à 1928, plus de 450 millions de francs-or y sont investis, rapportant des plus-values bancaires exceptionnelles. Dans le même temps, un sérieux coup de pouce est apporté à la production. Celle du riz passe de 1,18 million de tonnes à 1,7 million, celle du maïs de 8 800 tonnes à 64 700, celle du teck de 4 000 tonnes à 14 000, celle du caoutchouc de 2 000 tonnes à 13 000, enfin celle de la houille monte à 1 235 000 tonnes. Il est possible d'estimer,*

pour une période allant de 1896 à 1928, l'apport financier total de l'Indochine à la métropole (excédent commercial, contributions budgétaires, intérêts des emprunts et plus-values des capitaux investis) à 3,156 milliards de francs-or, soit 54,280 milliards actuels » .

L'Indochine, d'abord simple enjeu stratégique, maritime et commercial, se métamorphose en une terre d'opportunités d'affaires (Huber Bonin, préface de Morlat, 2016). Les entreprises françaises *« tirent parti bien évidemment de la « mise en valeur » des ressources indochinoises : caoutchouc, riz, charbon, denrées agricoles, produits de la mer, etc. C'est une « petite Inde » qui se bâtit, beaucoup moins « riche » que la péninsule indienne, à coup sûr, mais bel et bien dynamique, diversifiée et portée par une croissance soutenue, quels que soient les aléas causés par la Première Guerre mondiale ou des tensions vécues en Chine toute proche dans les années 1920-1930. Des groupes industriels, commerciaux et financiers, à l'échelle de l'époque, se sont structurées, bien connus, mais désormais présentés dans toutes leurs connections et ramifications »* (Huber Bonin, préface de Morlat, 2016).

3.2.2.2. Les entreprises françaises

Il existe 26 entreprises européennes travaillant essentiellement au Vietnam en 1900. Ce chiffre passe à 78 en 1912 selon Gilles de Gantès . Selon Morlat (2016), *« en 1926, l'annuaire économique de l'Indochine brosse un tableau complet des entreprises françaises établies dans l'Union [indochinoise], et cela par branches spécialisées. L'annuaire répertorie 1742 sociétés, maisons familiales, concessions, entreprises artisanales, commerces, et professions libérales »*.

Les banques et les compagnies foncières ou immobilières jouent un rôle important dans ce monde des affaires local. *« Il existe, en dehors du Crédit foncier de l'Indochine, qui a un statut un peu à part, sept compagnies foncières, ou immobilières. Une trentaine de sociétés immobilières, et de prêts hypothécaires viennent s'y ajouter. Il convient d'ajouter le Crédit foncier d'Extrême-Orient, présent aussi dans la colonie. On trouve en plus sept institut bancaires ou sociétés financières françaises »*.

L'agriculture est un secteur où les Français sont très présents, avec 548 concessions accordées à des sociétés françaises. Les autres secteurs sont les mines, la petite métallurgie, la construction, le transport indochinois sur eau et sur terre, et tout ce qui est nécessaire à la vie quotidienne.

Dans le monde des affaires en Indochine, il y a peu de Vietnamiens (des Indochinois). Il y a eu un rendez-vous manqué entre les Français et les Indochinois. « [...] peu d'hommes [indochinois] ont été promus au rang de responsables réels, au sein d'un système « coopératif » de cogestion de ces territoires indochinois ». « On aura donc ici une Indochine sans Indochinois, celle du monde des affaires locales et métropolitain » (Hubert Bonin, préface de Morlat, 2016). Hubert Bonin et Patrice Morlat appartiennent « à cette petite communauté de chercheurs et écrivains « humanistes », c'est-à-dire ceux qui imaginent, pensent ou croient que la construction d'une économie moderne outre-mer, et notamment en Indochine, aurait pu bénéficier du potentiel d'élites, même à un niveau de « classe moyennes », dans les structures des entreprises notamment » (Hubert Bonin, préface de Morlat, 2016).

3.2.2.3. Les entreprises chinoises

Selon Morlat (2016), les Chinois immigrés au Vietnam jouent un rôle important notamment dans le commerce. Ils développent toutes sortes d'activités de négoce au Vietnam mais aussi au Cambodge.

Les Chinois sont spécialisés dans la chaîne du riz. Ils ont de nombreuses rizeries. Ils sont également présents dans le commerce de la cannelle, des noix d'arec, du sucre. Ils achètent les thés de l'Annam, ils sont implantés dans les fabriques d'alcool indigènes, exportent et vendent cet alcool dans l'Union, mais aussi en dehors. Ils sont en concurrence avec les Français pour le maïs. Ils font commerce avec le charbon.

En 1927, le commerce annamite avec Hong Kong, tenu par les Chinois, représente plus de 65% de l'ensemble du négoce du Trung Ky (le Centre). Les Chinois ne vendent pas uniquement en Chine mais ils jouent également un rôle dans le négoce intérieur de l'Indochine, en commerçant avec Saigon (le Sud), et avec le Tonkin (le Nord), notamment dans le secteur du riz où ils détiennent un quasi-monopole de fait.

3.2.2.4. Les entreprises vietnamiennes

Le développement du transport, la croissance de l'économie monétarisée et l'élargissement des concessions agricoles ont facilité la naissance des entreprises tenues par des Vietnamiens à la première moitié du XXème siècle. Ces personnes sont désignées souvent sous le nom de « classe bourgeoise ». Dès la Première Guerre mondiale, on voit apparaître au Tonkin quelques entreprises dans le domaine des travaux publics, du transport maritime et du transport routier. Cette classe sociale se développe pendant la période prospère après la guerre, mais elle se heurte aux intérêts des Français et des Chinois qui empêchent ces Vietnamiens de pénétrer les industries modernes et les grands commerces. Ainsi, la classe bourgeoise vietnamienne ne peut créer que des entreprises de taille moyenne dans les domaines du transport, de l'imprimerie, du commerce de détail et des manufactures comme la filature, le sucre, l'alcool, le riz, les huiles et le savon (Le Thanh Khoi, 2014).

Pierre Gourou (1936) puis Pierre Brocheux (2009) constatent également que les activités commerciales de moyenne et de grande envergure sont majoritairement dans les mains des Chinois ou des Européens.

Les bourgeois vietnamiens, selon Le Thanh Khoi (2014), construisent leur richesse à partir de la terre. Leur fortune se génère tout d'abord par l'exploitation de la terre agricole et le prêt à intérêt aux paysans. Ils ont, sous le régime colonial, le droit de posséder une quantité illimitée de terre, ce qui avait été interdit à l'époque Minh Mang (1820-1841).

La classe bourgeoise vietnamienne semble, alors, vouloir jouer un rôle économique et politique plus important, mais ceci a été refusé par le régime colonial et ses monopoles financiers. « *Dans le domaine politique ils n'ont pas de droit aux postes ayant lien avec le pouvoir et la justice. En économie, les capitalistes étrangers s'emparent des grands commerces et des industries. Les colonialistes français n'ont pas su préparer une classe puissante ayant des intérêts liés aux leurs pour les remplacer lorsque l'occasion viendrait, ils auraient pu ainsi garder l'essentiel, leur avantage économique* » (Le Thanh Khoi, 2014, p. 532).

3.2.2.5. Le mouvement de réformisme et l'appel pour un esprit entrepreneurial

Un mouvement moderniste a eu lieu au début du XX^{ème} siècle : Dong Kinh Nghia Thuc - Ecole de la juste cause de la Capitale du Nord. Elle revendiqua l'instruction du peuple. *“Nous sommes aujourd’hui trop Français, trop Chinois, nous sommes doctrinaires éclectiques, nous sommes socialistes autoritaires : nous devons être Vietnamiens ...”* (Nguyễn Hữu Cầu, un des fondateurs du mouvement, exprime son point de vue dans le journal Le Peuple, 4/8/1946). L'enseignement en économie et gestion proposé par Dong Kinh Nghia Thuc se résume dans son manuel Quoc Dan Doc Ban (Livre de lecture pour le peuple) . Le livre présente les connaissances sur l'économie et le marché. L'esprit entrepreneurial y est transmis de façon claire. Les auteurs appellent à embrasser de « vraies carrières » (thực nghiệp), c'est à dire celles produisant des choses concrètes et utiles pour la société. Les industries sont considérées comme la racine de la civilisation. Les gens sont incités à se former aux métiers tels que ceux des techniques d'électricité, de la mécanique, de la voirie ferroviaire, le commerce, et la gestion d'entreprise.

Certains de ces lettrés modernistes créent eux-mêmes des sociétés de commerce et d'artisanat ou des exploitations agricoles, ou bien ils quittent l'administration pour vivre uniquement de leur plume . La promotion de l'esprit entrepreneurial se diffuse notamment dans la « petite bourgeoisie ». Cette expression est employée, dans la société locale de l'époque, pour désigner la classe moyenne. Elle est composée des fonctionnaires habitant en ville tels les professeurs et leurs étudiants, des artisans et des dirigeants des petites affaires. Les activités économiques et entrepreneuriales de cette « petite bourgeoisie » n'ont pas été clairement décrites dans les travaux historiques de l'époque et nous ne disposons donc pas de documents précis.

3.2.3. Sur l'apparition du phénomène de l'entrepreneuriat au Vietnam

La documentation sur l'époque 1858 – 1954, notamment sur la première moitié du XX^{ème} siècle nous fait voir un paysage varié des formes de production économique.

Elle nous permet de retracer le profil des paysans - artisans, figures de l'économie traditionnelle sous un œil académique européen que le milieu de la recherche francophone partage toujours aujourd'hui. Ces figures peuvent être considérées comme des entrepreneurs dormants, compte tenu de leur rôle économique et, également, dans le cadre de l'histoire économique du pays.

C'est dans cette époque coloniale que l'entrepreneuriat est né, pour profiter d'abord du flux des placements économiques de la France dans la colonie. L'entrepreneuriat est ensuite une manière de résister à la colonisation, à travers la volonté des autochtones de construire leur capacité de produire dans les temps modernes. Enfin, l'entrepreneuriat se réalise à deux niveaux : le premier réside dans les entreprises du modèle capitaliste, dont la plupart est tenue par « la bourgeoisie » ; le deuxième niveau se manifeste dans l'acte de subsistance des habitants « de la petite bourgeoisie » quittant le village pour vivre en ville. Nous allons voir, dans les parties suivantes, que l'entrepreneuriat est entièrement paralysé puis réveillé toujours dans le sens d'une subsistance et du développement.

3.3. L'économie de planification centralisée 1954 -1990

Pour une description du système économique du bloc socialiste, nous nous référons aux études françaises sur la Russie de M. Sylvain Wickham (Wickham, 1957) et du Professeur Jacques Sapir (Sapir, 1995). Pour l'évolution du système mis en œuvre au Vietnam, nous nous baserons sur les travaux de l'historien de l'économie vietnamien Phong Dang (Dang P., 2009). Il sera retracé, ci-dessous, le principe du système économique socialiste et l'évolution réellement réalisée au Vietnam.

3.3.1. Le fonctionnement du système économique socialiste

Le système économique socialiste est désigné par plusieurs noms . Il est établi en ex-URSS au cours des années 1930 , puis s'est étendu au sein du bloc socialiste en fin des années 50. Au Vietnam, il est implémenté dans le Nord en 1960 et dans le pays entier en 1976 , après la fin de la guerre entre les Etats-Unis et le Vietnam. Pour les lecteurs d'aujourd'hui, la notion du « système » pourrait évoquer l'ensemble de ses institutions et ses règles directrices. Mais ce n'est pas un mécanisme fixe en

soi. Il est né dans une situation précise en ex-URSS, il évolue dans le temps et en fonction des pays d'application, notamment au Vietnam.

Malgré ses variations en fonction des pays où il est mis en œuvre, le système pourrait être caractérisé par le centralisme de l'administration économique. Le principe veut que la direction de l'économie soit maintenue au niveau central (le GOSPLAN en ex-URSS, les Comités du Gouvernement central au Vietnam). La production est planifiée par des plans quinquennaux, des plans annuels, semestriels ou trimestriels. L'offre et la demande sont régulées à travers un système de contrats étatiques. Les approvisionnements sont administrés par des instances centralisées. La fixation des prix est une prérogative des organes centraux. Le système doit fonctionner comme si tout le pays était une entreprise unique, où la notion de monnaie disparaît.

Mais en réalité, la monnaie a toujours une valeur intrinsèque. Pour Sapir (Sapir, 1995), les désordres financiers et la pression des entreprises pour obtenir des financements supplémentaires rendent bien compte qu'il est impossible de réaliser une centralisation à priori de l'économie. La situation laisse voir la persistance de l'autonomie des agents, et en particulier des entreprises. Wickham (Wickham, 1957) montre que l'on ne peut se passer d'unités de production dans l'industrie la plus centralisée. Au fur et à mesure, les directeurs d'entreprise ont un pouvoir grandissant. Cette autonomie croissante prouve la tendance inévitable de décentralisation.

Le vaste problème auquel les décideurs des entreprises doivent faire face est celui de l'approvisionnement. Le mode de commandement administratif perturbe les chaînes logistiques. Il cause, en corolaire, les effets du système des priorités. Il en résulte un phénomène de pénurie dans les industries. Les directeurs d'entreprises commencent donc à faire de plus en plus souvent des contrats de fournitures entre leurs établissements, sans passer par le circuit réglementé (Wickham, 1957). Les échanges réapparaissent et deviennent un mode de coordination complémentaire. Le commandement administratif joue toujours un rôle important mais non exclusif. A l'encontre des principes préconisés, cette diversité dans les modes de fonctionnement est devenue une caractéristique du système économique socialiste notamment au Vietnam.

Les initiatives des entreprises doivent être approuvées officiellement ou officieusement par les personnes en poste. Ceci renforce l'importance des réseaux de relations personnelles. Selon les articles de Wickham (Wickham, 1957), la «camaraderie bolchévique » a un double rôle : par le réseau et à travers des discussions, les décideurs évaluent la situation et décident de la suite de leur action, s'il est temps de passer en mode plus libre ou s'il faudrait plutôt recentraliser. D'autre part, c'est par le réseau des connaissances personnelles que les changements sont rendus possibles. Pour Sapir (1995), il existe des réseaux où les relations d'échanges sont fondées sur des accords préalables et stabilisés dans le temps.

Au Vietnam, les tentatives d'ajustement de ce modèle économique planifié et centralisé apparaissent dès le premier quinquennat, en 1961. Aucune des tentatives n'aboutit avant la 6ème Congrès du Comité central du Parti Communiste en août 1979. A cette date, la crise économique est déjà grave. Les autorités politiques arguaient, jusqu'avant 1977, que la stagnation et la pénurie étaient des conséquences d'un marché libre, où des acteurs privés accaparaient des ressources nourricières de l'économie nationale. Les échecs des campagnes de réforme de 1978 au Sud ont prouvé que ces raisons ne se tiennent pas. Les autorités voient également qu'elles ne peuvent pas résoudre le problème par des ordres administratifs. Il faut voir la faiblesse dans la nature du système (Dang P., 2000, p.4, 25).

3.3.2. Du plan au marché (1979 – 1990)

Le Doi Moi (la politique d'ouverture économique), en 1986, marque une décision du pouvoir politique, prise au moment où le pays plonge dans une crise économique profonde. La raison de la crise réside dans la défaillance du système. Mais une raison plus directe vient d'une crise budgétaire due au retrait des aides du bloc socialiste dans le Nord et à l'arrêt des subventions américaines dans le Sud au lendemain de la guerre 1954-1975. Bien avant 1986, le renouveau est apparu sous forme des réformes graduellement généralisées et légalisées. Une période de désordre a eu lieu de 1982 à 1990, mais l'Etat a pu stabiliser la situation en reprenant son contrôle sur les fluctuations du marché. Tels sont les grands moments de cette transition difficile désignée souvent sous le terme : « du plan au marché ».

3.3.2.1. La crise budgétaire d'après-guerre

Selon l'historien de l'économie Dang Phong, la crise budgétaire d'après-guerre est la raison essentielle de la situation vietnamienne. Elle explique pourquoi le Renouveau au Vietnam est déclenché bien avant les mutations du bloc communiste menant à la chute du mur de Berlin en 1989. L'explication de l'auteur résulte de ses notes sur l'évolution économique du Vietnam depuis 1945 au Nord et au Sud .

Pendant la guerre 1954 – 1975, les deux Vietnam ont tous reçu de grosses subventions de l'extérieur. Le Nord était subventionné par les pays du bloc socialiste, notamment l'URSS et la Chine. Le Sud était alimenté par des aides des Etats-Unis. Ces dons, qui atteignent 1,5 milliard de dollars par an pour le Nord et 1 milliard de dollars pour le Sud aux dernières années de la guerre, se transforment en marchandises de consommation mais aussi en entrées nécessaires pour la production (matières premières, équipements, pièces de rechange). Lorsque la guerre vietnamo-américaine prend fin, les subventions des Etats-Unis pour le Sud s'arrêtent, et un embargo est mis en place. Les aides du bloc socialiste diminuent, celles de la Chine sont supprimées en 1977. La production interne est de plus en plus dégradée. « L'Etat ne peut pas approvisionner le nécessaire aux entreprises. Celles-ci ne peuvent pas produire selon le plan donné. Elles ne peuvent pas payer les salaires. En retour, l'Etat n'a pas de quoi échanger avec les agriculteurs. Ces derniers doivent acheter leurs matières premières au prix du marché libre, ils demandent par la suite de vendre leur production au prix du marché libre. L'Etat ne peut pas mobiliser les produits agricoles. Sur les rayons des magasins, il n'y a pas de marchandises. Il manque du riz, du pétrole, de l'électricité, de l'eau... » (Dang P, 2009, p. 17-21)

Les années 1975-1986 sont connues socialement sous le nom de la « période du bao cap » . Le sens propre du mot signifie « l'Etat-providence ». Il désigne par cette définition le système économique socialiste installé en 1960. En réalité, la « période du bao cap » est liée particulièrement à ces dix années faisant suite à la réunification du pays. Elle est caractérisée par une période de pénurie, où le ravitaillement en produits de première nécessité se fait par coupons de rationnement.

3.3.2.2. Les réformes de bas en haut

En 1979, le VIème Congrès du Parti Communiste donne le feu vert à une possible flexibilité.

A partir de cette date, dans les provinces, tous types de réforme sont recherchés. Les infractions aux règlements commencent à être tolérées, acceptées à titre d'expérimentation, puis institutionnalisées à des niveaux différents avant d'être généralisées (Dang P., 2009).

Viennent ensuite les entreprises publiques, qui font un mouvement pour « briser la barrière pour s'ouvrir une porte » . « Briser la barrière » signifie contrer des régulations irréalistes pour relancer la production. Les « brisements » touchent de nombreuses questions économiques et managériales, comme la rémunération sur productivité dans l'agriculture, les industries ou le transport, la fixation de prix, ou les transactions financières internationales,...

La Décision N. 25-CP du Conseil du Gouvernement en 1981 est un exemple de l'institutionnalisation des réformes venant du bas. Cette décision permet officiellement aux entreprises d'avoir une autonomie opérationnelle et financière dont le but est d' « encourager les travailleurs à augmenter leur productivité, améliorer leur rémunération et générer des recettes pour l'Etat » (Décret N. 25-CP du Gouvernement en 1981).

3.3.2.3. La reprise du contrôle de l'Etat

Au-delà de tout, l'Etat perd son contrôle sur l'économie entre 1980 et 1990. Le changement de la monnaie en 1985 en fut une illustration. L'histoire se déroule comme suit : l'Etat a créé une nouvelle monnaie, le nouveau dong vietnamien valant 10 anciens dongs. Le but de l'opération est de « réévaluer le pouvoir d'achat du dong vietnamien, régulariser des activités économiques illégales, éliminer l'argent que les ennemis possèdent, et, à cette occasion, réaliser une révision générale des caisses des entités économiques ». Mais le changement est considéré comme un échec. Il aggrave le désordre. L'Etat doit par la suite imprimer une grande quantité de billets car une fois partis de la Banque centrale, les billets ne reviennent pas . Le pays souffre de l'inflation.

Un rapport de la Banque Mondiale mentionne : « Dans les années 1980, le Vietnam était un pays extrêmement pauvre, avec un taux de croissance économique très bas. L'inflation a augmenté dramatiquement car le déficit du budget gouvernemental est financé par la monnaie imprimée ; vers 1986, le taux d'inflation annuel est monté à 487 pour cent » .

Mais l'Etat a réussi sur plusieurs autres interventions. A partir de 1989, la monnaie vietnamienne, le dông, est ancré au dollar et se trouvait dans un flottement contrôlé. Un contrôle vigilant est également appliqué sur le taux d'intérêt. L'inflation est ramenée à deux chiffres en 1992. La réforme foncière, c'est-à-dire le réajustement réglementaire de l'utilisation des terres agricoles et d'habitat (Loi foncière en 1993) est aussi un exemple de réussite parmi d'autres.

L'État commence à assurer sa domination dans l'économie nationale, par la formation des grands groupes, les Compagnies Générales d'Etat, en 1990. Dans la même année, l'Etat promulgue la Loi sur la création des sociétés privées.

3.3.3.Le réveil de l'entrepreneuriat

Les initiatives de réforme et de redressement de la production au niveau de l'entreprise publique abordées dans la rubrique 3.2.2 sont certes des actes entrepreneuriaux, au moins pour leur caractère d'innovation, leur objectif d'organisation d'une production économique et leur motivation de gain économique.

Mais le réveil de l'entrepreneuriat se fait également dans le petit capitalisme qui persiste, notamment dans le Sud du Vietnam. Cette région du pays a continué à vivre le temps capitaliste depuis la fin de l'époque coloniale jusqu'à l'unification du pays en 1975.

Déjà, dans le Nord, il existe toujours un marché où circulent les produits issus des activités économiques familiales. Ce marché au milieu des villages ou sur le trottoir en ville n'a jamais été éliminé même pendant les années les plus strictes de l'application du modèle centralisé. A partir de 1980, le marché reçoit une source considérable de marchandises amenées par les Vietnamiens venant de l'étranger. Il fournit, dans l'autre sens, des produits locaux pour les départs. Les commerçants très souvent non professionnels savent vite mieux que quiconque ce qui leur fournit

le plus de bénéfiques. L'entrepreneuriat s'est ainsi réveillé dans un milieu où les besoins ne sont pas satisfaits.

En mars 1978, le commerce privé est supprimé, tout comme les marchés en plein air. La même année, les autorités mènent une collectivisation forcée du Sud. La campagne de collectivisation a toutefois échoué. Les entreprises privées ont survécu, illégales ou sous un statut public. Leur vivacité est due d'une part à leur efficacité et d'autre part aux ressources qu'elles peuvent recevoir dans l'intérieur du pays ou depuis l'étranger. (Dang P., 2000, p. 26)

3.4. Conclusion

Le chapitre 3 retrace l'évolution du phénomène de l'entrepreneuriat au Vietnam en se basant sur deux concepts théoriques. L'entrepreneuriat est une activité assurant la subsistance économique de l'homme, selon Polanyi (1944), et un moteur du développement économique selon Tounes et Fayolle (2006).

Nous avons d'abord cherché les principales formes d'organisation économique dans l'histoire du pays. La production agricole autarcique a été soutenue par le pouvoir politique pendant l'époque traditionnelle (111 av. J.-C. -1858) , époque qui est succédée par une période de colonisation de 1858 à 1954. La structure millénaire est remplacée par l'investissement capitaliste pendant la période coloniale, puis par un régime centralisé en 1960 et le retour à l'économie de marché depuis 1979. Le secteur privé, cadre porteur de l'entrepreneuriat, est légalisé en 1990.

En fonction de la période, le contexte économique a ses propres caractères. Faisons une comparaison pour tenir compte des originalités:

Par rapport à l'époque traditionnelle, aujourd'hui, l'économie est « désencastrée » de la société, dans les mots de Polanyi. L'économie est séparée des autres dimensions de la société comme les relations sociales ou la sphère culturelle. Pour les habitants, le statut social ne l'emporte plus sur l'activité économique. La comparaison montre que l'entrepreneuriat a son rôle sur deux niveaux : niveau de l'individu, toujours pour la subsistance de l'homme et niveau du développement de la nation.

Par rapport à l'époque coloniale 1858-1954, aujourd'hui, le Vietnam a une vie économique autonome entièrement intégrée dans l'économie mondiale. On y trouve des acteurs qui agissent de façon indépendante. Ce sont l'Etat, le secteur privé et le secteur public.

Enfin par rapport au modèle centralisé, le retour au marché montre que le secteur privé fait bien entendre sa voix. L'entrepreneuriat va encore jouer un rôle primordial, au Vietnam, dans la vie d'aujourd'hui et dans l'avenir.

A partir de ce contexte, une suite des agents économiques principaux à travers l'histoire est établie. Elle se compose successivement des paysans propriétaires de petites parcelles de terre, des colonisés modernes, des entrepreneurs paralysés puis des entrepreneurs réveillés.

Les entrepreneurs vietnamiens d'aujourd'hui sont ceux qui, dans une économie de marché maîtrisée par une institution centralisée, se battent d'abord pour leur propre subsistance. Ils participent, en même temps, au développement économique du pays, dans une intégration internationale de plus en plus large. Ils bénéficient enfin, pour ce faire, des qualités que l'on pourrait sans doute trouver chez les entrepreneurs dormants, les paysans d'autrefois.

CHAPITRE 4.

La méthodologie

Introduction

Ce chapitre est consacré à présenter la trame d'articulation de notre projet de recherche.

Les différents éléments de la recherche y sont explicités : épistémologie, objet de recherche, stratégie de recueil des données, analyse et résultats. Ils constituent une conception de la recherche (Royer et Zarlowski, 2007, p. 144). L'essentiel du design est qu'il assure une logique générale à l'ensemble de la recherche et une cohérence entre ses diverses composantes.

La trame d'articulation est composée de trois parties : l'épistémologie (4.1), la méthodologie (4.2) et le cadre pragmatique (4.3).

Notre positionnement épistémologique est la phénoménologie interprétativiste. Nous envisageons d'avoir une bonne connaissance des décisions de chaque entrepreneur dans le contexte de ses activités économiques. Nous étudions également le rôle des acteurs de chaque réseau relationnel. Pour cette fin, la méthode qualitative est mobilisée, une étude de cas est conçue et appliquée sur quatre entreprises de profils diversifiés. Notre démarche emprunte une logique abductive et une exploration hybride. Une réflexion concrète est déployée au cours de l'organisation pragmatique (recueil des données, traitement et analyse) pour assurer la qualité scientifique requise.

4.1. Le cadre épistémologique

La réflexion épistémologique est une démarche fondatrice pour toute recherche. Elle est "consubstantielle au travail de recherche" (Martinet, 1990; cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2012). Elle "s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une

recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche». (Perret et Séville, 1999, p. 13)

L'épistémologie peut être définie comme "l'étude de la constitution des connaissances valables" (Piaget, 1967; cité par Avenier et Gavard-Perret, 2012). Elle cherche à répondre aux trois questions fondamentales: quelle est la nature de la connaissance produite? Comment est-elle engendrée? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance? (Perret et Seville, 2007).

Le travail de recherche étant d'élaborer des connaissances, il est important pour le chercheur de "s'interroger sur ce qu'est, pour lui, la connaissance; les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose à la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore" (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Pour le chercheur, « exposer ses réflexions épistémologiques revient à expliciter la conception du monde et l'objectif de la recherche qui le sous-tendent. Cette démarche, indispensable au contrôle de la recherche, permet d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue » (Perret et Séville, 2007)

4.1.1.La phénoménologie

Thomas Kuhn (Kuhn, 1970) développe une théorie sur la science, sur la base de la notion de paradigme, c'est-à-dire sur la manière dont la société se développe. Le paradigme est une vision du monde, une grille de lecture qui précède l'élaboration théorique. C'est une perspective théorique qui est partagée et reconnue par la communauté des chercheurs d'une discipline. Le paradigme est lié à la formulation d'une théorie, mais de façon plus générale, c'est la manière de se rapprocher d'une théorie sociale qui permet de définir les outils théoriques et méthodologiques à utiliser pour promouvoir sa théorie.

Le paradigme phénoménologique se concentre sur l'étude des phénomènes, de l'expérience vécue et des contenus de conscience. En sciences sociales, les acteurs étudiés ne sont pas des objets figés mais sont des agents calculateurs (Callon, 1998). L'importance est donc donnée à la façon dont on organise et interprète le monde et également à la manière avec laquelle on traite les interprétations à travers l'expérience vécue.

« D'une façon générale, la phénoménologie s'occupe de déterminer ce qui dans chaque espèce d'apparence est réel et vrai ; à cette fin, elle fait ressortir les causes et les circonstances particulières qui produisent et modifient une apparence, afin que l'on puisse à partir de l'apparence inférer le réel et le vrai » (Lambert-Neues Organon, 266-« Sixième section : de la représentation sémiotique de l'apparence », Johann-Heinrich Lambert, *Nouvel Organon : Phénoménologie* (traduction par Gilbert Fanfalone, Vrin, 2002).

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme phénoménologique. Elle cherche à comprendre l'expérience vécue de l'entrepreneur. Elle analyse, à partir de cette expérience, son agir entrepreneurial, la façon dont il mobilise ses réseaux sociaux, et enfin la façon dont les réseaux utiles à l'activité entrepreneuriale se construisent.

4.1.2. Un positionnement interprétativiste

Les paradigmes orientent le chercheur sur les différentes approches de mise en place de la recherche. Girod-Séville et Perret (1999) font ainsi la distinction entre les trois approches les plus utilisées en sciences sociales: le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, les deux dernières s'inscrivent dans le paradigme phénoménologique.

Nous adoptons un positionnement interprétativiste. Dans ce positionnement, la connaissance est engendrée par l'interprétation, par la compréhension du sens de la réalité que les acteurs lui donnent (Allard-Poesi et Maréchal, 2007) ; Perret et Séville, 2007). Le chemin de la connaissance scientifique se fait autour du statut privilégié de la compréhension des motivations des acteurs (Girod-Séville et Perret, 1999). Pour Geertz (1973, p.74), qui développe une anthropologie interprétativiste, « l'astuce n'est pas d'entrer en quelque correspondance d'esprit avec nos informateurs [...] L'astuce est d'arriver à comprendre ce qu'ils pensent être en train de faire ».

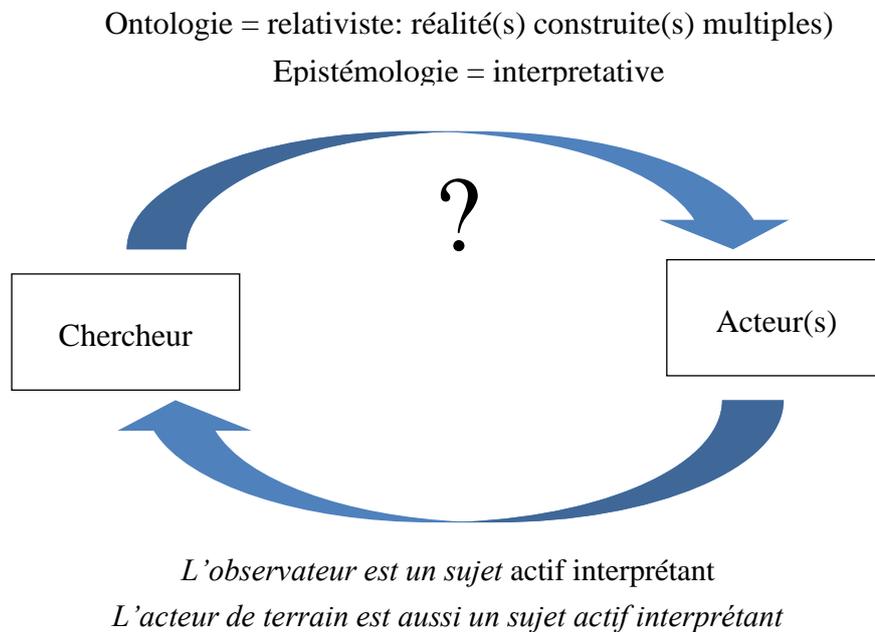
4.1.3. Construction de l'objet de recherche

La posture interprétativiste suppose deux questions à résoudre dans la construction de l'objet de recherche:

- L'objet de la recherche est une construction mentale ou sociale ;

- Le chercheur vise à comprendre la(les) signification(s) que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche.

Figure 4.1. Le chercheur interprétativiste dans sa posture d'empathie



Source : d'après Giordano (2003 : 21), cité par Giordano et Jolibert (2008)

L'empathie du chercheur est un point important. Deux subjectivités s'entrecroisent: celle du chercheur et celles des acteurs. Le chercheur n'est pas extérieur pour «comprendre » mais entre en relation au sein du cercle herméneutique: il fait partie de la «réalité» qu'il cherche à étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif (La Ville, 2000, p.90).

L'empathie pourrait être comprise comme "se mettre à la place de l'autre". Le chercheur est dès lors au risque soit de générer des jugements de valeur, soit d'être contaminé.

Notre projet de recherche vise à appréhender les décisions des individus, en tenant compte de leur situation. L'empathie, telle que nous l'envisageons, se situe dans la compréhension du profil entrepreneurial et du contexte environnant l'activité économique de l'entrepreneur. Ces deux éléments constituent un cadre spécifique, à

partir duquel l'entrepreneur prend ses décisions. Par empathie, nous entendons la prise en considération de ce cadre spécifique.

La définition de l'objet de recherche est le résultat d'un double processus. D'une part, il y a une longue immersion dans le terrain de la recherche et une appréhension de la réalité vécue par les acteurs. D'autre part, une prise de distance est maintenue à travers la consultation de la littérature et les échanges au sein du laboratoire.

L'objet de recherche répond à plusieurs exigences : le terrain permet d'étudier le phénomène en profondeur, par la collecte de données de différentes sources. Le sujet a un intérêt scientifique avéré, le chercheur peut traiter le sujet dans la durée du doctorat.

L'objet de recherche choisi pour notre projet de recherche porte sur la participation du réseau relationnel de l'entrepreneur dans son projet d'entreprise. Il s'agit d'étudier un ensemble de processus qui s'entrecroisent: les processus entrepreneuriaux à travers les décisions de l'entrepreneur, les processus de la mobilisation et de la construction des réseaux concernés. L'observation de cet ensemble de processus se fait au travers de l'analyse des événements critiques, c'est-à-dire des repères cruciaux marquant l'évolution du projet de l'entreprise. Notre objectif est de décrire en profondeur, dans le sens de Grenier et Josserand (2007), les éléments ayant une influence décisionnelle sur le phénomène de l'implication du réseau relationnel de l'entrepreneur dans ses activités économiques.

4.1.4. Une réflexion épistémologique concrète

Pour Dumez (2012), « les problèmes épistémologiques ne sont pas de ceux que l'on se pose avant de commencer une recherche, ce sont des questions que l'on rencontre en se cognant contre elles et en se faisant des bosses ». S'écartant des discussions d'ordre métaphysique sur une philosophie de la connaissance et du réel, l'auteur avance que les interrogations épistémologiques sont des questions concrètes qu'il faut affronter sur un mode réflexif, c'est-à-dire un recul par rapport à ce qui est conduit en pratique. (Dumez, 2012).

Dumez (2012) précise que tout au long de la recherche, le chercheur doit se confronter aux trois risques épistémologiques : la circularité, le problème des acteurs abstraits, et la méconnaissance du phénomène d'équifinalité.

Le risque de circularité exprime le fait de ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie. Pour Dumez (2012), on voit simplement dans le matériau ce qu'on voulait y voir, ce que la théorie nous incitait à y voir.

Pour gérer le risque de circularité, il faut spécifier les effets attendus des théories mobilisées et identifier les processus agissant dans le terrain d'observation pour mettre en évidence non des lois théoriques générales mais plutôt des mécanismes. Il faudrait coder le matériau indépendamment de la théorie (Ayache & Dumez, 2011), chercher la donnée surprenante qui pourra déclencher un processus d'abduction (Dumez, 2012).

Le risque des acteurs abstraits consiste à l'usage des « êtres de raison » - c'est-à-dire des « boîtes noires », des « entités causales qui n'existent que dans la tête de celui qui y a recours » - pour expliquer les phénomènes étudiés. La recherche n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur. « Or, trop souvent, les analyses qualitatives font agir des notions, des idées, des variables, des structures, plutôt que des acteurs pensant et agissant » (Dumez, 2012).

Le point fondamental pour gérer ce risque est la détermination de l'unité d'analyse : se forcer à décrire (Dumez, 2010 & 2011a) et narrer les actions et les interactions (Abell, 2004; Dumez & Jeunemaître, 2006).

Un dernier risque épistémologique réside dans la méconnaissance du phénomène d'équifinalité. Ce risque se traduit par le fait qu'un phénomène peut être expliqué par de nombreuses voies possibles et qu'en ce sens, l'enfermement au sein d'un cadre théorique ne permet pas d'envisager l'ensemble du champ des possibles explicatifs de l'objet en question.

Trois manières peuvent être utilisées pour faire face aux difficultés dues à l'équifinalité: le recours aux hypothèses rivales plausibles (Yin, 2008), le process-

tracing (George & Bennett, 2005 ; Hall, 2006) et l'usage systématique du raisonnement contrefactuel (Tetlock & Belkin, 1996 ; Durand & Vaara, 2009).

Notre réflexion épistémologique concrète s'est traduite au long de la recherche par une trame de conception.

- Le positionnement méthodologique
- Le design de la recherche
- Le protocole de la recherche

Ces éléments sont explicités dans les deux paragraphes suivants.

4.2. Le positionnement méthodologique

Définir le positionnement méthodologique est un travail pertinent car il consiste à élaborer l'ensemble des méthodes de production des connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Pour Avenier et Thomas (2012), un projet de recherche peut avoir l'un des deux types de production des connaissances: la génération de connaissances nouvelles destinées à éclairer une certaine lacune théorique (theoretical building), ou la mise à l'épreuve de la validité externe des connaissances disponibles (theoretical testing). Il est important pour le chercheur de se positionner clairement dans l'un ou dans l'autre des types de production pour pouvoir définir l'ensemble des choix méthodologiques par la suite. Notre travail s'inscrit dans la première catégorie : la génération de connaissances nouvelles.

4.2.1. Une exploration hybride

L'exploration et la déduction sont deux modes de raisonnement distincts. L'exploration vise à comprendre, la déduction à tester. Charreire et Durieux (2007) distinguent trois types d'exploration du réel : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride

- L'exploration théorique revient à lier deux théories distinctes

- L'exploration empirique consiste en une réflexion sur un phénomène sans aucune référence préalable à la théorie.
- L'exploration hybride amène le chercheur à procéder par aller-retour entre les connaissances théoriques et empiriques.

Notre démarche correspond à ce dernier type d'exploration : la recherche se fonde sur des données empiriques, qui sont éclairées par la littérature et les échanges avec le directeur de thèse et les membres du laboratoire de recherche. Ces aller-retour entre ces deux types de connaissances permettent la compréhension du phénomène étudié.

4.2.2. Une démarche abductive

A la différence des modes de raisonnement déductif et inductif, la démarche abductive permet de procéder aux découvertes scientifiques par son statut explicatif et compréhensif. Ces découvertes sont être ensuite testés pour devenir une loi (Charreire Petit et Durieux, 2007). Koenig (1993, p.7) propose une définition de cette démarche : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel pour un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

4.2.3. Une approche qualitative par étude de cas

Notre adoption de l'approche qualitative s'inscrit dans notre positionnement phénoménologique interprétativiste, dont le but est de comprendre les processus inconnus à travers la construction et la mobilisation du réseau relationnel de l'entrepreneur.

Dumez (2013) explique la différence entre les deux méthodes quantitatives et qualitatives : « *La recherche quantitative, dit Ragin, est une stratégie de recherche orientée par les variables (variable-oriented research strategy – Ragin, 1999, p. 1137). Lorsqu'elle mène une narration, par exemple, c'est soit qu'elle cherche à expliquer une anomalie dans le pouvoir explicatif de ces variables, soit que ce sont*

les variables elles-mêmes qui agissent dans la narration (Abbott, 1992). Au contraire, la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action) ».

Pour Wacheux (Roussel et Wacheux, 2005), le choix d'une approche qualitative peut être justifié quand au moins un des objectifs de recherche consiste :

- à décrire un phénomène,
- à expliquer des relations, des processus,
- à prédire sur la base de constructions ou de vérifications des théories,
- à changer les réalités sociales par une action de recherche expérimentale ou de recherche-action
- à proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène.

Notre objectif est d'utiliser au mieux les techniques qualitatives pour :

- L'étude de processus

Selon Denzin et Lincoln (1994), les approches qualitatives permettent d'étudier des processus. Miles et Huberman (2003) disent que « les données qualitatives concernent moins des comportements que des actions (qui comportent des intentions, des significations et qui ont des conséquences) ». Elles permettent d'isoler des populations clefs et de montrer les effets immédiats et comprendre aussi les résistances aux changements conduits par les politiques (Denzin et Lincoln, 1994).

« Chercher à mettre en évidence des mécanismes consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles. Cela doit être mis en relation avec l'objectif de compréhension : « La compréhension est améliorée lorsque sont explicités les mécanismes générateurs sous-jacents qui lient un état de fait ou un événement à un autre [...] » » (Hedström & Swedberg, 1998, p. 12, cite par Dumez, 2013).

- La prise en compte du contexte

Les approches qualitatives permettent d'étudier des processus dans le cadre d'un contexte et donc de les situer, mais aussi de comprendre les contraintes qui s'exercent sur eux (Denzin et Lincoln, 1994). Miles et Huberman partagent ce point de vue. En effet, les actions décrites par les recherches « *interviennent toujours dans des situations spécifiques au sein d'un contexte social et historique qui influence en profondeur la façon dont elles sont interprétées à la fois par les acteurs internes et par le chercheur en tant qu'observateur externe* » (Miles et Huberman, 2003, p.27).

- Se rapprocher des individus

Les méthodes qualitatives ont pour but de « *capturer le point de vue des individus en les interrogeant et en les observant* » (Denzin et Lincoln, 1994). Elles permettent ainsi de comprendre de manière plus approfondie le point de vue des individus car le chercheur est plus proche.

Ces techniques peuvent être réunies dans la méthode de l'étude de cas.

L'intérêt de l'étude de cas

Pour Miles et Huberman (2003), la force des données qualitatives réside notamment dans leur « ancrage de proximité » quand l'accent est mis sur un cas spécifique, un phénomène précis et contextualisé.

L'étude de cas est la stratégie la plus adaptée pour appréhender notre problématique et nos questions de recherche. Selon Eisenhardt (1989), l'étude de cas vise à la « *compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques* ». Pour Stake, le choix de l'étude de cas n'est pas tant un choix méthodologique que le choix de l'objet étudié : « *les cas sont des opportunités pour étudier des phénomènes* » (Denzin et Lincoln, 1994).

Yin (2008) propose des critères plus précis pour expliquer les recherches pour lesquels le choix de recherche par cas se justifie. Pour Yin (2008, p.1), l'étude de cas est une méthodologie parmi d'autres en sciences sociales, mais elle est la stratégie de recherche à favoriser quand les questions posées concernent le « comment » ou

le « pourquoi », que le chercheur a peu de contrôle sur les événements et qu'il s'intéresse à un événement contemporain ancré dans un contexte réel. Selon Gombault (2005), « *parmi l'ensemble des méthodes qualitatives appliquées en gestion, l'étude de cas est sans doute la stratégie la plus utilisée parce qu'elle est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation* ». Elle permet de l'appréhender dans sa globalité, de la découper en unités d'analyse, et ainsi de comprendre une situation de gestion (Eisenhardt, 1989). Elle offre l'avantage, précieux dans les champs de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de stratégie, de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte. Sa force « *repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations* » (Hartley, 1994, pp.212-213).

Les études de cas sont particulièrement recommandées lorsque l'on aborde des champs nouveaux, complexes où les développements théoriques sont faibles, et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du contexte de compréhension (Evrard et al., 2003).

C'est dans ce contexte que nous estimons que l'étude de cas représente la méthode de recherche la plus appropriée pour répondre à nos questionnements.

L'ensemble du cadre réflexif de la recherche est résumé dans la Figure 4.2.

4.3. Le cadre pragmatique de la recherche

Les phases de l'étude de cas

Yin (2003) distingue trois phases principales dans les études de cas. Elles sont :

- Le design de la recherche : délimitation de la recherche, définition du protocole de recherche qui s'appuie sur un cadre théorique et conduit à la sélection des cas et du protocole
- Le recueil des données des différents cas individuels étudiés
- Enfin l'analyse et la conclusion qui pourraient amener à modifier la théorie.

4.3.1. Le design de l'étude de cas

L'observation de la participation du réseau relationnel de l'entrepreneur se fait à travers les événements critiques (voir Figure 4.2 et Figure 4.3). Pour définir ces événements, nous identifions une suite de changements décisifs qui caractérisent l'évolution du projet de l'entreprise.

Ces événements critiques sont issus d'une analyse sur :

- L'entreprise dans son contexte environnant
- Le profil entrepreneurial de l'entrepreneur et ses différents choix dans le cadre du contexte

Ces événements critiques sont ensuite observés en profondeur pour devenir une image représentative de l'ensemble entrepreneur – entrepreneuriat – entreprise à travers une mise en relation avec :

- Les différents processus entrepreneuriaux empruntés
- Les phases de développement de l'entreprise

Les acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur qui participent aux événements critiques sont ensuite identifiés. Nous déployons une analyse répondant aux questions de recherche, à savoir :

- leur rôle,
- le pourquoi de leur rôle,
- leur mobilisation
- et la construction des groupes sociaux concernés.

Une étude inter-cas est également réalisée à l'issue des quatre études intra-cas.

La sélection des cas

Les critères de sélection des cas sont définis en fonction:

- de l'objectif de la recherche : un entrepreneur en pleine activité entrepreneuriale. Il doit être propriétaire, total ou partiel, et dirigeant ou co-dirigeant de l'entreprise
- du contexte environnant : les activités économiques de l'entreprise doivent s'inscrire entièrement dans le privé sans être strictement dépendantes des entreprises publiques ou des autorités publiques
- du critère de diversité en matière d'âge, de genre et de date de création de l'entreprise

Les Cas sélectionnés sont présentés dans le Tableau 4.1.

Tableau 4.1. Présentation générale des Cas sélectionnés

Ordre	Entrepreneur	Entreprise	Secteur
Cas 1	Mme Mi Âge : 47 ans Formation universitaire à l'étranger	Date de création : 2002 Nombre d'employés : 130 Chiffre d'affaires : 40M USD/an Volume : 1 show-room – garage de 2.500m ²	Distribution automobile à quatre-roues
Cas 2	M. Câne Âge : 35 ans Formation : universitaire post-à l'étranger	Date de création : 2007 Nombre d'employés : 70 Chiffre d'affaires : 2M USD/an Volume : une agence de voyage et un hôtel, 10 000 passagers/an	Prestation d'organisation touristique francophone
Cas 3	M. Nguyen Âge : 55 ans Formation : universitaire internationale post-au Vietnam	Date de création : 2000 Nombre d'employés : <10 Chiffre d'affaires : N/A (en difficulté au moment d'interview)	Prestation communication entreprise
Cas 4	M. Ba Âge : 70 ans Formation : universitaire au Vietnam	Date de création : 1997 Nombre d'employés : 20 Chiffre d'affaires : 400 000 USD/an Volume : 1 atelier de production	Agro-alimentaire, croquettes pour oiseaux chanteurs

Figure 4.2. Le cadre réflexif de la recherche

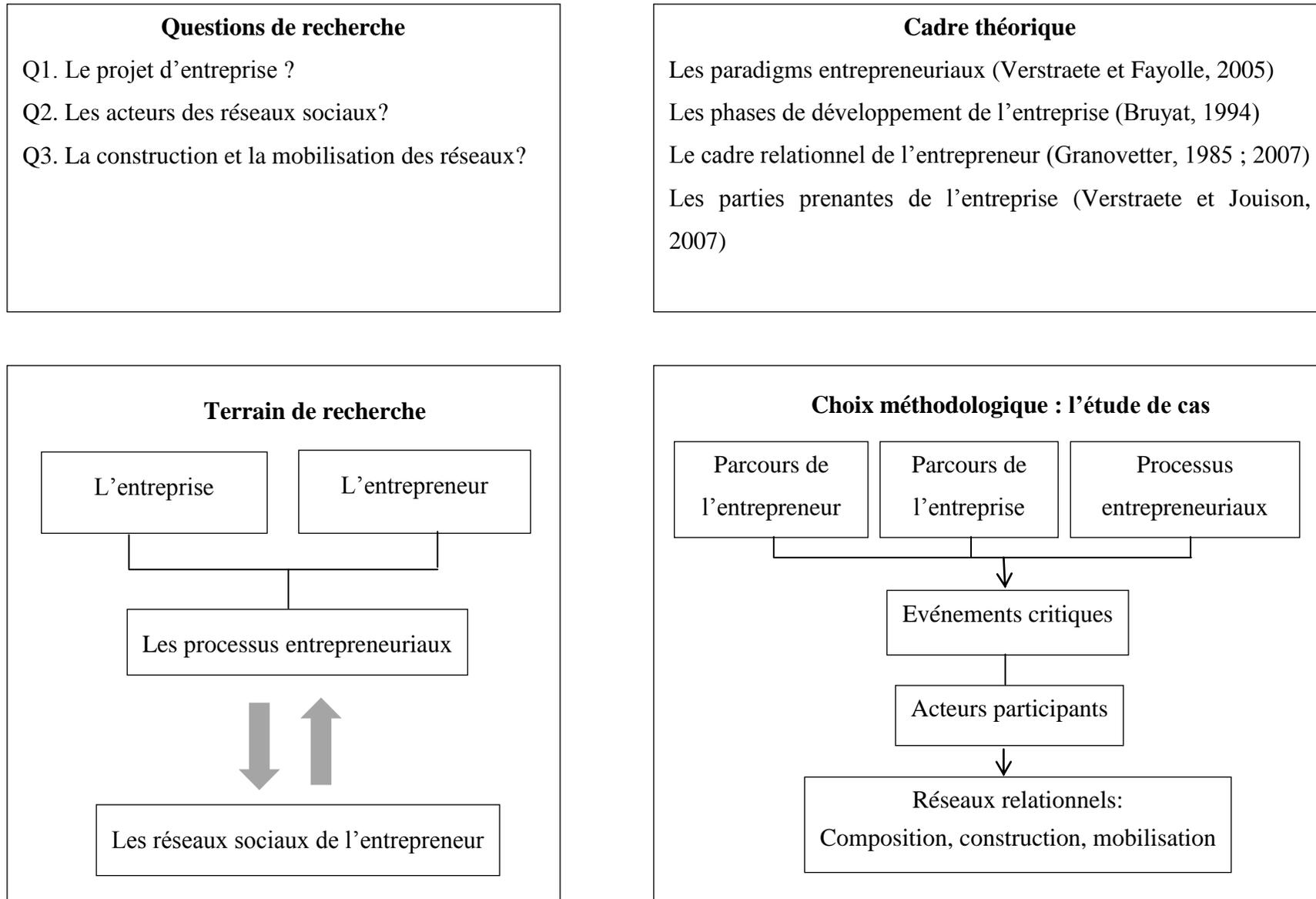
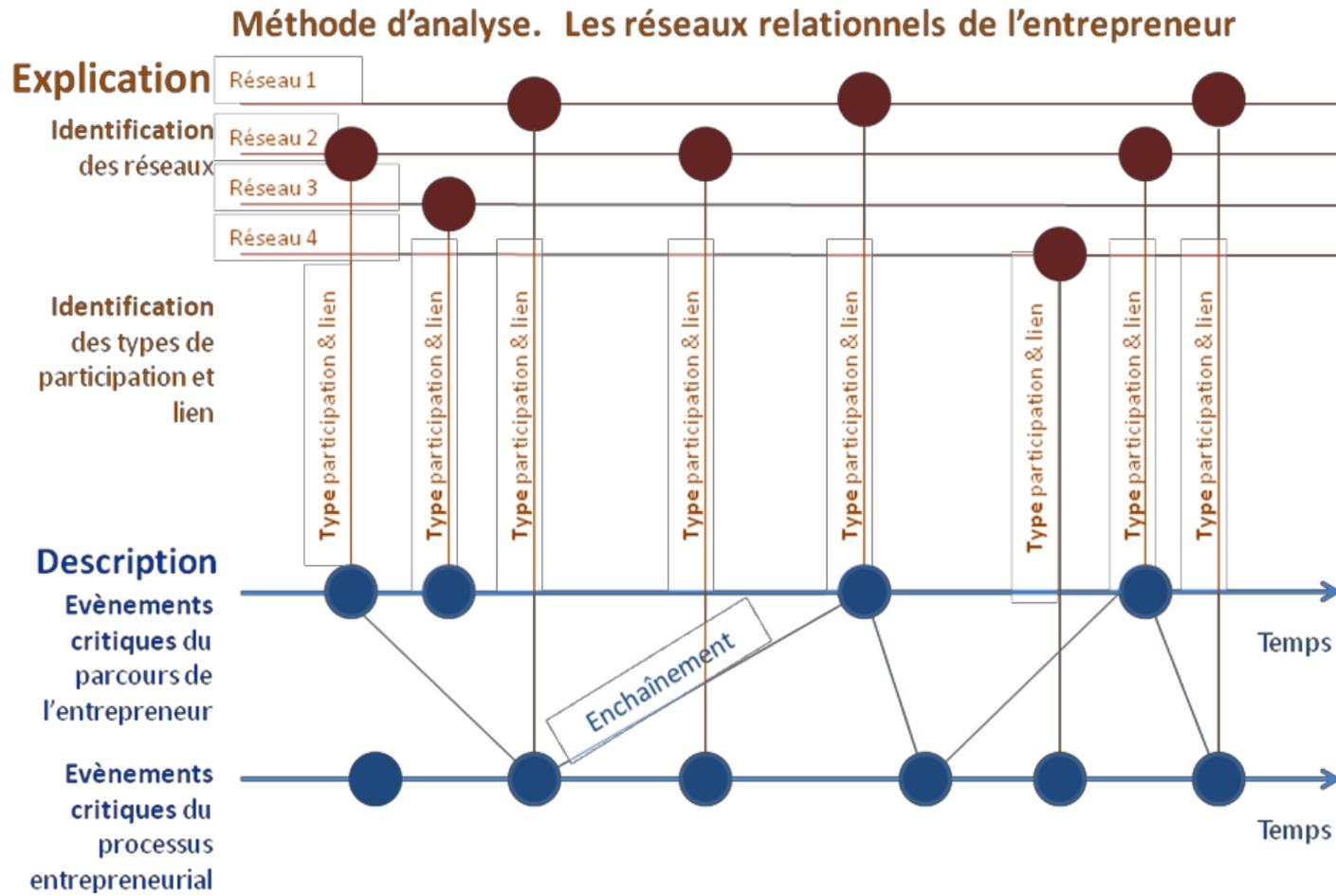


Figure 4.3. Le design de l'étude de cas



4.3.2. Le recueil des données

La méthode de collecte des données : **entretiens approfondis et documentation**

Entretiens, observations, documentation ou autre artefacts, sous toutes leurs formes sont des techniques utilisées dans une méthode qualitative (Blanchet et Gotman, 1992 ; Arborio et Fournier, 1999 ; Miles et Huberman, 2003). Ces techniques peuvent être sollicitées et combinées de multiples façons. En général, dans la multiangulation des techniques de production, une technique dite « centrale » ou « principale » sera privilégiée en fonction de son utilité dans le projet de recherche. Dans le cadre de notre investigation, les **entretiens semi-directifs** et la **documentation sur le contexte individualisé** ont été les techniques privilégiées. Ils constituent le dispositif central de recueil des données.

L'entretien est une technique très utilisée en science de gestion. Il met en présence le chercheur et plusieurs acteurs dans un but précis connu du chercheur mais pas nécessairement des acteurs. Nous nous intéressons ici à un type particulier d'entretien: l'entretien individuel semi-directif, appelé encore entretien semi-dirigé ou semi-structuré. Son intérêt est de permettre au chercheur d'explorer en profondeur des logiques individuelles complexes (Gavard-Perret et al., 2012).

Les entretiens se déroulent hors du lieu de travail. Trois interviews d'une heure et demie ont été réalisés pour chaque Cas. Le Cas 3 (communication) est une exception. Deux interviews ont été réalisées dans le cadre du mémoire de fin d'études de master de recherche. Trois nouvelles interviews ont eu lieu, pour ce Cas 3, dans le cadre du présent travail. L'entrepreneur a également accepté, en dehors de ces interviews, de fournir des réponses enregistrées à une liste des questions supplémentaires envoyées par email.

La collecte des données sur le contexte individualisé se réalise par un rassemblement des données secondaires. Il s'agit d'archives, de règles et de procédures écrites, de rapports. Pour Baumard et al., (2007), les données secondaires sont indispensables « *dans le cadre d'une démarche historique et longitudinale (monographie, analyse d'un processus sur une longue période), le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent*

pas spontanément lors des entretiens en face à face. C'est également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude ». Cette analyse est « nécessaire pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité ».

Tableau 4.2. Extrait des questions à M. Câne, entrepreneur du Cas 2

Questions posées à M. Câne, entrepreneur du Cas 2 (extrait)
1. <i>Pourriez-vous parler de votre parcours d'entrepreneur svp ? Comment vous l'avez commencé ?</i>
2. <i>Vous souvenez-vous des premiers jours lorsque l'entreprise est créée ? Comment les choses se sont-elles passées ?</i>
3. <i>Vous offrez des cadeaux ou des privilèges aux passagers lorsqu'il y a des incidences pour regagner leur satisfaction. Mais comment sauriez-vous que ces passagers étaient satisfaits ?</i>
4. <i>A la fin de la première année combien de passagers avez-vous accueillis ?</i>
5. <i>Des moments difficiles vous sont-ils arrivés ? Au moment où l'économie générale était en crise, en 2011 – 2012 par exemple, étiez-vous aussi en difficulté ?</i>
6. <i>Parlons spécifiquement du site web, comment le gérez-vous ? Comment saurez-vous qu'il est compétitif par rapport à ceux de vos concurrents ?</i>
7. <i>Y a-t-il un échange permanent entre les dirigeants de l'entreprise ? Comment cela se passe-t-il ?</i>
8. <i>Comment vous faites la formation avec votre personnel ?</i>
9. <i>Le business au quotidien, comment ça se passe-t-il ?</i>
10. <i>La réflexion sur l'ouverture d'un hôtel, et l'échange entre les co-propriétaires, vous et M. Fong et An son épouse sur ce sujet, comment cela se passe-t-il ? Est-ce que cela a pris beaucoup de temps ?</i>
11. <i>Comment avez-vous trouvé cet architecte pour la conception de l'hôtel ?</i>
...

Nos données contextuelles se composent de deux niveaux :

- Le contexte environnant l'activité économique de l'entrepreneur : les textes officiels des autorités concernées, les rapports indépendants, les avis des experts du domaine. Ce genre de données nous permet de vérifier certains événements survenus dans l'entreprise. Nous avons pu également comprendre le contexte et rectifier le vouloir-dire parfois mal exprimé par les interviewés.

- Les données produites par l'entreprise : elles sont obtenues à travers les pages web, Facebook, les articles de presse, les rapports officiels de l'entreprise. Elles construisent une triangulation avec les propos des interviewés et fournissent un cadre de compréhension supplémentaire sur tout ce qu'il se passe dans l'entreprise.

4.3.3.L'analyse des données

Le traitement des données issues des entretiens se fait par la technique de l'analyse de contenu.

Pour Gavard-Perret et al., (2012), il n'existe pas un sens unique et définitif attribué à la technique de l'analyse de contenu. Nous pouvons cependant préciser la démarche générale de ce type d'analyse des données: elle consiste à regrouper des mots, des segments ou des paragraphes entiers appartenant à un corpus sous un nombre limité de catégories (appelées "thème") pour baliser le phénomène observé et générer du sens. L'analyse des données s'apparente à ce que Deslauriers (1991) appelle la déconstruction / reconstruction des données (Gavard-Perret et al., 2012).

Les étapes d'analyse des données sont explicitées comme suit :

4.3.3.1. La déconstruction du matériel

La déconstruction du matériel est réalisée pour but d'obtenir une base de données des faits simples, appelés aussi des faits atomiques. Le traitement se fait sur Excel.

Un fait simple /fait atomique désigne une relation de deux objets. Il désigne un état des choses (Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, 1921).

Exemple d'un fait simple :

Le chat (objet) est sur le tapis (objet)

Exemple d'une transformation du matériel en faits simples :

« Le marché était terrible à tel point que j'ai dû accepter de revendre certains de mes lots de voitures au prix égal ou inférieur du prix d'achat ».

Notre traitement :

Les objets sont : le marché, la qualité terrible, moi, lots, voitures, prix d'achat, prix de revente, le fait d'acheter, le fait de vendre.

Les relations sont : le marché – la qualité terrible, le marché – moi, moi – les voitures, moi – lots, les voitures – les lots, les voitures – le prix d'achat, les voitures – le prix de revente, le prix d'achat – le prix de revente

Les faits simples établis sont :

Tableau 4.3. Exemple de la déconstruction du matériau empirique en faits simples (1)

Fait simple N.	Sujet 1	Relation	Sujet 2
1	<i>J'</i>	<i>achetais</i>	<i>des voitures</i>
2	<i>Je</i>	<i>revendais</i>	<i>des voitures</i>
3	<i>[Mes] achats [de voitures]</i>	<i>étaient</i>	<i>en lots</i>
4	<i>Certains [de mes lots de] voitures</i>	<i>ont été</i>	<i>revendus</i>
5	<i>Le prix [de revente de certains de mes lots de voitures]</i>	<i>était égale ou inférieur au</i>	<i>prix d'achat</i>
6	<i>J'</i>	<i>ai accepté</i>	<i>de revendre [certains de mes lots de voitures au prix égale ou inférieur du prix d'achat]</i>
7	<i>Le marché</i>	<i>était</i>	<i>terrible</i>
8	<i>Le [terrible] marché</i>	<i>oblige</i>	<i>moi [à vendre certains de mes lots de voiture au prix égal ou inférieur du prix d'achat]</i>

Les redondances apparues dans l'ensemble de la base de données seront enlevées, par exemple : « *J'achète des voitures* », « *je revends des voitures* » (ces faits font appel à son métier)

« *Certains [de mes lots de] voitures ont été revendus* » (redondance avec « *J'ai accepté de revendre [certains de mes lots de voitures au prix égale ou inférieur du prix d'achat]* »)

Les faits simples sélectionnés sont :

Tableau 4.4. Exemple de la déconstruction du matériau en faits simples (2)

Fait simple N.	Sujet 1	Relation	Sujet 2
1	<i>Le prix [de revente de certains de mes lots de voitures]</i>	<i>était égale ou inférieur au</i>	<i>prix d'achat</i>
2	<i>J'</i>	<i>ai accepté</i>	<i>de revendre [certains de mes lots de voitures au prix égale ou inférieur du prix d'achat]</i>
3	<i>Le marché</i>	<i>était</i>	<i>terrible</i>
4	<i>Le [terrible] marché</i>	<i>oblige</i>	<i>moi [à vendre certains de mes lots de voiture au prix égal ou inférieur du prix d'achat]</i>

4.3.3.2. La reconstruction du matériau

Deux techniques de reconstruction du matériau sont utilisées : la synthétisation des faits sur Excel et le codage sur Nvivo10.

4.3.3.3. La synthétisation des faits

La synthétisation des faits a été utilisée notamment pour la reconstitution des événements. Pour identifier les événements critiques, nous avons utilisé les deux techniques de façon séparée. Ceci a permis une triangulation et une fiabilité des résultats obtenus.

Les faits simples de même nature sont groupés pour devenir **un fait plus synthétique**.

Exemple :

Fait 1 : « *le recrutement a un coût pour l'entrepreneur* »

Fait 2 : « *l'entrepreneur doit prendre du temps pour tester si la personne recrutée est bonne* »

Fait synthétique : « *le départ du personnel est gênant pour l'entrepreneur* »

Les faits synthétiques continuent à **être catégorisés** par leur nature (un état, une action, ou une constatation) et par les thèmes liés à la théorie (entrepreneur, entreprise, ...) et à **être groupés** jusqu'à ce qu'ils forment l'image la plus représentative du sujet.

Exemple : Extrait de la synthétisation des faits sur le « Chiffre d'Affaires » (CA) du Cas 1

Tableau 4.5. Exemple de la reconstruction des données par la synthétisation des faits

N. Ref	Les Faits synthétiques	Temps	Nature
218	Réflexion perte immédiate vs risque de faillite	2009-2011	CA Action 1
240	Obligé de décider lorsque la situation est trop difficile	2009-2011	CA Constatation 1
219	Perte de CA	2009-2011	CA Action 2
239	Vendre à perte: une décision difficile	2009-2011	CA Action 2
463	Le travail ne rapporte même pas		CA Etat 2
628	Les chiffres d'affaires sont les propriétés de l'entreprise		CA Constatation 2
117	Surcharge professionnelle pour rien car ça ne donnera pas aux CA supplémentaires	2012	CA Etat 3
903	Une entreprise honnête ne mourra pas		CA Constatation 3
135	Augmentation du CA	2012	CA Etat 4
149	Augmentation de profit	actuel	CA Etat 4
461	La marge par opération est trop faible	N/A	CA Etat 5

Le codage

Le codage se fait avec NVivo10. Le carnet du codage se compose de deux types, dans une logique d'abduction:

- Codage à visée théorique : les grandes catégories de codes en lien avec l'objet de recherche ont constitué les grands thèmes du codage, à savoir la vie personnelle de l'entrepreneur, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, les événements survenus.

- Codage ouvert : les nouvelles catégories sont développées en se basant sur leur nature, leur dimension et leurs interrelations.

Un extrait du carnet de codage du Cas 1 (automobile) est présenté dans le Tableau 4.6.

Tableau 4.6. Extrait du carnet de codage

Carnet de codage	Type de codage
cognitif	Lié à la théorie
choix personnels	Lié à la théorie
staff comme clé pour faire face aux crises	Ouvert
motivation	Ouvert
détermination, passion, enthousiasme	Ouvert
non motivé pour purement plus de profit	Ouvert
événement personnel	Lié à la théorie
peu d'influence familiale	Ouvert
surcharge	Ouvert
souhaite vivre plus équilibré	Ouvert
compétences	Lié à la théorie
pas de formation a l'entrepreneuriat	Ouvert
pas de connaissances techniques	Ouvert
démarrage	Ouvert
un projet tout prêt	Ouvert
mécanisme de production	Lié à la théorie
procès de la production: satisfaire les clients	Ouvert
caractère non planifié	Ouvert
arrangements financiers	Lié à la théorie
la confiance remplace les hypothèques	Ouvert
système de production	Lié à la théorie
importance communication avec le staff	Ouvert
politique rémunération claire	Ouvert
résultat	Lié à la théorie
augmentation du CA, profit, image de la marque	Ouvert
équipe performante et fidèle	Ouvert
vie du produit-projet	Lié à la théorie
points forts du produit part de marché notoriété marque	Ouvert
même condition environnementale des 12 concurrents directs	Ouvert
Incidences	Lié à la théorie
vente à perte	Ouvert
crise perte de personnes compétentes	Ouvert

Si la synthétisation des faits a permis de reconstruire les changements survenus dans le projet d'entreprise, le codage a facilité la prise en compte des relations hiérarchiques entre les différents thèmes. Les deux ont été efficaces pour identifier les hypothèses rivales plausibles et les éléments contrefactuels.

4.3.3.4. La typologie descriptive

Dumez (2013), citant Elman (2005), fait état de trois catégories de typologie, la typologie descriptive, la typologie classificatoire et la typologie explicative. La typologie descriptive répond à la question : « qu'est ce qui constitue le type ? » ; la typologie classificatoire répond à la question : « de quoi le cas est-il un cas ? » ; la typologie explicative répond à la question : « si la théorie est correcte, que doit-on s'attendre à voir, est-ce bien cela que je vois ? »

La typologie descriptive est beaucoup employée dans le cadre de cette étude. La technique est expliquée par Dumez (2013). « *Grâce aux typologies descriptives, le chercheur s'interroge sur ce qui peut constituer des types dans le matériau qu'il a analysé. Il part d'orientations théoriques pour déterminer des situations concrètes, puis il remonte de ces situations concrètes différenciées vers les dimensions de différenciation pour les interroger et constituer des types* ».

Dans notre recherche, la typologie descriptive est utilisée au long de la démarche exploratoire (Dumez, 2013). « *La recherche peut être de nature exploratoire, reposant sur le feedback des premières études de cas, pour évaluer, raffiner et, éventuellement, altérer le cadre théorique dans lequel l'explication des cas individuels sera rédigée et pour identifier les composants d'une typologie utile* » (George & Bennett, 2005, p. 240).

La typologie descriptive fournit la structure d'une discussion théorique présentée aux derniers chapitres. Dans les différentes utilisations de la typologie descriptive, l'intérêt est toujours d'attirer l'attention sur des faits nouveaux, et donc d'éviter le risque de circularité (« *en vertu duquel on ne cherche que des faits qui confirment des théories* ») (Dumez, 2013).

4.4. Conclusion

Le Chapitre IV présente les trois cadres constituant notre recherche. Il s'agit des cadres épistémologique, méthodologique et pragmatique.

Cadre épistémologique :

Notre recherche s'inscrit dans un positionnement phénoménologique interprétativiste. Cette approche vise à comprendre les acteurs qui sont en train de penser et vivre leur expérience. Les acteurs étudiés sont observés dans leur contexte et leur action. L'observation consiste à une interprétation subjective, dans le contexte, réalisée dans une interdépendance entre le sujet et l'objet de recherche. L'objectif de l'observation est qu'à partir de l'apparence, on fasse émerger le réel et le vrai. La réalité est considérée comme ayant un caractère relativiste et intentionnel.

Ce positionnement épistémologique fait face à trois risques : la circularité (ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie), le phénomène des acteurs abstraits (utiliser les idées préconçues et s'écarter des acteurs pensants et agissants) et la méconnaissance du phénomène d'équifinalité (l'enfermement dans un cadre théorique). Une réflexion concrète est menée au long de la recherche pour éviter ces trois risques.

Objet de recherche :

Dans ce cadre épistémologique, nous définissons notre objet de recherche. Il s'agit de la participation du réseau relationnel de l'entrepreneur à son projet d'entreprise. Nous envisageons de décrire les éléments ayant une influence décisionnelle sur l'implication du réseau relationnel de l'entrepreneur dans ses activités économiques.

Cadre méthodologique

La posture phénoménologique interprétativiste amène à une étude exploratoire. Le résultat est une exploration qui nécessitera d'être testée pour devenir une loi. Le mode de raisonnement est abductif, c'est-à-dire une approche d'explication et de compréhension à travers des conjectures, qui sont par la suite testées et discutées dans un va-et-vient entre la théorie et le terrain empirique. La méthode qualitative -

faire émerger des mécanismes – est déployée dans le cadre d'une étude de cas, c'est-à-dire une stratégie d'analyse spécialement conçue en fonction des différentes contraintes pour pouvoir obtenir les réponses aux questions de recherche.

Le design de l'étude de cas :

Chaque étude de cas est une description de l'implication des acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur dans le cadre de ses activités économiques. Elle se compose de deux parties :

Une compréhension d'ensemble sur les relations liant l'entrepreneur – l'entreprise – l'action entrepreneuriale. Elle se concrétise par des connaissances sur :

- Le profil de l'entrepreneur
- Les processus entrepreneuriaux
- Les phases de développement de l'entreprise

Ces facteurs se cristallisent dans les événements critiques qui marquent l'évolution du projet d'entreprise. L'objectif de cette première partie est d'identifier ces événements.

Une compréhension des acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur ayant participé aux événements critiques. Le questionnement, qui correspond au projet de recherche, consiste à étudier :

- Leur rôle
- Le pourquoi de ce rôle
- La construction du groupe social auquel les acteurs appartiennent
- La mobilisation par l'entrepreneur

Dans le cadre du doctorat, il a été choisi de réaliser quatre études de cas et une étude inter-cas.

Cadre pragmatique

Le cadre pragmatique est conçu pour assurer la qualité scientifique quant à la mise en place de la recherche. Il retient les préoccupations suivantes :

Le recueil des données :

Deux techniques sont utilisées de façon simultanée pour répondre au questionnement et assurer la triangulation:

- L'entretien semi-directif (données primaires)
- La documentation (données secondaires)

Le traitement des données primaires :

- Déconstruction des données :

Le matériau empirique est déconstruit en faits simples / faits atomiques (Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, 1921).

- Reconstruction des données

Deux techniques d'analyse du contenu sont utilisées, ayant toujours pour but l'obtention des informations complémentaires et la triangulation :

- o La synthétisation des faits sur Excel
- o Le codage par Nvivo10
- Reconstruction des mécanismes par l'approche de typologie descriptive (Dumez, 2013)

Résultat de la recherche

Les analyses sur chaque cas apportent des réponses aux questions de recherche.

L'étude inter-cas explore :

- Les différentes influences des groupes sociaux

- La formation des groupes sociaux susceptibles de devenir parties prenantes de l'activité économique de l'entrepreneur

Troisième partie
Résultat de la recherche

Cette troisième partie présente quatre études de cas et une analyse inter-cas.

Dans les études de cas, pour chacune un chapitre est dédié, nous mettons les décisions de l'entrepreneur sous la lumière de ses motivations, de son contexte personnel et dans le paysage de l'industrie à laquelle l'entreprise appartient. Nous identifions par la suite les acteurs du réseau relationnel ayant pris part dans les moments critiques de l'entreprise et analysons leur intervention.

A partir des cas individuels, nous faisons une synthèse et captions des émergences en vue d'une recherche des éléments structurels dans le phénomène du réseau. Nous trouvons ainsi des conjonctures sur trois niveaux : des composantes du réseau, à savoir la Famille, les Amis et les autres groupes sociaux ; leur rôle d'accompagnement et leur rôle d'intermédiaire aux structures économiques, et enfin la connexion des groupes sociaux avec l'entrepreneur à travers un lien social (des traits démographiques communs).

CHAPITRE 5.

Cas 1 – Mme Mi, propriétaire d'une concession automobile

Introduction

Madame Mi est directrice et propriétaire d'une concession automobile d'une marque américaine à Hanoi depuis 13 ans. A partir d'une demande de son frère à diriger et sans formation au préalable, Mi s'est intégrée dans le milieu de la distribution automobile. Elle cherche maintenant à pérenniser sa notoriété par une offre de service fiable.

Les groupes sociaux participant à son parcours sont sa famille, initiale et créée car les deux jouent chacune un rôle différent, l'équipe du personnel, les clients et les chefs des concessions concurrentes.

Le cas est présenté dans l'ordre suivant : dans le paragraphe 5.1, l'historique de l'industrie automobile au Vietnam ainsi que les éléments de la concession dans ce contexte.

Les paragraphes 5.2 et 5.3 sont dédiés au projet d'entreprise vu sous l'angle de l'entrepreneur et à travers les événements critiques jalonnant ses étapes de transformation. Ces événements sont ensuite comparés avec le modèle de création d'entreprise de Bruyat (1993) et les processus entrepreneuriaux de Verstrate et Fayolle (2005) pour former une vue d'ensemble du parcours de l'entreprise et de l'entrepreneur.

Les acteurs du réseau social, dont l'identification et le rôle, sont définis à travers les événements critiques, sont décrits en détail dans le paragraphe 5.4 afin d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche au paragraphe 5.5.

Le Chapitre est conclu avec le Diagramme du Cas 1 (Figure 5.1).

5.1. Le contexte

Sont présentés dans les lignes suivantes l'industrie automobile au Vietnam et ses réseaux de distributeurs.

5.1.1. Historique de l'industrie automobile au Vietnam

Le Vietnam, un marché naissant pour les quatre-roues

L'industrie des quatre roues débute son activité au Vietnam en 1991, lorsque les premiers producteurs automobiles internationaux viennent s'y installer. Avant cette date, il y avait une usine unique, usine de Hoa Binh, entreprise publique créée en 1951 durant la guerre contre les Français, et quelques ateliers d'accessoires. Ces établissements localisés dans la région de Hanoi assemblaient des sedans soviétiques. Dans les rues, il y avait très peu de voitures. A part ces véhicules assemblés sur place, quelques jeeps américaines roulaient encore, notamment au Centre et dans le Sud. Des importations viennent combler la faible demande pour les véhicules individuels.

En 1991, deux joint-ventures ont été créées à l'initiative des entreprises vietnamiennes et étrangères. En 1995, le Gouvernement vietnamien chercha à développer des capacités de production locales. Il fit baisser les prix de vente des producteurs existants, et donna licence à un nombre limité des producteurs internationaux.

Entre 1991 et 1998, 11 producteurs ou assembleurs sous licence y ont construit leurs usines¹². La plupart d'eux sont des Japonais, des Koréens, des Américains et un ou deux Allemands. En 2015, le nombre des producteurs s'élève à 17¹³.

Les voitures vendues au Vietnam viennent principalement de ces bases d'assemblage des marques internationales. Malgré la politique de promotion d'une industrie automobile vietnamienne, aucune marque locale n'a pu voir le jour. Les véhicules entièrement importés de l'étranger constituent aussi une part importante du

¹² Sturgeon, T.J., *The automotive industry in Vietnam: Prospects for development in a globalizing economy*, Industrial Competitiveness Review, Ministry of Planning and Investment (MPI), Hanoi, Vietnam, 1998

¹³ Source: <http://vama.org.vn/vn/cac-thanh-vien.html>

marché. Ils sont vendus plus cher en raison de la taxation, mais ils sont plus appréciés pour leur qualité.

Le Vietnam, un marché potentiel dans l'avenir

Le nombre de véhicules vendus commence à s'envoler en 1997, pour doubler tous les deux ans à partir de 2000 pendant les périodes en dehors des crises. Il passe de 21.000 unités en 1997 (Sturgeon, 1998), à 43.000 en 2003¹⁴ et près de 245.000 en 2015¹⁵, malgré une augmentation presque annuelle de différents types de frais et taxes.

Mais le marché est toujours considéré trop jeune pour une explosion. Selon les expériences internationales, la période de croissance rapide ne viendrait que lorsque le PIB atteindrait 4.000 USD par habitant (Sturgeon, 1998). En 2015, cet index est de 2.109 USD¹⁶. D'ailleurs, le Vietnam est encore un pays de deux-roues, avec 45 millions d'unités qui y roulent tous les jours. Le nombre des achats nouveaux est en baisse mais il est toujours d'un ordre de 2,7 – 3,3 millions d'unités chaque année depuis 2010.

5.1.2. Caractéristiques du marché automobile au Vietnam

Caractère saisonnier et imprévisible

Malgré l'adhésion du Vietnam aux différents accords commerciaux internationaux, les taxes sur la consommation des véhicules vont à la hausse presque tous les ans.

2004 est une année exemplaire. La taxe de la consommation spéciale imposée sur les voitures a été augmentée de 5% à 24% au 1er janvier, et à 40% juste un an après. La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) est aussi augmentée de 10%.

En 2016, le montant de toutes les taxes et frais pour qu'un véhicule individuel puisse rouler est à 200% du prix du producteur. Pour certains changements, la différence

¹⁴ Ono Kenichi and Nguyen Van Thuong, *Improving industrial policy formulation*, papers presented at workshops and symposiums, held in Hanoi and Tokyo, 2004 to 2005, Publishing House of Political Theory, Hanoi, 2005

¹⁵ Source: <http://vneconomy.vn/xe-360/2015-nam-bung-no-cua-thi-truong-oto-viet-2016011210002052.htm>

¹⁶ Source: https://www.gso.gov.vn/default_en.aspx?tabid=622&ItemID=15515

peut varier entre 1.000 USD pour une moyenne gamme jusqu'à 80.000 USD¹⁷ pour un SUV (sport utility vehicle) luxueux.

Entre les changements de taxe, il y a aussi des périodes de crise. Après une première plus légère en 2008-2009, en 2011, le Vietnam entre dans une crise profonde. L'agonie des importateurs indépendants s'accouple avec une inflation de plus de 18%. Le marché automobile est en croissance sous zéro et ne se rétablira que fin 2014¹⁸.

Les achats sont très sensibles aux changements de la taxation. Ils augmentent de manière importante avant les dates butoirs. Le marché automobile devient saisonnier et imprévisible.

Un marché concentré sur un petit nombre de marques et de distributeurs

D'une valeur de 20 000 usd à 75 000 usd, c'est-à-dire l'équivalent du prix d'un appartement, les voitures sont considérées comme une maison mobile. Plus qu'un moyen de transport, c'est un stockage de la richesse et apparence du succès, de la réussite.

La demande est potentielle. Par contre, le choix de quel véhicule acheter sera mûrement réfléchi. Les acheteurs souhaiteraient pouvoir revendre leur véhicule rapidement et à un bon prix, alors que la consommation et la maintenance devraient être les moins chères et les plus pratiques possible.

Les utilisateurs cherchent la valeur de revente dans les marques les plus achetées. La concurrence se réduit entre les marques les plus connues. Sur le tableau des prix de véhicules publié par le magazine *Automobile du Vietnam*, il est noté que le nombre des marques ne varie pas beaucoup, il passe de 14 en 2009, année de sa création, à 19 en 2016. Les 10 modèles les plus vendus appartiennent toujours aux 3 ou 4 marques les plus connues.

¹⁷ Source: <http://vietnamnews.vn/economy/280972/car-prices-jump-following-tax-adjustment.html#QCR51TCEb1lxwhC.97>

¹⁸ Bellefleur Daniel and Sequeros Antonio, *ASEAN's Automotive Race – Indonesia and Vietnam Drafting Thailand*, prepared for Automotive Focus Group, 27 February 2015

En parallèle avec la concentration des marques, le nombre des distributeurs est aussi limité. Avant 2011, il y a eu 3 catégories de vendeurs, à savoir les distributeurs autorisés, les importateurs officiels des marques n'ayant pas de filiale au Vietnam et les importateurs indépendants. Le Circulaire N. 20/2011/TT-BCT du Ministère des Commerces et des Industries en juin 2011 impose des conditions de licence et de garantie, auxquelles seuls les distributeurs autorisés et les importateurs officiels peuvent répondre. La plupart des importateurs indépendants font faillite et sont de facto écartés du marché.

Cette décision administrative a eu pour conséquence de réduire le nombre des importateurs, de 539 à 58 selon un article de presse¹⁹. Le nombre total des distributeurs de voiture dans tout le pays est estimé à environ 250, si on ajoute les distributeurs autorisés des marques qui sont de l'ordre de 200 (en moyenne une dizaine de distributeurs par marque).

Un marché surclassé vers le luxe

Les marques font des efforts inlassables pour se faire connaître. Puisque l'automobile est considérée comme un produit de luxe au Vietnam, l'industrie s'adapte et utilise les nouveaux outils de marketing pour créer des amours fiévreuses. Le processus est décrit dans le livre *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury Paperback* de Chadha et Husband (2015), dans lequel le rôle des showrooms est important. La concession devrait être un espace d'achat idéal où le client reçoit un service parfait et vit une expérience exceptionnelle.

5.1.3. La place de la concession dans le contexte

L'entreprise a un showroom-garage installé à Hanoi, la deuxième ville économique du Vietnam. Elle est une des 26 entreprise-concessions de la marque dans tout le pays. Elle offre à ce titre un service de standard global auquel la marque s'engage, c'est-à-dire équivalent à celui d'usage aux Etats-Unis ou en Europe.

¹⁹ Source: <http://www2.danviet.vn/kinh-te/tai-sao-bo-cong-thuong-quyet-giu-thong-tu-20-702593.html>

Pour répondre aux critères d'exigence, la concession a été rénovée en 2012. Elle a maintenant un showroom de 800m², un espace administratif de 900m² et un garage de 2.500m².

En 2015, le Vietnam est le 3^{ème} marché de la marque en Asie du Sud-Est avec plus de 20.000 véhicules vendus, après la Thaïlande et les Philippines. Avec un effectif de 130 personnes et environ 10.000 véhicules vendus au cours des 13 ans d'existence, la concession est d'une taille moyenne mais c'est une des salles les plus fréquentées dans le pays.

Le site web de l'entreprise met en avant la performance de l'équipe du personnel ainsi que la taille du Club des fidèles - ceux qui ramènent leur véhicule au garage au moins 10 fois par an : il contient maintenant plus de 500 membres.

5.2. Le parcours de l'entrepreneure

À partir d'une opportunité de la famille, Mme Mi démarre son entreprise, offrant une concession à quatre roues de standard international. Elle se rend compte, plusieurs années après, qu'elle souhaite vivre dans un équilibre social,

5.2.1.L'entrepreneure

En 2002, la candidature de concession du frère de l'entrepreneure fut acceptée. Mais il venait de déposer un autre projet auprès d'une marque concurrente. Pour ne rater ni l'une ni l'autre, il lui fallait trouver un remplaçant au poste de directeur général pour le premier projet. Il eut besoin également d'une personne proche de lui pour mettre en place la future entreprise. Notre entrepreneure vint occuper ces deux rôles. Elle allait devenir propriétaire et directrice de la concession quelques années plus tard, lorsque son frère s'engagerait entièrement dans plusieurs autres projets d'affaires.

L'entrepreneure apprit à gérer l'équipe, les ventes et le profit. Elle n'avait pas d'expérience managériale organisationnelle au préalable. Un processus que l'entrepreneure dit de « *learning by serving* ».

« J'ai pensé que je ne pourrais pas, j'ai fait des efforts, et puis j'y suis arrivée. Je suis passionnée par le business. C'est comme un escalier. A force de monter, je ne veux plus le quitter. C'est une passion du fond du cœur ».

Son objectif fut d'avoir une entreprise de bonne réputation, que les clients s'en souviennent même au-delà de son existence, si un jour elle devait la fermer.

Onze ans après la création, en 2013 elle reconnût que ses efforts, aussi exténuants soient-ils, ne lui apporteraient plus de profits supplémentaires. Elle était surchargée, elle pensait du mal des autres et elle répercutait les tensions de son entreprise sur sa famille.

Elle décida de lâcher les tâches managériales et de les déléguer à un directeur exécutif salarié. Cette décision a finalement porté ses fruits car l'entreprise a fait des profits supplémentaires. Par ailleurs, ceci a eu une influence positive sur sa vie privée. Elle a dès lors vécu une vie plus équilibrée, avec plus de temps pour sa famille.

L'important pour Mme Mi est aujourd'hui la confiance que lui accordent tout à la fois son équipe et ses clients. Par contre, elle ne cherche pas des nouvelles affaires ou à devenir plus riche. Pour elle, le sens d'un bon business est qu'il correspond aux attentes de la personne qui le tient.

5.2.2. Le profil entrepreneurial

Thierry Verstraete et Alain Fayolle (Verstraete & Fayolle, 2005) ont pris l'initiative de réunir les écoles de pensée, des courants, et des paradigmes en matière d'entrepreneuriat pour offrir un cadre d'accumulation des connaissances. Ils relèvent quatre paradigmes génériques qui couvrent tous les profils entrepreneuriaux, de façon séparée ou dans leur complémentarité. Ce sont : l'opportunité d'affaires, la création d'une organisation, la création de valeur et l'innovation. Le profil de notre entrepreneur sera analysé dans ce cadre.

5.2.2.1. « Opportuniste » ou « innovatrice » ?

Notre entrepreneure n'est pas une chasseuse d'opportunité. Elle a développé un projet commercial qui lui vient en main, mais ne s'est jamais engagée dans une autre aventure entrepreneuriale. Elle a, au contraire, décidé de vivre sa croissance individuelle, lors de sa dixième année dans son parcours entrepreneurial.

Son projet consiste à monter une structure économique accueillante. La marque et ses traditions de service sont d'origine américaine. L'offre devait être localisée pour répondre aux besoins locaux.

« En automobile, les clients sont des connaisseurs. Ils écoutent et posent des questions. Ils sont calmes et réceptifs mais exigeants » (un site web d'une concession)

« Je ne peux pas laisser mes clients. Le producteur, il nous vend ses véhicules, et c'est fini. Ce sont les concessions qui prennent leur responsabilité vis-à-vis des produits devant leurs clients ».

Elle a pu construire une équipe, une culture de service avec des ressources humaines n'ayant pas cette tradition, une culture humaine dans un contexte industriel et enfin une valeur de fiabilité vis-à-vis des clients.

L'entrepreneure n'a jamais dit qu'elle faisait des « innovations ». Pourtant elle pourrait être qualifiée d'« innovatrice » selon la définition de Schumpeter.

Selon Schumpeter (Schumpeter, 1939, p. 84) cité par Verstraete et Fayolle (Verstraete et Fayolle, 2005), *« toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme ».*

Verstraete et Fayolle citent aussi Drucker et Julien et Marchesnay, les partisans de cette perspective. Drucker considère l'innovation comme une condition de création de la valeur. Pour Julien et Marchesnay, l'innovation peut être radicale, systématique, sporadique ou globale, autrement dit une rupture radicale ou plus incrémentale, et ce d'une question technologique ou organisationnelle.

Pour l'entrepreneure Mi, la création des valeurs et la construction de l'équipe sont réalisées à partir des innovations incrémentales (détails dans la partie 3 – événements critiques).

Il y a eu également des innovations plus visibles. Elles sont :

- La restructuration de l'entreprise en 2012
- Le changement de stratégie après 2012

Pour positionner ces changements par rapport à l'esprit de Schumpeter, il convient de rappeler tout d'abord les 5 types d'innovation qu'il avait cités : de nouveaux objets de consommation (produits, services ou exploitation de nouvelles sources de matières premières), de nouvelles méthodes de production et de transport, de nouveaux marchés ou de nouveaux types d'organisation industrielle.

Le changement de stratégie de Mme Mi s'approche le plus à « une nouvelle méthode de production » puisqu'elle s'est basée sur la fiabilité. Si cette comparaison est approximative, celle dans l'esprit de Marchesnay et Julien est plus convaincante. Mme Mi est réellement innovatrice dans la mesure où elle « *propose une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre* ».

5.2.2.2. La création de valeur

Pour Verstraete (Verstraete, 1999 ; Verstraete et Fayolle, 2005), « *tout management doit mettre en œuvre les processus offrant satisfaction aux différents acteurs ayant une influence sur les affaires* ». La valeur est aussi un critère d'évaluation de la performance de la firme pour ces acteurs.

Pour la concession de Mme Mi, nous pouvons voir deux acteurs ayant une influence décisive sur ses affaires: la marque et les consommateurs. Deux valeurs significatives vis-à-vis de ces acteurs peuvent être relevées.

Valeur 1 : une réponse aux données locales

La concession a répondu aux exigences de la marque en pouvant offrir un service de standard international. La valeur ajoutée par notre entrepreneure consiste en un service « luxueux » répondant aux données locales.

La réponse aux données locales est une exigence du marché. Pour s'adapter aux habitudes des consommateurs telles qu'elles sont expliquées dans le paragraphe 5.1 – contexte du marché automobile au Vietnam, toutes les concessions devraient arriver à générer cette valeur. Elle a un rôle de survie pour l'entreprise.

Valeur 2 : la fiabilité

Lorsqu'une équipe soudée est construite, l'entrepreneure constate qu'un service fiable fidéliserait ses anciens clients :

« Si l'entreprise fait son travail comme il faut, les clients vont revenir et l'entreprise n'a pas besoin de creuser la tête pour avoir des nouveaux clients. »

Cette constatation s'est transformée en une stratégie commerciale de l'entreprise. La fiabilité est devenue une valeur entrepreneuriale dans la mesure où elle est mobilisée pour construire une méthode pour obtenir des chiffres d'affaires.

Si la première valeur (réponse aux données locales) est le but et les innovations consistent aux tentatives pour construire une façon de faire, la deuxième valeur était une condition pour que l'innovation ait eu lieu sous forme d'une décision (changement de stratégie).

5.2.2.3. La création du système d'accompagnement

La relation liant l'entrepreneur et l'organisation créée est un aspect propre au domaine de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005). Il s'agit d'une action d'organisation et d'agencement des acteurs participant au projet entrepreneurial.

Dans le cas de notre entrepreneure, les agencements suivants ont eu lieu :

- L'évolution au niveau organisationnel, notamment la réorganisation en 2012.
- La formation du groupe des chefs des concessionnaires concurrents

L'évolution organisationnelle de l'entreprise comporte 3 phases :

Phase 1. Jusqu'en 2012, cette organisation correspond à la nécessité de survie face à un marché fluctuant.

« La première crise de l'entreprise a été une crise de ressources humaines. La deuxième crise a été une crise de ressources humaines également. »

La première tâche d'agencement de l'entrepreneur a été de construire une équipe.

« Avec l'équipe, je règle les difficultés. »

La reconstruction de l'équipe a pour conséquence première d'établir une politique de rémunération. Le contrat type est revu chaque année. Le salaire de base est calculé pour pouvoir couvrir le minimum des besoins.

Phase 2. La restructuration de 2012 amène à un changement dans l'agencement organisationnel. La délégation de pouvoir à plusieurs niveaux hiérarchiques est accompagnée d'une culture de confiance. L'entrepreneure s'engage à un mode de gestion basé à la fois sur l'intérêt économique et le sentimental.

Phase 3. Le mode de gestion par la confiance est favorisé. L'entrepreneure veille à ce qu'une solidarité et une compréhension réciproque soient nourries au sein de l'entreprise, et que cela amène à une auto-responsabilité et une fiabilité du service offert aux clients. Le changement de stratégie, à savoir fidéliser des clients au lieu d'en chercher des nouveaux en est le résultat.

L'organisation entre les entrepreneurs concurrents

Comme il a été expliqué dans la partie 1, il y a deux mouvements :

- Une synergie des entrepreneurs dans le secteur pour construire et diffuser une nouvelle valeur auprès des consommateurs, valeur de vie aux standards occidentaux.
- Une tendance de concentration au cours de laquelle la distribution est maintenue par un petit nombre d'acteurs inchangés.

Dans les faits, l'entrepreneure l'a provoqué:

« Je partage cette initiative avec les autres propriétaires de concession. Ils finissent par recruter un directeur exécutif pour la gestion opérationnelle à leur place »

« Les propriétaires, à notre niveau,.... »

Il s'agit d'un auto-agencement entre les concurrents. Une relation personnalisée entre eux en découle.

5.2.2.4. Conclusion profil de l'entrepreneure

A partir d'une opportunité saisie, l'entrepreneure a su créer un climat favorable pour ses clients. Pour cela elle a mis en place un système d'accompagnement durable et performant. Grâce à ces éléments novateurs, elle a obtenu un positionnement sûr sur son marché, dans un contexte de forte croissance mais aussi de changements rapides. Tout ce parcours est guidé par une motivation personnelle vers un mode de vie humain et équilibré.

5.3. Les évènements critiques de l'entreprise

Les évènements critiques sont des changements significatifs qui ont eu lieu pendant l'existence de l'entreprise. Les évènements critiques jalonnent la transformation, ils sont des manifestations concrètes de l'agir entrepreneurial. Ainsi, les acteurs présents dans les évènements critiques sont ceux qui ont un rôle à jouer dans l'évolution de l'entreprise.

Dans les parties suivantes, les évènements critiques sont identifiés puis utilisés pour rétablir une évolution holistique de l'entreprise. Les acteurs du réseau social qui y sont présents seront analysés dans ce cadre.

5.3.1. Description des évènements critiques

Les évènements critiques sont obtenus à partir de l'analyse des faits. Les faits sont groupés au fur et à mesure jusqu'au moment où une suite des situations apparaissent à travers un contexte, une action et un résultat. Ces situations marquent chacune d'elles une phase unique dans l'évolution de l'entreprise.

Dans chaque situation, l'action de l'entrepreneure, c'est-à-dire ses décisions dans le but d'une adaptation au contexte ou d'un changement qu'elle a décidé, est l'élément le plus représentatif, puisque tout le parcours de l'entreprise tourne autour de la symbiose entreprise – entrepreneure. Les évènements critiques sont en fait le nom donné aux actions que l'entrepreneur a réalisées et qui ont engendré un changement significatif pour l'entreprise.

Les évènements critiques peuvent se réaliser dans un laps de temps ou s'allonger sur une durée temporelle.

Douze évènements sont recensés pendant 13 ans depuis le démarrage jusqu'au moment de l'interview.

Tableau 5.1. Evènements critiques du Cas 1

Ordre	Temps	Evènements critiques	Contexte	Résultat
1	2002	Prise de poste du directeur général	Le projet de concession initié par son frère est lancé	Démarrage du parcours d'entrepreneure
2	Premières années	Acquisition des compétences managériales	Elle n'avait pas de formation ni d'expérience	Compétences managériales acquises
3	2009-2011	Vente à perte	Le marché est en crise profonde.	L'entreprise survit
4	2009-2011	Elle renforce ses ressources humaines	Départ des meilleurs vendeurs	L'entreprise survit et se développe
5	2012	Désengagement de la gestion directe	Surcharge de travail Mauvais impact sur sa famille	Désengagement de la gestion directe et changement du mode de gestion
6	2012	Délégation	Décision de désengagement et de vie plus équilibrée	Le système est plus performant Plus de profit
7	2012	Hierarchisation		Vie familiale améliorée Elle retrouve son efficacité
8	2012	Changement du mode de gestion		

9	itératif	Echange avec les concurrents directs	Différenciation des acteurs	Un cercle d'entrepreneurs où elle trouve son positionnement concurrentiel
10	itératif	Culture humaine	Culture d'entreprise peu d'attention aux humains	Bon fonctionnement interne
11	itératif	Culture de service	Certaines habitudes culturelles ne matchent pas avec la culture de service	Service à la norme requise
12	Après 2012	Changement de stratégie	Nouveau positionnement concurrentiel	Fidélisation des clients par la fiabilité du service

Description des évènements critiques

EC 1. Le projet d'ouverture d'une concession automobile de son frère est accepté par la marque. Il faut une personne pour la mise en place. La sœur saisit l'opportunité et devient entrepreneure.

EC2. L'entrepreneure doit apprendre à gérer. Elle n'y a pas été formée. Dans les traditions culturelles vietnamiennes, la notion du gain et de commerce n'est pas appréciée ni enseignée.

EC3. Vente à perte. Les demandes en automobile sont influencées par une intervention gouvernementale sur les conditions de fonctionnement des distributeurs indépendants. Ces derniers, qui doivent fermer sous peu, vendent tout. Le marché est en pleine crise.

EC4. Le départ du personnel et ses efforts de renfort de l'équipe. Plusieurs raisons pour que le personnel clé quitte l'entreprise. L'automobile est un secteur émergent, qui recrute et forme les meilleurs vendeurs. Mais les nouveaux secteurs, comme les banques, viennent et prennent tout. A plusieurs reprises les personnels clé décident de partir. Un des soucis de l'entrepreneure est de consolider son équipe.

EC5. Sa surcharge de travail. Vient le moment où ses efforts supplémentaires ne font pas naître de profit supplémentaire. Un autre mode de fonctionnement organisationnel est nécessaire.

EC6.7.8. Ses décisions de désengagement se concrétisent par la délégation, la hiérarchisation et le changement de mode de gestion. Le poste de directeur exécutif est créé. Les tâches sont réorganisées. Une hiérarchisation est installée, les meilleures personnes prennent des positions plus importantes. Dans cette nouvelle organisation, le contrôle par la punition est remplacé par le contrôle de l'efficacité et la confiance réciproque.

EC9. Changement de stratégie en 2012. Fidélisation par la qualité du service et l'effet de « bouche à l'oreille ».

EC10. Echange avec les concurrents directs. Une relation amicale plutôt que concurrentielle est mise en place entre l'entrepreneure et les propriétaires des autres concessions. Comme les nouveaux sont rares, il semble que ces personnes se connaissent et forment un groupe stable.

EC11. La culture de solidarité. L'entrepreneure a encouragé une ambiance de solidarité durant plusieurs années. Le grand changement débute en 2012.

EC12. La culture de service. Créé depuis le début et maintenu dans le temps, cet évènement témoigne de l'évolution et de la performance de la concession.

5.3.2. Positionnement des évènements critiques dans l'évolution de la concession

Pour obtenir une vue holistique sur l'ensemble des éléments qui font évoluer l'entreprise, les évènements critiques seront classifiés en fonction des différentes phases de développement de l'entreprise selon le schéma de Bruyat (1993) et comparés avec les processus mobilisés par l'entrepreneur dans le cadre des paradigmes entrepreneuriaux de Verstraete et Fayolle (2005).

Description de l'évolution de la concession de Mme Mi

Selon le modèle du processus de création d'entreprise de Bruyat (Bruyat, 1993), l'évolution de l'entreprise passe par trois phases: le déclenchement, l'engagement et la survie - développement.

Pour la concession de Mme Mi, à part le déclenchement et l'engagement, nous trouvons que la phase 3 se concrétise en un développement en deux périodes. La première serait appelée « consolidation », où l'entrepreneure transforme l'entreprise à sa manière, obtenant une autonomie au sein du marché. La deuxième serait appelée « pérennisation », puisque l'entrepreneure cherche à pérenniser la notoriété de la concession et à organiser les affaires autour de cette notoriété.

La description détaillée est la suivante :

Phase 1. Déclenchement.

Le déclenchement de Mme Mi correspond à la saisie de l'opportunité et l'ouverture de l'entreprise (EC1).

Tableau 5.2. L'évolution de la concession de Mme Mi

Phase	Temps	Libellé de la phase	Evènement critique correspondant	Processus entrepreneurial correspondant
1	2002	Déclenchement	EC1. Ouverture de l'entreprise	Obtention de l'opportunité
2	2002-2011	Engagement	EC2. Apprentissage EC3. Vente à perte EC4. Crise des départs	Construction des valeurs Construction de l'équipe
3.1	2012	Développement 1 - Consolidation	EC5. Désengagement de la gestion directe EC6. Délégation EC7. Hiérarchisation EC8. Changement de mode de gestion	Construction de l'équipe Construction des valeurs
3.2	Après 2012	Développement 2 - Pérennisation	EC9. Formation du groupe des concurrents EC10. Construction de la culture humaine EC11. Construction de la culture de service EC12. Changement de stratégie	Innovation

Phase 2. Engagement.

L'apprentissage (EC2), la vente à perte (EC3) et les efforts pour faire face aux crises des départs (EC4) manifestent l'engagement de l'entrepreneure au niveau de ses capacités personnelles et au niveau financier.

Deux processus entrepreneuriaux sont mobilisés, à savoir la construction de la valeur - cette période d'intégration devant coïncider avec les tentatives de satisfaction aux données locales -, et la construction de l'équipe, dans la mesure où l'entrepreneure doit trouver une solution face aux départs de ses meilleurs vendeurs.

Phase 3. Développement 1 – consolidation

A partir d'une révision de la situation, l'entrepreneure redéfinit ses objectifs et réalise une réorganisation de l'entreprise. Les événements EC5, EC6, EC7, EC8 lui ont permis de construire une équipe compétente. Avec ces mesures, la concession est devenue plus rentable.

Les deux processus entrepreneuriaux sont toujours mobilisés comme dans la phase précédente, sachant que la valeur cherchée passe d'une adaptation aux données locales à une offre de fiabilité.

Phase 4. Développement 2 – Pérennisation

Dans cette phase, l'entrepreneure souhaite mettre en place un mécanisme de production qui assure durablement la notoriété de sa concession (la fiabilité).

L'action principale de la phase est une innovation : le changement de la stratégie commerciale (EC12).

Ce changement est rendu possible grâce aux deux événements qui avaient lieu de façon incrémentale : EC10 (construction de la culture de service) et EC11 (construction d'une culture organisationnelle plutôt humaine). L'intégration au groupe des concurrents (EC9) a un lien positif à (avec) ce changement. Elle confirme la place sécurisée de la concession au sein de son marché environnant.

Le processus entrepreneurial emprunté est l'innovation.

L'ensemble du parcours de la concession est schématisée dans le Diagramme du Cas 1 en fin du Chapitre.

Dans la partie suivante, les acteurs du réseau social présents dans chaque évènement critiques sont analysés pour comprendre leur évolution, leur rôle et les raisons pour lesquelles ils peuvent jouer ce rôle.

5.4. Les acteurs du réseau social

Les 5 acteurs suivants sont présents dans les événements critiques de l'entrepreneure : son frère, son époux et ses enfants, l'équipe du personnel, les clients et les concurrents directs (Tableau 5.3).

Tableau 5.3. Acteurs du réseau social du Cas 1 et leur rôle

Ordre	Acteur	Réseau	Evènement critique*	Phase d'évolution de l'entreprise	Processus entrepreneurial de l'entrepreneure	Rôle de l'acteur
1	Frère	Famille initial	EC1	Déclenchement	Obtention de l'opportunité	Apporter une opportunité
2	Epoux et enfants	Famille créée	EC5	Consolidation	Construction des valeurs	Inciter l'entrepreneure vers un bon équilibre famille - travail
					Construction de l'équipe	
3	Equipe de personnel	Equipe d'accompagnement	EC10 EC11	Pérennisation	Innovation	Assurer un service fiable et un développement durable
4	Clients	Acteurs à satisfaire	(pas d'EC)	Engagement	Construction des valeurs	Apporter les chiffres d'affaires
			(pas d'EC)	Consolidation	Construction de l'équipe	
			EC12	Pérennisation	Innovation	
5	Concurrents directs	Cercle professionnel	EC9	Pérennisation	Innovation	Assurer à l'entrepreneure un positionnement sécurisé sur le marché

*Rappel : EC1. Ouverture de l'entreprise. EC5. Désengagement de la gestion directe. EC10. Construction de la culture de service. EC11. Construction d'une culture organisationnelle

humaine. EC12. Changement de stratégie commerciale. EC9. Intégration au groupe des concurrents directs

L'objectif de cette partie est de comprendre les 4 questions et de les attribuer aux réseaux sociaux, ou groupes sociaux.

Explication du tableau

La famille initiale. Le frère de l'entrepreneure lui a offert une opportunité qui lui a permis de démarrer.

La famille créée. L'époux et les enfants constituent un élément d'équilibre par rapport à son entreprise. C'est en souhaitant passer plus de temps avec eux que l'entrepreneure réorganise son emploi du temps et restructure son entreprise.

L'équipe du personnel. La confiance et la solidarité sont devenues un outil de communication et de fidélisation de l'équipe. L'équipe du personnel est un réseau social dont la naissance a été poussée par l'entrepreneure.

Les clients. Les personnes qui utilisent le service de l'entreprise et qui relayent cette expérience comme ses valeurs.

Les concurrents directs. Un réseau nouvellement créé au-delà de la volonté de l'entrepreneur.

Les explications suivantes développent les apports de ces acteurs du réseau social dans leurs concepts concernés.

5.4.1. La famille et l'opportunité

La famille est lieu de transition (Fayolle et Bégin, 2009) car il y a une confiance totale. C'est là que l'on communique, partage, s'entraide. Ceci est non seulement pour un savoir-faire, une orientation entrepreneuriale mais aussi pour la richesse. La famille a un pouvoir de mobilisation et de combinaison des ressources nécessaires pour une activité entrepreneuriale.

Dans la culture vietnamienne, cette force mobilisatrice semble naturelle. La famille est une unité centrale dans les cultures confucéennes. A la différence du Bouddhisme

et du Taoïsme, le Confucianisme vise une bonne gouvernance de la société en introduisant chaque individu dans trois cadres hiérarchiques: le soin vis-à-vis des membres de sa famille, l'honnêteté vis-à-vis de ses maîtres et camarades, et la loyauté vis-à-vis de son Roi. La famille a un rôle sacré. Elle est le modèle, le repère pour toute forme organisationnelle. Un exemple, dans la langue vietnamienne, le mot « Etat » (*Nha nuoc*) est constitué de deux composantes : la famille (*Nha*) et le territoire (*Nuoc*).

Mais si cette opportunité est donnée à l'entrepreneure c'est parce qu'elle, ou sa famille, a un statut sociologique particulier. Un projet d'ouverture d'une concession automobile est hors de portée pour la population de masse. Rien que sur le plan financier, au Vietnam, le régime planifié a fini par mettre à plat toutes les richesses individuelles. L'accumulation des capitaux ne recommença qu'à partir de la fin de la transition, en 1990. Or un tel projet d'ouverture de concession nécessite une capacité financière importante, même en 2002. Le frère de l'entrepreneure devrait être « très riche » par rapport au reste de la population.

En résumé, deux commentaires sont retenus pour ce cas : la famille est un facteur mobilisateur de ressources, mais c'est le statut sociologique de l'entrepreneure qui la conduit à prendre en main cette opportunité.

5.4.2. Le rôle de l'équilibre vie professionnelle – vie familiale

La famille, à savoir l'époux et les enfants, ont une influence majeure dans la décision de mise en retrait des tâches managériales de l'entrepreneure. Elle a voulu réserver plus de son temps aux siens, et par ce moyen, retrouver un équilibre dans sa vie.

Les obligations familiales sont généralement vues comme un frein pour les femmes entrepreneures. Descarries et Corbeil (1994) remplace ce terme par celui de conciliation entre la famille et le travail. Dans leur étude, les femmes veulent plutôt avoir les deux vies en même temps. Le terme de contrebalance pourrait désigner ce pouvoir de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des femmes. Dans cette perspective, pour Mme Mi, la famille créée est une source d'équilibre plutôt qu'une obligation.

5.4.3.L'institutionnalisation de l'entreprise comme moyen de fidélisation du personnel

Au cours de l'agencement des compétences nécessaires à la vie de l'entreprise, notre entrepreneure se rend compte qu'il est important d'établir une relation de confiance et une interaction entre elle et les salariés.

Ces deux éléments ont été abordés dans la sociologie de l'entreprise. Ils appartiennent à un thème plus large : le rapport social.

Pour comprendre la naissance du rapport social au sein de l'entreprise, il faudrait revenir à la théorie des institutions. Polanyi suggère que la conception générale du processus économique est un système de relations sociales, de règles partagées et de croyances communes. Les institutions économiques doivent être comprises comme des entités socialement construites et non pas dans une situation d'opposition. Ceci implique de comprendre la spécificité de la *culture de marché*, quand elle existe. « *L'institutionnalisation du procès économique confère à celui-ci unité et stabilité* ».

Sainsaulieu souligne la notion de l'identité dans le processus d'institutionnalisation. Cette notion l'a amené à étudier la notion de culture qui caractérise une identité commune de l'organisation.

Pour revenir au cas de Mme Mi:

- L'équipe du personnel est construite autour d'une politique de gestion rationnelle mais aussi d'une relation sentimentale interpersonnelle.
- Un rapport social a été créé autour de l'identité de l'entrepreneure. Ce rapport est un facteur participatif à l'acte entrepreneurial (la pérennisation de la notoriété commerciale).

5.4.4.La construction et la mobilisation du groupe des clients

Les clients font partis de ceux auxquels la concession doit apporter sa valeur. Ce sont des personnes qui assurent l'avenir de l'entreprise par les chiffres d'affaires

apportés. La valeur que la concession leur propose a un double caractère, rationnel et social :

- Un service de bonne qualité (rationnel)
- Une satisfaction (social). C'est par ce caractère que Mme Mi s'attend à :
 - o Un attachement. Payer plus cher « *parce que ce vendeur est tellement gentil !* »
 - o Un auto- élargissement du groupe par l'effet de bouche à l'oreille

Le groupe des clients se constitue dans la mesure où les consommateurs ont un besoin, rationnel et social, auquel ils doivent répondre. Ce double caractère accompagne tout le processus d'interaction entre le groupe et la concession. Du côté de la concession, pour satisfaire ces besoins, une production et honnête est en cours d'installation. Nous retrouvons le rôle de l'identité de l'entrepreneure et d'une gestion par la confiance dans ce mécanisme, ceci au travers de la construction et du maintien d'une équipe soudée.

5.4.5. Les concurrents

Le rapprochement des concurrents dans un marché concentré fait partie d'un thème de recherche, la co-opétition. Bengtsson et Kock (1999), en se référant à la théorie des réseaux et la théorie du management par des ressources, avancent l'idée qu'une entreprise peut choisir entre quatre modes relationnels, ou les mener tous à la fois en même temps, en fonction de sa position relative sur le secteur et de son besoin en ressources extérieures. Ces quatre modes relationnels sont la coexistence (une stratégie de symbiose), la compétition (une stratégie agressive), la coopération (des échanges économiques et non économiques) et la co-opétition (une stratégie à la fois agressive et coopérative).

Comparant ce cadre de recherche avec le cas des concessionnaires automobiles au Vietnam, nous trouvons que ces concurrents mènent entre eux une mode relationnel de symbiose par une coexistence. Il n'y a pas d'échange économique. Mais des

échanges non économiques ont eu lieu. Ceci se manifeste du côté de Mme Mi par les faits suivants :

- Une relation interpersonnelle amicale entre l'entrepreneure et les autres concurrents :

« Je blague avec les autres chefs d'entreprise »

- Une compréhension mutuelle :

« les autres chefs de concessions, ils sont plus fermés, ils ne veulent pas déléguer »

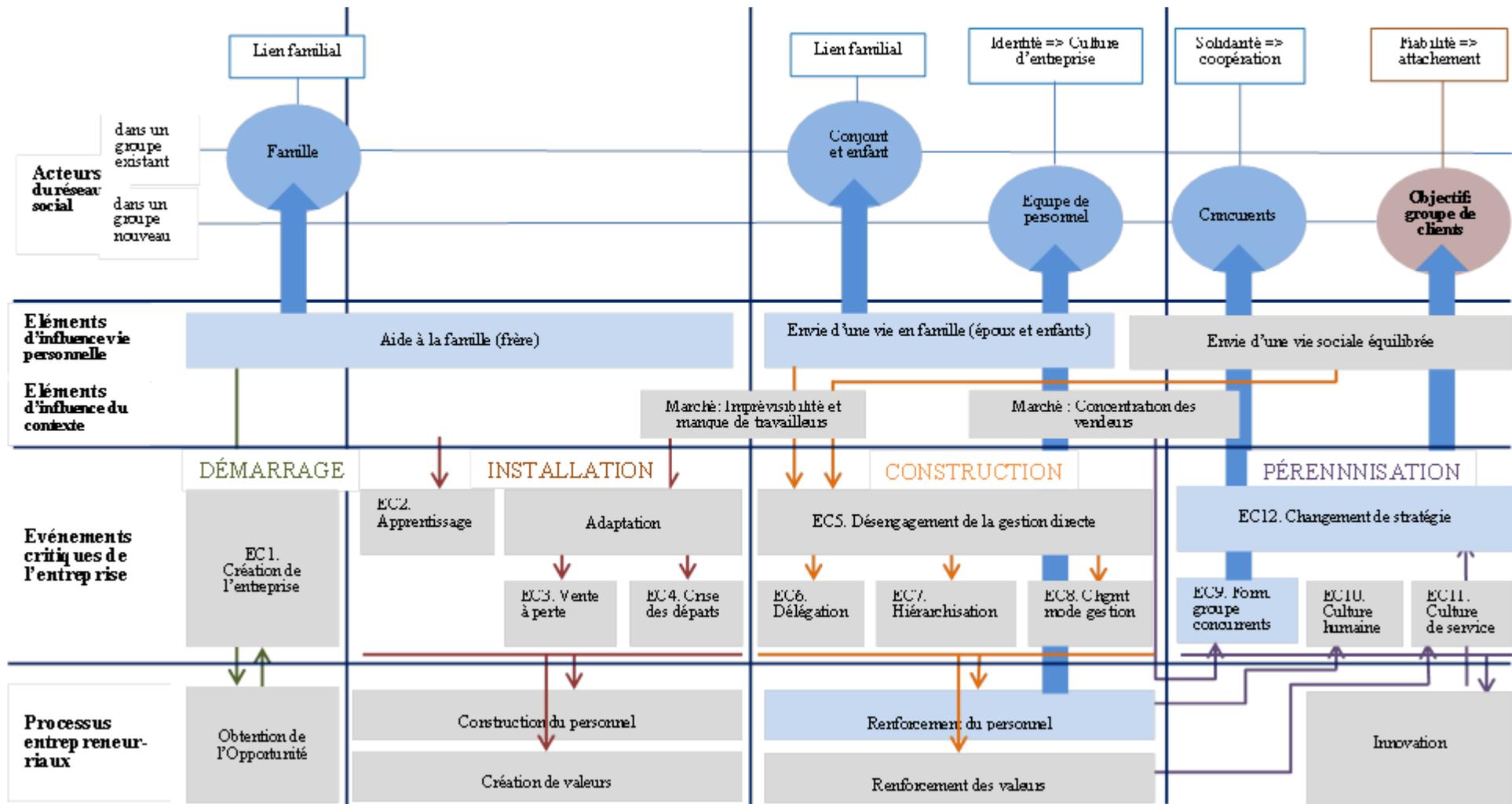
- Une entre-aide, ou une attitude de « laisser imiter » les innovations.

« je partage cette expérience avec les autres chefs de concession ».

Nous pouvons ainsi dire que dans le cadre d'une coexistence, les échanges non économiques ont eu lieu entre les chefs de concessions. Ils se traduisent dans une relation interpersonnelle amicale. Le groupe sert de référence de comparaison, avec laquelle Mme Mi peut évaluer sa situation au sein du marché environnant. L'interaction avec le groupe passe par le fait qu'il existe toujours un partage des objectifs similaires entre ces chefs de concessionnaires.

L'ensemble de l'étude du Cas 1 est résumé dans le Diagramme dans la page suivante.

Figure 5.1. Diagramme du Cas 1. Mme Mi et sa concession automobile



CHAPITRE 6.

Cas 2. M. Câne, co-proprétaire d'un opérateur de tourisme

Introduction

Cette étude de cas porte sur l'entrepreneur M. Câne et son agence de voyage, la TPK.

L'industrie du tourisme peut être considérée comme une grande opportunité pour le jeune secteur privé au Vietnam. C'est un des rares domaines pouvant fonctionner sans besoin de moyens. Il lui faut par contre de nombreuses initiatives pour pallier le manque d'infrastructures, et des soins méticuleux pour apporter la satisfaction aux clients. L'agence de tourisme TPK a répondu à ces exigences. Elle connaît une forte croissance depuis sa création en 2007.

M. Câne, entrepreneur de cette étude de cas et ses associés sont d'un profil à la fois aventurier, organisateur et innovateur. D'un point de vue entrepreneurial, leurs réussites consistent à la mise en place des opportunités et la création des valeurs vis-à-vis de leurs clients. Au niveau de l'entreprise, ceci se traduit par le développement et l'élargissement des activités. Un hôtel a été construit à Ninh Binh, un des sites touristiques incontournables. L'entreprise mène en parallèle l'organisation des voyages et l'hôtellerie.

Les acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur ayant une influence importante sont identifiés. Ils sont : les amis, les clients, l'équipe entrepreneuriale, la famille et le personnel.

Le contexte de l'industrie de tourisme et le profil entrepreneurial de M. Câne constituent les deux premiers paragraphes du Chapitre (6.1 et 6.2). Le troisième (6.3) est consacré

aux événements critiques du parcours entrepreneurial. La description des acteurs du réseau (6.4) laisse voir une grande diversité dans leur rôle respectif, leur source d'influence, dans la façon où les réseaux se constituent et sont mobilisés. Le Diagramme du Cas 2 donne une vue d'ensemble sur ces éléments.

6.1. Le contexte

Ce premier paragraphe porte sur l'évolution de l'industrie du tourisme au Vietnam.

6.1.1. Historique de l'industrie du tourisme au Vietnam

Une industrie importante du Vietnam

L'ouverture du pays en 1986 est exprimée dans son sens propre lorsqu'elle concerne les entrées et sorties par les frontières, puisque le pays avait été strictement fermé à tous les voyages à but privé. Les barrières législatives de délivrance des visas furent allégées en 1989²⁰, précédées par le Code d'investissement étranger promulgué l'année précédente. Si les premiers voyageurs privés étaient pour la plupart des hommes d'affaires et des Vietnamiens d'outre-mer qui revinrent rendre visite à leurs familles, à partir de 1994, année du lever de l'embargo américain, le pays commença à accueillir des vrais touristes - ceux qui ont pour but la distraction et la découverte. En 1999, le Décret du Tourisme vit le jour, c'était le premier texte juridique ayant pour but de donner la possibilité de l'exploitation et la promotion des ressources touristiques.

Dans un pays ravagé par les guerres et à peine sorti d'une profonde crise, le tourisme fut un des rares domaines pouvant fonctionner sans besoin de moyens. En 2006, on comptait à Ho Chi Minh ville, première ville touristique du pays, 34 hôtels de 3 à 5 étoiles²¹. Les touristes se contentèrent des logements de basse et moyenne gamme. Ils n'eurent pas non plus le choix des destinations car les sites étaient peu accessibles à cause de l'insuffisance des réseaux de transport. Pourtant cette industrie connaissait

²⁰ Le Décret N. 184 - HDBT du Conseil des Ministres, en date du 18 novembre 1989

²¹ Selon les statistiques du Département du Tourisme de Ho Chi Minh ville: <https://bit.ly/2M29sUV>

une croissance continue et parmi les plus rapides dans le monde (Wen-Hsiang et Nguyen, 2012). Le taux de croissance annuelle en moyenne était de 8,9% pendant la période de 2001 à 2010²².

Le tourisme constitue une part importante dans l'économie nationale. En 2013, les recettes directes des 7.500.000 étrangers visitant le Vietnam s'élèvent à 9,7 milliards de dollars, soit 6% du GDP²³.

6.1.2. Caractéristiques de l'industrie du tourisme au Vietnam

Pays riche de sites naturels et de sites culturels

Le Vietnam est un pays d'eau et de montagne. Il se trouve dans la partie orientale, essentiellement montagneuse, de la péninsule indochinoise. Il s'ouvre sur le Pacifique et possède une façade maritime de plus de 3000 km de long. Son climat varié, à savoir quatre saisons au Nord et deux saisons au Sud, vient ajouter à la diversité naturelle. Les sites les plus connus sont les reliefs du Nord, le vaste delta du Sud, les îles et les plages côtières, ainsi que des surfaces boisées, des lacs et des cours d'eau, des chutes d'eau et des grottes,... à travers le pays.

Le succès du tourisme est dû également à l'héritage historique du Vietnam. Le pays possède un ensemble unique de différents types de sites touristiques, qui permet de s'adresser aux différents groupes de visiteurs (Hitchcock & al., (eds), 2010, p. 205). Les touristes y trouvent une culture sino-vietnamienne traditionnelle, un colonialisme français romantique, des tendances contradictoires de tourisme de guerre et, enfin, la possibilité de vivre dans une des dernières sociétés qualifiées de communiste dans le monde. Logan (Logan, 1998) a constaté que les architectures françaises coloniales, les vestiges sino-vietnamiens et les structures inspirées de celles de la Russie soviétique sont des éléments clés qui distinguent les villes vietnamiennes de toutes autres en Asie du Sud-Est et cela constitue des actifs particuliers de l'attractivité du Vietnam.

²²Selon les statistiques du Département Général de Tourisme <http://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/15994>

Le dynamisme des exploitants privés

Le dynamisme des exploitants privés constitue le second facteur de succès. Ceci est reconnu par le Département Général de Tourisme. Selon les recensements de cette Agence, le nombre des opérateurs domestiques privés est passé de zéro en 1987 à 800 en 2015, alors que la présence des autres types d'exploitants est peu significative. En 2015, il y avait seulement 10 à 15 joint-ventures et aucun opérateur à 100% de capital étranger. Les entreprises publiques quant à elles se sont réduites de 119 en 2005 à 7 en 2015²⁴.

Les échecs des exploitants étrangers sont dus notamment à un environnement politique difficilement décodable. Jonathan Bennett (Bennett, 2010, pp. 146-148) explique que les instructions imprécises dans les textes de Loi du Gouvernement central donnent lieu à des interprétations diverses par des autorités locales. Les institutions locales et les personnes compétentes détiennent ainsi un pouvoir fort sur le sort des petites entreprises. Lloyd (Lloyd, 2004) confirme que le recours à des régulations contradictoires ne permet guère aux investisseurs de mener leurs affaires dans leur manière espérée. En l'absence d'une connexion fiable et compréhensible avec les autorités locales, les investisseurs étrangers tombent facilement dans des situations compliquées et insécurisées.

Il semble que les entreprises publiques fonctionnant dans un système dirigé n'ont pas pu surmonter les difficultés d'un marché naissant. Selon un rapport du Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme publié en 2014, les difficultés sont liées aux pénuries en ressources humaines et en infrastructures, au manque de processus de management adéquats et également, à l'absence de coordinations entre les acteurs dans la création ou le développement des produits touristiques²⁵.

²³ Selon le *Rapport thématique: Le tourisme au Vietnam, état et solutions*, Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme, juin 2014.

²⁴ Source : <http://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/13466>

²⁵ Rapport thématique: *Le tourisme au Vietnam, état et solutions*, Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme, juin 2014.

C'est dans un contexte difficile que les exploitants domestiques privés ont su affronter les problèmes et ont organisé leur prestation de services avec le peu de moyens disponibles, ceci afin d'atteindre la satisfaction des clients²⁶. Le réseau de service dans l'industrie du tourisme joue un rôle important car les interactions, entre les fournisseurs de services et les clients, sont en train de prendre une place croissante sous la forme d'une relation professionnelle de long terme (Wen-Hsiang and Nguyen, 2012).

6.1.3.L'opérateur de tourisme de M. Câne

Née en 2007, l'agence nommée TPK cible les visiteurs francophones en séjours individualisés. Avec le lien historique entre les deux pays, les Français sont parmi les touristes occidentaux les plus nombreux à venir au Vietnam. Ils sont au nombre de 211 000 personnes en 2015²⁷.

Partie de zéro moyen financier, à sa première année, l'agence a accueilli 100 clients. Une croissance exponentielle est enregistrée par la suite. Plus de 20 000 séjours ont eu lieu en 8 ans. Au moment de l'interview, le chiffre d'affaires annuel de TPK est évalué à 42 milliards de vnd soit 2 millions USD. L'agence possède aujourd'hui un bateau qui fait des croisières de 24h dans la baie d'Halong, le premier site touristique du Vietnam, et un hôtel boutique à Ninh Binh, surnommé la baie d'Halong terrestre, le deuxième, au Sud du Delta du Nord, à 80km de la capitale Hanoi.

L'agence a une position de leader dans son segment. L'hôtel, dont le terrain a été acheté en 2012 et la construction faite l'année suivante, est une fierté des chefs d'entreprise par son charme unique. La TPK est aussi appréciée pour son site internet, son blog et ses autres actions de communication originales.

Aujourd'hui, les propriétaires cherchent à optimiser leur équipe. Ils embaucheront des agents polyvalents plutôt que des agents à compétences séparées. L'effectif sera réduit pour atteindre une meilleure efficacité.

²⁶ La satisfaction des clients est jugée un critère important en tourisme. Cf. par exemple (Le, 2016). Dans les parties suivantes, la satisfaction des clients sera proposée comme valeur principale d'un opérateur de tourisme.

6.2. Le parcours de l'entrepreneur

Entré en business par le besoin économique, M. Câne et ses associés mènent leurs affaires avec succès. Ils ont plusieurs qualités : chercheurs d'opportunité, organisateurs et innovateurs.

6.2.1.L'entrepreneur

M. Câne est né dans une famille d'agriculteurs. Après le baccalauréat, il passa avec succès les concours d'entrée de trois universités. Il a choisi l'Université de Commerce et a été admis à un programme d'excellence enseigné par des professeurs français et francophones.

A la sortie des études supérieures, M. Câne obtint un poste d'enseignant. Il allait faire un master puis un doctorat en France. Mais au cours de son doctorat il se rendit compte que le métier de chercheur ne lui convenait pas. Ce travail requerrait des qualités qu'il ne possédait pas alors que les siennes ne seraient pas valorisées dans le métier de chercheur. En 2006, il reçut des mauvaises nouvelles sur la santé de son père. Il décida d'abandonner sa thèse pour revenir au Vietnam. Il abandonna ainsi le poste d'enseignant.

M. Câne chercha à ouvrir une librairie, petite affaire liée à l'activité intellectuelle et qui ne nécessita pas de gros financements. Mais il lui a vite été proposé de participer à un projet de tourisme.

L'invitation vint de Fong son ancien professeur de français et qui était devenu son ami depuis une dizaine d'années. Ce dernier et son épouse, qui travaillaient pour une agence de tourisme, débutaient leur propre projet d'entreprise dans ce même domaine. Ils cherchaient un associé. Après une discussion de quinze minutes, M. Câne décida de suivre son ami. Pour lui, la librairie fut quelque chose de tout nouveau. Et pourquoi pas le tourisme, c'était nouveau aussi.

²⁷ Source: Le Département Général du Tourisme du Vietnam: <http://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/19659>

L'entreprise fut vite créée. Elle se développa à grande vitesse sous le contrôle des trois co-fondateurs.

A part une période de crise, les fondateurs s'entendent toujours bien entre eux, aujourd'hui comme huit ans avant.

M. Câne ne perd pas la moindre part de son enthousiasme. Il veut devenir un excellent entrepreneur: un visionnaire audacieux et intelligent.

6.2.2.Profil entrepreneurial

M. Câne découvre ses nombreuses qualités entrepreneuriales au fur et à mesure de son parcours.

6.2.2.1. Le soif d'exploration des opportunités

Pour M. Câne le lancement dans les affaires est une nécessité. C'est une des rares possibilités qu'il peut saisir après avoir quitté un travail rassurant tel que le poste d'enseignant. Par contre, M. Câne savait que le métier lui conviendrait. Ceci lui rappelle ce qu'il a fait dans son enfance. Le petit Câne allait au marché vendre ses fleurs et végétaux pour avoir quelques sous en poche à la fête de Nouvel An, et il a fini par aimer cette activité. Se lancer dans les affaires est pour M. Câne un moyen de gagner sa vie mais c'est aussi son choix préféré.

Cinq ans après la création de l'entreprise, M. Câne et ses amis ont décidé de réaliser le deuxième projet entrepreneurial, l'ouverture de l'hôtel à Ninh Binh. Ce projet est réalisé dans un cadre plus mûr. C'est le fruit d'une envie de profit et d'une envie d'être socialement appréciés à travers une infrastructure tangible et rentable.

Ce deuxième projet consiste à l'élaboration d'une opportunité entrepreneuriale. Il passe par des étapes évoquées par Venkataraman (1997), Shane et Venkataraman (2000), Shane (2003) : évaluation, concrétisation et mise en place :

"La première étape débutait à Hanoi, bien avant [que l'on ait découvert] Ninh Binh. C'était la préparation, la réflexion. Nous calculions, étudions, voyions où faire, comment faire, faire ou pas faire. Cela prenait énormément de temps. [...] Les réflexions faisaient le va-et-vient, puis elles se murissaient.

La deuxième étape, nous regardions ensuite où faire. C'était l'étape de décision sur la localité et le concept.

A la troisième étape nous décidions le style, un building à plusieurs étages ou des bungalows [...] c'était la conception du projet.

Certes, M. Câne est à la recherche d'opportunités. Il a effectué aussi un travail d'entrepreneuriat organisationnel innovant, ceci sera décrit dans les parties suivantes.

6.2.2.2. Une création de valeur collée à la satisfaction des clients

La formule de « satisfaction des clients » est résumée par l'entrepreneur en quelques phrases. Pour lui, c'est la clé du succès. Il faut écouter les clients, prendre en compte leurs recommandations en les considérant comme des avis constructifs, les remercier par un cadeau :

"Prendre soins d'eux. Leur téléphoner. Faire attention aux détails. Régler les incidents. Chercher à résoudre le problème à chaque fois que le client n'est pas content. Par exemple si le client rate son vol, qu'est-ce qu'il faut faire? D'autres agences laisseraient leur client attendre le prochain vol. Mais nous faisons du possible pour trouver une solution. Des clients ne sont pas contents du service. Nous réagissons positivement : leur offrir un cadeau, les inviter à un repas, leur rembourser, etc. Bref, toujours chercher à faire de telle sorte que le client soit content."

M. Câne explique que sa prise de conscience sur la « satisfaction des clients » n'est pas le résultat de l'éducation qu'il a reçue: *"Les personnes sans formations peuvent aussi comprendre [...]. Mais au Vietnam peu de personnes le savent".* De telle sorte qu'il est sûr qu'il réussira même avec une petite cafétéria. *" Il y a encore beaucoup d'opportunités pour nous".*

6.2.2.3. La construction de l'entreprise: un travail difficile et important

Selon l'entrepreneur, les premiers clients vinrent grâce en premier temps aux recommandations des amis, puis grâce à la qualité du service. Mais cette première période passée, la croissance rapide de la TPK est due au fait que les dirigeants savent bien organiser.

"C'est parce que dès le début pour nous l'organisation est un point auquel il faut bien veiller. Maintenant aussi, l'entreprise est extrêmement élaborée. Tous les problèmes rencontrés, même les plus tracassant, pour nous, nous ne pensons pas qu'il y ait une difficulté."

La « logique institutionnelle »

L'organisation de la TPK tourne autour de ce que les entrepreneurs appellent « la logique institutionnelle » : être systémique, visionnaire et en visant un développement durable. L'équipe du personnel est une préoccupation importante et elle est construite dans ce même esprit.

"Quelqu'un qui veut construire une gratte-ciel, il aurait une manière différente dans les comportements avec les employés. Il serait prêt à les envoyer aux formations, les soutenir ou les encourager à s'améliorer. Ce n'est pas celui qui veut juste une petite maison, dont le besoin de main d'œuvre ne dure que pour quelques jours".

Quel que soit le résultat de l'entreprise, les intérêts des employés sont fixes :

"Mais les employés, c'est différent. Ils ne doivent pas savoir [si l'entreprise gagne ou perd], c'est votre problème, pas le nôtre".

"Dans bien d'autres entreprises, le discours est que si vous travaillez bien, en fin de l'année on va voir, si la compagnie est bénéficiaire, le profit sera partagé à vous tous. Oui, le principe semble parfait, mais c'est faussé quelque part. On parle dans le lointain, on ne répond pas aux envies des travailleurs".

L'esprit « institutionnel » se concrétise par un ensemble des règles claires et transparentes.

"Il faut avoir un ensemble de règles très claires".

"Les employés peuvent calculer eux-mêmes leur rémunération, c'est très clair. Ça correspond à ce qu'ils ont comme résultat".

L'ensemble des règles sert à construire un système de compétence, un processus qui ne dépend pas des personnes:

" [Les contacts avec les clients et les fournisseurs] avaient été transmis dans le système. C'est d'ailleurs notre travail au quotidien. Nous faisons des règles pour déterminer la façon de se comporter avec les clients. Par exemple, comment réagir si un client se plaint, c'est écrit dans nos règles ».

Dans le projet d'hôtel à Ninh Binh, l'encadrement managérial s'engage au fur et à mesure dans la mise en place du système des compétences:

"Au premier modèle, nous comptions engager un manager général, nous ne faisons que le contrôler. Mais cela n'a pas marché car nous n'avons pas pu trouver un manager compétent au niveau souhaité.

Nous sommes passés au deuxième modèle. Car il nous a été impossible de rester dehors. L'idée était d'assumer par nous-même un certain nombre de tâches et ne charger le manager que des tâches plus faciles à réaliser. C'est plus facile de trouver un profil satisfaisant. Le fonctionnement était plus fluide.

Au troisième modèle, nous n'avons plus besoin des gestionnaires. Nous avons nommé les meilleurs employés en position de chefs d'équipe. Leur donner plus de responsabilités. Evidemment ils recevront une rémunération plus élevée".

Il n'empêche que dans ce processus, les employés gardent une place prioritaire:

" [Contrairement à d'autres agences], nous faisons confiance à nos employés, les incitons aux initiatives".

"Mais nous avons une autre manière. Nous disons à nos employés, tu as ce budget, tu peux décider. Evidemment ils sont contents. Et, il est vrai, nos clients sont contents".

De même, les partenaires et les collaborateurs à savoir, hôtels, chauffeurs, guides touristiques sont intégrés dans le système à travers l'équipe du personnel sans qu'il y ait un contact individualisé. Ils ne sont pas sélectionnés sur les arguments de prix, qui ne représentent que 40% du poids de leurs propositions. La considération pèse à 60% sur la disponibilité d'aide mutuelle si l'une des parties rencontre des incidents. En revanche, l'entreprise mène avec eux une politique de fidélité. Elle change rarement de partenaires. Elle est prête aux négociations lorsque l'autre est en situation difficile, partageant ainsi les difficultés et les chances de gain dans un respect réciproque.

Un travail de longue haleine

Créer une équipe compétente et motivée est un travail difficile, confirme M. Câne. C'est toujours une question épineuse de savoir trouver des bonnes personnes, les garder et organiser un service satisfaisant à partir de leurs compétences. L'entreprise grandit, les règles doivent être ajustées pour rester rationnelles:

"Par exemple entre les services [la motivation] n'est pas pareille. Certains services fonctionnent bien, d'autres moins. Si nous ne voyons pas cela, la machine ne sera pas équilibrée. Les décisions ne seront plus rationnelles puisque les salaires et les rémunérations supplémentaires ne correspondront plus à l'effort des gens, ça ne pourrait pas être possible".

"En gros nous avons essayé plusieurs organigrammes différents. Jusqu'à maintenant les problèmes ne sont pas tous identifiés et les solutions finales ne sont pas encore trouvées".

Une culture d'entreprise qui traduit l'esprit des dirigeants

La logique institutionnelle amène les dirigeants à construire une culture d'entreprise :

"Tu comprends, une entreprise est une organisation. Elle a sa propre culture, sa propre pensée, sa propre manière de travailler. Tout cela vient du chef de l'entreprise.

"Au final, tout ce qui se passe dans l'entreprise, tel que les décisions stratégiques, la valeur de l'entreprise, sa culture, ses modes de fonctionnement,... tout vient de la sagesse et du caractère des dirigeants".

Le résultat est jugé satisfaisant. Aujourd'hui le travail au quotidien des dirigeants est de nourrir cette culture. Sauf exceptions, ils n'ont pas de contacts directs avec les clients ou les fournisseurs.

6.2.2.4. L'innovation comme facteur de succès

L'innovation est confirmée comme un des facteurs permettant à l'entreprise de faire les choses mieux que ses concurrents, et d'être parmi les meilleures dans le marché. La démarche d'innovation est exercée avec conscience et en continu depuis la création de l'entreprise :

"L'entreprise sent qu'elle avance de mieux en mieux car ses changements vont plus vite que ceux du marché. Un exemple simple, il y a toujours quelques choses que l'entreprise fait mieux que les autres opérateurs. Le service aux clients est meilleur. Le marketing est investi sans cesse".

Le projet d'hôtel à Ninh Binh peut être considéré comme une décision innovante. C'est une fierté des entrepreneurs. C'est un hôtel de 4 étoiles de style colonial mais pleinement imprégné dans le paysage de Ninh Binh, paysage naturel combiné des reliefs karstiques et des rizières du delta du Fleuve Rouge. L'hôtel est le premier de ce style dans la région. Il traduit une compréhension profonde des besoins de leur clientèle.

Ce projet s'inscrit dans la définition de Julien et Marchesnay (1996, p.35), cité par Vertraete et Fayolle (2005) : par l'innovation, l'entreprise « suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services ».

6.2.2.5. Conclusion profil de l'entrepreneur

Entrepreneurs par le caractère aventurier, organisateur et innovateur, M. Câne et ses associés se présentent dans tous les paradigmes de l'entrepreneuriat. Le fruit de leur travail réside dans la mise en place des opportunités et la création des valeurs satisfaisantes à leurs clients. Ces succès se manifestent au niveau de l'entreprise par le développement et l'élargissement des activités.

6.3. Evènements critiques du parcours entrepreneurial

6.3.1. Description des évènements critiques

Huit évènements importants ont été retenus dans le parcours entrepreneurial de M. Câne. Ils sont présentés au Tableau 6.1.

Explication des évènements critiques:

EC1. Démarrage

Pendant les dernières années de son doctorat, M. Câne sait qu'il ne veut pas devenir un enseignant-chercheur. Il abandonne le métier, quitte à faire n'importe quel autre travail. Il est invité par M. Fong et son épouse, ses futurs co-fondateurs, à créer une entreprise d'opérateur de tourisme.

EC2. Installation : tâtonnement et apprentissage

Les trois copropriétaires installent leur entreprise avec plus ou moins du tâtonnement. Ils connaissent le principe grâce auquel ils réussiront, mais ils ignorent le reste (les formalités à suivre, les compétences en marketing). Ils apprennent, ils mobilisent leurs

réseaux de contacts pour remplir les procédures juridiques, monter leurs bureaux, mener des actions de marketing et trouver les premiers clients.

Tableau 6.1. Evènements critiques du parcours de M. Câne, Cas 2

Ordre	Temps	Evènement	Description	Contexte	Résultat
1	Février 2007	Création de la TPK	M. Câne s'associe avec Fong et An l'épouse du dernier pour réaliser leur projet de création d'une agence de tourisme	M. Câne avait abandonné le poste d'enseignant, il s'y sent inapproprié.	M. Câne se lance dans les affaires
2	2007	Installation : tâtonnement et apprentissage		Les trois fondateurs manquent du savoir-faire	L'entreprise commence à se construire
3	2008 – aujourd'hui	Construction et amélioration du mécanisme de production	Amélioration de la qualité du service. Investissements audacieux en marketing.	Vision durable des chefs d'entreprise.	Développement de l'entreprise
4	2008- aujourd'hui	Construction et amélioration du système de production	Un ensemble de règles est mis en place, il traduit l'esprit des entrepreneurs et valorise la contribution de l'équipe du personnel.	L'entreprise va dans une logique institutionnelle: être visionnaire, durable et systématisé	Position de leader dans le marché
5	2010-2011	Investissement en hôtellerie	Réflexion Achat du terrain Définition du style Ouverture du chantier	Les fondateurs voient une opportunité à gagner dans l'hôtellerie. Ils veulent investir.	L'entreprise étend ses activités
6	2012	Chantier peu planifié	Détermination de finir le chantier à tout prix	Absence des expériences en gestion de la construction	Construction achevée
7	2013	Dispute entre co-fondateurs mais pas de conséquences	Fong se méfie s'il y ait un détournement. Affaire calmée grâce à confiance, le respect réciproque et l'attachement émotionnel	Exploitation en perte	Situation rétablie
8	2013-2015	A la recherche d'une exploitation optimale des deux activités	Innovation en continue avec l'équipe voyageur	L'équipe actuelle n'est pas tout à fait efficace	En cours
			3 modèles managériaux de l'hôtel	Manque de compétences en hôtellerie	Amélioration des compétences

EC3. Construction du mécanisme de production

L'entreprise met en place un service interactif avec le client. Ses investissements audacieux du point de vue financier dans le marketing lui permet de se démarquer des concurrents par une bonne page web entre autres, ce qui permet ensuite à ses clients d'avoir une bonne source d'information pour construire leur séjour. Les clients sont contents, ils viennent nombreux par le mécanisme de bouche à l'oreille.

EC4. Construction du système de production

La vision de développement durable s'applique dans l'organisation du personnel. Les dirigeants introduisent dans l'entreprise une ambiance responsable et humaine qui se traduit par un ensemble des politiques claires et transparentes. Le système est maintenu par les employés. Un mode de fonctionnement est installé, dirigé par les entrepreneurs et réalisé par le personnel. Il couvre des comportements vis-à-vis des clients jusqu'aux coopérations avec les partenaires et les collaborateurs.

EC5. Investissement en hôtellerie

Cinq ans après la création de l'agence de tourisme, les entrepreneurs décident d'ouvrir en annexe à leur activité principale, un site hôtelier. Ils veulent posséder une infrastructure concrète et visible, « où au moins leurs enfants peuvent venir s'amuser » et qui serait certainement rentable vu ce qu'ils savent de ce domaine. Ils commencent par acheter un terrain.

EC6. Chantier peu planifié La construction a été lancée sans être planifiée financièrement et architecturalement. Le budget a explosé, le chantier n'est pas maîtrisé si bien que à plusieurs fois il faut casser et refaire. Le site est finalement achevé par la détermination d'aboutir à tout prix, avec une mobilisation financière auprès de toutes ressources possibles (préciser). L'hôtel est une réussite, apprécié pour son concept unique architecturalement bien réalisé.

EC7. Dispute entre les co-fondateurs mais pas de conséquences graves

Trois mois de zéro profit consécutif après la mise en exploitation du site hôtelier mettent les copropriétaires en grande tension. Fong pense que M. Câne détourne de l'argent. Les travaux ne se sont pourtant pas interrompus. Au fond de son cœur, Fong a confiance en M. Câne. La situation s'améliore progressivement lorsque des outils de management sont installés et l'équipe du personnel est formée au fur et à mesure.

EC8. A la recherche d'une exploitation optimale de l'hôtel

Trois modèles organisationnels ont été essayés. Au début, les dirigeants veulent dédier entièrement l'exploitation du site à un directeur général recruté. Ayant du mal à trouver un tel profil, ils décident ensuite de s'y impliquer personnellement en assurant eux-mêmes certaines des charges. Dans le troisième modèle, les managers intermédiaires ont été supprimés, les responsabilités sont réparties sur les chefs d'équipe.

6.3.2. Positionnement des évènements critiques dans l'évolution de l'entreprise

Les évènements critiques et les processus entrepreneuriaux correspondants sont recadrés dans le modèle d'évolution d'un projet d'entreprise de Bruyat (1993) afin d'en sortir une vue globale sur le parcours de l'entreprise et de l'entrepreneur.

Le modèle de Bruyat (1993) synthétise la création et l'évolution d'une entreprise en trois phases : déclenchement (un évènement survenu déclenche le projet préalablement réfléchi), l'engagement (l'investissement de l'entrepreneur dans le projet) et la survie / le développement de l'entreprise. Dans ce Cas 2, il y a deux projets entrepreneuriaux, l'organisation des voyages et l'hôtel de Ninh Binh. Le parcours de l'entreprise peut être divisé en 6 phases.

Description de l'évolution de l'entreprise

Phase 1. Déclenchement du projet 1, l'opération de tourisme EC1. Le projet de création d'une agence de tourisme de Fong et son épouse, auquel M. Câne est appelé

à participer, se concrétise. Pour M. Câne, c'est une saisie d'une opportunité qui lui convient.

Tableau 6.2. L'évolution de l'opérateur de tourisme de M. Câne et ses associés

Phase	Temps	Libellé de la phase	Evènement critique correspondant	Processus entrepreneurial correspondant (M. Câne)
1	Début 2007	Déclenchement 1	EC1. Création de l'entreprise	Saisie de l'opportunité 1 (opérateur de tourisme)
2	2007	Engagement 1	EC2. Installation EC3. Construction du mécanisme de production	Construction des valeurs 1
3	Depuis 2008	Développement 1	EC3. Construction du mécanisme de production EC4. Construction du système de production	Construction de l'équipe d'accompagnement Innovation des valeurs
4	2012	Déclenchement 2	EC5. Investissement en hôtellerie	Construction de l'opportunité 2 Mise en place de l'opportunité 2
5	2013	Engagement 2	EC6. Construction de l'hôtel EC7. Dispute	Construction des valeurs 2
6	2013-2015	Développement	EC8. Optimisation de l'exploitation	Construction de l'équipe 2

Phase 2. Engagement du projet 1. C'est la phase de mobilisation, d'installation (EC2). A l'issue de cette phase, les entrepreneurs ont pu formuler une offre satisfaisante à leur client (EC3).

Phase 3. Développement du projet 1. L'équipe est construite au fur et à mesure pour accueillir des clients de plus en plus nombreux (ED4). En même temps, des investissements en marketing, en service client,... sont renouvelés (EC3) pour améliorer l'offre.

Phase 4. Déclenchement du projet 2, l'hôtel de Ninh Binh. Le déclenchement est marqué par l'achat du terrain (EC5). Au niveau du processus entrepreneurial, il conclue les réflexions sur l'opportunité par un acte de mise en place.

Phase 5. Engagement du projet 2. Les entrepreneurs se lancent de nouveau dans une aventure. Ils y engagent des moyens financiers disponibles et font des emprunts. Ils décident de finir le chantier à tout prix. Ils apprennent par la suite à installer des

compétences nécessaires. A l'issue de cette période, l'hôtel fonctionne. *Phase 6.* Développement du projet 2. Les divers actions sont mises en place (recrutement, formation du personnel, mise en place d'un logiciel de comptabilité) pour construire un système des compétences efficace.

6.4. Participation des acteurs sociaux

Les acteurs sociaux qui participent aux évènements critiques du cas 2 sont groupés et résumés dans le tableau 6.3.

6.4.1. Les amis porteurs de compétences

Les acteurs de l'EC1, EC2 et EC6 peuvent être classés ensemble. Ce sont l'associé M. Fong et Mme An son épouse au moment du démarrage, et les amis mobilisés dans le projet. Ces derniers sont des juristes, un architecte, des guides touristiques,... à qui M. Câne a demandé des conseils ou d'aides lorsqu'il monta l'entreprise en 2007. Le même architecte l'aide de nouveau en 2012, dans la conception architecturale de l'hôtel à Ninh Binh.

Ces acteurs sont des amis de M. Câne. Certains (Fong, An, l'architecte) mènent avec lui des connaissances plus profondes que d'autres. Au-delà de ces relations amicales, ils se lient par leurs propres compétences, et ils se connaissent par le fait d'avoir obtenu une éducation similaire²⁸. Au sein de ce réseau, M. Câne a été mobilisé dans le projet de Fong. Il mobilisera par la suite ses autres amis pour des tâches liées à la réalisation du projet.

Pour une comparaison avec la littérature, nous retrouvons dans ce groupe plusieurs formes de contribution discutées par les chercheurs. Elles sont :

²⁸ L'éducation supérieure au Vietnam est organisée selon le modèle soviétique avec des formations hautement spécialisées (des Écoles Supérieures bac+5) et dans le cadre d'une économie socialiste. Le marché libéral, ou capitaliste, est venu apporter des débouchés entièrement différents. En ce qui concerne le cas de M. Câne et ses amis, deux exemples peuvent illustrer ce phénomène. Un, ses amis guides touristiques exercent ce métier car ils ont fait des études de langues étrangères or ils ont été censés devenir enseignants ou traducteurs. Deux, M. Câne, Fong, ou leur ami architecte ont eu une éducation « occidentale » en supplément et ont des compétences plus appropriées. Dans les deux cas, l'éducation universitaire a hautement influencé la vie professionnelle de M. Câne et ces amis.

Tableau 6.3. Acteurs du réseau relationnel de M. Câne et leur rôle

ORD	Acteurs	Réseau social	EC*	Phase d'évolution de l'entreprise	Processus entrepreneurial (M. Câne)	Rôle
1	Fong et son épouse au démarrage	Amis de compétences	EC1	Déclenchement 1	Saisie de l'opportunité 1	Apport de l'opportunité 1
	Juriste, architecte, guides,...		EC2	Engagement 1	Construction des valeurs 1	Assistance technique
	architecte		EC6	Engagement 2	Construction des valeurs 2	Assistance technique
2	Clients	Clients	EC3	Engagement 1 Développement 1	Construction des valeurs	Cible de la création des valeurs
			EC5	Déclenchement 2	Construction de l'opportunité	Source d'opportunité 2
3	Associés	Equipe entrepreneuriale	Tous les EC	Toutes les phases	Tous les processus	Co-construction de l'entreprise
4	Parents	Famille initiale	En dehors du projet d'entreprise			Acteur d'une éducation d'indépendance Pas de ressource financière
	Frères		EC6	Engagement 2	Construction des valeurs 2	Soutien financier Soutien moral par le respect de son indépendance
5	Epouse	Famille créée	EC6	Engagement 2	Construction des valeurs 2	Soutien moral par le respect de son indépendance
6	Employés	Equipe du personnel	EC4 EC8	Développement 1 Développement 2	Construction de l'équipe d'accompagnement	Acteur du développement de l'entreprise

*Rappel : EC1. Création de l'entreprise. EC2. Installation. EC3. Construction du mécanisme de production. EC4. Construction du système de production. EC5. Achat du terrain à Ninh Binh. EC6. Construction de l'hôtel. EC7. Dispute. EC8. Optimisation de l'exploitation

- Apport de l'opportunité (Shane, 2003 ; Julien, 2010 ; Singh et al., 1999), à savoir le projet initial de Fong et son épouse, et les clients envoyés par des amis.
- Apport de l'information (Degenne & Forsé, 2004 ; Burt, 1992 ; Granovetter, 1973) :

"Je ne savais pas comment ouvrir une entreprise. Je me renseigne. [...] Demander aux amis autours, aux juristes, aux cabinets".

- Apport d'un nouveau contact (Hite, 2005). Selon cet auteur, l'élargissement du réseau relationnel de l'entrepreneur se fait principalement via une connaissance existante, et ce processus permet à l'entrepreneur d'accéder à un groupe qui maintient des ressources dont il a besoin.

"En gros nous avons demandé à tous ceux qui peuvent le faire de présenter un contact qui pourrait nous aider. Tout. Je ne savais plus par quel contact les [premiers] clients nous ont trouvés".

- Enfin, une mise à disposition des compétences de l'ami architecte. Le projet improvisé de construction de l'hôtel à Ninh Binh a pu être mené à bien grâce en bonne partie à lui. *"Malgré que cela ne soit pas préparé, nous avons de la chance, nous avons trouvé un bon architecte".*

"L'architecte était un amis. Nous nous connaissions longtemps avant, il avait dessiné notre bureau".

Cette contribution peut être classée dans la catégorie « autre utilité du réseau relationnel (physiques, humaines, financières,...) », selon Chollet (2002), Gartner, Bird et Starr (1992).

Les compétences des amis étant un élément émergeant dans toutes ces formes de contribution, nous les réduirons en deux catégories: apport d'opportunités et assistance technique.

En résumé, par l'éducation, M. Câne fait partie d'un réseau de compétences dont les membres se lient par l'amitié. Il y reçoit des aides de diverses formes (information, aide vers un tiers ou aide directe) que l'on peut nommer l'apport des opportunités et l'assistance technique.

6.4.2. Les clients, groupe ayant la langue et la culture française en commun

Les clients de l'agence TPK sont des touristes francophones. La valeur de l'entreprise (satisfaction des clients) et la construction de la deuxième opportunité (l'hôtel à Ninh Binh) tournent autour de ce groupe.

Voyons de près comment la deuxième opportunité a été construite :

" A part [du fait que les trois copropriétaires peuvent facilement se mettre d'accord], [les décisions] viennent de l'orientation de l'entreprise. Ce n'est pas parce que tu ressembles à ton mari (??). Toi et ton mari vous voulez investir dans l'ouverture d'une cafétéria, vous calculez votre capacité, votre expérience, puis vous vous demandez quel type de café est approprié.

" Par exemple, [tu te dis] "je suis fort en français, mon mari est fort en anglais, je comprends bien les expatriés". [...] En ce cas tu aimerais un cafétéria jardin dans le quartier des expatriés".

" Nous avons parlé [de nos orientations]. [...] Au concret, notre hôtel, [il s'adresse à] la caractéristique de nos clients: nature, paysage, un produit unique".

L'opportunité a été construite en fonction des capacités disponibles et des caractéristiques des clients telles que les entrepreneurs le comprennent.

Notre interprétation va sur la langue et la culture. Au Vietnam, les agences de tourisme se divisent en fonction de leur(s) langue(s) d'accueil. Le français partagé avec les clients permet à l'entreprise de communiquer, de répondre aux besoins du groupe et

de créer la valeur de l'entreprise. Mais c'est sur une compréhension et un partage au niveau de la culture que la construction de l'opportunité se base²⁹.

Les touristes francophones sont un groupe ayant du pouvoir d'achat. M. Câne et ses copropriétaires s'attachent à ce groupe à travers le partage de la langue et de la culture. Cette appartenance a facilité la création des valeurs de l'entreprise, qui sont la satisfaction vis-à-vis de ce groupe et la construction des nouvelles opportunités. Elle conditionne le succès de l'entreprise.

6.4.3.L'équipe entrepreneuriale

Le rôle de l'équipe Câne – Fong et An peut être vu sous l'angle de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale.

Chabaud et Condor (2009) proposent une typologie d'équipe selon la nature des liens (fort ou faible, en fonction de la connaissance mutuelle entre les membres du groupe) et des ressources recherchées (ressources similaires ou complémentaires). Quatre types d'équipes sont présentés, à savoir équipe de circonstance (lien faible, ressources ou compétences similaires) ; les « jumeaux » (lien fort, ressources / compétences similaires) ; les « mousquetaires » (lien faible, ressources / compétences complémentaires) et enfin un « dream team » (lien fort, ressources / compétences complémentaires).

M. Câne et ses associés peuvent être classés dans le type « jumeaux ». Ils se connaissent depuis plusieurs années (un lien fort) et ils ont des compétences

²⁹ Le Vietnam fait partie de la communauté francophone. L'esprit « francophone » est plutôt dans une acculturation à l'issue de l'époque coloniale (1858 – 1954) que dans le nombre des locuteurs (600.000 personnes, chiffre en 2010 de l'Organisation Internationale de la Francophonie). Dans le tourisme, le partage historique est une des raisons des voyages et l'accueil en langue française est un avantage. Cependant, en raison de l'interruption des contacts directs avec les étrangers pendant les années d'isolation, peu de Vietnamiens comprennent pleinement la culture française ou francophone. Ceci se réalise dans les agences francophones mais aussi dans de nombreux autres domaines.

Source de la documentation :

Au sujet de la francophonie vietnamienne : <https://www.lecourrier.vn/la-francophonie-vietnamienne/113962.html> et les autres publications de Huu Ngoc.

Au sujet des locuteurs de français au Vietnam : Pierre Gieling http://www.chez-pierre.net/f_me_pvn.php

relativement similaires (la langue Française, les compétences en management). Une évolution a eu lieu. Au long de leur collaboration, il leur arrive d'avoir souvent une vision commune sur la gestion et le développement de l'entreprise. M. Câne et Fong sont avides d'investir même s'ils doivent emprunter (cf. la rubrique 6.2.2.4), ils s'accordent sur la philosophie « institutionnelle » (cf. la rubrique 6.2.2.3) et n'ont pas peurs de nouvelles aventures (EC5). Selon Bayad, Naffakhi et Schmitt (2007), au sein de toute équipe entrepreneuriale, un processus de groupe se déroulera, il induira le lien entre la diversité entre les membres et la réussite de leur création en équipe. La vision claire sur l'entreprise est une des manifestations d'un processus de groupe³⁰.

Enfin, la confiance émerge dans une comparaison entre l'expérience empirique du Cas 2 et la littérature. Cette confiance, construite au cours de leur collaboration, a sauvé leur relation au moment de la crise en 2012, lorsque Fong s'est demandé si M. Câne n'avait pas fait un détournement. La confiance et l'attachement émotionnel sont le facteur de résolution du conflit cognitif, dans les mots de Chabaud et Condor (2009) et de Bayad, Naffakhi et Schmitt (2007).

"Les relations entre actionnaires étaient presque cassées [...]. Tendu. Mais après, il n'a pas eu de problème. Car comment dire, les gens comme nous, nous n'avons rien à cacher [...] »

" Les entrepreneurs comme nous, nous nous comprenons profondément. Il y a quelque part du respect, de l'attachement [...]. Il n'y a pas de question que l'autre fait des bêtises. Il y a une confiance, une très grande confiance. Donc il y a une crise, mais au fond on se croit toujours. Après un certain temps les choses sont réglées".

La confiance, on peut en dire aussi pour le lien fort, est une condition favorable au départ (Chabaud et Condor, 2009 ; Veyer et Sangiorgio, 2006). C'est un construit incrémental (Cucchi, 2006, p. 20) qui à son tour permet de prendre un risque et des

Nombre des locuteurs de français au Vietnam : <https://www.francophonie.org/Vietnam.html>).

³⁰ Les manifestations d'un processus de groupe suggérées par Bayad, Naffakhi et Schmitt (Bayad, Naffakhi et Schmitt, 2007, p. 13) sont : l'intégration sociale, la communication, le leadership claire, la répartition claire des tâches, le partage d'une vision claire, le conflit cognitif et le conflit affectif.

responsabilités vis-à-vis de l'entreprise et de ses coéquipiers (Veyer et Sangiorgio, 2006).

6.4.4. La famille initiale

Les membres de la famille initiale que M. Câne évoque dans son récit sont ses parents et ses frères. Les derniers lui ont apporté une aide financière concrète pour achever le chantier de l'hôtel de Ninh Binh:

"En ce qui concerne de l'argent, au début nous avons de l'argent, nous commençons avec. Lorsque nous n'en avons plus, nous empruntons, auprès des gens dans la famille, à la banque. Nous avons engagé les droits immobiliers [de nous-mêmes et de nos frères et sœurs pour emprunter]".

Ces aides – les droits immobiliers – devraient être le maximum du possible. Elles montrent un grand soutien moral, camouflé en même temps derrière les doutes et les questions sur le projet.

"[Mes frères] me prêtent, quand même. Comme souvent on agit comme ça, ils me demandent ceci cela, ils sont méfiants, négatifs [...] mais ils n'osent pas intervenir dans mes affaires. Ils n'ont pas le droit. C'est la culture autour de moi, dans ma [grande] famille".

L'indépendance de M. Câne va de pair avec une éducation "sauvage" dans sa famille. Il n'avait pas été guidé ni interdit de prendre ses initiatives. Ses parents n'intervinrent pas dans ses décisions, que ce soit celle d'aller vendre ses propres légumes ou d'abandonner le poste d'enseignant.

L'éducation « sauvage », quant à elle, prit son origine dans le fait que la famille n'a pas pu apporter à M. Câne du financement suffisant. *"A la campagne, il n'y a pas d'argent"*, dit-il. Les affaires ont été déclenchées avec des emprunts « à 100% » et les associés ont été obligés de *"commencer petit, puis le business va grandir"*.

Pour conclure, l'influence de la famille se résume en cinq éléments : absence de ressources, éducation sauvage, soutien financier au maximum du possible, soutien moral et respect de l'indépendance de l'entrepreneur.

6.4.5. La famille créée

Maï l'épouse de M. Câne représente sa famille créée. Elle s'immerge dans la culture de la famille initiale. Son soutien moral est important, M. Câne l'explicite.

"Moi je suis quelqu'un difficilement influencé. Heureusement je vis avec des personnes qui ne veulent pas influencer les autres. Mon épouse par exemple. Elle n'intervient pas. Elle ne parle pas. Si soi-même on est battant mais l'épouse est méfiante, ce ne serait pas possible. Mon épouse elle ne soutient pas mais elle n'empêche pas [...] C'est encourageant. Je suis plus rassuré pour me lancer dans l'aventure".

6.4.6. Le personnel

L'ensemble des personnes impliquées dans le parcours de l'entreprise constitue le système d'accompagnement de l'entrepreneur. Dans le cas de M. Câne, cet ensemble se constitue de deux parties :

- Le personnel, avec lequel M. Câne et les associés entretiennent un contact direct
- Les fournisseurs, dont le contact est indirect à travers le personnel. Car sauf exceptions, les chefs d'entreprise ne mènent pas des conversations directes avec les fournisseurs ou avec les clients :

« En général nous n'intervenons pas en direct avec les partenaires. C'est transmis dans le système. C'est comme avec les clients. [...] Nous faisons des règles pour déterminer la façon de se comporter avec les clients. Par exemple, comment réagir si un client se plaint, c'est écrit dans nos règles ».

Le personnel joue un double rôle. Il pratique et relaye les façons de faire de l'entreprise. Dans le sens d'une impulsion organisationnelle³¹, un nouveau groupe est né, intégré et intégrant, dans le système d'accompagnement de l'entrepreneur.

Comme dans le Cas 1, nous enregistrons une influence sociale du personnel dans l'évolution de l'entreprise (cf. 6.2.2.3). Mais dans le Cas 1, la confiance exercée par les vendeurs vis-à-vis de leurs clients fait partie de l'offre de l'entreprise, alors que les relations avec le fournisseur (le producteur automobile) préoccupent moins. Dans ce Cas 2, l'influence exercée sur les fournisseurs est plus dynamique et s'inscrit plutôt dans une motivation non économique du personnel.

Ce processus d'action du personnel peut être comparé avec le processus d'engagement, concept développé en entrepreneuriat par Bruyat (Bruyat, 2001), Fayolle et Degeorge (Fayolle et Degeorge, 2007) parmi d'autres.

La comparaison est basée sur le fait que l'impulsion organisationnelle mérite d'être observée dans système ouvert dynamique. Le personnel est également un acteur qui choisit et influence. Son processus d'action au sein de l'entreprise serait aussi un processus d'engagement, allant d'une perception (une Configuration Stratégique Instantanée Perçue - CSIP) à l'action.

A la différence des entrepreneurs qui, selon Bruyat, s'engagent dans leur projet par le fait d'y consacrer des moyens financiers,... et ceci est irréversible, l'engagement du personnel consiste au partage des valeurs économiques et non économiques que l'entrepreneur aurait pu générer. Tel est la suggestion de Verstraete et Jouison (2007) dans leur recherche sur des pratiques possibles pour construire un projet à usage des différentes parties prenantes (le Business Model).

Il est toujours utile de rappeler le concept de l'institutionnalisation et du rapport social du personnel abordé dans le Cas 1. L'institutionnalisation confère à l'entreprise unité et stabilité. Elle facilite l'engagement, qui est aussi un acte stable (Bruyat, 2001). Le

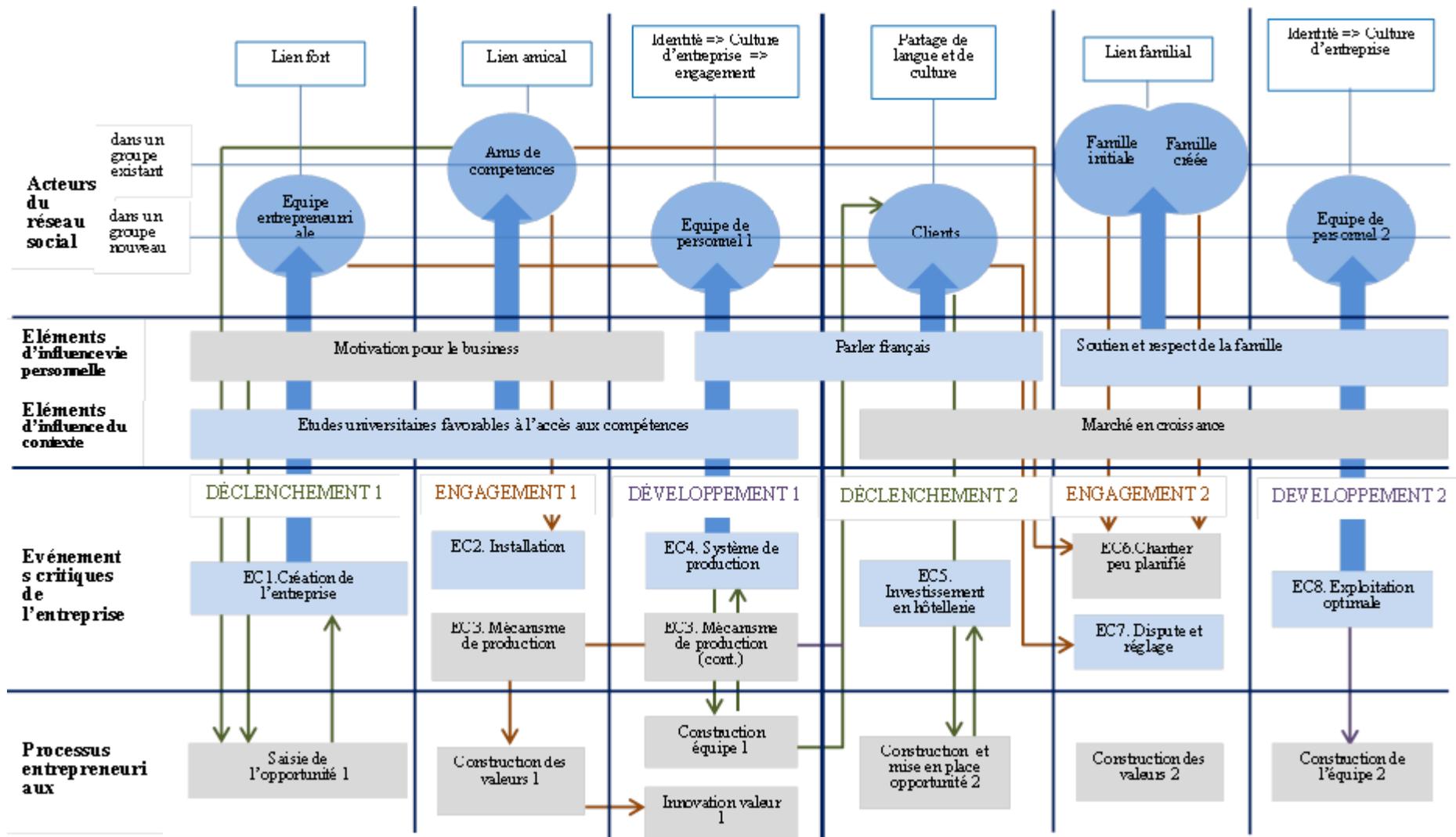
³¹ Mot de Verstraete (Verstraete, 1999, 2002, 2003)

rapport social est quant à lui la réponse du personnel vis-à-vis de la production identitaire des entrepreneurs (esprit visionnaire, esprit encourageant et respect vis-à-vis du personnel) dans un espace commun qui est la culture de l'entreprise.

En conclusion, le rôle du personnel de l'entreprise TPK a été possible grâce à un engagement dans le cadre d'un rapport social vis-à-vis des entrepreneurs. Ce rapport est né d'une valeur générée par les entrepreneurs – leur production identitaire – via la culture « institutionnelle » de l'entreprise.

Le Diagramme du Cas 2 est présenté dans la Figure 6.1

Figure 6.1. Le Diagramme du Cas 2, M. Câne et son agence de tourisme



CHAPITRE 7.

Cas 3 – M. Nguyen propriétaire d'une agence de communication

Introduction

Le cas 3 porte sur M. Nguyen, propriétaire d'une agence de communication. Son parcours entrepreneurial se réalise dans le contexte de la double évolution contenu – communication commerciale en matière de télévision au Vietnam. Dans un contexte de croissance à deux chiffres, les opportunités se transforment et deviennent coûteux vite, mais l'entreprise a d'autres pistes pour avancer, dont des possibilités de changement d'un domaine à l'autre, entre la production du contenu et la diffusion. Malgré des adaptations en continu, M. Nguyen perd progressivement ses clients, ils disparaissent, ou leur action de communication se réalise dans des niveaux financiers et des compétences en dehors de sa portée. M. Nguyen n'a pas su construire des offres solides lorsque la situation lui était encore favorable. L'entreprise travaille aujourd'hui sur des services à investissement faible et peu rentables et fait face à de nombreuses difficultés.

Les paragraphes 7.1, 7.2 et 7.3 retracent le parcours de M. Nguyen et son projet d'entreprise HACOM sous l'angle des paradigmes de l'entrepreneuriat.

Le paragraphe 7.4 propose une analyse structurelle des acteurs de son réseau social. L'objectif de cette analyse est d'identifier à la fois la contribution de ces acteurs et les conséquences causées par l'absence des acteurs manquant. Elle permet de proposer que son réseau souffre de la faiblesse des liens faibles (terme de Granovetter, 1973). Il manquerait à M. Nguyen un milieu social susceptible de lui apporter des ressources / opportunités nécessaires. Il lui manque aussi des liens forts, à savoir les membres de

la famille et/ou d'autres relations proches. Enfin, il manque une volonté de « cristallisation » (de formation d'une équipe solide au cœur du projet d'entreprise, terme de Condor et Chabaud, 2012) dans des relations de coopération avec son entourage.

7.1. Contexte de la communication commerciale au Vietnam

Ce paragraphe porte sur le contexte du développement de l'entreprise de M. Nguyen.

7.1.1. Historique du développement de la communication commerciale au Vietnam

Le début de la communication commerciale et son origine avec les médias

La communication commerciale n'a pas existé au Vietnam avant 1986. Dans le système économique et politique socialiste, le marché de libre-échange n'existait pas, toute l'économie fonctionnait selon les régulations planifiées et centralisées de l'Etat.

L'ouverture en 1986 a laissé se libéraliser le commerce. Elle a fait aussi entrer dans le pays de nouvelles cultures de consommation. La communication commerciale est le témoin de ces évolutions. Cette dernière a connu elle-même de nombreuses transformations.

Tran Huu Phuc Tien (Tran Huu Phuc Tien, 2002) explique la naissance de la communication commerciale au cours de la transition des médias au Vietnam³². Avant 1986, dans le système socialiste, les publications médiatiques sont assurées de façon exclusive par des organismes publics. Ces derniers étaient financés entièrement par l'Etat : les frais de bureau, les équipements, les salaires, le fonctionnement. En retour, l'Etat fixait le prix de vente, le tirage et le contenu. Mais depuis 1979, moment où le Vietnam entra en guerres contre la Chine au Nord et les Khmers Rouges au

³² Tran Huu Phuc Tien, *Vietnamese Media in Transition: The Boon, Curse and Controversy of Market Economics*, Chapter 10, Media fortunes changing times Asean States in Transition, Russell H.K. Heng, 2002. ISBN 981-230-155-0., pp. 231 - 236

Cambodge, la situation économique du pays s'est de plus en plus dégradée. Les matériels fournis devinrent de moins en moins suffisants et de mauvaise qualité. Parfois les journaux durent réduire le nombre de pages. Parfois l'électricité fut coupée pendant l'impression. Les salariés reçurent un revenu loin de leurs besoins. A partir de 1982-1983, avec l'accord officieux ou officiel des hiérarchies directes³³, certains organismes médiatiques se mirent à explorer des activités en dehors de leur spécialité. Ils firent des exploitations agricoles ou organisèrent la production d'objets artisanaux. Ce furent leurs premières expériences de fonctionnement dans un marché libéralisé (Tran Huu Phuc Tien, 2002).

Avec l'ouverture de 1986, les subventions d'Etat réduisirent pour être peu à peu supprimées. Mais les médias eurent de plus en plus d'accès à l'information. Les restrictions réglementaires furent moins strictes. Les rédactions purent émettre des publications supplémentaires en week-end ou à l'occasion des événements spéciaux comme les Coupes mondiales de Football, ils les vendirent au prix qui leur apporta du profit. La production du contenu est devenue un besoin pour attirer les lecteurs. La venue des investissements étrangers mettait le pays en contact avec de nouvelles idées en matière médiatique. La transformation des média se réalisait sur deux niveaux : la diversification du contenu et le développement de l'industrie de la communication. (Tran Huu Phuc Tien, 2002).

L'évolution des formes de la promotion commerciale manifeste donc le changement dans la communication médiatique. Depuis le début des années 90, la nouvelle culture de consommation a contribué à faire de la publicité un courant dominant de l'évolution économique du pays. La taille de ce marché a augmenté de 8,1 million USD en 1992 à 116 million USD soit 0,25% du GDP en 1999 (Tran Huu Phuc Tien, 2002, p.236).

Rôle prépondérant de la télévision et de la presse

³³ Dans la hiérarchie administrative, les organismes médiatiques dépendent soit du Ministère de la Culture, soit des Comités populaires des provinces et villes nationales. Les initiatives sus-mentionnées vinrent nombreuses de Ho Chi Minh ville, ex-Saïgon, première ville économique du Vietnam depuis la réunification du pays en 1976.

Avant l'ère d'internet, la télévision et la presse furent les deux supports médiatiques les plus efficaces au Vietnam. La Médiamétrie n'existe pas au Vietnam, même en 2015. Selon une recherche de Taylor Nelson Sofres Vietnam en 1999, (Vietnam Economic Times, May 1999), la presse tenait 35% du marché publicitaire, en deuxième position après la télévision (45%). Cette dernière fut vue comme le support de publicité le plus efficace pour capter les consommateurs.

Quelques raisons principales expliquèrent la prépondérance de la télévision. D'abord, elle fut liée à la croissance rapide des postes de télévisions. L'amélioration du niveau de vie au Vietnam a eu pour résultat un haut pourcentage des familles ayant une télévision (plus de 58% en 1998, NGO, 1999, année où la GDP par habitant était de 300 USD). Les Vietnamiens restaient principalement à leur maison, ils passaient jusqu'à 40% de leur temps libre chez eux en regardant la télévision (Vietnam Economic Times, November 1999). De plus, ces téléspectateurs, notamment les enfants et les femmes de foyer (75% des dernières contrôlent le budget de leur famille) voyaient la publicité à la télévision comme un divertissement plutôt que comme un programme commercial (Shultz and al., 1994; Taylor Nelson Sofres Vietnam, 1999).

La télévision est toujours un support de communication principal, même si l'internet et les médias sociaux prennent une place de plus en plus importante. A part la diversification des supports, les formes de communication se sont aussi développées, à savoir les publicités extérieures, en ligne ou l'événementiel. En 2016, la valeur totale des activités du marketing communication au Vietnam est estimée à 3,2 billions USD, selon le calcul d'un expert du secteur³⁴.

7.1.2. Caractéristiques de l'industrie de la communication commerciale au Vietnam

Une polarisation des tâches et des acteurs

³⁴ L'expert est directeur exécutif d'une agence locale. L'article est accessible au lien <http://wecreate.life/lap-nghiep-quang-cao/tu-duy/tong-gia-tri-nganh-marketing-communications-tai-viet-nam-3597.html>

Le marché de la publicité fait partie de l'ensemble des activités marketing communication au Vietnam. Grâce aux études sectorielles et aux statistiques disponibles dans ce sous-domaine, nous pouvons reconstituer les étapes de transformations dans le secteur.

Au début, les organismes médiatiques, à savoir les journaux et télévisions, sont des prestataires de service principaux. Ils assurèrent parfois des prestations au-delà de leur domaine de compétence, par exemple de l'événementiel, en organisant des journées de vente ou de distraction. Certains d'entre eux créèrent leur propre département commercial pour mener des projets de marketing. D'autres proposèrent un service conseil proposant une large gamme d'activités comme la rédaction professionnelle, le graphisme, la publicité postale et même, parfois, l'éditorial. (Tran Huu Phuc Tien, 2002).

Mais dans un marché trépidant, les producteurs se spécialisaient. Dans une étude sur 7 entreprises vietnamiennes dans le domaine de la communication commerciale³⁵, l'auteur Hang Do-Thi-Thu réalise que le développement d'une d'entre elles, le groupe Golden Communication, coïncident avec l'évolution du marché. L'entreprise est née en 1994 à Hanoi, en 1998 à Hochiminh ville sous le nom de Goldsun et avait comme l'activité de départ la production graphique et l'imprimerie. En 2001 elle est devenue un groupe d'agences de publicité, plus ou moins spécialisées. En 2006 ces agences se structurent, le groupe se transforme en 6 grandes filiales chacune un pôle d'activité : design graphique - publicité, événementiel - PR, digital, conseil marketing, média planning et projets de télévision.

L'arrivée des agences internationales accompagne pleinement la transformation du marché. En 1999, ces dernières tenaient 87% des chiffres d'affaires du secteur. (Saigon Times Daily, 2000 ; Speece & al., 2003, p. 173). L'élément polarisant apparut à travers les campagnes complexes et coûteuses que les agences vietnamiennes ne savaient pas faire. Selon Speece et al. (2003), le savoir-faire en marketing constitua la différence importante entre les agences mais aussi entre les annonceurs.

³⁵ Source : <http://huc.edu.vn/thi-truong-bao-chi-truyen-thong-viet-namthuc-trang-va-xu-huong-phet-trien-5064-vi.htm>

Les annonceurs se divisèrent en deux niveaux³⁶. Le premier se composa des groupes multinationaux et d'un petit nombre des grands producteurs locaux qui menèrent des campagnes de longue haleine et furent assistés par des agences internationales. Le deuxième regroupa le reste, à savoir les nombreuses entreprises locales n'ayant parfois pas besoin des plans compliqués, des chartes graphiques sophistiquées ou des idées créatives.

La compétition

En 2015, 7 agences de communication sur les 10 les plus prestigieuses au Vietnam sont des groupes de niveau international³⁷. Plusieurs d'entre eux ont racheté des agences locales pour avoir une expansion rapide. Ils ne réalisent pas eux-mêmes des projets remportés. Certains renvoient les contrats à leur compagnie mère. D'autres choisissent de sous-traiter à une agence locale.

Toujours selon des experts du domaine, pour les agences locales, les voies de la réussite ne sont pas nombreuses. On trouve encore des agences avec une large gamme d'activité et qui changent vite³⁸. Mais la voie pérenne serait d'être très bon dans son domaine d'expertise, puis de trouver des partenariats verticaux, pour être capable d'assumer un projet entier. La difficulté des agences locales réside dans le manque du personnel qualifié et des moyens financiers en raison des chiffres d'affaire médiocres. Les petites agences ont ainsi du grand mal à survivre avant de pouvoir concurrencer les grands groupes internationaux.

³⁶ La description des agences de communication, des annonceurs et de la compétition sur ce marché se base sur les avis des experts

<http://thoibaokinhdanh.vn/Lang-kinh-8/Thi-truong-truyen-thong-Viet-Nam-Cuoc-chien-day-cam-go-7441.html>

<http://www.brandsvietnam.com/2865-Welcome-to-the-Agency-World-in-Vietnam-Phan-1>

<http://www.vietnam-briefing.com/news/foreign-firms-dominate-vietnam-advertising-market.html/>

et sur une étude sectorielle de Hang DO-THI-THU <http://huc.edu.vn/thi-truong-bao-chi-truyen-thong-viet-namthuc-trang-va-xu-huong-phat-trien-5064-vi.htm>

³⁷ Selon un classement indépendant : <http://toplist.vn/top-list/cong-ty-truyen-thong-lon-nhat-viet-nam-9038.htm>

³⁸ L'article <http://www.brandsvietnam.com/2865-Welcome-to-the-Agency-World-in-Vietnam-Phan-1> liste les principales agences de communication au Vietnam, dont une vingtaine des prestataires des « services intégrés ».

7.1.3. Le positionnement concurrentiel de HACOM

HACOM est née en l'an 2000 dans le contexte de la double évolution contenu – communication commerciale en matière de télévision au Vietnam. Son propriétaire, M. Nguyen, avait obtenu un volume d'espaces publicitaires à l'issue d'un programme de partenariat entre son ancien employeur, l'agence SAPET, et la Télévision du Vietnam (la VTV). La première activité de HACOM fut la revente des espaces publicitaires.

M. Nguyen nourrissait un projet d'échange contenu – espace publicitaire dans la même formule que celui réalisé entre la SAPET et la VTV. Il consista à un partenariat tripartite entre son agence HACOM, son client une marque d'hygiénique et une des chaînes de la VTV. La marque achèterait un feuilleton et l'offrirait à la VTV. En revanche, la VTV lui céderait le droit de l'exploitation des espaces publicitaires liés. La HACOM jouerait le rôle d'intermédiaire en se chargeant de la réalisation opérationnelle : choix du film, choix du créneau d'horaire, formalité d'achats.

Mais le projet n'aboutit pas. Il a été impossible de fixer le créneau d'horaire voulu, il fut occupé. La marque risqua de payer une grande somme (l'achat du feuilleton) pour peu de bénéfice (si l'émission se ferait sur un horaire moins attirant). Pour la HACOM, elle n'aurait un intérêt significatif que si elle participait financièrement à l'achat du feuilleton. Or il s'agissait d'un investissement au-delà de sa capacité. Le projet s'éloigna de sa portée.

En 2002, HACOM ne fit plus la revente des espaces publicitaires. L'agence commença à produire des films commerciaux. En 2003 et 2004, la HACOM s'étendit respectivement à la production des imprimés de marketing et la fourniture des cadeaux promotionnels.

2004 est l'année la plus animée pour la HACOM. Toutes ces trois activités marchaient. Mais l'entreprise entra en crise depuis 2004. Malgré les efforts de son propriétaire, la HACOM perdait progressivement ses clients. En même temps, les personnes clés partirent, emmenant avec eux des compétences, des réseaux de fournisseur et des clients. L'entreprise s'affaiblit. En 2015, elle est entièrement en difficulté.

L'effectif du personnel peut être utilisé comme indicatif pour mesurer la santé de la HACOM. Débutant avec deux employés, elle en hébergeait régulièrement 6 ou 8, accueillant au total une soixantaine de personnes au jour des interviews. Quelques mois après, en février 2016, il lui reste un employé unique.

7.2. Le parcours entrepreneurial de M. Nguyen

M. Nguyen a découvert plusieurs opportunités entrepreneuriales. Mais souffrant de sa faible capacité managériale, M. Nguyen n'a pas su construire des compétences solides lorsque la situation lui était encore favorable.

7.2.1. Le profil de l'entrepreneur

Par sa formation en MBA international, M. Nguyen se trouva au sein de la SAPET, une agence internationale cherchant des opportunités d'affaires dans un pays communiste à l'aube de son ouverture.

Pour M. Nguyen, ces années (1995-1998) sont celles des plus "glorieuses". Il fut interprète/assistant dans son équipe de consultants de communication. Il a découvert une piste commerciale. Il a vu que les annonceurs accepteraient de payer cher si les publicités avaient une bonne efficacité en prenant en compte le rapport coût – nombre de vues. Il a vu également comment les séries télévisées, jusque-là inédites au Vietnam et pour lesquelles il avait contribué à la sélection, avaient gagné la sympathie du public. Cela promettait de grands potentiels de gain d'argent. Enfin, il a pu mener avec les équipes du VTV des initiatives innovantes pour développer une nouvelle émission malgré l'obligation imposée à la VTV par laquelle elle n'avait pas le droit d'acheter des programmes de l'extérieur.

La création de sa propre entreprise HACOM est réfléchie depuis ces années 1995-1998. M. Nguyen voulait prendre ses propres décisions. Les systèmes de décision hiérarchiques ne lui convenaient pas. Il préférait travailler dans des structures flexibles plutôt que des organisations disciplinées. Mais lorsqu'il a à gérer HACOM, il a à la fois

le besoin d'être flexible et celui de garder son œil sur tout ce qui se passe dans l'entreprise.

La gestion n'est pas son point fort. M. Nguyen ignore la comptabilité. Il semble être perdu lorsque le projet de sponsor des programmes télévisuels avorte, et que l'entreprise est obligée de passer à l'éditorial. Ajouter quelques lignes pour parler du manque de compétences

Plusieurs moments difficiles ont été vécus. Mais M. Nguyen persiste à tenir HACOM. Il ne peut pas trouver un autre emploi, ou plutôt il ne veut pas redevenir employé. Il explique : il ne veut pas perdre cette image sociale de chef d'entreprise.

7.2.2. Le profil entrepreneurial

7.2.2.1. Les opportunités

Initialisation en entrepreneuriat grâce à une vraie opportunité entrepreneuriale

Pour identifier les opportunités dans le parcours entrepreneurial de M. Nguyen, nous nous référons à la définition évoquée par Eckhardt et Shane (2003). Une opportunité entrepreneuriale ne vise pas simplement à une utilisation plus efficace des ressources ou à un simple but de profit. Ce sont "*les décisions entrepreneuriales qui induisent la création ou l'identification de nouvelles relations entre moyens et fins précédemment détectées ou non utilisées par les acteurs du marché*" (Eckhardt et Shane, 2003).

Le sponsor télévisuel en 1995-1998 est une opportunité selon cette définition. En 1995, il manqua des programmes à diffuser, notamment des contenus culturels et de distraction. La Télévision nationale n'avait pas de moyens ni de droit d'acheter des programmes de l'extérieur du pays. Selon les réglementations, elle fut obligée de les produire par elle-même. La formule de « sponsor » vint régler ces contraintes réglementaires et financières.

Deux séries télévisées ont été achetées et diffusées dans ce cadre de négociation. L'une des deux, «*La petite maison sur la prairie* », aux thèmes de l'amour, de l'amitié,

du courage, a remporté un grand succès. Pour l'équipe de M. Nguyen, leur succès consista à faire le bon choix du contenu proposé et à une négociation avec les responsables du côté de la VTV sur le créneau de diffusion, de 18h à 19h, créneau qui deviendrait heure d'or pour les publicités sur la consommation des ménages³⁹.

En 1998, la SAPET cessa son activité au Vietnam, malgré le bon déroulement de ses deux projets de sponsor de télévision⁴⁰. M. Nguyen décida d'exploiter les espaces publicitaires délaissés par la SAPET pour son propre compte.

La recherche des opportunités est devenue systématique. Pour M. Nguyen ce travail fait partie de la vie d'entrepreneur. Un réflexe s'est formé au cours du parcours.

« Les entrepreneurs sont des chasseurs d'opportunités, ils les voient là où l'on ne pense pas [moi je le suis]. »

« [Ouvrir de nouveaux chemins], c'est devenu un réflexe, un réflexe d'entreprendre »

« [Sentir si un nouveau client est potentiel], ça fait partie du réflexe de chasseur, on abandonne la proie si elle ne sent pas bon ! »

Les opportunités de M. Nguyen

Une opportunité entrepreneuriale est une découverte, création et exploitation d'un nouveau bien ou service (Venkataraman, 1997, p. 120 ; Shane et Venkataraman, 2000,

³⁹ En 2015, le prix des espaces publicitaires dans les horaires de 18h-19h sur la chaîne Divertissement de la VTV est de 800 USD pour un spot de 10 secondes. Il se classe au 3^{ème} rang, après celui autour du Journal (1500 USD) et des émissions spéciales (qui peuvent s'élever jusqu'à 2200 USD). Le prix des créneaux les moins chers est de 300 USD. Source : Tarif affiché de la Régie publicitaire, Télévision du Vietnam

⁴⁰ M. Nguyen confirme que le départ de la SAPET n'est pas en lien avec les projets de télévision déployés. Il est impossible de vérifier cette confirmation. Deux éléments dans le récit y apportent un avis favorable : 1) M. Nguyen exploite le fruit de des projets déployés dans une bonne relation avec les équipes concernées de la VTV (production, diffusion, régie publicitaire). 2) La SAPET avait eu un embarras sur un dossier douanier. Il lui était impossible de calculer le montant d'une taxe à payer, en raison des imprécisions réglementaires. La solution était trouvée après un rapprochement personnalisé auprès d'une personne compétente au Service douanier de la ville.

Du point de vu de l'environnement des affaires, le retrait de la SAPET en 1998 est compréhensible. La première licence pour une agence internationale ne fut délivrée qu'en 1999 (à Satchi & Satchi). Les agences internationales qui survivent au Vietnam ne sont pas nombreuses (voir la liste au lien <http://www.brandsvietnam.com/2865-Welcome-to-the-Agency-World-in-Vietnam-Phan-1>). Schultz (1994) retrace précisément des conditions embêtantes pour une entreprise étrangère au Vietnam dans le domaine de marketing – communication.

p. 218). Les principales opportunités qui ont été présentes dans le parcours entrepreneurial de M. Nguyen sont recensées dans le tableau 7.1.

Tableau 7.1. Les opportunités entrepreneuriales de M. Nguyen

Ordre	Dénomination	Description	Etat de l'exploitation de l'opportunité
1	2 ^{ème} projet de sponsor des programmes télévisuel	Intermédiaire entre ses clients annonceurs (étrangers) et la VTV. Procuration du contenu en échange d'un achat des espaces publicitaires au prix bas	Projet avorté car impossible d'obtenir un arrangement sur les horaires et les exigences financières dépassent la capacité de l'agence
2	Production sponsorisées	Etre intermédiaire entre ses clients annonceurs (étrangers) et la VTV pour faire sponsoriser la production des émissions	Quelques petites productions ont eu lieu. Piste non développable : « <i>Les annonceurs internationales viennent avec leur propre agence</i> ».
3	Revente des espaces publicitaires	Être un grossiste auprès de la régie publicitaire de la VTV. Clients annonceurs locaux.	Opportunité exploitées pendant 3 ou 4 ans (2000-2004). Piste de plus en plus difficile en raison de l'évolution des prix d'achat
4	Production des films commerciaux	Produire et faire diffuser par la VTV des films commerciaux pour le compte des annonceurs locaux	Opportunité exploitées pendant 1 ou 2 ans (2002-2004). Piste disparue avec le retrait des clients de leur secteur de production.
5	Communication papier	Réaliser des communications imprimées	Opportunité exploitées avec succès pendant 1 ou 2 ans (2002-2004).
6	Cadeau promotionnel	Procurer des cadeaux et objets promotionnels	Opportunité exploitées avec succès pendant 1 ou 2 années (2002-2004)

Explication du tableau :

Six opportunités entrepreneuriales ont été observées depuis la création de HACOM jusqu'au jour de l'interview, aucune d'entre elle ne permet d'apporter une survie durable à l'entreprise.

Au départ, l'agence est créée dans l'idée de pouvoir mener un projet ambitieux avec un des premiers organismes médiatiques du pays, la Télévision nationale VTV (opportunité N. 1). Il s'agit d'une double action de mise à disposition d'un contenu télévisuel et

d'exploitation des espaces publicitaires obtenus au prix bas. Le projet a avorté car la VTV est devenue très demandée et n'a pas pu répondre favorablement aux négociations.

La formule production du contenu – publicité est tentée de nouveau (opportunité N. 2) avant d'être abandonnée car HACOM n'a pas pu se faire démarquer par rapport à ses concurrents.

Cette double action a été ensuite exploitée séparément, grâce aux relations établies avec les différentes chaînes de télévisions et autour des producteurs locaux. Il s'agit de l'éditorial commercial (production des films commerciaux, opportunité N. 3), et la redistribution des espaces publicitaires (opportunité N. 4).

Les deux dernières opportunités (N. 5 et 6) tournent autour des besoins des producteurs locaux et s'éloignent du secteur télévisuel. Il manque toujours à l'agence « *un produit bien apprécié dans le marché* ».

De nombreuses opportunités entrepreneuriales ont été retenues. Malgré cela, au jour de l'interview, HACOM est dans une situation difficile. Ces deux phénomènes peuvent être tous expliqués par le fait que le secteur de la communication commerciale a eu une évolution rapide. Par contre, l'entreprise n'a pas pu, non plus, construire ses compétences –clés. Ceci sera expliqué dans les parties suivantes.

7.2.2.2. La création des valeurs

Le paradigme de la création de la valeur suggère que l'entrepreneuriat est un phénomène ou un processus de création de la valeur (Verstraete et Fayolle, 2005).

Trois types de valeur sont relevés dans ce cas d'étude.

Le premier consiste à une capacité innée. M. Nguyen le décrit en racontant la situation où il se sent le plus efficace:

"La situation où j'ai été le plus efficace, c'était lorsque nous avons un marché arraché à la dernière minute. Nous devions faire un film dans un délai mortel. J'ai très vite créé une équipe. Nous faisons tout en même temps. Tout a bien roulé "

Cette capacité de réaction rapide et dans les contraintes extrêmes n'a pas été souvent demandées. Les opérations en crise ne se renouvellent pas dans un monde de mieux en mieux organisé.

La deuxième valeur consiste à une satisfaction de ses clients:

"Je me distingue des concurrents par les bénéfices mesurables proposés à mes clients. Je leur dis : « Dites-moi le prix de mon concurrent. Si c'est un bon prix, je ne dirai plus rien. S'il ne l'est pas, vous aurez un meilleur prix avec moi ! »"

"Je me présente dans la concurrence avec des éléments quantifiables : ma notoriété, le prix."

"Il ne s'agit pas simplement de vendre ou d'acheter. Il faut une confiance. [...] Lorsqu'il y a un problème, il faut chercher vraiment à la régler. La confiance vient par des faits médiocres. Respecter les engagements. Vendre au prix annoncé. C'est tout".

Cette valeur satisfaisante pour les clients n'a pas pu assurer le bon fonctionnement de son entreprise HACOM. Le système entrepreneurial donne lieu à une création de valeur, et que tout management doit mettre en œuvre les processus offrant satisfaction aux différents acteurs (Verstraete et Fayolle, 2005). Par contre la création de valeur n'assure pas que le processus soit viable. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante.

Le succès de cet entrepreneur ne réside pas dans le gain de profit mais dans la capacité de résistance et d'adaptation, avant qu'une opportunité exploitable lui arrive. Ce processus est dû au *troisième type de valeur, l'innovation*. (Voir aussi la rubrique 7.2.2.4)

"Très souvent une porte ferme, une autre porte s'ouvre"

7.2.2.3. Le système d'accompagnement

Sous le paradigme de la création d'une organisation, l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion (Verstraete, 2013).

Gartner (1985) propose le concept d'émergence organisationnelle. Le travail entrepreneurial consiste à combiner plusieurs acteurs au sein de son projet.

Trois émergences organisationnelles sont ainsi observées.

En termes de personnel, une soixantaines de personnes a été recrutées, la plupart à travers le réseau relationnel de l'entrepreneur. Les recrutements suivent généralement deux critères : 1) le candidat n'est pas trop excellent, sinon il demanderait un salaire au-delà de la capacité de l'entreprise, et 2) il a un comportement agréable, et il est possible de maintenir avec lui une relation de « fraternité », c'est-à-dire une amitié transformée en sentiment familial⁴¹.

Une contradiction est pourtant observée dans la façon dont M. Nguyen organise son entreprise. Il souhaite se retirer des tâches manuelles au quotidien, mais il veut aussi avoir un contrôle sur tout ce qui se réalise dans l'agence. Comme les employés n'ont pas les bons profils, c'est lui – ou il le pense- le plus fort dans l'entreprise. Comme il est le plus fort, c'est lui qui fait tout. En effet, M. Nguyen ne délègue pas.

Au jour de l'interview, HACOM a 5 employés dont 2 sont venus travailler avec lui dès les premiers jours de l'agence.

Avec les clients, M. Nguyen pense qu'il est important d'avoir des relations personnalisées.

" *Connaître le marché, connaître le client, avoir des relations avec lui, avoir des compétences. Voilà toute la leçon*".

⁴¹ La transformation des relations professionnelles en relation familiale provient de la culture confucianiste : un « bon homme » est celui qui est prêt à servir sa famille, son maître (s'il est lettré) et son pays (s'il est dans la fonction publique)

Construire une relation de confiance avec les clients constitue une valeur de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Nous l'avons expliqué dans la rubrique 7.2.2. Cette relation permet aussi à l'agence de connaître ses clients, d'obtenir des informations informelles et d'avoir des adaptations plus appropriées.

" La marque personnelle est importante. Au Vietnam, la marque personnelle de l'entrepreneur est collée à l'image de l'entreprise. Ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises, les gens ne regardent pas l'entreprise, ils regardent le chef. Il faut toujours se comporter en fluidité."

" Les relations personnelles avec les contacts chez l'entreprise cliente nous permettent de découvrir des sinuosités internes. Aucune entreprise ne se ressemble [dans leur organisation informelle]. Par exemple tu sais d'un marketing manager : « moi je n'ai pas de problème avec toi, mais la chef comptable est la maîtresse du directeur, il faut prendre bien soin d'elle ! ». Il faut s'y adapter, c'est un travail au jour du jour. Comme je l'ai dit, c'est devenu un réflexe de chasseur de sentir les sensibilités, et il faut comprendre le mécanisme de ces mouvements souterrains."

Les partenaires constituent une particularité dans le système d'accompagnement. Plusieurs ruptures ont eu lieu.

"Petite entreprise, je ne pensais pas au développement de l'entreprise. Je coopère avec plusieurs groupes pour économiser des dépenses et pour contrôler la qualité du travail. Cette coopération disparaît toute de suite dès que le marché tombe. Il y a eu des imprévisibles. Tout est à cause d'un mode de gestion sans lendemain de plusieurs entreprises dont la mienne".

"J'ai eu plusieurs partenaires qui étaient experts dans leur métier. Une imprimeuse (...). Une journaliste (...). Entre nous il n'y a pas eu une définition des apports de chaque côté. Nous n'y avons même pas pensé. (...) Du coup, après un certain temps, si leurs business se développaient, ils finissaient par me quitter, si leurs business marchaient mal, ils finissaient par me quitter. La plupart des séparations sont dues au fait qu'il n'y a pas eu un mécanisme de partage [des tâches et des obligations]".

Ces ruptures traduisent la fragilité des relations de partenariat. Cette fragilité n'est pas en contradiction avec la volonté d'être flexible du chef d'entreprise. Ce comportement n'est pas non plus incompréhensible dans un contexte d'évolution rapide du secteur de communication commerciale, où les acteurs du marché peuvent changer de rôle (par exemple une agence peut produire de l'éditorial, une rédaction de journalisme peut faire du marketing, etc).

De ces trois émergences organisationnelles, aucune n'a été favorable à l'établissement d'un dispositif capable d'assurer la recréation des produits et des services de façon stable. Ceci explique le fait que l'entreprise n'a pas pu construire ses compétences clés même si elle a traversé et tenté de nombreuses opportunités.

7.2.2.4. L'innovation

L'innovation est trouvée dans plusieurs situations critiques au cours de la vie d'entrepreneur de M. Nguyen.

Situation 1. L'envie d'amélioration dans les années 1995-1998 lorsqu'il était employé dans une agence étrangère et menait avec son équipe le projet de sponsor d'un contenu télévisuel avec la Télévision nationale. Agent de liaison entre les étrangers qui connaissaient l'attractivité des produits de culture-divertissement et un système en pénurie mais qui fonctionnait dans une réglementation rigide, il a su trouver une manière pour mettre l'opportunité entrepreneuriale en place. Il a pris le projet sur lui-même, entrepris des initiatives afin d'assurer le succès de l'agence.

Situation 2. L'innovation est perçue à travers la façon dont M. Nguyen chercha à revendre des espaces publicitaires délaissés par son ancienne entreprise SAPET. Cette qualité fait partie des caractères requis du métier de vendeur qu'il apprend en faisant.

Situation 3. L'innovation, dans le sens de savoir apporter une transformation à une situation, est son point fort lorsqu'il est amené à réagir rapidement pour organiser une équipe de production et pour répondre à une demande urgente. Cette valeur

entrepreneuriale (la réaction rapide) est malheureusement mal appréciée par des dispositifs économiques en cours.

Situation 4. Après tout, c'est grâce au sens de l'innovation que M. Nguyen a pu faire survivre HACOM à travers de nombreuses périodes de difficultés. Une de ses phrases préférées l'indique : « *une porte ferme, une autre s'ouvre* ». Il est innovant, dans un engagement perpétuel à garder son entreprise.

Par rapport à la discussion résumée par Verstraete et Fayolle (1995) sur le paradigme de l'innovation, le cas de M. Nguyen confirme les énoncés de Julien et Marchesnay (1996) : l'innovation constitue le fondement du travail d'entrepreneuriat.

Un recul est noté par rapport au lien entre l'innovation et la compétitivité. Verstraete et Fayolle (2005) remarquent que cette dernière soit intimement liée à la capacité d'innover. Le cas de M. Nguyen montre que l'innovation est une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante pour mener l'entreprise aux performances que l'entrepreneur souhaite.

7.3. Evènements critiques du parcours entrepreneurial

Sont présentés ci-dessous les évènements et leur importance dans le parcours de l'entreprise.

7.3.1. Description des évènements critiques

Les évènements critiques dans le parcours entrepreneurial de M. Nguyen sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Explication des évènements critiques

EC1. Projet de sponsor 1, 1995-1998. En 1995, le Vietnam est à la veille d'un développement vertigineux dans de multiples domaines, dont la communication culturelle et la communication commerciale. Notre futur entrepreneur a témoigné, dans le cadre de son travail à la SAPET une agence de communication, d'une opportunité

audacieuse rapportée par la double exploitation de ces lacunes : mise à disposition des programmes télévisuels à la Télévision nationale pour recevoir en contre partie des espaces publicitaires.

EC2. Il poursuit pour son propre compte les pistes délaissées, lorsque la SAPET se retire du Vietnam en 1998. Il cherche à vendre des espaces publicitaires obtenus à l'issue des projets menés par la SAPET.

EC3. Création juridique de HACOM en l'an 2000. Il avait obtenu un contrat de vente des espaces publicitaires et avait suffisamment de moyens financiers pour faire vivre son entreprise pendant quelques années.

EC4. Echec du projet de sponsor 2. En 2002, il conçoit un nouveau projet de sponsoring des droits de diffusion d'un programme télévisuel. Mais la Télévision nationale est devenue un fournisseur trop demandé par sa position monopole. Il doit abandonner le projet.

EC5. Changement d'activité en 2002: passage du milieu des espaces publicitaires à celui de production des films commerciaux. La plupart des entreprises, petites et locales, ne savent pas comment accéder à la télévision pour promouvoir leurs produits. M. Nguyen centralise les sous-traitants pour la production des films et arrange avec ses contacts personnels pour que les films soient diffusés dans des chaînes appropriées.

EC6. Extension des services vers l'impression et les cadeaux promotionnels, en 2003 - 2004. HACOM répond aux nouveaux besoins nés au fur et à mesure avec l'évolution des formes de communication commerciale.

EC7. Chute des marchés. Récurrent depuis 2006. Les annonceurs, et parfois les secteurs économiques entiers, disparaissent très vite alors que les nouveaux n'ont plus le même besoin en communication commerciale. HACOM survit mais la situation se dégrade progressivement.

Tableau 7.2. Evènements critiques du projet d'entreprise de M. Nguyen

Ordre	Date	Evènement critique	Contexte	Résultat
EC1	1995-1998	Membre actif dans un projet d'échange d'espaces publicitaires en contre partie des contenus des programmes télévisuels	Période naissante de la communication commerciale et le début de l'explosion des chaînes de télévisions	Découverte d'une opportunité entrepreneuriale
EC2	1998	Reprise des pistes commerciales délaissées par son employeur	Son entreprise employeuse se retire du Vietnam	Il mène le business à son compte
EC3	2000	Création juridique de son entreprise.	Il avait obtenu un nombre de contrats	Création de son entreprise
EC4	2002	Echec du renouvellement de l'activité de mise à disposition des programmes télévisuels en contre partie des espaces publicitaires	La télévision est devenue un acteur trop puissant pour mener une affaire avec. Les investissements nécessaires dépassent la capacité financière de l'entreprise	Son entreprise est en crise
EC5	2002	Changement d'activité: production des films commerciaux.	Plusieurs annonceurs qui sont jeunes entreprises ne savent pas encore comment accéder à la télévision	L'entreprise survit
EC6	2003 - 2004	Nouvelles activités: impression et cadeaux promotionnels.	Le secteur de la communication commerciale se développe	L'entreprise s'adapte aux changements de l'environnement
EC7	Depuis 2004	Chute des marchés. Temps: Récurrent	Disparition des annonceurs	L'entreprise survit mais la situation se dégrade progressivement
EC8	Depuis 2004	Chute des services.	Il manque un contrôle de qualité et une gestion des risques	La situation financière de l'entreprise se dégrade
EC9	2015	Dettes, départ du personnel, déménagement forcé	L'entreprise ne peut plus produire	L'entreprise est sur le point de faillite

EC8. Chute de la qualité de ses services. Depuis 2014 et de plus en plus gravement. Il manque à M. Nguyen et à ses sous-traitants un mécanisme de partenariat suffisamment durable, un contrôle de qualité et une gestion des risques.

EC9. En 2015, HACOM est entièrement en crise. Les activités traditionnelles ne rapportent plus. Il cherche à vendre une partie de l'entreprise. Mais en attendant de nouveaux investisseurs, il doit régler de multiples problèmes managériaux comme le départ du personnel, le loyer, les dettes,...

7.3.2. Positionnement des évènements critiques dans l'évolution du projet d'entreprise

Le classement des évènements critiques en fonction des phases de développement selon le modèle de Bruyat (1993) a fait démarquer la présence de la recherche des opportunités, le manque d'un mécanisme de production et l'envie de l'entrepreneur qui recherche de nouveau un rétablissement basé sur un nouveau partenariat et une nouvelle opportunité. Selon les mots de Bruyat (1993), le processus de création de l'entreprise chez M. Nguyen n'est pas achevé, puisqu'un système de production n'est pas encore né. Il demeure ainsi encore dans la phase d'engagement : phase où il est coincé dans son projet, les situations sont irréversibles, mais il est content de son choix et il continue ses efforts.

Ce classement est présenté dans le tableau 7.3. Deux phases sont prises en compte.

Phase 1. Le déclenchement. Il s'étale de 1995, l'époque où M. Nguyen découvre l'opportunité de gagner de l'argent par la publicité, jusqu'au jour où il peut exploiter cette opportunité, et crée son propre entreprise HACOM. Au niveau du processus entrepreneurial, cette phase correspond à la mise en place de l'opportunité saisie.

Phase 2. L'engagement. Les diverses adaptations en fonction de ses disponibilités et des mouvements sur le marché, jusqu'au jour où l'entrepreneur se rend compte qu'il lui est impossible de répondre à un besoin de ses clients et qu'il lui manque un système de production pour pouvoir accueillir des opportunités de façon durable.

Tableau 7.3. Evolution de l'agence de communication de M. Nguyen

Ordre	Date	Phase	Evènement critique correspondant	Processus entrepreneurial correspondant
1	1995-2000	Déclenchement	EC1. Projet sponsor 1 EC2. Poursuivie des pistes délaissées EC3. Ouverture de l'entreprise	Mise en place de l'opportunité saisie
2	2002-2015	Engagement	EC4. Echec projet sponsor 2 EC5. Changement d'activités : production des films commerciaux E6. Adaptation : Impression / cadeau promotionnel	Recherche des nouvelles opportunités
			EC8. Perte de la qualité des services pour les contrats existants	Construction échouée d'un mécanisme de production
			EC9. Entreprise en crise	Recherche d'une opportunité et un partenariat

7.4. Les acteurs du réseau social de M. Nguyen

En management, la théorie des parties prenantes vise à mettre au clair la contribution des personnes ayant une influence sur la création et le développement de l'entreprise. Dans nos cas d'études, les parties prenantes sont examinées à travers les personnes qui participent au parcours d'existence de l'entreprise. Nous les identifions en définissant les acteurs puis leur rôle en répondant à la question « comment ces changements irréversibles ont-ils eu lieu en liaison avec ces acteurs ».

Dans le cas de M. Nguyen, la situation difficile de HACOM nous a invité à non seulement regarder les apports des acteurs de son réseau social mais aussi à nous questionner sur les contributions qui manquent de la part de certains autres acteurs. Il s'agit soit de l'absence des possesseurs de ressources, soit d'une transformation manquée des possesseurs de ressources en parties prenantes. Pour comprendre ces

contributions manquées et leurs conséquences, nous nous sommes posé un deuxième ordre de questions :

- Quels sont les personnes qui auraient participé à un éventuel succès de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qu'ils n'ont pas fait ?
- Quelles en sont les conséquences ?

Les réponses à ces questions ont permis d'établir la liste des groupes d'acteurs présentée dans le tableau 7.4.

Tableau 7.4. Les acteurs du réseau social de M. Nguyen

Ordre	Acteur	Réseau	EC	Phase d'évolution de l'entreprise	Processus entrepreneuriaux	Rôle de l'acteur
1	Ancien employeur	Réseau d'opportunité	EC1	Déclenchement	Découverte d'opportunités	Apporter l'accès aux opportunités principales
2	Clients	Liens faibles	EC7	Survie	Pas de système de production	Cercle vicieux : pas de contrat, pas de mécanisme
3	Les équipes de la VTV Partenaires Employés		EC1 EC4	Déclenchement Survie	Exploration et exploitation des opportunités	Apporter l'accès à la diffusion télévisuelle
4	Famille Equipe entrepreneuriale	Liens forts manquant	Tous les EC	Toutes les phases	Tous les processus	Manque de ressources (compétences et finances) Manque de support mental de l'épouse

Rappel : EC1 : *Projet sponsor 1*. EC4 : *échec du projet sponsor 2*. EC7 : *Chute des marchés*

7.4.1. Le réseau international, une ressource abandonnée

Les acteurs internationaux sont un réseau auquel M. Nguyen appartient grâce à ses études universitaires en langue étrangère. Sa formation en MBA international depuis 1992 lui a apporté des opportunités de travail meilleur qu'avant (assistant- interprète contre garçon de restaurant et gardien technique). Il fut mis au sein des projets économiques menés par des firmes internationales, dont la SAPET.

Mais M. Nguyen n'est pas resté dans ce réseau. Engagé dans la piste créée avec la VTV après le retrait de la SAPET, il a cherché des possibilités de co-exploitation avec des agences internationales. Aucune opportunité n'a été trouvée malgré plusieurs tentatives. Pour être précis, deux partenariats, un malayen et un vietnamien ont été établis et rapidement échoués.

7.4.2. Le système d'accompagnement en liens faibles

Le système d'accompagnement de M. Nguyen se constitue de plusieurs acteurs : les différents groupes techniques de la Télévision nationale – qu'il appelle en abrégé « la VTV » -, les partenaires, les clients et les employés.

7.4.2.1. La disparition des acteurs en raison de l'évolution du secteur

« **La VTV** » fut une ressource importante pour l'agence de M. Nguyen, grâce à laquelle l'agence put construire des compétences valables vis-à-vis de ses clients. « La VTV » offre à l'agence la capacité de faire diffuser des contenus commerciaux.

Mais en peu de temps (2000 – 2004), la publicité coûta de plus en plus cher en raison de l'augmentation des besoins des annonceurs, la production de l'éditorial commercial s'est de plus en plus développée. Les moyens de communication ont également changé rapidement. La ressource VTV devint de moins en moins profitable pour l'agence de M. Nguyen, qui évolue moins vite que ses concurrents.

Les clients les plus importants de M. Nguyen sont des décideurs des producteurs locaux. Malgré des relations personnalisées construites, ils ont cessé de renouveler leur contrat avec la HACOM.

Certains annonceurs ont disparu, n'arrivant pas évoluer dans un secteur qui évoluait vite. M. Nguyen raconte l'exemple avec des assembleurs de mobylettes :

« J'avais des relations avec la plupart des assembleurs de mobylettes locaux. Maintenant on ne voit aucun d'entre eux sur le marché »⁴²

Les modes de communication commerciale ont changé. Un exemple est cité avec les films commerciaux. Après deux ou trois années très à la mode, ils ne sont plus demandés.

Ce qui empêche finalement à M. Nguyen d'obtenir des nouveaux clients, c'est son incapacité de présenter un produit accepté par le marché. Il lui manque un produit qui traduirait ses compétences clés, et pour cela un dispositif de production approprié et disponible.

Les partenaires qui s'en sont allés et les *employés* peu compétents ou qui ne sont pas autonomes en l'absence d'une délégation de leur chef contribuent grandement mais négativement au système d'accompagnement de M. Nguyen. Cette fragilité reflète l'envie de M. Nguyen d'être en flexibilité mais aussi le manque à construire d'un dispositif de production pertinent.

7.4.2.2. La faiblesse des liens faibles

Cette fragilité de l'entreprise de M, Nguyen vient de deux facteurs. D'une part, c'est la volonté de l'entrepreneur, qui souhaite une flexibilité mais qui ne construit pas son dispositif de production. D'autre part, la fragilité vient de la nature des liens entretenus entre l'entrepreneur et son système d'accompagnement.

⁴² En 2001, le Gouvernement décida d'augmenter le taux de la production locale des mobylettes. Seuls les producteurs ayant une usine dans le pays purent répondre à cette nouvelle norme. Les petits assembleurs clients de la HACOM durent cesser leur activité.

Le caractère principal de l'ensemble du système d'accompagnement de M. Nguyen. C'est qu'il est constitué des liens faibles, basées sur la complémentarité des compétences / ressources.

La notion des liens faibles / liens forts est due notamment à Granovetter (1985). Selon l'auteur, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles, qui se distinguent dans la combinaison du temps passé ensemble, l'intensité émotionnelle, l'intimité et la réciprocité du lien. Les liens faibles, pour être simple, désignent les personnes qui ont fait connaissance peu avant leur participation à un projet commun.

Chabaud et Condor (2009) suggèrent que l'entrepreneuriat est en fait un travail d'équipe. Les auteurs proposent une typologie des formes de coordination, à savoir une recherche par lien relationnel (faible ou fort) et une recherche des ressources ou compétences (similarité ou complémentarité).

Cette articulation formée autour du sujet de l'entrepreneuriat collectif peut être empruntée pour expliquer le choix des parties prenantes de l'entreprise de M. Nguyen. Les équipes techniques de la VTV, les partenaires, sont tous des possesseurs d'une compétence ou d'une ressource. Aucun lien fort n'a été noté. Il en est de même pour les clients.

M. Nguyen avait pris conscience, par la suite, de la nécessité de fortifier ces relations d'accompagnement. Il chercha à personnaliser les relations avec ses clients, pour détecter leur besoin, obtenir leur confiance et réaliser les contrats dans les meilleures conditions grâce aux informations informellement obtenues. Pour les partenaires ou les employés, il cherche un comportement d'amitié, une ambiance de fraternité permettant au travail d'équipe d'avancer vite et harmonieusement.

Cependant ces liens fortifiés n'ont pas résisté une fois que l'objectif économique commun eut disparu. Ceci correspond avec l'idée proposée par Chabaud et Condor (2009). Les associations basées sur des liens faibles risquent de ne pas pouvoir se pérenniser. Elles éclatent soit par une différence d'objectifs, soit par un conflit cognitif (conflit à l'issue des différences de points de vue, qui peut rapidement tourner en conflit

affectif si la reconnaissance de la différence n'est pas faite et si les coéquipiers ne perçoivent pas cette différence comme constructive). Il peut aussi y avoir de nombreuses autres raisons (associés qui ont d'autres activités, compétences non complémentaires, risque d'opportunisme).

La solitude à travers des liens faibles

M. Nguyen se trouve finalement seul. Il explique sa fatigue :

« Non, la recherche de nouvelles pistes ne me fatigue pas, ou peu. La fatigue vient d'ailleurs.

On ne peut partager avec personne. S'il y a un problème, je ne peux pas tout simplement informer quelqu'un, comme un CEO informe le Conseil d'Administration. Ici je suis à la fois les deux ! Je ne peux pas parler avec mes proches collaborateurs. Si mes employés le savent, ça sèmera le désordre. Normal.

Pas question d'en parler avec mes proches fournisseurs ! Ils ne me livrent plus rien, par peur que je ne puisse pas les payer si le client ne me paye pas.

Pas de partage avec ma famille, ma femme me dira qu'il vaudrait mieux abandonner !

Donc, on est seul. »

La solitude peut être expliquée par le fait que son entourage est composé principalement, pour ne pas dire entièrement, des liens faibles et qu'il y manque de liens forts.

7.4.3. Les acteurs manquants

Pour identifier les acteurs manquants et les conséquences associées, nous nous basons sur les observations du terrain et les éléments théoriques concernés.

Au niveau du terrain, les problèmes observés sont de trois ordres :

- Les faiblesses de l'entreprise (pas de compétences clés ; pas de système de production (terme de Bruyat, 1993; un développement non abouti)
- Le réseau social de l'entrepreneur (principalement des liens faibles)
- La mobilisation manquée pour obtenir éventuellement des ressources financières ou des compétences dont l'entreprise aurait besoin

Au niveau théorique, la notion de structure sociale évoquée par Granovetter (1985) semble pouvoir apporter une explication satisfaisante. Selon l'auteur, une personne aura plus de chance de trouver son opportunité (son emploi, dans l'exemple que Granovetter utilise) si dans ses contacts il y a des gens capables de lui faire cette offre (son emploi). Le concept des liens faibles / liens forts (un encastrement relationnel) s'enchaîne ainsi avec celui d'un encastrement structural (se trouver dans un milieu social qui répond favorablement à sa recherche). Hite et Hersterly (2001) avancent, dans cet esprit, qu'un entrepreneur devrait se déplacer du milieu de ses liens identitaires (liens forts) aux liens structuraux.

Il manque à M. Nguyen des liens forts mais aussi un encastrement structural approprié. Les explications sont développées dans les lignes suivantes. Nous chercherons également à comprendre la place des liens forts dans un encastrement structural.

L'absence des liens forts - famille

Les liens forts viennent en premier lieu des membres de la famille. Cette dernière est un accompagnateur important (Fayolle et Begin, 2009), elle apporte trois types de supports : ressources physiques, savoir-faire et soutien mental.

Pour Habbershon (2006), la famille apporte une ressource et une capacité utiles à la création de l'entreprise. Elle apporte des fonds, du temps, des conseils et des encouragements (Saporta, 2002). La famille fertilise et nourrit des dynamiques individuelles (Poutziouris et al., 1997). L'entrepreneur est motivé à accomplir son projet et pour le faire, il doit apprendre. Ces besoins d'accomplissement et d'apprentissage ne peuvent être satisfaits que s'il y a un soutien inconditionnel des conjoints (Pistrui et al.,

2001). Les conjoints peuvent aussi apporter un soutien et un encouragement, leur partage d'une vision commune avec l'entrepreneur renforce sa motivation (Van Auken et Werbel, 2006). En Chine, l'étude de Au et Kwan (2009) montre que l'entrepreneur s'appuie sur la famille pour obtenir des ressources financières initiales grâce au coût faible de la mise à disposition de ces ressources.

Les ressources financières qui alimentent le secteur de la communication commerciale au Vietnam viennent principalement des investissements internationaux. La famille de M. Nguyen ne possède pas des richesses notables et ne peut pas lui apporter le support financier dont il a besoin.

Au niveau affectif, la famille n'a pas été un point d'appui non plus. Son épouse ne l'encourage pas et ne partage pas avec lui son engagement vis-à-vis de son projet d'entreprise.

« Pas de partage avec ma famille, ma femme me dira qu'il vaudrait mieux abandonner ! »

L'absence d'un encastrement structural

A part des liens forts identitaires (terme de Hite et Hersterly, 2001), une structure sociale appropriée saura donner à l'entrepreneur des ressources au-delà de ses capacités intrinsèques. Pour cela, l'entrepreneur devrait se trouver au milieu d'une bonne structure et s'associer avec cette structure de façon durable.

Condor et Chabaud (2009) expliquent ce processus d'association. Une coordination est assurée entre l'entrepreneur et son ou ses associé(s), ils deviennent l'équipe fondatrice, cette dernière se trouve à son tour au sein des personnes qui entourent le projet.

Il manque à M. Nguyen à la fois un milieu social potentiel, les liens forts (pour une association durable) et une capacité de « cristallisation » (terme de Condor et Chabaud, 2009).

Le manque d'un milieu social propice à ses affaires est compris dans le sens où par rapport à ses concurrents, M. Nguyen n'est pas dans une position qui lui apporte des

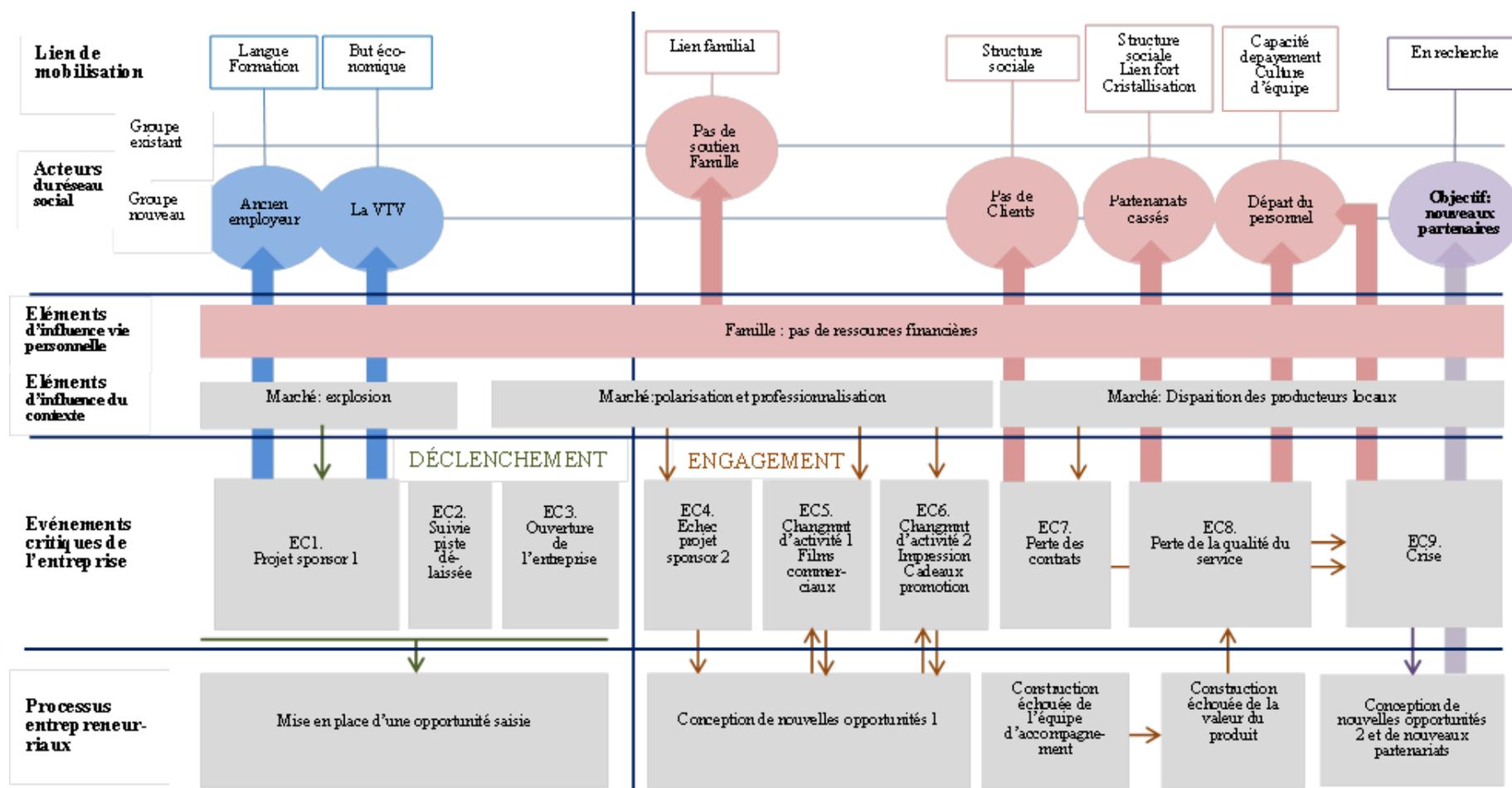
avantages supplémentaires ou des ressources distinctives. Ceci s'explique par le fait qu'il ne fait pas partie d'un groupe ayant les ressources ou les compétences susceptibles de participer à l'évolution du secteur de la communication commerciale. Nous pensons par exemple à un groupe détenant des ressources financières venant du niveau international, ou un groupe ayant des compétences professionnelles reconnues sous le statut des organismes médiatiques.

Les liens forts, s'ils ne viennent pas des membres de la famille, peuvent être des amis proches ou des personnes ayant avec l'entrepreneur une intensité émotionnelle ou une intimité. Plusieurs sociologues ont expliqué pourquoi les liens forts favorisent la pérennité. Pour Legon (2001) et Lahire (2002), ces liens permettent un sentiment de satisfaction vs un compromis en liens faibles. Pour Bidart (1997) et Pasquier (2005), ces liens sont plus ou moins détachés des contraintes sociales. Pour Legon (2001) ces liens sont des gens à qui on peut « tout dire » - condition importante pour qu'une personne vive son interdépendance.

Enfin, si les « cristallisations » n'ont pas eu lieu, c'est aussi en raison de la volonté de l'entrepreneur (envie de flexibilité, envie de contrôle).

Le Diagramme du Cas 3 figure dans la page suivante.

Figure 7.1. Diagramme du Cas 3. M. Nguyen et son agence de communication



CHAPITRE 8.

Cas 4. Monsieur Ba et ses entreprises agroalimentaires

Introduction

Le parcours entrepreneurial de M. Ba commence en 1978, à la veille de la transition d'un système centralisé vers une économie de marché dans le pays (voir le Chapitre 3). Le parcours se compose de deux parties. La première phase, de 1978 à 1995, fut la période où il dirigea l'entreprise publique, Manuf. Intrepeneur selon les définitions académiques, il a vécu de véritables processus entrepreneuriaux. Dans la seconde phase, il fonda et dirigea lui-même sa petite production familiale, Croquert, de 1997 jusqu'au jour de l'interview. Si la première évoluait et s'éteignait dans les fluctuations de la transition économique du pays, la deuxième fut elle aussi une adaptation au nouveau contexte général, cette fois, un marché libéralisé.

La conjonction économique concernant cette étude de cas appartient à deux espaces différents. Dans le premier espace, il s'agit des initiatives d'affaires de libre-échange théoriquement non autorisées. Ces initiatives réalisées en parallèle des circuits économiques strictement centralisés sont une spécificité des entreprises publiques des années 1982 – 1990. Dans le deuxième espace, il s'agit du monde des petites entreprises privées, dans une économie où l'Etat a repris son contrôle mais n'est pas en mesure d'assurer un environnement favorable à ce secteur tout nouveau.

Les acteurs participant au parcours entrepreneurial de M. Ba appartiennent aux deux espaces, celui de l'économie socialiste et celui du marché libre

Le paragraphe 8.1 révèle le contexte économique où se déroulent les affaires des deux entreprises de M. Ba, la Manuf et la Croquert, sachant que le grand contexte de la

transition économique du pays dans la période 1979-1990 est décrit au Chapitre 3. Le profil de l'entrepreneur est présenté dans le paragraphe 8.2. Les événements critiques du couple entreprise – entrepreneur ainsi que le développement des entreprises sont résumés dans 8.3. Les réseaux relationnels de l'entrepreneur sont analysés au paragraphe 8.4.

8.1. Les entreprises Manuf et Croquet dans leur contexte

Entreprise publique Manuf

La manufacture publique d'aliments pour bétails et volailles a pour mission initiale de procurer des aliments aux différentes fermes dans la province. Le système planifié, qui ne pouvait fonctionner que sous un ordre puissant du commandement central, fut gravement affaibli en 1978-1979, lorsque les ressources financières venant de l'extérieur furent coupées. L'Etat ne put pas procurer à l'entreprise des matières premières nécessaires à la production planifiée. L'entreprise fut appelée, par la Décision N. 25-CP en 1981, à prendre des initiatives pour se procurer ces matières premières et à se lancer dans des activités supplémentaires pour avoir de quoi payer les salaires.

Manuf a pu relever ce challenge avec succès. En 1985, ses personnels reçurent une rémunération mensuelle équivalente à 29 fois leur salaire officiel. Le succès consiste en un échange troc-troc avec les fermes et les coopératives. C'est parfois un projecteur cinématographique contre de la viande et des denrées alimentaires, parfois du sel ou du riz contre le maïs ou le manioc. Grâce à ces échanges, l'entreprise reçut des matières premières, produisit des aliments pour bétails et vendit une partie de sa production au prix du marché.

Les produits en échange dépassèrent progressivement ceux utilisés pour la propre production de Manuf, car ils se diversifièrent en fonction du besoin des partenaires. En 1989, avec les crédits à taux d'intérêt préférentiel grâce au statut public, l'entreprise acheta des bovins, revendit à l'étranger et acheta de retour des automobiles pour les revendre dans le pays.

A la deuxième affaire d'exportation - importation, les politiques de l'Etat ont changé avant que les véhicules puissent être revendus. L'Etat a coupé, brusquement, les crédits préférentiels et augmenté le taux d'intérêt, de 1% à 12%, pour maîtriser l'inflation et reprendre le contrôle sur l'économie informelle devenue trop puissante. L'entreprise est endettée depuis 1989.

En 1993, la manufacture doit être fermée, lorsque ses clients principaux, des fermes agricoles publiques, cessent leur existence à l'issue des mesures de restructuration de la production agricole de l'Etat.

Entreprise privée Croquet

L'atelier familial de production des croquettes pour oiseaux chanteurs est créé en 1997, sur l'expertise de M. Ba en matière d'aliments pour volailles.

Au Vietnam, la passion pour les oiseaux chanteurs est une coutume séculaire. Dans la nature, les oiseaux mâles chantent pour attirer une partenaire, revendiquer un territoire et repousser les concurrents. Capturés ou pris jeunes dans leur nid, ils sont ensuite apprivoisés, puis élevés avec le plus grand soin, de telle sorte qu'ils retrouvent leur chant naturel. Les plus forts sont entraînés pour participer à des concours, évènements largement attendus pendant les fêtes traditionnelles printanières.

L'intérêt pour des oiseaux chanteurs se développe à la fois dans les milieux populaires et chez les lettrés⁴³. Si le chant d'oiseau charme un enfant, il est aussi un élégant plaisir des penseurs. Comme les bonsaïs, les pierres et les fleurs, il s'inscrit dans la philosophie zen du Taoïsme, son sens du symbole, son goût pour la nature, son éloignement des intrigues humaines et sa recherche de l'immortalité.

La coutume obtint un statut officiel en 1988 avec la création de l'Association des Passionnés des Animaux de Compagnie et des Plantes de Décoration, deux ans après l'ouverture du pays et lorsque la création des associations sociales fut autorisée.

⁴³ Terme désignant les intellectuels classiques, disciples de Confucius

Depuis cette date, le nombre de propriétaires d'oiseaux de compagnie s'est développé progressivement en volume et en zone géographique. Les premiers groupes de passionnés apparaissent à Hué en l'an 2000, à Quang Ngai une province du centre du pays en 2008. En 2015, dans tout le pays il y a 65 000 propriétaires d'au moins un oiseau encage qui sont membres des clubs de passionnés et des milliers d'autres propriétaires non enregistrés.

Pour faire chanter les oiseaux, il faut leur offrir un régime alimentaire sain et strictement étudié pour bien accompagner leur cycle biologique. Les croquettes de marque « Croquet » sont développées à partir des aliments pour le coq. Elles peuvent être utilisées dans toutes les phases du cycle biologique de l'oiseau et sont efficaces aux moments de fragilité (jeunesse, maladie). Elles permettent surtout à l'oiseau d'endurer son chant et d'allonger la période de chant.

Le produit demeura unique sur le marché pendant un an après son apparition. Il a survécu à plusieurs concurrences malgré sa simplicité et ce, même si sa formule n'est plus un secret. Les utilisateurs, qui communiquent bien entre eux, acceptent aujourd'hui les 5 ou 7 marques de croquette assez similaires, qui sortent tous des productions familiales et dont les producteurs sont parmi les passionnés.

8.2. Le profil entrepreneurial

M. Ba entama sa carrière en tant que jeune cadre. Il est devenu entrepreneur grâce à sa qualité de chercheur d'opportunité.

8.2.1. Le profil de l'entrepreneur, Monsieur Ba

Après sa formation universitaire, le jeune Ba partit volontiers prendre sa mission au Service Agricole de la province de Ha Giang, une des provinces les plus pauvres et reculées dans la montagne du Nord du pays. Disponible, dévoué et avide de travail, il fut pressenti pour des postes de cadre. Adhérant au Parti Communiste 3 ans après sa prise de mission, il est ensuite envoyé à une formation de cadre pour 6 mois. Après la

formation, il fut retenu pour un poste de gestionnaire dans l'administration provinciale d'Ha Giang.

M. Ba souhaite être "*à la tête d'un coq et non pas sur la queue d'un éléphant*". Il a refusé un poste de secrétaire d'une personnalité politique pour devenir gestionnaire d'une unité de production. « *Je préfère gérer quelque chose même si elle est petite, c'est mieux* ». Il commença sa carrière de chef d'une entreprise publique en 1978.

Passionné, enthousiaste, M. Ba saisit les opportunités que la vie lui offre durant cette période courant de 1982 à 1985, soit avant le *Doi Moi*. Puis, l'entreprise se trouve en situation difficile en 1992 en raison d'une dette insolvable. Elle agonise et meurt en 1995, jour où ses clients principaux, les fermes publiques, sont dissoutes par un décret gouvernemental. Monsieur Ba est parti à la retraite à 50 ans, les mains vides.

Il a fait une parenthèse avec le poste de directeur salarié et a démissionné lorsque le propriétaire lui a refusé de vendre à un de ses partenaires des marchandises sur lesquelles il s'est engagé en échange d'une autre affaire.

Le deuxième épisode de sa vie d'entrepreneur commença en 1997, cette fois un vrai démarrage d'entrepreneuriat car il est propriétaire dirigeant de son entreprise, avec la production des aliments pour oiseaux chanteurs.

M. Ba passa ensuite trois phases difficiles, d'abord avec un imitateur son ancien distributeur, puis avec des concurrents plus équipés qui rehaussèrent la production et les prix, enfin avec des nouveaux producteurs familiaux de même profil que lui. En fin du parcours, il s'est contenté d'être un producteur familial non industrialisé, et partager le marché avec des familles de même profil.

8.2.2. Le parcours entrepreneurial

8.2.2.1. Les opportunités dans le parcours de M. Ba

M. Ba a un goût pour les opportunités d'affaires. Trouver un business sur mesure pour quelqu'un est son plaisir, qu'il exerce dès que c'est possible avec ses proches.

M. Ba est conscient qu'une opportunité commerciale en soi n'est pas une occasion de rapporter de l'argent, mais de pouvoir fournir un service. Sa formule de création d'opportunités tourne autour des trois éléments liés, il pense, aux trois ordres de l'univers: une affaire ne réussira que si elle exploite un savoir-faire hérité des générations (opportunité venant du Ciel), ou si l'entrepreneur possède une expertise exceptionnelle (opportunité venant de l'Homme), ou si le lieu de vente est propice (opportunité venant de l'emplacement, ou de la Terre).

La vision clairvoyante de M. Ba vis-à-vis des opportunités nous permet d'observer le processus entrepreneurial qu'il a traversé tel qu'il est proposé par Shane et Venkataraman (2000), à savoir le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités. L'observation est guidée par une série de questions autour des opportunités que M. Ba a saisies et développées :

- Pourquoi ces opportunités (quels sont les déséquilibres du marché qui ont permis la naissance de ces opportunités) ?
- Pourquoi M. Ba a-t-il pu saisir ces opportunités (quel contexte individuel) ?
- Comment M. Ba a-t-il réagi face à chacune de ces opportunités ?
- Comment ces opportunités ont-elles été transformées ?

Le récit de M. Ba permet de développer les aspects suivants :

Opportunité 1 : « surmonter les entraves du mécanisme en cours »

Il s'agit des échanges troc-troc avec des unités de production publiques, grâce auxquels la manufacture s'est procurée les matières premières dont elle avait besoin. L'opportunité est née de deux déséquilibres : la pénurie et la circulation paralysée des marchandises en raison du système de fonctionnement centralisé du régime socialiste (cf. 8.1.1 et 8.1.3). Malgré le principe de centralisation et de planification, depuis 1982⁴⁴, les échanges directs entre les unités de production ont été établis et sont devenus

fréquents. M. Ba, alors chef de « Manuf », une manufacture d'aliments pour bétail de la province de Ha Giang, fit connaissance avec ses homologues responsables des fermes dans d'autres provinces du pays. Ces dernières produisaient du manioc et des patates douces qu'elles ne pouvaient vendre ni même faire sortir de la province. Il a fallu analyser les besoins pour en trouver la raison. Pour le premier échange réussi, c'était la projection des films aux ouvriers de la ferme. M. Ba s'est rapproché alors de l'Institut cinématographique de Hanoi. Un échange tripartite a eu lieu : la ferme s'est équipée d'un projecteur, l'Institut eut de la viande et M. Ba eut des denrées alimentaires.

L'opportunité initiale se transforma au fur et à mesure avec la diversification des produits en échange. M. Ba est devenu agent commercial. Ses dernières opérations étaient l'achat des bovins pour l'exportation et, en retour, l'importation des automobiles. La piste fut brusquement interrompue en 1989 à la suite d'un Décret du Gouvernement qui supprima des crédits à taux préférentiel aux entreprises publiques.

L'échange partiellement libre basé sur la pénurie et l'insuffisance du système économique officiel fut exploité de nouveau lorsque M. Ba fut recruté par l'entreprise privée EPEP en 1994-1995. Cette fois, il est assuré par un engagement moral, engagement qui a ensuite été cassé par son employeur. M. Ba fut mis en dehors de l'évolution du marché. D'ailleurs, la pénurie n'existerait plus longtemps, ou elle allait changer au fil de la croissance économique du pays.

Opportunité 2 : « croquettes pour oiseaux chanteurs »

Au moment où le projet de M. Ba démarra, des croquettes pour oiseaux chanteurs n'existaient pas au Vietnam. L'intérêt pour les oiseaux ne touchait qu'une très petite partie de la population, qui alimentait les oiseaux de façon traditionnelle.

Le produit visé avait pour objectif de fournir à l'oiseau un aliment pour un meilleur équilibre et riche en protéines. Il s'agissait de permettre à l'oiseau de garder le plus

⁴⁴Source : Dang P., 2009

longtemps possible son envie de chanter sans que cela nuise à sa santé. Le produit répondait ainsi au rêve des propriétaires.

Le marché s'est agrandi, moins vite que l'arrivée des concurrents. M. Ba est entré dans trois batailles concurrentielles. La première consista à se débarrasser d'un imitateur et à maintenir sa position de monopole. La deuxième fut une vraie course à la réduction du prix, course que les systèmes managériaux familiaux et rudimentaires ont gagnée grâce à leur frais de fonctionnement réduits. Ces ateliers familiaux constituent les adversaires de la troisième bataille. « Persistants comme des herbes sauvages », ils ont d'ailleurs le même profil que M. Ba. L'équilibre établi est sans doute temporaire, puisque le marché n'arrête pas d'évoluer. En 2015, à l'âge de 65 ans, M. Ba est content de sa situation actuelle et n'a pas de projet de développement de son entreprise.

Par rapport aux paradigmes d'entrepreneurs résumés par Verstraete et Fayolle (2005), M. Ba se place dans celui d'opportunisme décrit par Bygrave. C'est celui qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre (Bygrave, Hofer, 1991, p.14 ; Verstraete et Fayolle, 2005). Par contre, il est peu dans le paradigme de la création de l'organisation. Dans les deux projets d'entreprise, l'émergence organisationnelle, que Gartner (1985) et Verstraete (2004) considèrent comme l'essence de l'acte d'entrepreneuriat, n'est pas une préoccupation de M. Ba. Ses équipes sont d'une structure simple. Pour la « Croquet », sa propre entreprise, M. Ba est assisté lui-même par une ou deux personnes proches et il assure en direct les échanges avec les fournisseurs, distributeurs et les consommateurs.

La catégorisation du profil de l'entrepreneur – « opportuniste » ou organisateur – ainsi que la distinction de ces deux paradigmes seront plus claires lorsque nous les observons dans le cadre de la transformation de l'opportunité et l'évolution organisationnelle de l'entreprise. On y voit le choix de l'entrepreneur: s'adapter à l'opportunité changeante (sa taille, ses formes) ou miser sur son organisation puis viser une opportunité (initiale ou modifiée) à sa portée ? Si le paradigme de l'opportunité peut être un élément unificateur comme proposent Chabaud et Messenghem (2010), la

création et le développement de l'organisation ne peuvent pas être réduits à l'exploitation de l'opportunité. Ce sont deux processus de nature entièrement différente.

M. Ba, qui veut être à la tête d'une organisation, est finalement de nature « opportuniste ».

Dans les parties suivantes, portant sur les processus entrepreneuriaux et les acteurs de son réseau social, plusieurs éléments confirment ces caractéristiques. Dès lors, cet angle de vue sera maintenu dans l'ensemble de l'étude : ses parcours doivent être vus en termes des opportunités et de leur exploitation.

8.2.2.2. La création de valeur

Valeur 1: un apporteur de produit souhaité.

M. Ba explique comment il a pu surmonter les entraves du mécanisme d'interdiction de la circulation des marchandises et des ventes libres : il apporta à ses partenaires ce dont ils avaient besoin.

« [Les chefs de] la ferme sont contents. Nous leur apportons des produits culturels [pour leurs ouvriers]. Ce genre d'échanges, ils sont souvent approuvés. Nous obtenons donc le [fameux] bon pour sortie de l'administration provinciale. Nous acquérons des denrées alimentaires grâce au fait que nous apportons des lumières culturelles aux ouvriers dans la ferme. De ces denrées, nous faisons de l'aliment pour bétails. Nous gagnons bien, beaucoup de profits. »

« Je suis allé aux provinces. Ce dont elles ont besoin, je cherche à me le procurer, et je le leur apporte ».

Cette même qualité a permis à M. Ba de construire sa deuxième opportunité, les croquettes pour oiseaux chanteurs. Ce produit simple répond bien aux différents besoins nutritionnels des oiseaux au long de leur cycle biologique, notamment aux moments où ils sont très fragils. Grâce à sa qualité et à sa simplicité, le produit a survécu à de nombreuses périodes de concurrence.

Valeur 2 : Un partenaire confiant

La confiance a été une des conditions de succès dans les échanges réalisés avec les chefs des fermes et coopératives publiques lorsque M. Ba fut directeur de la « Manuf ». Ces échanges consistèrent en fait en une transaction à double sens : M. Ba achetait à un de ses partenaires un produit (du riz) et lui en vendait un autre (du sel). Comme les deux transactions ne se réalisaient pas forcément en même temps, il fallait que les parties aient un engagement au préalable et qu'elles le respectent.

Dans l'entreprise privée Nem Nem dont M. Ba fut directeur salarié, ce principe de confiance a été brisé, M. Ba n'ayant pas de pouvoir décisionnaire, il a démissionné.

« Moi je fais des choses lorsqu'elles sont réfléchies et discutées et je tiens mes paroles. Ce propriétaire m'a dit « si je tenais à mes paroles je mourrai de faim. Il faut saisir au mieux les occasions ». Il m'a vendu à vil prix ».

Avec Croquert, son entreprise privée, le principe de confiance se manifeste sur deux niveaux stratégiques :

- La traçabilité du produit. Les paquets sont numérotés. Les contacts du producteur sont imprimés sur l'emballage
- Le réseau des distributeurs. Il explique la façon dont il construit ce réseau :

« Un revendeur de Dong Nai vient me chercher. Je lui dis : « je ne vous vends pas directement pour le moment ». Puis je préviens mon distributeur de Saïgon⁴⁵ ».

« A Hanoi, j'ai deux distributeurs principaux, Mme Lan et Mme Hien. A Saïgon, j'ai Mme Ngan Ha. Les distributeurs de Saïgon doivent passer par elle. Je lui dis d'accepter notre contact direct avec celui de Dong Nai. Au début elle n'était pas contente. Je lui dis « plusieurs distributeurs de Saïgon m'ont contacté

⁴⁵Sai Gon est un autre nom de Ho Chi Minh ville, première ville économique et ville principale dans le pôle Sud du pays. Dong Nai est une province à 90 km au Nord de Saïgon.

directement. Je les fais passer par vous. Vous les gardez. A partir de Dong Nai jusqu'au Nord, je m'en occuperai moi-même ».

8.2.2.3. Le système d'accompagnement

M. Ba entretient une relation directe avec ses employés, ses distributeurs (voir la partie précédente 8.2.2.2) et ses consommateurs.

Son équipe de personnel est une structure simple :

Je n'ai pas de personnel administratif. Je ne dois pas payer des salaires. La plupart des clients me connaissent. Ils ont mon contact et ils me téléphonent. Je n'ai pas besoin de secrétaire. Une ouvrière d'emballage est là, elle prend le téléphone lorsqu'il sonne. Cette ouvrière est payée une somme fixe et un salaire en fonction de sa production. Tout est cumulé au plus possible. Le chauffeur est à la fois le livreur. Les charges sont réduites.

Si une équipe réduite et non bureaucratique permet à M. Ba de minimiser ses dépenses en fonctionnement, les interactions avec les consommateurs assurent une communication directe et transparente.

Les passionnés d'oiseaux chanteurs forment une communauté qui développe de denses interactions (explication dans la partie 8.4.5). M. Ba, passionné et expert en régime alimentaire des oiseaux, est membre de cette communauté. Cette caractéristique lui permet, comme à ses concurrents de même profil, d'être accepté par les consommateurs.

8.2.2.4. L'innovation

Les innovations de M. Ba peuvent être classées en deux groupes :

Innovations de type entrepreneurial

Il s'agit:

- Des initiatives de type « troc » permettant à M. Ba de dynamiser son entreprise publique Manuf
- Du développement de la croquette pour oiseau chanteur

Ces innovations s'inscrivent dans ses opportunités entrepreneuriales. Elles correspondent à la construction de l'opportunité, tel que Verstraete et Fayolle (2005) l'expliquent dans leurs commentaires sur le lien entre le paradigme de l'innovation et celui de l'opportunité (lien N. 4)

Innovations de type managérial

M. Ba a suivi un « business plan de poche » car il ne l'a jamais écrit sur papier. Il s'agit des stratégies portées sur l'image du produit, sur le développement des points de vente et sur la concurrence.

- Pour l'image du produit : sa reconnaissance sous le label « Marchandise vietnamienne de haute qualité »
- Pour les points de vente : un réseau flexible basé sur la confiance
- Pour gagner la concurrence: stratégies de combat contre l'imitateur et les autres concurrents

8.3. Evènements critiques du parcours entrepreneurial

Les évènements critiques du Cas 4 sont décrits puis classifiés dans le cadre du modèle de développement de l'entreprise de Bruyat (1993).

8.3.1. Description des évènements critiques

Les évènements critiques dans les parcours entrepreneuriaux de M. Ba sont repris dans le tableau 8.1.

Tableau 8.1. Evènements critiques du parcours entrepreneurial de M. Ba, Cas 4

Ordre	Date	Evènement critique	Contexte	Résultat
1	1978	Nomination pour le poste de directeur de la Manuf	Le jeune Ba est intégré dans le système politique provincial grâce à ses qualités d'excellence	M. Ba est placé dans une position autonome
2	1980-1985	Initiatives d'échanges troc-troc multipartites	Entraves du mécanisme économique socialiste : pénurie et blocage des circulations de marchandises	Succès économique de la Manuf
3	1985-1993	Diversification des produits et des formes d'échange	Transition économique. Le pays s'ouvre aux échanges libres	M. Ba se lance dans le commercial
4	1989	Stock invendable	Interventions de l'Etat : augmentation des taux d'intérêt et coupure des crédits privilégiés. Repli des entreprises publiques	La Manuf est endettée
5	1993	Fermeture de la Manuf	Restructuration de la production agricole. Fermeture des entreprises clientes de la Manuf	Fin de la période de chef d'entreprise publique
6	1994-1995	Directeur salarié de NemNem et démission	Désaccord de M. Ba avec le propriétaire de NemNem sur la stratégie vis-à-vis des partenaires	Fin de la période de directeur salarié
7	1997	Développement d'un aliment pour oiseaux chanteurs	Découverte de M. Ba d'un marché de son expertise, prometteur et inexploité	Démarrage du projet d'entreprise privée, la Croquet
8	1997-1999	Producteur unique du marché	Développement de la communauté des passionnés d'oiseaux chanteurs	Succès de la Croquet
9	2003-2004	Manipulation commerciale contre son imitateur	Insuffisance du système législatif	La Croquet est sortie gagnante
10	2004-2009	Guerre de prix contre les entrants extérieurs	Arrivée des nouveaux concurrents	La Croquet survit
11	2013-2015	Coexistence avec les ateliers familiaux	Persistance des ateliers familiaux	Les survivants sont de même profil, ils coexistent

Description des évènements critiques (EC)

EC1. Nomination pour le poste de directeur de la Manuf, 1978

Brillant, enthousiaste et investi, le jeune Ba commence à être promu pour des responsabilités 3 ans après sa prise de fonction dans une province pauvre et reculée située dans les montagnes du Nord. Il a refusé un poste de secrétaire d'une personnalité politique et a été nommé directeur adjoint puis directeur de la Manuf, une manufacture d'aliments pour bétails de la province de Ha Giang.

EC2. Initiatives d'échanges troc-troc multipartites, 1980-1985

Dans le mécanisme de l'économie socialiste, les circulations de marchandises en dehors de celles planifiées par le Gouvernement central sont interdites. Le système officiel tombe en crise, les entreprises souffrent du manque des matières premières nécessaires à leur production.

M. Ba, comme plusieurs directeurs d'entreprises de l'époque, prend plusieurs initiatives pour surmonter ces entraves. Il a pu notamment trouver les besoins dont la satisfaction conduirait à des permis de sortie de marchandises. Un échange troc-troc multipartite a été organisé par la suite pour que les marchandises disponibles arrivent à ceux qui les souhaitent.

EC3. Diversification des produits et des formes d'échange, 1985-1993

Le pays entre pleinement dans la transition économique, avec l'expansion des échanges libres ou libéralisés, officieusement ou officiellement. Les formes d'échange se multiplient, les produits aussi. M. Ba se lance dans des affaires commerciales exportation - importation avec de l'argent emprunté à la banque.

EC4. Stock invendable, 1989

Dans les années 1985-1989, le pays est dans un désordre financier que l'Etat ne peut contrôler. Le taux d'inflation atteint 775% en 1986, 200% en 1987 et 300% en 1988. En 1989 l'Etat a pris plusieurs décisions radicales. En ce qui concerne les activités commerciales de la Manuf, c'est l'augmentation du taux d'intérêt, de 1% à 12% par mois. L'Etat supprime aussi la subvention des crédits à taux préférentiel aux entreprises

publiques. Les balances nationales sont rétablies. Mais pour les entreprises publiques, plusieurs de leurs avantages disparaissent.

Les automobiles importées par la Manuf ne peuvent plus trouver d'acheteurs. L'entreprise s'endette.

EC5. Fermeture de la Manuf, 1993

Depuis 1989, l'Etat restructure la gestion de la production agricole. Les familles d'agriculteurs peuvent maintenant assumer leur propre production sans être obligées d'adhérer aux coopératives et fermes publiques. Ces dernières perdent en grande partie leur raison d'être. Plusieurs d'entre elles ferment, dont les clients de la Manuf.

M. Ba est obligé de demander la dissolution de la Manuf en 1993. Il prend sa retraite.

EC6. Directeur salarié de NemNem et démission, 1994-1995

M. Ba est invité à diriger NemNem une entreprise commerciale privée. Il reprend le contact avec ses anciens homologues encore en postes de directeur d'entreprises publiques. Les échanges sont renoués sur le principe d'un engagement réciproque: le partenaire vend son produit à NemNem qui le commercialise et achète en retour un deuxième produit. NemNem s'engage à revendre à ce partenaire une partie du deuxième produit, puisqu'il pourra lui apporter des marges commerciales.

NemNem n'a pas respecté son engagement avec un de ses partenaires. M. Ba n'a pas le pouvoir de décision face au propriétaire. Il s'excuse auprès de son ami et démissionne.

EC7. Développement d'une croquette pour oiseaux chanteurs, 1997

Les aliments pour volailles et bétails sont le domaine d'expertise de M. Ba. En 1997, la nourriture produite industriellement commence à pénétrer les lieux d'élevage des familles d'agriculteurs. Prêt à utiliser et capable d'offrir un contrôle nutritionnel, ce type de produit gagne la sympathie des consommateurs. M. Ba trouve que les producteurs existants ne vont pas pouvoir couvrir tout les besoins du marché. Il a raison : il n'y a pas

de produit pour les oiseaux chanteurs. Cette niche du marché est trop petite et trop spécialisée pour pouvoir intéresser les industriels.

M. Ba développe une croquette permettant à l'oiseau d'endurer son chant et de prolonger sa période de chant. Ce produit basique gagnerait le marché par sa qualité nutritionnelle et survivrait au-delà de nombreuses concurrences. Il démarre son entreprise privée, la Croquert.

EC8. Producteur unique du marché, 1997-1999

En fin 1997, les croquettes de marque Croquert commencent à se vendre en volume. Elles sont les seules du marché jusqu'en 1999, lorsqu'un des distributeurs copie le produit et le vend sous la marque de Croquert.

Pendant ce temps, M. Ba a pu développer un large réseau de distributeurs qui s'étend jusqu'aux provinces du Sud du pays. Le point fort principal est la transparence. Elle se manifeste par une relation confiante avec les distributeurs, la traçabilité de Croquert et la disponibilité de M. Ba aux questions des acheteurs.

EC9. Manipulations commerciales contre son imitateur, 2003-2004

L'imitation de Croquert par un des distributeurs est décelée en 1999. Ce dernier crée sa propre entreprise en 2000 sous le même nom de Croquert. Il procède à l'enregistrement de la marque auprès de l'Office de Propriété industrielle, ce que M. Ba n'a pas fait. Les deux entreprises entrent dans un procès juridique. Résultat : M. Ba peut garder son logo, qui a été mis sur le marché avant la création de l'entreprise adverse, et l'autre garde le nom de la marque.

L'adversaire de M. Ba continue à vendre ses croquettes sous un emballage imité et avec le logo de la « vraie » Croquert, malgré des interventions de l'Office de la Surveillance du marché. M. Ba décide de lancer lui aussi une autre « fausse » Croquert, sous un emballage similaire, au prix plus bas que son adversaire. Cette démarche s'est avérée efficace. Au bout d'un an, son imitateur change son emballage. Il survit, mais sur une zone géographique plus restreinte.

EC10. Guerre de prix et de la qualité contre les nouveaux concurrents 2004-2009

Certains nouveaux concurrents sont très actifs et très efficaces. Ils déploient en masse un large réseau de distribution dans le pays. Ils proposent une gamme de produits diversifiée correspondant aux multiples races d'oiseaux et aux multiples phases du cycle biologique des oiseaux. Ils font aussi de larges campagnes de communication et de la publicité sur les forums et dans les rencontres et les concours de chant d'oiseaux.

M. Ba fait son combat avec ses armes : prix réduit au plus bas. Il accepte une marge minime. En même temps, il attend le choix des consommateurs. Ces derniers prennent leur choix en fonction de la qualité et du prix. Les producteurs moins efficaces finissent par sortir du marché. Les périodes les plus dures ont été 2004-2009.

EC11. Coexistence avec des ateliers familiaux, 2013-2015

Les producteurs survivants de cette guerre des prix et de la qualité sont des connaisseurs en aliment pour oiseaux chanteurs, qui organisent leur production sous forme d'atelier familial. Ils ont le même profil que M. Ba. Notre entrepreneur ne peut plus garder son monopole. Il se bat pour maintenir sa part de marché, qui se concentre dans les provinces du Nord autour de Hanoi, la capitale, où est assurée sa production. Il se contente de cette situation.

8.3.2. Positionnement des événements critiques dans l'évolution du projet d'entreprise

La comparaison du parcours de M. Ba avec le modèle de création de l'entreprise de Bruyat (1993) donne le résultat dans le tableau 8.2 :

Description des phases

Phase 1. La simulation, 1978-1993

Un chef d'entreprise publique est-il un entrepreneur ?

Un chef d'entreprise n'est pas forcément un entrepreneur, dans la mesure où le caractère entrepreneurial est défini par ce que la personne fait et non pas par le titre qu'elle occupe.

Tableau 8.2. Evolution du parcours entrepreneurial de M. Ba

Ordre	Date	Phase		Evènement critique correspondant*	Processus entrepreneurial correspondant
1	1978-1980	Simulation	Déclenchement	EC1	Recherche et exploitation des opportunités
	1980-1989		Développement	EC2 - EC3	
	1989-1993		Engagement	EC4 – EC5	
2	1997	Déclenchement		EC6 - EC7	Création de l'entreprise pour exploitation de l'opportunité
3	1997-1999	Développement		EC8	Construction du mécanisme de production
	1999-2005			EC9	Construction du mécanisme de production et adaptation
	2005-2012			EC10	Adaptation
4	2012-2015	Survie		EC11	Adaptation

Rappel* : EC1 : *Nomination pour le poste de directeur de la Manuf.* EC2 : *Initiatives d'échanges troc-troc multipartites.* EC3 : *Diversification des produits et des formes d'échange.* EC4 : *Stock invendable.* EC5 : *Dissolution de la Manuf.* EC6 : *Directeur salarié de NemNem et démission.* EC7 : *Développement d'un produit d'aliment pour oiseaux chanteurs.* EC8 : *Producteur unique du marché.* EC9 : *Manipulations commerciales contre son imitateur.* EC10 : *Guerre des prix et de la qualité contre les nouveaux concurrents.* EC11 : *Coexistence avec les ateliers familiaux*

En tant que chef de la Manuf, M. Ba est un preneur d'initiatives. Il mène des projets d'achat et de revente dans un contexte économique de libre-échange. Il est responsable devant la justice du résultat financier de l'entreprise. Par contre, il est un fonctionnaire. Nous nous basons sur les définitions d'un entrepreneur présentées par Filion (2011) pour classifier le statut entrepreneurial de M. Ba.

Filion (2011) remarque que « *for most people, an entrepreneur is a person who owns and leads a business* » (p.4). C'est une personne qui peut agir indépendamment, qui s'engage à ce qu'elle conçoit par elle-même.

“To define what entrepreneurs are, we can first look at what they do – in other words, at their activity systems. We have observed entrepreneurs repeatedly, in the course of many research projects, and one aspect that stands out is their ability to act independently. Therefore, we can say that one of the primary characteristics of an entrepreneur is the ability to conceive and implement an activity system. In other words, entrepreneurs are people who are able to translate thoughts into action; they are dreamers and thinkers who do.

Our observations have also shown that entrepreneurs are people who engage in activities they themselves have designed. But not just any activity – these are activities that were defined as a result of recognizing an entrepreneurial opportunity. In many cases, the opportunity involved doing something differently and therefore adding value to what existed previously. Generally speaking, entrepreneurs initiate, implement and develop their projects trying to use a limited number of resources in order to generate surpluses and profits which can then be reinvested to achieve further development. Their motivation is to innovate or introduce something new while minimizing the risk”.

En tant que chef d'entreprise publique, M. Ba n'est pas entièrement autonome dans ses activités. Il appartient au système politico-économique public. Dans ces critères, M. Ba n'est pas un entrepreneur au sens fort du terme. Par contre, le fait de diriger l'entreprise publique Manuf peut être considérée comme une simulation à l'entrepreneuriat dont les expériences obtenues seront mises en application lorsque M. Ba crée la Croquet. Pendant cette simulation, un processus entrepreneurial a eu lieu chez lui: il s'agit de la découverte et de l'exploitation des opportunités (voir aussi 8.2.2.1 sur les opportunités de M. Ba).

Cette simulation se compose de trois sous-phases selon le processus de Bruyat (1993) : le déclenchement (sa nomination au poste de directeur), le développement (ses initiatives pour dynamiser l'entreprise) et l'engagement (ses efforts pour rétablir

l'entreprise endettée avant d'être obligé de la dissoudre). Le statut de simulation explique le fait que la sous-phase de l'engagement a lieu après celle du développement, à la fin du projet d'entreprise.

Le parcours entrepreneurial de M. Ba ne commence réellement donc qu'avec la création de Croquert. Par contre, on n'y trouve presque pas la période d'engagement. Celle-ci s'est passée très vite grâce aux expériences avec la simulation.

Phase 2. Le déclenchement, 1997

Il s'agit de la création de la Croquert à la suite de la mise au point des croquettes adaptées aux oiseaux chanteurs.

Phase 3. Le développement, 1997-2012

Le développement est accompagné des efforts de construction du mécanisme de production. Certains éléments préalablement imaginés sont mis en place, comme la stratégie de traçabilité du produit, le principe de confiance. D'autres sont nouveaux, notamment le développement du réseau des distributeurs, les actions judiciaires (enregistrement du logo) et marketing (label Marchandise Vietnamienne de Haute Qualité).

Les guerres commerciales contre l'imitateur puis contre les nouveaux concurrents peuvent être considérées comme une adaptation de l'entreprise au marché. Cette adaptation est en fait une forme d'innovation puisqu'il s'agit des initiatives visant à améliorer la situation.

Phase 4. La survie, 2012-2015

L'entreprise n'a plus des changements considérables, à part des adaptations en fonction de l'évolution du marché.

8.3.3. Conclusion du profil entrepreneurial de M. Ba

La description croisée du parcours de M. Ba, de ses entreprises et ses processus entrepreneuriaux est schématisée dans le Diagramme du Cas 4 (Figure 8.1). Elle offre un cadre d'analyse des acteurs de son réseau social dans le paragraphe 8.4.

8.4. Les acteurs du réseau social de M. Ba

Nous avons vu dans les parties précédentes que le parcours de M. Ba se réalise dans deux sphères différentes, celle du mécanisme économique socialiste et celle d'un marché libéralisé. Ses interactions sociales se réalisent ainsi dans ces deux sphères respectives. Entre les deux, nous pouvons constater le rôle important de sa famille, notamment celui de son épouse.

Le tableau 8.3 retrace ces réseaux sociaux, ils englobent les contacts directs et, par leur représentativité, les groupes structurels correspondants.

8.4.1. Le système politique provincial

M. Ba est intégré au système politique provincial par la suite de son éducation universitaire et par sa motivation et son travail investi.

« Après trois ans de travail j'ai été promu au grade de cadre, un des plus jeunes cadres de la province. J'ai adhéré au Parti. C'est par mon enthousiasme. Ha Giang est une province avec des ethnies minoritaires. Je m'étais porté volontaire pour venir vivre avec les villageois [...], pour prendre en charge les missions les plus difficiles. [...] J'ai été passionné, à fond, au point d'être exténué. Je ne pesais que 40kg ».

« Membre du Parti, tu seras promu, tôt ou tard. La Province m'a nommé responsable d'une ferme d'expérimentation. [...] J'ai été envoyé à une formation de l'Ecole des Cadres du Parti. Après les études, j'ai été nommé directeur adjoint de la manufacture des aliments pour bétails ».

Dans le cadre du système, M. Ba fera son réseau avec ses homologues chefs d'entreprise et prendra avec eux le rôle de locomotive économique à travers leurs initiatives.

Tableaux 8.3. Les acteurs du réseau social de M. Ba

Ordre	Groupe social	Acteurs	Lien	Rôle
1	Système politique provincial	Supérieurs hiérarchiques	Education Intégration	Environnement politique
2	Preneurs d'initiatives	Chefs des fermes et coopératives	Partage des visions sur les opportunités existantes	Apport des contrats
3	Famille	Epouse	familiale	Soutien moral
4	Institutions publiques	Propriété intellectuelle Surveillance du Marché		
5	Parties prenantes	Distributeurs	Economique Confiance	Extension de son affaire
		Concurrents	Economique	Positionnement concurrentiel
		Clients	Lien économique Une socialisation	Apport du chiffre d'affaires

8.4.2. Les preneurs d'initiatives

Au Vietnam, la transition économique (1978 – 1990) a été plus ou moins menée par les chefs des entités de production, qui ont pris des initiatives pour « briser les barrières réglementaires » (voir le Chapitre 3, rubrique 3.2.2.). M. Ba se trouve dans cette vague avec ses échanges troc troc multipartites (voir la rubrique 8.2.2.1). Ces initiatives consistent en fait à rendre possible des échanges libres basés sur le besoin et la demande.

Si le système économique socialiste fonctionne sous le mode de commandement hiérarchique, les initiatives se réalisent dans un cadre des relations personnelles, une

« camaraderie bolchévique » selon Wickham (1957) (voir aussi le Chapitre 3, rubrique 3.2.1). Ce même phénomène est observé dans le cas de M. Ba.

« Je faisais connaissance avec une série des dirigeants provinciaux, des Vice-Présidents, des Vice-Directeurs des Services de l'agriculture. Mes amis me les ont présentés. Ils les amenaient chez moi. Je les accueillais, il n'y avait pas grande chose, quelques œufs couvés, quelques bières. Puis à ma formation des cadres pour six mois, je me faisais des amis avec mes camarades de classe. Je les accompagnais visiter la ville, prenais une glace avec eux au centre-ville... »

« Mon ami Vice-Président d'une province disait alors « voilà ici nous avons le directeur d'une ferme, [...], je voulais que vous vous rencontriez... » ».

Il est à rappeler que ces initiatives et ces accords directs entre les unités de production sont officiellement non autorisés. Ils sont soutenus dans la camaraderie parce qu'ils se basent sur des besoins légitimes.

Il y a des choses très difficiles mais à Hanoi on peut les résoudre. Par exemple les ouvriers de la ferme veulent voir des films. La province a une équipe de projection ambulante mais elle passe seulement une fois tous les un ou deux mois. Le directeur a demandé d'acheter un projecteur mais ça a été refusé.

Alors, je suis allé voir l'Institut cinématographique du Vietnam. Ils m'ont répondu : « c'est difficile, votre demande. Mais s'il y a quelque chose qui peut aider la vie quotidienne de nos employés, de la viande, par exemple, ce serait peut-être possible » [...]

En fin de compte, la ferme a été très contente. Je leur amène de la lumière culturelle. Avec ce genre d'action, j'obtiens très souvent le bon de sortie de la province ».

Ce groupe de preneurs d'initiatives se transforme. Au fur et à mesure avec la libéralisation des échanges, les initiatives et accords raccourcis ont contribué à aggraver le désordre dans le pays (Dang P., 2009). Le Gouvernement a repris son contrôle (voir le Chapitre 3). Plusieurs entreprises publiques sont alors coupées des

avantages concurrentiels, comme le cas de la Manuf (retrait des crédits à taux préférentiel, fermeture obligée). D'autres restent à être pleinement soutenues par l'Etat dans une politique de concentration des capitaux, comme le cas des « Compagnies Générales ».

8.4.3. La famille

Le soutien de l'épouse

Mme Tuoi, épouse de M. Ba, est une femme au foyer. Lorsque Croquert est initiée, elle est une des ouvrières de l'entreprise, et gère la production avec son mari. Mme Tuoi fait partie des femmes de type traditionnel, celles qui ne refusent rien à leur mari. M. Ba partage avec elle ses moments les plus palpitants, notamment quand les premiers paquets de Croquert sortent au marché :

« Avec ma femme, on se parle : si le mois prochain on peut vendre 800kg [de croquettes], ça passe. Si l'on n'a que 400kg, il faudrait s'arrêter ».

L'image traditionnellement emblématique d'une femme idéale au Vietnam c'est qu'elle est prête à se sacrifier pour son conjoint, tout en restant généreuse et ouverte aux autres. Ses qualités seront ainsi évaluées au mieux par ceux qui connaissent son conjoint. Une « vraie femme » soutient son conjoint, partage avec lui les difficultés, assume le foyer, prend soin des autres membres de la famille (les parents, les frères et sœurs, les enfants). Avec elle le conjoint a confiance en sa famille et en lui-même, il peut s'investir dans des projets ambitieux.

M. Ba bénéficie d'un soutien inconditionnel de sa conjointe : son engagement, son partage, son encouragement moral. Ce soutien correspond aux trois types mentionnés par Fayolle et Begin (2009) dans leur résumé de la littérature en la matière : ressources physiques, savoir-faire et soutien moral (voir aussi la rubrique 8.4.3).

De façon générale, M. Ba reçoit le soutien de sa grande famille. Son verbatim montre la compréhension et le partage avec un de ses neveux, au moment du démarrage :

« Je viens voir les vendeurs avec un de mes neveux. Au retour il s'allonge sur le lit, fatigué et trop triste. Il dit : « Toi tu étais un directeur, puissant. Là, tu supplies les gens, et ils négligent tes paquets » ».

Le déclenchement manifeste une transition propre à M. Ba. A ce moment, les anciens systèmes ne se mobilisent plus. Mais dans les périodes suivantes, les nouveaux réseaux n'amèneront pas une protection importante. Le soutien de sa famille est d'autant plus important qu'il est seul dans ce contexte difficile.

8.4.4.4. Les institutions publiques

Sapir (1995) remarque que l'Etat communiste n'a pas encore des expériences dans la manière d'apporter une aide utile aux actions économiques. Il lui manque des institutions appropriées dont la construction demanderait d'avoir du temps.

En réalité, M. Ba regrette qu'il ne puisse pas faire confiance aux cadres institutionnels juridiques. Si jamais un problème arrive, il faudra que l'entrepreneur le règle à sa manière. Il s'agit, par exemple, pour lui de l'imitation de « Croquet » sous un emballage copié (événement critique N. 9. *Manipulations commerciales contre l'imitateur*).

M. Ba et son adversaire se sont fait une guerre juridique devant l'Office de la Propriété Intellectuelle. Notre entrepreneur a demandé ensuite l'intervention de l'Office de la Surveillance du Marché pour faire respecter le jugement prononcé. Tous les deux ont des relations personnalisées avec des personnes compétentes dans ces deux Offices.

Pour M. Ba, l'Office de la Surveillance du Marché n'a pas joué son rôle de protection des producteurs. Il manque une attitude ferme et des mesures appropriées vis-à-vis de la contrefaçon. Il réalise que :

« Pour dire vrai, les institutions de surveillance du marché ne peuvent pas régler tout. Cette affaire n'a aucune influence sur la production macro ou sur des questions nationales. Elle est d'un intérêt très modeste ».

Les consommateurs auraient cette même attitude de compromis vis-à-vis des actes de contrefaçon, pourvu qu'ils puissent acheter un produit de qualité acceptable au prix plus bas. Le marché laisse faire des pratiques malsaines. M. Ba a décidé en fin de compte d'exploiter ce même comportement et de combattre l'adversaire par le poids économique. Il lance lui aussi un autre faux produit Croquet au prix encore plus bas que celui de son adversaire.

8.4.4.5. Les parties prenantes dans un marché libre

A force de se battre contre les adversaires, M. Ba a gagné la sympathie de ses consommateurs. Une protection non commerciale est notée, c'est l'attachement à la marque.

Une interaction étroite est établie entre les consommateurs, les distributeurs et les producteurs. Cette interaction relève d'une particularité du sujet : le besoin d'échange. Les passionnés nécessitent de se rencontrer pour des renseignements variés et pour entraîner leurs oiseaux⁴⁶. Certes, ce besoin d'échange et cette interaction entre propriétaires d'oiseaux sont un élément non négligeable et apporteront une influence sur leur choix des croquettes, d'autant plus que le régime alimentaire leur est un des sujets de première importance.

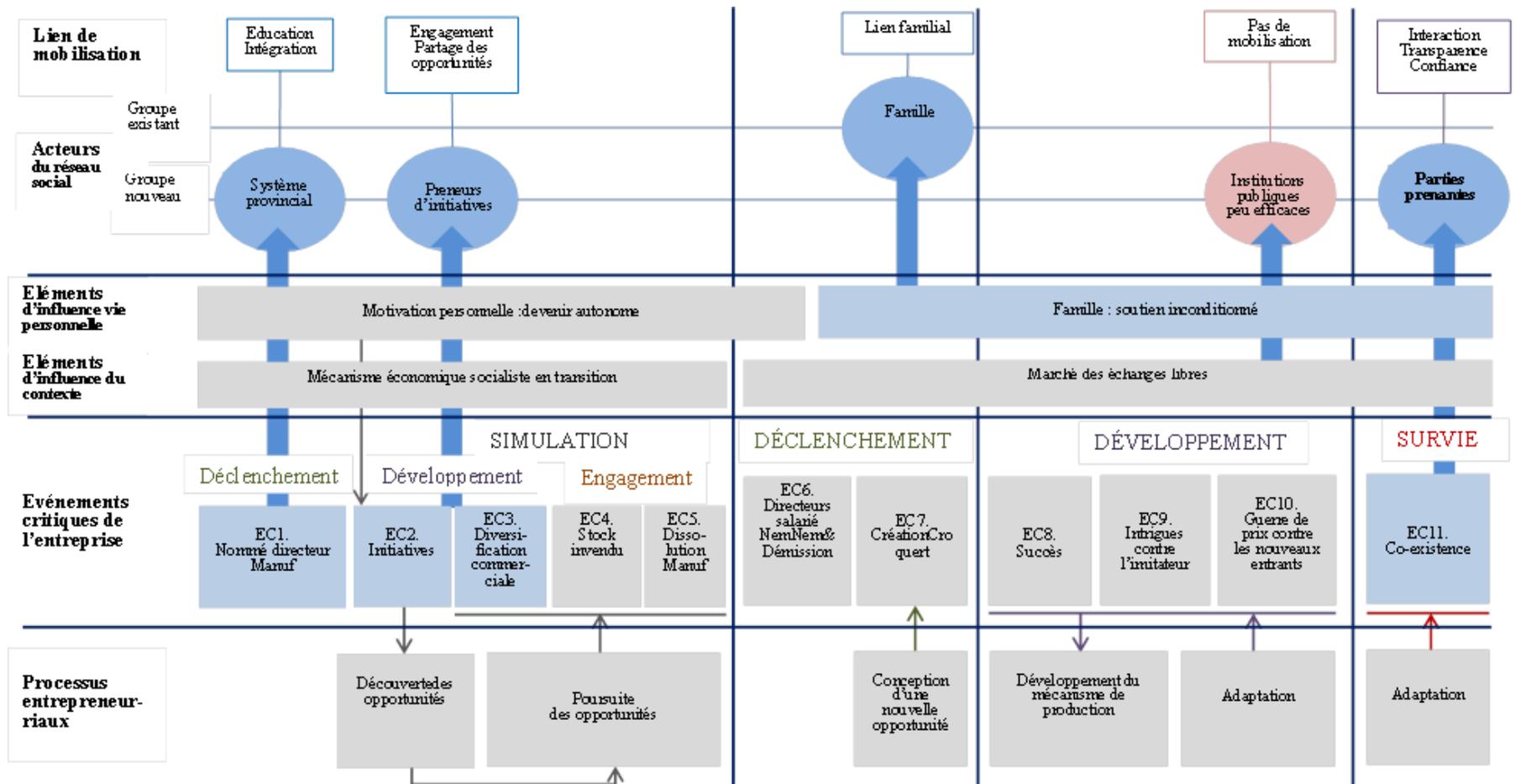
Une dizaine de marques de croquette pour oiseaux chanteurs sont disponibles dans les grandes villes (Hanoi, Ho Chi Minh ville, ...) en 2015. On y trouve des points en commun :

- Une communication régulièrement soutenue par la marque, notamment sur leur page Facebook
- Une transparence informationnelle : les produits sont commentés dans les forums

Le Diagramme du Cas 4 est présenté dans la Figure 8.1.

⁴⁶ Un exemple: pour la province de ThanhHoa, des dizaines de clubs sont créés pour centaines de passionnés membres et milliers de passionnés non membres.

Figure 8.1. Diagramme du Cas 4, M. Ba et ses entreprises agro-alimentaires



CHAPITRE 9.

Analyse inter-cas

Introduction

Le Chapitre 9 présente les quatre études de cas dans le cadre d'une synthèse mettant en évidence : les caractéristiques de chaque cas, le contexte de chaque situation et les groupes d'influence agissant chaque fois.

Nous utilisons deux techniques de traitement des données, qui sont : le regroupement des catégories, autrement dit la concentration, autour d'un sujet, des données thématiques obtenues à partir d'une classification du matériau et le repérage des thèmes qui émergent (Miles et Huberman, 2003). Les différents groupes d'influence des 4 études de cas sont ainsi rassemblés. Ils forment une partie de l'entourage type autour du noyau entrepreneur - entreprise.

Trois types d'acteurs du réseau sont définis. Ils sont la Famille, les Amis et les Groupes Sociaux. Nous allons examiner les rôles d'accompagnement et le rôle structural de chacun des types d'acteurs.

Nous arguons que les Groupes Sociaux ayant un rôle structural sont l'unité représentative du réseau, la Famille et les Amis en sont des formes particulières. La participation des acteurs du réseau au projet de l'entreprise, autrement dit la transformation des Groupes Sociaux en Parties Prenantes, tournera autour de ce rôle structural. Nous allons, en fin du Chapitre, proposer le mécanisme de cette transformation.

Le Chapitre se compose de quatre paragraphes : la synthèse (9.1), la Famille (9.2), les Amis (9.3) et les Groupes Sociaux (9.4).

9.1. Synthèse sur les études de Cas

Les quatre études de cas fournissent des images variées du contexte environnemental et de la vie économique au Vietnam. La synthèse a pour objectif de recadrer ces images dans un ordre structuré.

La synthèse se compose de deux étapes : une caractérisation des quatre Cas, dans leur contexte et d'autre part, une catégorisation des groupes d'influence.

9.1.1. Caractéristiques des activités entrepreneuriales de chaque Cas

Les caractéristiques des Cas d'étude sont résumées dans le tableau 9.1.

Tableau 9.1. Caractéristiques des activités entrepreneuriales dans leur contexte

Cas	Date de création	Secteur	Caractéristique(s) du secteur	Caractéristique(s) du cas dans le secteur	Caractéristique(s) de l'activité entrepreneuriale
Cas 1	2002	Distribution automobile	Produit et mode de consommation nouveaux, importés des économies occidentales de type capitaliste	Accompagnement d'un nouveau mode de consommation	Mise en place d'un service proprement fiable
Cas 2	2007	Tourisme	Une industrie tolérée par l'état de pénurie au Vietnam	Trouver une satisfaction au-delà des moyens insuffisants	Développer la satisfaction des clients
Cas 3	2000	Communication commerciale	Marché en croissance vertigineuse dominé par les acteurs étrangers	Agence locale aux moyens et aux compétences limitées	Effort de survie
Cas 4	1997	Alimentaire manufacturé pour oiseaux chanteurs	Marché de niche répondant à un besoin traditionnellement enraciné	Producteur fiable à prix raisonnable	Connaissances traditionnelles appliquées dans le contexte actuel

Explication du tableau

Cas 1 : une concession automobile créée en 2002. Les véhicules à quatre-roues sont un marché nouveau, depuis la fin des années 1990, avec des produits et des modes de consommation importés. La démarche commerciale consiste en la mise en place d'un système de vente et de merchandising ainsi que d'un service de maintenance, tous capables de répondre aux envies et habitudes locales. Le caractère entrepreneurial du projet réside moins dans la recherche des opportunités que dans la mise au point d'un mécanisme de prestation de services.

Cas 2 : une agence de voyage assurant l'accueil des touristes internationaux. Créée en 2007, l'objectif de l'entreprise est d'exploiter la demande de découverte du pays. Le caractère entrepreneurial se manifeste dans l'organisation d'une prestation de service avec des moyens limités et dans un contexte généralement en état de pénurie.

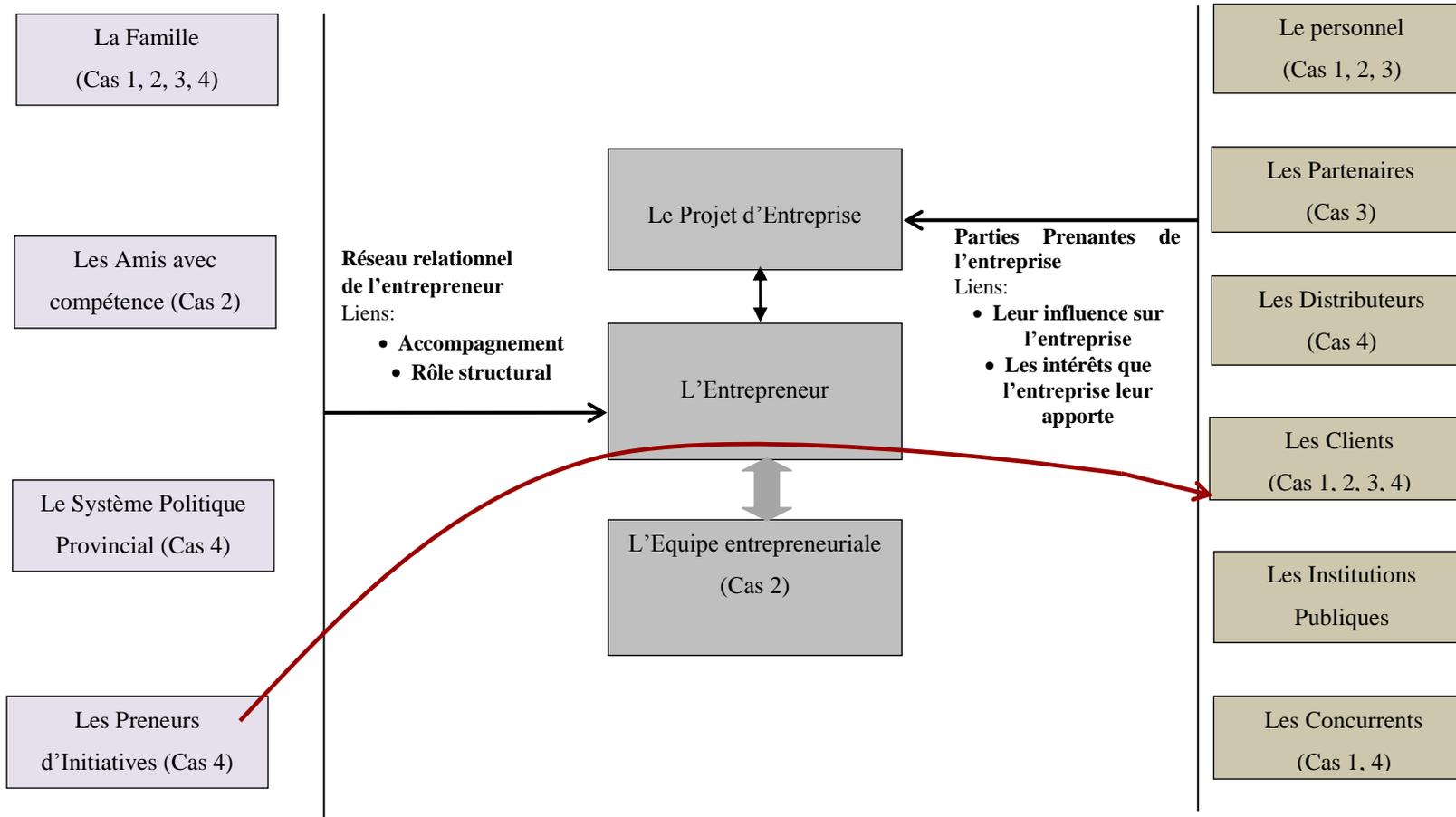
Le Cas 3. Une agence de communication dans un marché en croissance vertigineuse dominé par des entreprises étrangères. L'entrepreneur passe d'opportunité en opportunité ne pouvant pas construire un mécanisme de production stable. Le caractère entrepreneurial se manifeste dans sa capacité à faire survivre son entreprise.

Cas 4. Une manufacture familiale de croquettes pour « oiseaux chanteurs ». Son marché est une niche répondant à un besoin traditionnellement enraciné. Il offre un produit fiable à bas prix et son entreprise a pu s'intégrer dans le milieu de la consommation vietnamien. Le travail entrepreneurial s'inspire du savoir-faire traditionnel, il s'agit de la mise en œuvre du produit, d'une publicité pour le faire accepter et des efforts pour se tenir au-dessus de la concurrence.

9.1.2.Catégorisation des groupes d'influence

Les acteurs des différents réseaux sociaux des entrepreneurs sont caractérisés en terme des groupes: la famille, les amis, les membres du système politique, les clients, les distributeurs,.... Nous arrivons ainsi à établir un cadre des acteurs types susceptibles d'apparaître autour d'un entrepreneur. Ces groupes sont décrits dans la Figure 9.1.

Figure 9.1. Regroupement des acteurs du réseau relationnel de l'entrepreneur



Explication de la Figure 9.1

L'entrepreneur ainsi que l'équipe entrepreneuriale et son projet d'entreprise sont le noyau du phénomène entrepreneurial. Ils sont au milieu de la figure. L'entrepreneur se lie à son projet d'entreprise par un lien central. Les groupes d'influence entourent le noyau et se divisent en deux parties :

A gauche, les groupes de personnes constituant le Réseau relationnel de l'entrepreneur. Ces groupes existent en dehors du projet d'entreprise, ils ont un lien avec le projet d'entreprise à travers la personne de l'entrepreneur.

A droite, le Personnel, les Partenaires, les Distributeurs, les Clients, les Concurrents. Ils sont créés au cours de l'évolution du projet. Nous les appelons les Parties Prenantes, terme développé dans la théorie du Business Model (Verstraete et Jouisson, 2007).

Le lien entre l'entrepreneur et son Réseau relationnel se manifeste par le rôle d'accompagnement (notamment la Famille) et le rôle structural permettant l'accès de l'entrepreneur aux opportunités, (Granovetter, 1985) et d'une façon générale, aux systèmes économiques (Granovetter, 2007). Le lien entre l'entrepreneur et les Parties Prenantes se manifeste par l'influence de ces groupes sur l'entreprise et l'intérêt que ces groupes reçoivent du projet de l'entreprise.

Des acteurs du réseau relationnel se transforment en une partie prenante : au Cas 4 « agro-alimentaire », des preneurs d'initiatives sont devenus clients de l'entreprise publique Manuf dirigé par M. Ba.

9.1.3. Les points émergents

A partir des groupes d'influence ayant lien avec l'entrepreneur (Figure 9.1), nous qualifions trois types d'acteurs du réseau. Ils sont la **Famille**, les **Amis** et les autres groupes que nous appelons des **Groupes Sociaux**. Il est nécessaire, en premier lieu d'examiner le rôle d'accompagnement et le rôle structural exercés par ces trois constituants. Nous nous proposons, ensuite, de cerner un mécanisme par lequel des acteurs du réseau deviennent les parties prenantes de l'entreprise. Ces sujets seront développés dans les paragraphes suivants.

9.2. La Famille

La Famille assure des rôles importants par son statut social (elle possède des ressources et/ou des opportunités) et son lien fort (qualité de l'aide).

Les influences de la famille observées dans les Cas sont résumées dans le tableau 9.2.

Tableau 9.2. Influences de la famille

Cas	Acteur	Rôle	Facteurs explicatifs du rôle	La mobilisation
Cas 1. Mme MI et sa concession automobile	Epoux et enfants	Inciter l'entrepreneure vers un bon équilibre famille – travail	Source d'équilibre	L'entrepreneure est mobilisée par la disponibilité d'une aide inconditionnel
Cas 1. Mme MI et sa concession automobile	Frère	Apporter une opportunité	Créatrice d'opportunité par son statut social	L'entrepreneure est mobilisée par la disponibilité d'une aide inconditionnel
Cas 2. Câne et la TPK (agence de voyage)	Epouse	Soutien moral	Source de soutien inconditionnel	Par la culture propre de la famille
Cas 2. Câne et la TPK (agence de voyage)	Frères et sœurs	Education Soutien financier (moment difficile) Soutien moral	Source de soutien inconditionnel	Par la culture propre de la famille
Cas 3. M. Nguyen et HACOM (agence de communication)	Epouse	Ne pas apporter des ressources ou compétences primordiales	Soutien négatif de l'épouse	Non mobilisable
Cas 3. M. Nguyen et HACOM (agence de communication)	Parents	Ne pas apporter des ressources ou compétences primordiales	Capacité financière limitée de la famille	Non mobilisable
Cas 4. M. Ba et MANUF et CROQUERT (aliments pour animaux)	Epouse	Apport des ressources physiques, savoir-faire, soutien moral	Soutien inconditionné	Par une culture sociale traditionnelle
Cas 4. M. Ba et MANUF et CROQUERT (aliments pour animaux)	Membres de la famille	Apport des compétences, soutien moral	Soutien inconditionnel	Par une culture sociale traditionnelle

Explication du tableau

Cas 1 : Deux facteurs importants. 1) L'entrepreneure reçoit de son frère une opportunité entrepreneuriale. 2) Son époux et ses enfants représentent une source d'équilibre.

Cas 2 : L'entrepreneur reçoit de ses parents une éducation ouverte et favorable aux activités à but économique. Il est soutenu par ses frères et sœurs et par son épouse.

Cas 3 : Il n'y a pas de soutien aux deux niveaux psychologique et moral

Cas 4 : La famille et l'épouse soutiennent et participent au projet d'entreprise dans la mesure du possible.

Rappel des caractéristiques du contexte économique

Le contexte environnemental des quatre cas est caractérisé par l'apparition nouvelle des activités économiques.

Ces activités elles-mêmes se caractérisent par deux situations : le mode de transaction économique en libre-échange, comme il est montré dans le Cas 4, et une intégration au système économique mondial.

L'intégration au système économique mondial se manifeste par : l'entrée du capital (investissements du producteur automobile au Cas 1, investissements des agences et des annonceurs en communication commerciale au Cas 3), l'introduction des compétences de production (en automobile et en communication, respectivement aux Cas 1 et Cas 3), l'apparition des nouvelles habitudes de consommation et la création des compétences pour soutenir et encourager ces habitudes (les savoir-faire en marketing, Cas 1). Il y a également l'apparition des nouvelles prestations de service pour accueillir la consommation internationale dans le pays (les prestations en tourisme, Cas 2).

Fayole et Béguin (2009) présentent les impacts de la famille en termes d'accompagnement de l'activité entrepreneuriale. Granovetter (1973) parle de l'encastrement structural, où les liens forts et les liens faibles constituent les outils

pour une intégration sociale de l'entrepreneur. Nous utilisons ces deux références pour présenter nos analyses en trois parties :

- Le rôle d'accompagnement de la famille
- Dans le rôle d'accompagnement, la place de l'époux(se)
- Le rôle structural de la famille

9.2.1.Le rôle d'accompagnement de la Famille

Fayolle et Begin (2009) soulignent l'impact de la famille sur l'acte entrepreneurial et les éléments d'une entreprise familiale. Ils ont présenté une revue de la littérature sur l'accompagnement de la famille vis-à-vis de l'entrepreneur. La famille soutient et accompagne le démarrage des entreprises, par des fonds, du temps, des conseils et des encouragements. Le tableau 9.3. résume le rôle du milieu familial dans les cas en se référant au cadre présenté par Fayolle et Begin (2009).

Commentaire du Tableau 9.3

L'accompagnement de la famille est important au niveau moral et dans les moments difficiles, notamment le démarrage. Par contre, les familles étudiées n'ont pas des ressources financières abondantes pour alimenter suffisamment les projets d'entreprise. Elles ne possèdent pas non plus un savoir-faire satisfaisant pour pouvoir accompagner l'expérience entrepreneuriale.

9.2.2.Rôle d'accompagnement de l'époux(se)

Dans de nombreuses recherches, le soutien de l'époux est assimilé à celui de la famille. Davidsson and Honig (2003) classent la famille proche, les amis et le conjoint comme des liens forts. Pour Litz (2008), certaines entreprises sont créées à titre individuel, puis deviennent des entreprises familiales avec l'implication croissante du conjoint ou de la famille.

Tableau 9.3. Rôle d'accompagnement de la Famille

Ordre	Résumé	Catégorisation	Comparaison avec les Cas
1	<i>La famille constitue un contexte particulier pour l'entrepreneuriat. Elle génère un ensemble idiosyncratique de ressources et de capacités qui va s'avérer très utile lors de la création d'entreprise</i> Habbershon (2006)	Apport des ressources et capacités utiles pour l'entrepreneur	Ressources : oui pour le Cas 1 Capacités utiles : non observées dans les 4 Cas. Les entrepreneurs n'avaient reçu aucune expérience entrepreneuriale de leur famille
2	<i>La famille contribue à fertiliser et nourrir des dynamiques essentiellement individuelles, qui concernent certains de ses membres, mais aussi elle peut jouer un rôle non négligeable dans le développement économique du territoire où elle se situe.</i> Poutziouris et al. (1997).	Environnement favorable à la dynamique individuelle	Cas 2 : L'éducation et la culture de la famille est favorable à l'expérience entrepreneuriale
3	<i>L'implication des membres de la famille évolue au cours de la phase de pré-démarrage et démarrage lors de la création d'une entreprise, qu'elle devienne ou non une entreprise familiale.</i> Klyver (2007)	Soutien avant et pendant le démarrage	Cas 4 : le neveu et l'épouse participent pleinement pendant le démarrage
4	<i>Les entrepreneurs chinois recherchent au sein de leur famille les ressources financières initiales plutôt qu'auprès de financeurs externes et ce d'autant plus qu'ils attendent de ce comportement des coûts de transaction plus faibles.</i> Au et Kwan (2009)	Soutien financier	Cas 2. La source financière de la famille est significative au moment d'engagement (il faut finir le chantier de l'Hôtel de Ninh Binh à tout prix)
5	<i>Le capital humain spécifique développé dans un contexte familial, à travers notamment des expériences professionnelles réalisées au sein des entreprises familiales, apparaît être d'une grande utilité quand les générations descendantes décident de se mettre à leur compte.</i> Fairlie et Robb (2007) ; White et al. (2007)	Expérience entrepreneuriale	Pas de réponse. Aucun des 4 Cas n'est dans une situation d'expérience entrepreneuriale antécédente
6	<i>Traditionnellement, la famille fournit les fonds, le travail et la gestion qui permettent de mettre sur pied des PME, donc, de ce point de vue, elle soutient activement l'entrepreneuriat. C'est donc le capital familial qui permet le développement d'une économie postsocialiste, avec le retour à une société plus entrepreneuriale.</i> Poutziouris et al. (1997)	Soutien financier Source de savoir-faire	Soutien financier : voir ligne N.4 Source de savoir-faire : non observée notamment en gestion

Pour un soutien spécial de l'époux, Van Auken et Werbel, 2006 évoque l'engagement moral, le soutien et le partage : « *L'engagement de l'époux à l'entreprise est une variable de contribution à la performance de l'entreprise. Un conjoint est psychologiquement engagé dans l'entreprise sera un atout majeur pour surmonter les difficultés au cours des phases initiales de l'opération. Les conjoints engagés travailleraient en collaboration en vue de la réalisation des objectifs communs pour une plus grande performance de l'entreprise. Ils accepteraient une plus grande responsabilité domestique* ». Werbel et Danes (2010) parlent aussi d'un engagement moral sous forme de la gestion des stress : « *Le conjoint peut jouer un rôle important dans le succès d'une entreprise naissante. La façon dont il gère les pressions associées à la création d'une nouvelle affaire a une influence directe sur la pression subie par l'opérateur* ».

L'équilibre psychologique apporté par le conjoint dans le Cas 1 rejoint l'idée du soutien et du partage de Van Auken et Werbel (2006). Dans les quatre cas, l'apport de l'époux se distingue de celui venant des autres membres de la famille. Cet apport est plus intense et génère un effet plus significatif chez l'entrepreneur, qu'il soit positif dans le Cas 2 et Cas 4 ou négatif dans le Cas 3. Ceci peut être expliqué par le fait que dans les Cas étudiés, l'accompagnement familial est majoritairement un soutien inconditionnel. Il est peu significatif en termes d'apport financier, du savoir-faire et de l'expérience entrepreneuriale antécédente. Dans ce contexte, le rôle de l'époux, à savoir son engagement, son soutien et son partage se démarque.

9.2.3. Le rôle structural de la famille

L'objectif de cette analyse est de comprendre la place de la famille dans l'action économique de l'entrepreneur. A la différence des études individuelles dans lesquelles est examiné ce que l'entrepreneur reçoit de la famille, dans cette analyse inter-cas, il est question de savoir comment la famille, en tant que partie intégrante du cadre relationnel, relie l'entrepreneur et les systèmes économiques.

Définition du rôle structural de la famille

Il est à rappeler que le rôle structural sert à l'entrepreneur à avoir accès aux ressources externes à l'entreprise (Lin, 1995). Les ressources permettent à

l'entrepreneur de se positionner sur le marché et de construire les compétences de l'entreprise. Elles permettent à l'entrepreneur de se lancer dans le processus entrepreneurial approprié, à savoir la recherche de l'opportunité, la construction organisationnelle, la construction des valeurs ou des innovations (Verstraete et Fayolle, 2005).

Dans le cadre des critères susmentionnés, le rôle structural de la famille devrait consister en l'apport d'opportunités ou l'accès à la construction des compétences. Or, dans les études individuelles, ces contributions ne sont pas significatives. Au niveau des opportunités, pour trois cas sur quatre (les Cas 2, 3, 4), l'entrepreneur cherche ses opportunités entrepreneuriales en dehors du milieu familial. En ce qui concerne la construction organisationnelle, dans aucun des cas le rôle de la famille n'est cité.

Explication. Ces limites du rôle structural de la famille dans les quatre cas empiriques peuvent être expliquées par la caractéristique du contexte environnemental mentionné dans la rubrique 9.1.1. Les activités économiques dans lesquelles les projets entrepreneuriaux s'inscrivent viennent soit de l'extérieur du pays, soit d'un nouveau mode de transaction – celui d'une économie libéralisée. Dans tous les cas, ces activités économiques sont une nouveauté pour les familles concernées.

Il est donc impossible de tracer le rôle structural de la famille dans le cadre des études empiriques réalisées. En l'absence de preuves, il est difficile de répondre à la question : est-ce que la famille peut avoir un rôle économique dans les projets d'entreprise ou non. Or, cette interrogation est importante car on ne pourrait pas nier le caractère d'intégration sociale de la famille. De plus, vu le rôle de la famille dans la société vietnamienne, il serait excessif de réduire son rôle à un accompagnement expliqué dans les parties précédentes 9.2.1. et 9.2.2.

Dans une approche abductive, nous réalisons donc une documentation sur les connaissances acquises sur le sujet.

Un rôle structural de la famille par son statut de cadre social ?

Le rôle structural de la famille est dû, certes, au lien de parenté, lien qui permet à l'entrepreneur d'avoir accès aux systèmes économiques. Mais il est à rendre compte

que ce rôle peut aussi résider dans sa capacité à canaliser des ressources disponibles.

Selon Polanyi (son livre *La Subsistance de l'homme*), l'économie recouvre l'ensemble des activités dérivées de la dépendance de l'homme vis-à-vis de la nature et de ses semblables. L'économie s'inscrit ainsi dans des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services. Polanyi explique, dans ce même livre, la façon dont les règles sociales interviennent dans les activités économiques. Il s'agit des trois principes, à savoir : la réciprocité, la redistribution et les transactions.

Sciardet (2002), en observant les marchands au « marché aux puces » à Saint-Ouen, révèle que ces commerçants agissent sous un cadre social. Ce cadre introduit une discontinuité au sein du monde social, d'où peuvent surgir des occasions de profit. Zalio (2004) remarque que les cadres sociaux forment des hétérogénéités sur lesquelles se fondent durablement les écarts de prix ou de qualité entre les biens et les attentes entre les agents. D'une même manière, la famille peut avoir le statut d'un cadre social qui peut redistribuer les ressources disponibles en faveur de certaines personnes, redistribution par laquelle les bénéficiaires peuvent trouver leurs opportunités entrepreneuriales.

Consultation d'un cas où le statut de cadre social est confirmé

Il est question de savoir si un tel cadre social est développé au Vietnam et comment la famille peut avoir ce statut.

Au Vietnam, pays traditionnellement agricole, les métiers artisanaux sont une des activités économiques depuis la nuit des temps. Les métiers sont organisés sur l'unité de la famille et autour des villages. Dans le contexte d'intégration internationale d'aujourd'hui, certains de ces villages connaissent un grand succès économique. Ils représentent un exemple vivant dans lequel les entrepreneurs reçoivent des opportunités, des compétences et d'autres ressources nécessaires par la voie familiale.

Les « villages de métier » au Nord du Vietnam

La description des « villages de métier » vient essentiellement des différents travaux de Sylvie Fanchette⁴⁷. Dans le delta du fleuve Rouge au Nord du Vietnam, depuis plusieurs siècles la population rurale a développé des activités artisanales en lien avec la riziculture inondée intensive⁴⁸.

« Les villages de métier ont émergé dès le XI^e siècle dans les alentours de Hanoï pour la production d'objets nécessaires au fonctionnement de la capitale impériale et à l'approvisionnement en produits de première nécessité d'une société villageoise tournée vers l'autoconsommation. Ils ont depuis toujours été intégrés dans des réseaux liés à la capitale et aux marchés nationaux et internationaux ». (Fanchette, 2014)

Les villages de métier artisanaux occupent 18% du total de la population économique active rurale dans la province de Hanoi élargie⁴⁹, contre 28,3 % pour le secteur industriel et 44% pour les entreprises à capitaux étrangers privées non agricole en 2008 (Fanchette, 2014 citant Nguyen, 2012). Les villages de métier sont organisés en clusters, c'est-à-dire en regroupant des ateliers et des entreprises d'un même secteur⁵⁰ et d'un même voisinage, de taille, de statuts, de mode de production et de techniques différents⁵¹.

⁴⁷ Nous consultons:

Fanchette, « *Quand l'industrie mondialisée rencontre l'industrie rurale : Hanoï et ses périphéries, Vietnam* », Autrepart 2014
Fanchette et Nguyễn, *Un cluster en expansion : les villages de métier de meubles d'art de Đông Ky (Vietnam), réseaux sociaux, dynamiques territoriales et développement économique*, Moussons 13-14, 2009

⁴⁸ Les travaux de repiquage demandent beaucoup de main-d'œuvre à la saison. Pendant la morte saison, les paysans s'adonnent à l'artisanat, leurs petites parcelles étant incapables de les nourrir toute l'année. Les activités artisanales sont ainsi un système de production spécifique des deltas rizicoles très peuplés, demandant peu de capital et pouvant absorber une main d'œuvre nombreuse de façon saisonnière. (Fanchette S. 2014, p. 96).

⁴⁹ Depuis 2008, la province de Hanoï annexe la province occidentale de Ha Tay et a une superficie totale de 3.359 km².

⁵⁰ Par exemple la production des meubles d'art à Dong Ky, des bonbons à La Phu. Les secteurs d'activités des villages de métier sont: bambou, rotin, jonc, tressage herbes, meubles en bois, incrustation de nacre et laques, broderie, textile, transformation agro-alimentaire, métallurgie, papeterie,...

⁵¹ Les clusters s'organisent à trois niveaux :

- Entre les villages: le centre principal, ou village-mère, concentre les plus grands producteurs et donneurs d'ordre, entreprises déclarées, souvent mécanisées et regroupées au sein d'une zone artisanale. Les villages satellitaires ou complémentaires entretiennent différents types de relations avec le village-mère, chacun est spécialisé dans un type de produits, mais dépend des autres pour l'approvisionnement en matières premières, savoir-faire et techniques de production, espace de production, services et activités annexes, approvisionnement en main-d'œuvre (sous-traitance, ouvriers ou apprentis).
- Au niveau villageois : le travail est divisé entre des entreprises complémentaires, chacune effectuant soit une étape du processus de production soit un type de produits. Sous l'effet de la mécanisation et de la diversification de la production, une plus grande division du travail s'opère entre foyers et allonge la chaîne de production. La matière

Il est à rappeler qu'au Vietnam, dans le milieu rural, le village est au centre de la vie communautaire. Le village gardait, à l'époque traditionnelle, jusqu'avant le XXème siècle, un statut autonome par rapport à l'Etat dans la hiérarchie administrative. Il assurait les tâches liées à la production et à la sécurité sociale. Dans un village, autrefois comme aujourd'hui, la famille et le lignage sont deux formes d'organisation sociales principales. La famille est l'unité de base. Le lien de sang est élargi sur des lignées allant jusqu'aux descendants de la 9^{ème} génération (*cuu toc*)⁵². (Tran Ngoc Them, 2016).

Fondés sur le territoire de villages, les clusters sont reliés au sein de réseaux de familles et de lignages, réseaux à la fois commerciaux et sociaux. Dans la ville de Hanoï élargie, il existe quelques gros clusters de plus de 10 000 actifs spécialisés dans la menuiserie, le textile ou l'agroalimentaire. Bac Ninh, à l'est de la capitale, compte quelques clusters de village, très dynamiques et industrialisés (métallurgie ou papeterie) dont certains regroupent plus de 20.000 actifs (Fanchette, 2014).

Un cadre social

Bénéficiant d'une longévité millénaire d'un ancrage territorial, certains des clusters ont « *réussi à créer une classe d'artisans villageois qui transmet d'une génération à l'autre des savoir-faire et cherche à les faire évoluer* ». Đông Ky, village de menuiserie d'art en est un exemple. « *La dynamique du cluster de Đông Ky repose sur la capacité des entreprises et des ateliers à s'organiser, à établir des liens de confiance au sein d'association permettant de mutualiser des services et des biens pour faire des économies d'échelle (transport, commerce, entrepôts) et à être complémentaires au sein de la chaîne de production.* » (Fanchette, 2009).

première récupérée est échangée au sein d'une longue chaîne de collecteurs, puis est triée au sein d'une multitude de foyers.

- Entre les entreprises villageoises et les entreprises formelles des zones industrielles : des grandes entreprises des zones industrielles sous-traitent aux ateliers spécialisés des villages de métier la fabrication de pièces détachées.

⁵² Selon Tran Ngoc Them (2016), pour montrer l'importance de la famille au Vietnam en général et dans les villages en particulier : parfois le village et la lignée se confondent. Le village est le domicile d'une famille. Exemple Dang Xa, village où demeure la famille Dang, est devenu le nom du village.

« La concentration géographique de petites entreprises favorise les économies d'échelles, une meilleure utilisation des réseaux de fournisseurs et de clientèle, la diffusion des savoir-faire au sein d'une société profondément villageoise. Ainsi, la proximité entre les entreprises du cluster participe à la rapide mise en connexion d'une multitude de foyers et d'entreprises au sein d'un réseau de connaissance ». (Fanchette, 2014)

La réussite économique

Les clusters se sont modernisés et diversifiés depuis l'ouverture économique des années 1980. « Dans le contexte de son intégration au marché international (à l'OMC) et surtout sud-est asiatique (partenaire de l'Association des Nations du Sud-Est asiatique – ASEAN), de l'accélération de la mondialisation, les villages de métiers ont diversifié et changé les standards de production et mécanisé certaines étapes. Par l'intermédiaire des donneurs d'ordres branchés sur le marché de l'exportation, la production augmente, embarquant de nombreux petits ateliers satellites informels. Tirés par les agents d'exportation, les clusters s'étendent, parfois au-delà des frontières – comme le cas de celui de la menuiserie d'art de Đông Ky branché sur ses homologues chinois de la région de Canton – et diversifient leur production, la modernisent et cherchent à s'adapter aux marchés diversifiés. » (Fanchette, 2014)

« Depuis les années 2000, la mondialisation de l'économie vietnamienne et l'accélération de la métropolisation de Hanoi fragilisent ce système de production industriel d'émanation villageoise en raison de la concurrence sur les terres, aux prix plus libéralisés, et de l'arrêt de la politique d'encadrement étatique de la petite industrie. La grande industrie financée par des capitaux extérieurs retient l'attention du gouvernement, en raison des nombreux revenus qu'elle apporte, de l'intégration au marché international qu'elle active, [...]. Cependant le système de production très flexible des villages de métier leur a permis d'évoluer. « L'artisanat a réussi à s'ouvrir aux nouveaux marchés de l'export, malgré une remise à niveau nécessaire pour acquérir des standards de qualité et de production dans des conditions environnementales soutenables ». (Fanchette, 2014)

Les réponses aux questions de recherche peuvent être résumées dans le Tableau 9.4.

Tableau 9.4. Le réseau familial d'un chef d'entreprise dans les villages de métier artisanal de Dong Ky, Delta du Nord, Vietnam

Acteurs du réseau :	Famille, lignage et voisinage liant l'entrepreneur aux clusters
Rôle de ces acteurs :	Apport des opportunités et des ressources nécessaires pour organiser la production
Pourquoi ce rôle ?	L'ensemble des clusters fonctionne dans un mode de production localisé
Comment ces acteurs se forment ?	Un ancrage territorial depuis des milliers d'années
Comment l'entrepreneur peut les mobiliser ?	Lien de sang entre les personnes d'une famille (unité de base du village) et entre les personnes d'un lignage (qui remonte à 9 générations).

A travers cet exemple des villages de métier, nous trouvons que le rôle structural de la famille peut dépasser le simple lien de parenté. La famille, par son statut social, peut participer à un cadre social. L'entrepreneur membre peut en tirer profit, y trouvant des opportunités et des ressources nécessaires. Dans l'exemple des villages de métier, les artisans reçoivent de leur famille des bénéfices venant d'un ancrage social territorial mais aussi d'un ancrage économique dans un mode de production localisé.

Comparaison entre le cas des villages de métier et nos études empiriques

On peut déduire, dès lors, que pour détecter le rôle structural de la famille, il serait pertinent d'examiner ses connexions – ou son manque de connexions - avec des systèmes économiques mais aussi avec des systèmes sociaux.

Il est à noter que les ressources, avant de se transformer en opportunités ou compétences productives, pourraient également se manifester sous plusieurs formes notamment les différents avantages ou désavantages nés du statut du cadre social. Cependant, centrées sur l'entrepreneur, nos observations empiriques ne se donnent pas de but d'examiner pas ce statut social. Nous ne pouvons pas ainsi développer notre recherche sur toutes les conséquences de la famille dans notre recherche.

En guise de conclusion, l'analyse permet de savoir que :

- La famille a un rôle structural par le caractère de son lien de parenté et par sa capacité de former un cadre social pouvant influencer l'action économique. Par le lien de parenté, l'entrepreneur peut avoir accès à un système économique. Par le cadre social, il peut jouer sur les écarts existant entre ce cadre et le reste de la société pour obtenir des opportunités entrepreneuriales et d'autres ressources nécessaires à son projet d'entreprise
- Dans les quatre recherches empiriques réalisées, la trace du rôle structural des familles concernées n'est pas significative. La raison réside dans le fait que le contexte économique des projets d'entreprise étudiés est en dehors des cadres sociaux dont ces familles font partie. Une autre explication peut être avancée : le poids économique de ces cadres sociaux n'est pas suffisamment fort pour offrir une opportunité suffisante aux entrepreneurs.

9.3. Les Amis

Nous faisons tout d'abord un recensement de toutes les situations où le mot « ami » est évoqué. Nous faisons ensuite un travail de catégorisation et constatons des sujets émergents.

Le recensement des situations où un « ami » est cité par l'entrepreneur figure dans l'Annexe 6. Ces situations peuvent être classées en trois catégories : les amis proches, les amis qui ont une relation plus ou moins forte et les « amis » sans amitié.

Les amis proches

Ce sont des personnes dont la relation avec l'entrepreneur est bien définie et qui fournissent un apport important pour l'entreprise.

Exemple :

« Fong était mon professeur de français. Nous étions restés en contact, une relation de professeur – élève et de frères ».

Le lien fort est l'élément représentatif lorsque l'on aborde des amis proches. Les analyses sur eux ont été réalisées dans les Cas 2 (amitié de longue date entre MM. Fong et Câne) et le Cas 3 (il n'y a pas eu des liens forts qui interviennent dans le parcours de M. Nguyen, ni de par la famille ni des amis proches).

Les amis qui ont une relation plus ou moins attachée

Ce sont des personnes que l'entrepreneur connaît en personne et auxquelles l'entrepreneur peut demander un service.

Exemples :

*« Oui. En gros dans toutes les situations que difficiles soient-elles on peut toujours avoir une solution. [...] Je me suis renseigné, auprès de mes **amis** avocats, et je suis allé chercher des contacts avocats pour faire des renseignements ». (Cas 2)*

*« Tous mes employés, mes partenaires sont des personnes présentées par mes **amis**, mes proches, bref à travers une connaissance. J'ai fait plusieurs annonces à la presse. Mais les recrutements par la presse sont rares ». (Cas 3)*

« Je faisais connaissance avec une série des dirigeants provinciaux, des Vice-Présidents, des Vice-Directeurs des Services de l'agriculture. Mes amis me les ont présentés. Ils les amenaient chez moi ». (Cas 4)

A la différence des « amis proches », la spécificité des « amis » réside dans une hétérogénéité : il s'agit d'un ensemble des liens à la fois forts et faibles.

Les « amis » sans amitié

Ce sont des contacts obtenus à travers une situation sociale ou économique, avec qui l'entrepreneur souhaite développer une relation économique.

Exemples :

« *En général pour garder le contact avec quelqu'un, en business comme par ailleurs, la façon simple et efficace est de mener avec lui quelque chose de commun, une activité sportive, un loisir, un **ami** de bar ou de je ne sais quoi* ».

« *[Après avoir été connecté à travers une activité en commun,] les gens vont voir si cette **connexion peut être approfondie** ou non. C'est tout comme dans ta classe de MBA, il y a ceux qui **s'attachent plus que d'autres** ».* (Cas 3)

Ce double phénomène de « se faire des amis » et de se mettre en relation a pour cause principale dans le sens ambiguë du mot « amis ». Dans la langue vietnamienne, le mot *ban* signifie à la fois *compagnon* et *ami*. Il peut désigner, ainsi, un simple contact ou une connaissance intime. Dans le premier verbatim susmentionné, il est révélé qu'une relation commerciale peut se cacher sous « une amitié ». Dans le deuxième verbatim portant sur la construction des relations interpersonnelles, la formation d'une relation amicale est très proche d'une simple mise en relation pour des buts économiques.

Deux sujets différents émergent à propos des « Amis » :

- La mise en relation (amicale ou pour but économique)
- Le rôle d'accompagnement, le rôle structural et la construction des groupes d'Amis

9.3.1.La mise en relation

La construction d'une relation au milieu économique est notamment observée au Cas 3. L'entrepreneur, M. Nguyen, affirme qu'il se fait régulièrement des nouveaux amis pour des objectifs variés : vente directe, prestation des services, gestion de ses employés. Le mécanisme se fait en plusieurs étapes, elles sont décrites ci-dessous :

Etape 1. Une individualisation des relations commerciales

L'entrepreneur pratique cette méthode régulièrement.

« Avoir des contacts personnalisés est la façon d'avoir des informations internes de l'entreprise client [car] aucun milieu ne se ressemble. Je dois faire ce travail au quotidien. Il faut avoir une relation personnalisée avec les locuteurs, suffisamment pour se renseigner sur des sujets sensibles ».

Etape 2. Une relation enrichie par des motivations sociales communes

L'entrepreneur explique son expérience :

« En général pour garder le contact avec quelqu'un, en business comme par ailleurs, la façon simple et efficace est de mener avec lui quelque chose de commun, une activité sportive, un loisir, un ami de bière ou de je ne sais quoi. Il faut au moins quelque chose de concret. Une connexion se basant sur rien ne durera pas.

Etape 3. Il cherche à introduire par la suite des notions de confiance et de partage afin d'avoir un contact de meilleur qualité.

"Il ne s'agit pas simplement de vendre ou d'acheter. Il faut une confiance. [...] Lorsqu'il y a un problème, il faut chercher vraiment à la régler. La confiance vient par des faits médiocres. Respecter les engagements. Vendre au prix annoncé. C'est tout".

Etape 4. Enfin, un processus de « familiarisation » :

« Il faudra les gérer (le personnel et les partenaires) par deux façons : financièrement et émotionnellement ».

Comme il a été expliqué dans le Cas 3, cette « familiarisation » prend son origine dans la culture confucianiste, culture qui met en valeur l'importance de la famille.

Nous avons vu à travers le Cas 3 que malgré ces pratiques de mise en relation, l'entrepreneur n'a pas pu construire la clientèle pour son entreprise et de façon

durable. Il n'a pas non plus pu construire ses partenariats ou son équipe du personnel. Il lui manque, dans son encadrement relationnel, des connaissances structurales le reliant aux possesseurs de ressources dont il a besoin. Nous en déduisons que :

- La mise en relation n'est pas une pratique entrepreneuriale primordiale
- Il faudrait continuer à chercher les fondements de la construction des connaissances structurales ailleurs, en dehors de la pratique de mise en relation.

9.3.2.L'accompagnement, le rôle structural et la constitution des groupes d'Amis

Les Amis participent pleinement aux événements critiques du Cas 2 : installation de l'agence de voyage et terminer le chantier de l'Hôtel de Ninh Binh à tout prix. Ils ont en effet un rôle important dans la phase d'engagement du projet d'entreprise. Juristes, architecte, guides touristiques, ces personnes de compétence deviennent amis avec l'entrepreneur du fait qu'ils ont le même niveau d'éducation. Leur aide consiste en : l'apport des conseils, la fourniture d'information, la création de nouveaux contacts, l'apport d'assistances techniques et également la possibilité d'avoir les premiers contrats. Au Cas 3, qui témoigne d'une mise en relation très active, les amis sont explicitement efficaces dans le recrutement des partenaires et du personnel. Au Cas 4, les amis sont également un acteur important dans la mise en réseau des preneurs d'initiatives (Initiatives aux échanges troc troc)

Les points principaux sur les Amis sont résumés dans le Tableau 9.5.

A partir de ces éléments nous pouvons répondre aux différentes questions :

Qui sont les amis ?

Il s'agit des personnes auxquelles l'entrepreneur peut confier une tâche, et qui ont la volonté de lui apporter leur aide.

Quel rôle d'accompagnement ?

L'aide volontaire des amis peut être considérée comme un accompagnement. Elle reflète l'échange direct par le lien d'attachement entre ces amis et l'entrepreneur. L'aide est demandée notamment en phase d'engagement lorsque le projet d'entreprise est en cours de construction.

Quel rôle structural ?

Par leur compétence et leur positionnement économique, ces Amis font partie des systèmes économiques en cours de fonctionnement. Ils permettent à l'entrepreneur d'avoir accès aux opportunités et aux compétences qui sont nécessaires.

Tableau 9.5. Accompagnement, rôle structural et constitution des groupes d'Amis

Ordre	Situation	Profil de l'ami	Contribution de l'ami	Facteur d'explication de la contribution	Phase d'évolution de l'entreprise	Processus entrepreneurial	Catégorisation du rôle
1	Aide à l'installation de l'agence TPK (Cas 2) Aide aux renseignements	Juriste architectes, guides, ...	Assistance technique	Même niveau d'éducation	Engagement (installation de l'agence TPK)	Construction de la valeur	Accompagnement Et Structural
2	Aide à développer le carnet d'adresse	Homologue	Élargissement du réseau	Même milieu politique	Transactions de libre échange	Exploitation des opportunités	Structural (accès au système économique)

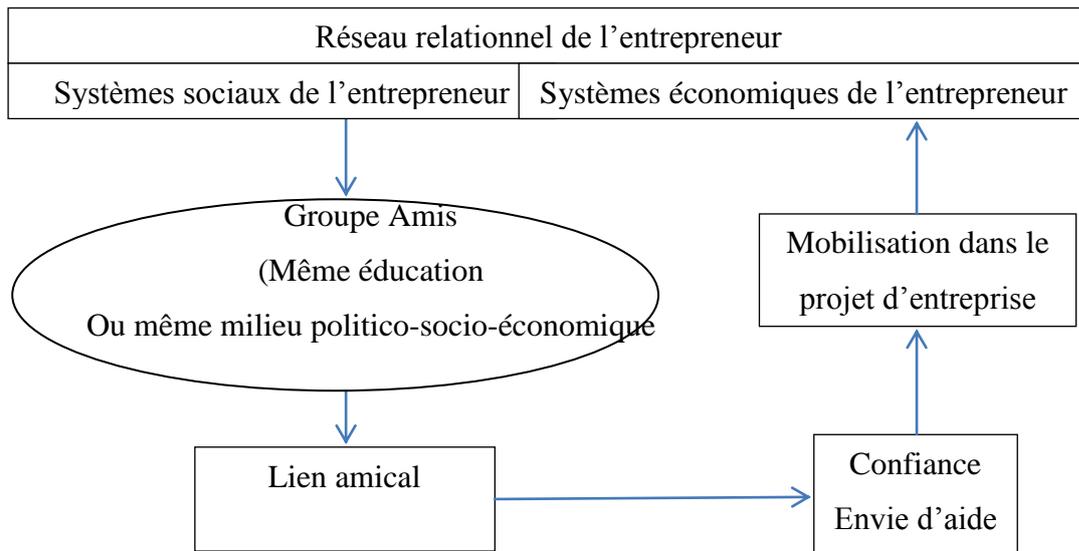
La construction et la mobilisation des Groupes Amis

La participation des amis au projet d'entreprise peut être illustrée comme dans la Figure 9.2.

Les Amis ayant une influence sur le projet d'entreprise sont d'abord des personnes qui partagent avec l'entrepreneur la même éducation ou le même milieu politico-socio-économique. Ils font partie des systèmes sociaux auxquels l'entrepreneur appartient. De ce partage, une relation spéciale est construite, relation amicale par laquelle ces personnes sont prêtes à apporter une aide volontaire à l'entrepreneur.

Ces personnes favorisent ensuite l'accès de l'entrepreneur aux opportunités et aux compétences qui lui sont nécessaires, grâce à leur compétence et leur positionnement économique. L'entrepreneur transforme ainsi un lien social en lien économique, sous condition qu'il partage avec ces Amis, partagent les mêmes systèmes économiques et sociaux.

Figure 9.2. Construction et mobilisation des Groupes Amis dans le projet d'entreprise



9.3.3. Conclusion des analyses Amis

L'observation des situations d'Amis nous a permis de relever trois points suivants :

Une série de pratiques de mise en relation, que ce soit une relation amicale ou à but économique

- Les Amis, dont la spécificité réside dans le fait que les liens sont à la fois forts ou relativement forts. Un ami diffère d'une relation commerciale par le fait qu'il a la volonté d'aider l'entrepreneur. Dans le sens inverse, l'entrepreneur n'hésite pas à lui confier une tâche.
- La formation du Groupe Amis. nous avons établi le schéma dans la Figure 9.2 pour illustrer la construction et la mobilisation des groupes Amis.

9.4. Les Groupes Sociaux

Nous soutenons dans ce paragraphe que les groupes sociaux dotés d'un rôle structural constituent l'unité représentative du réseau (9.4.1). La transformation en partie prenante se fait en fonction de ce rôle structural (9.4.2). La conceptualisation du mécanisme de transformation sera présenté (9.4.3 ; 9.4.4), elle est illustrée par un schéma à la fin du paragraphe (Figure 9.6).

9.4.1. Le réseau et les Groupes Sociaux

Faisons une comparaison entre Famille, Amis et Groupes Sociaux, et entre leur rôle structural et leur accompagnement vis-à-vis de l'entrepreneur, nous arrivons aux constatations suivantes :

Les apporteurs de l'accompagnement sont des personnes concrètes. L'entrepreneur les connaît et sait sur quel service il peut demander leur aide. De l'observation empirique, nous remarquons que lorsque le caractère nominatif disparaît, l'accompagnement ne pourra pas avoir lieu. L'entrepreneur ne peut pas ne pas se souvenir par exemple de la personne qui lui apporte un financement ou un support psychologique dans des moments critiques. Nous pouvons trouver une explication à cette situation dans les références théoriques (voir la rubrique 9.2.1) : l'accompagnement est un apport des ressources propres de l'accompagnateur.

Le rôle structural, par contre, représente un caractère plus universel. Il est l'intermédiaire entre l'entrepreneur et la structure dans laquelle se réalisent des transactions économiques. Il est tenu par des personnes qui n'ont pas forcément de liens concrets avec l'entrepreneur. Le phénomène du relationnel de l'entrepreneur peut être décomposé en trois facteurs: le système économique, l'entrepreneur et les contacts permettant l'ancrage de l'entrepreneur dans le système. Le rôle structural est à ce titre un des éléments composants du phénomène.

Les Groupes Sociaux, définis comme groupes de personnes ayant un caractère commun dans le réseau de l'entrepreneur au moment actuel ou dans le futur, peuvent servir d'un terme désignant tout type d'unité du réseau. Nous avançons ainsi que le réseau se constitue en effet des Groupes Sociaux ayant un rôle structural.

Dans cette perspective, la Famille et les Amis sont des groupes sociaux particuliers. Ces groupes ont théoriquement un rôle structural à jouer (voir les parties précédentes 9.2 et 9.3). Ils ont en plus un caractère spécifique, le rôle l'accompagnement.

Le rôle structural peut être considéré comme plaque tournante menant l'entrepreneur des relations sociales aux relations économiques. D'une autre manière, la participation des acteurs du réseau au projet de l'entreprise, c'est-à-dire la transformation des groupes sociaux en partie prenante, tournera autour de ce concept du rôle structural.

9.4.2. Le rôle structural et la transformation Groupes Sociaux – Parties Prenantes

Nous faisons une juxtaposition des apports du réseau et des parties prenantes pour cerner le contenu du rôle structural manifesté dans le travail empirique et à travers les références théoriques.

Pour les Familles, Amis et Groupes Sociaux, il s'agit de l'apport des opportunités, des ressources, des compétences et de l'accompagnement. (Voir Annexe 5).

Figure 9.3. Les apports des Groupes Sociaux et des Parties Prenantes au projet d'entreprise

<p>Groupes créés en dehors du projet entrepreneurial:</p> <p>Famille Apport des opportunités Apport des soutiens inconditionnels Equilibre psychologique</p> <p>Amis Apport des opportunités Apport des compétences</p> <p>Autres Groupes sociaux: Apport des opportunités Apport des compétences</p>	<p>Groupes créés au cours du projet entrepreneurial :</p> <p>Parties prenantes Offre des opportunités Acteurs de l'impulsion organisationnelle Acteurs de la construction des valeurs</p>
---	---

Du côté des Parties Prenantes, l'apport des opportunités est explicite. Mais il n'est pas le seul. Nous croisons la théorie des paradigmes entrepreneuriaux de Verstraete et Fayolle (2005), celle du Business Model (Verstraete et Jouisson, 2007), et les analyses sur les acteurs participant aux événements critiques des cas empiriques. Trois apports des Parties Prenantes sont alors identifiés, elles sont les opportunités, la construction organisationnelle et la construction des valeurs.

De cette juxtaposition des apports, le lien entre les Groupes Sociaux et les Parties Prenantes apparaît plus clairement. Ce lien réside dans l'homogénéité que les uns et les autres apportent au projet d'entreprise. Les Groupes Sociaux *ont la capacité d'offrir* à l'entrepreneur ce qu'il cherche pendant son parcours entrepreneurial : les opportunités, la création de l'organisation, les valeurs. Les Parties Prenantes, quant à elles, *offrent* ces ressources à l'entrepreneur.

La question est d'examiner comment les Groupes Sociaux se forment et deviennent les Parties Prenantes. Nous sortons des Groupes nominatifs de l'étude empirique pour un raisonnement déductif. Le concept des Groupes Sociaux Potentiels est avancé pour servir d'intermédiaire entre Groupes Sociaux et Parties Prenantes.

9.4.3. Conceptualisation des Groupes Sociaux Potentiels

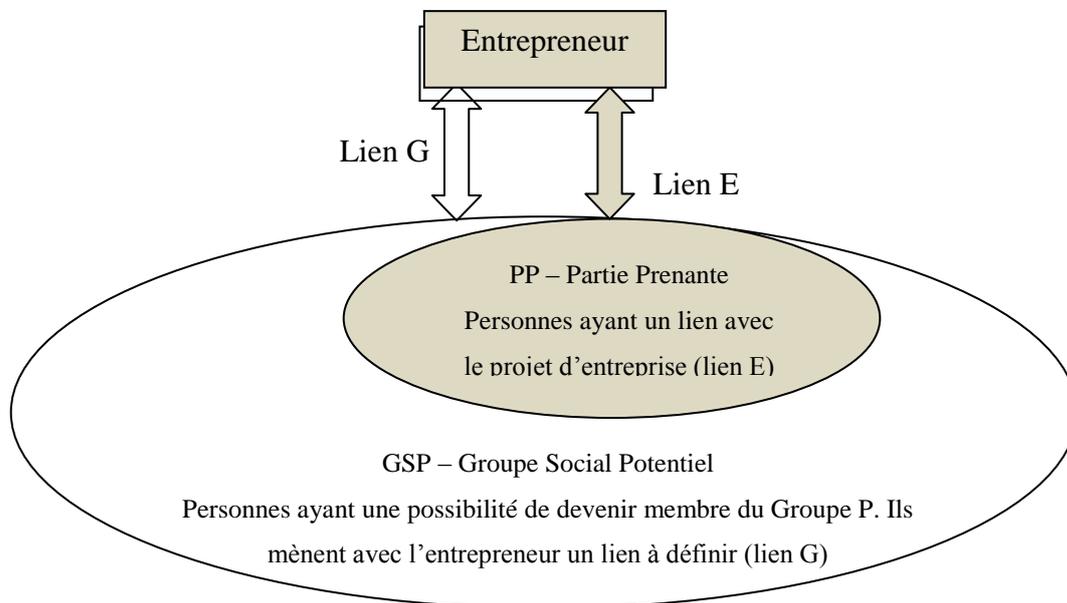
Pour chaque Partie Prenante (PP), il devrait exister un Groupe Social correspondant que nous nommons un Groupe Social Potentiel (GSP). Ces groupes sont composés des personnes ayant potentiellement une certaine ressource à apporter à l'entrepreneur, ou autrement dit, ils se forment autour de ce lien potentiel. Dans un point de vue orienté « projet d'entreprise », il est supposé que l'encadrement social de l'entrepreneur est constitué des groupes sociaux potentiels.

Les groupes sociaux potentiels englobent les parties prenantes, puisqu'ils se caractérisent par des liens potentiels, alors que les parties prenantes représentent les mêmes liens mais mobilisés. L'encadrement social de l'entrepreneur peut être, dès lors, juxtaposé à l'encadrement social de son projet d'entreprise à travers les GSP et les PP. Cette juxtaposition est illustrée dans la Figure 9.4:

Il est ici question de comprendre le que les Groupes Sociaux Potentiels ont avec l'entrepreneur (lien G dans la Figure 9.4). Nous revenons aux expériences

développées à travers le travail empirique (les Parties Prenantes et les Groupes Sociaux correspondant) pour trouver des éléments de réponse.

Figure 9.4. Partie prenante, Groupe Social Potentiel et l'entrepreneur



9.4.4. La formation des Groupes Sociaux Potentiels (GSP)

Parmi les quatre études de cas réalisées, il y a deux situations explicites où nous pouvons observer le couple Parties Prenantes / Groupes Sociaux correspondant.

Situation 1. La construction de l'hôtel de Ninh Binh, Cas 2.

Description de l'acte entrepreneurial

" Au concret, notre hôtel, [il s'adresse à] la caractéristique de nos clients: nature, paysage, un produit unique".

L'hôtel de Ninh Binh (projet entrepreneurial N.2) est le fruit d'une réflexion menée bien longtemps avant l'achat du terrain et de l'ouverture du chantier. Les entrepreneurs, MM. Fong et Câne, ont conçu l'idée à partir des questions « faire quoi » et « comment faire ». Leurs clients sont des touristes francophones. Les entrepreneurs ont finalement su bien répondre à leurs questions. Ils ont su répondre aux besoins, tout en satisfaisant les contraintes du marché. Le succès est dû au fait

qu'ils partagent une culture spécifique, culture de consommation des séjours nature « chic et pas cher ».

Description du groupe Clients

Le groupe Clients, dans le projet de l'hôtel de Ninh Binh, est l'ensemble des touristes francophones que l'entreprise peut accueillir. Le point important ici est que les entrepreneurs partagent avec le groupe non seulement la langue, mais une culture de consommation touristique spécifique. La compréhension et le partage en profondeur de cette culture les incite à concevoir un produit répondant pleinement à ces valeurs.

Les caractéristiques du groupe sont précisées dans le tableau 9.6.

Tableau 9.6. Caractéristiques du groupe Clients de l'Hôtel de Ninh Binh, Cas 2

Acte entrepreneurial :	Conception d'une opportunité (une accommodation touristique inédite au Vietnam)
Groupe Social :	Touristes francophones
Lien entrepreneur - Groupe:	Partage de la langue et de la culture
Raison du succès (mobilisation possible par l'entrepreneur) grâce à :	Offre des valeurs ayant lien avec ce trait commun.

Situation 2. Echanges directs entre les preneurs d'initiatives, Cas 4

Description de l'acte entrepreneurial

Au sein du système économique vietnamien, hautement centralisé et planifié, pour pallier les pénuries des matières premières, les échanges directs ont été établis avec les chefs des unités de production d'état (des fermes agricoles, des manufactures). Ces initiatives se réalisent dans un cadre des relations personnelles et en répondant aux besoins pressants.

« [Les chefs de] la ferme sont contents. Nous leur apportons des produits culturels [pour leurs ouvriers]. Ce genre d'échanges, ils sont souvent approuvés. Nous

obtenons donc le [fameux] bon pour sortie de l'administration provinciale. Nous acquérons des denrées alimentaires grâce au fait que nous apportons des lumières culturelles aux ouvriers dans la ferme. De ces denrées, nous faisons de l'aliment pour bétails. Nous gagnons bien, beaucoup de profits. »

Les « Preneurs d'initiatives »

Le groupe qui englobe les partenaires de M. Ba dans les échanges bilatéraux est l'ensemble des preneurs d'initiatives au sein du système économique centralisé vietnamien. Souffrant de l'extrême pénurie causée par le dysfonctionnement du circuit d'approvisionnement, ils ont en commun le besoin de s'échanger directement des marchandises produites mais non distribuables.

Le succès de M. B réside dans deux faits : 1) définir les produits en termes de besoin et 2) organiser la manière de se procurer ces produits.

Les caractéristiques du groupe figurent dans le tableau 9.7.

Tableau 9.7. Caractéristiques du groupe des Preneurs d'initiatives, Cas 4

Acte entrepreneurial :	obtention des matières premières
Groupe Social :	Chefs des fermes agricoles, système économique
Lien entrepreneur – Groupe :	Obligation de poursuivre les règles de centralisation et de planification
Conséquence de ce point commun sur les membres du Groupe	Besoin pressant d'un échange direct en dehors des règles
Raison du succès (mobilisation possible par l'entrepreneur grâce à) :	Capacité d'arrangement car connaissance des règles du jeu

La formation des Groupes Sociaux potentiels

Le lien potentiel (lien G) et la façon dont il est mobilisé sont illustrés dans le schéma de la Figure 9.5.

La formation des Parties Prenantes à partir des Groupes Sociaux Potentiels est schématisée dans la Figure 9.6. Le schéma illustre ainsi la transformation des Groupes Sociaux en Parties Prenantes.

Figure 9.5. Le lien entre l'entrepreneur et les Groupes Sociaux Potentiels

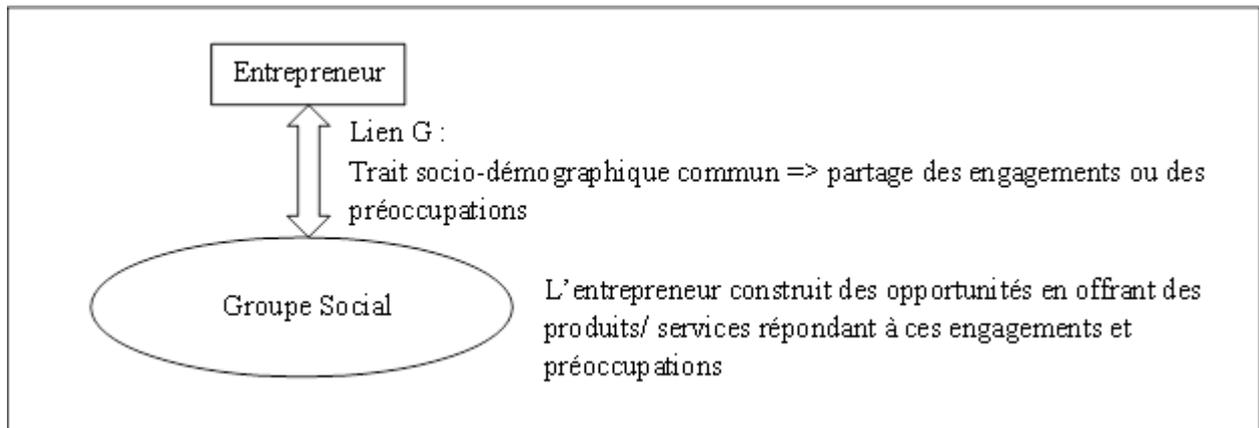
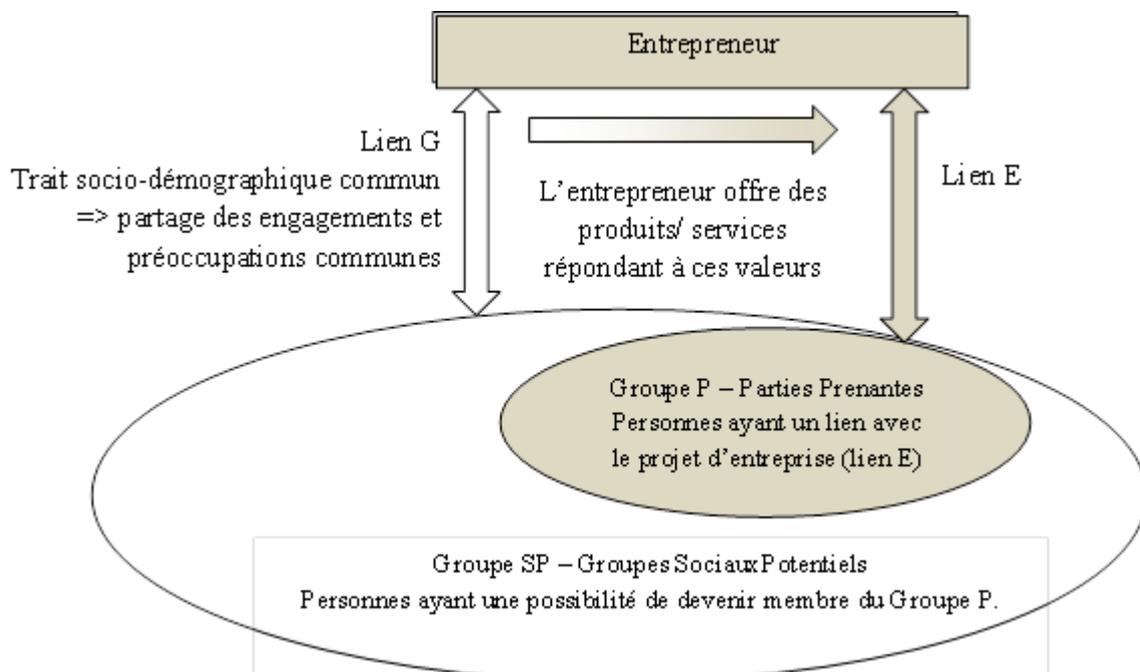


Figure 9.6. Partie prenante, Groupe Social Potentiel et l'entrepreneur



Il est proposé qu'entre l'entrepreneur et un groupe social ayant potentiellement une influence sur son projet d'entreprise, il y a un trait politico-socio-démographique commun. Par ce trait commun, ils ont des engagements ou des préoccupations en

partage. C'est dans le cadre de ces engagements ou préoccupations que l'entrepreneur comprend des besoins spécifiques qui en résultent. Il construit ensuite une prestation de service ou un produit répondant à ce besoin. Ceux qui acceptent sa proposition constituent la Partie Prenante correspondante.

9.5. Conclusion

Le Chapitre 9 développe les analyses sur trois composantes du réseau: la Famille, les Amis et les Groupes Sociaux. Les derniers sont la forme généralisée du réseau, les deux premiers en sont des cas particuliers.

La Famille, dans les études de cas effectuées, est prête à apporter ses aides mais dans trois cas sur quatre, la Famille ne possède pas des ressources et des statuts suffisants au besoin de l'entreprise. Cette situation est expliquée par le fait que dans les cas étudiés, les familles se trouvent en dehors du milieu de croissance économique du pays, croissance grandement due à une intégration internationale.

Les Amis sont des personnes à qui l'entrepreneur peut demander un service. Ils ont un rôle moral moins important que la Famille mais ils contribuent au projet de l'entreprise grâce à leur présence dans les milieux économiques du pays.

C'est par la construction et la mobilisation des groupes Amis que nous pouvons développer notre hypothèse sur le rôle structural des Groupes Sociaux.

Nous suggérons que mécanisme de transformation des Groupes Sociaux en Parties Prenantes se base sur un trait politico-socio-démographique commun. Ce trait commun définit, autour de l'entrepreneur, un groupe social avec lequel il a en partage des engagements ou des préoccupations. Dans le cadre de ces engagements ou préoccupations, l'entrepreneur comprend des besoins spécifiques qui en résultent et peut construire une prestation de service ou un produit répondant à ce besoin. Ceux qui acceptent sa prestation constituent la Partie Prenante correspondante. (Figure 9.6). Proposé à l'issue de deux situations empiriques, ce mécanisme reste une conjecture qui nécessite d'être développée et testée avant de devenir une connaissance scientifique.

Quatrième partie
Contribution académique

Cette quatrième partie présente deux contributions résultats d'une comparaison entre le travail empirique et les théories existantes.

Le Chapitre 10 est une lecture des résultats à la lumière de la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (Sarasvathy, 2001). Il est question de savoir pourquoi le facteur de contingence est peu présent dans nos analyses sur le cheminement des projets d'entreprise, alors que les évènements critiques sont abondés des décisions effectuales.

Le Chapitre 11 fait suite à notre mobilisation de la théorie du Business Model (Verstrate et Jouison, 2007). Nous utilisons cette théorie dans nos analyses, y retrouvons presque tous les types de groupes de personnes empiriquement observés ayant une influence sur l'entreprise : clients, partenaires,.... Un groupe n'y est pas pourtant, ce sont les concurrents, au Cas 1 dans le domaine de l'automobile. Une recherche plus approfondie est réalisée. Elle soutient notre réponse positive à la question d'addition des concurrents comme partie prenante parmi celles listées dans la théorie du Business Model.

CHAPITRE 10.

Lecture des résultats à la lumière de la théorie de l'effectuation de Sarasvathy

Introduction

Au cours des études de cas, nous avons remarqué que les actions des entrepreneurs ont fortement un caractère effectual. Par contre la théorie n'a pas pu être mobilisée pour répondre aux questions de recherche (pourquoi les acteurs du réseau social de l'entrepreneur peuvent-ils exercer leur rôle sur le projet de l'entreprise, comment ces réseaux ont été construits). Nous espérons pouvoir expliquer cette contradiction à travers le croisement des données obtenues.

La théorie entrepreneuriale d'effectuation de Sarasvathy se pose la question sur la logique d'action des entrepreneurs. Elle se base sur l'observation que des entrepreneurs réussis ne se fixent pas un objectif et n'attendent pas à se procurer suffisamment des ressources. Ils cherchent à faire du possible avec ce qu'ils ont. Le fait de travailler sur les « causes » afin d'en créer des « effets » est appelé l'approche de « causation ». En contraste, l'approche « effectuale » consiste à chercher des effets possibles à partir d'une cause donnée. La théorie est souvent présentée avec l'exemple sur la préparation d'un repas. Au lieu de définir le menu, les recettes et se procurer des ingrédients nécessaires, on utilise des ingrédients dont on dispose. Le menu sera établi en fonction de ce qu'il y a dans la cuisine et de la capacité du cuisinier.

Pour pouvoir faire cette analyse, quatre événements de même nature ont été choisis, à savoir la formation de l'équipe entrepreneuriale et du corps du personnel des deux entreprises, l'agence de voyage TPK (Cas 2) et l'agence de communication HACOM (Cas 3).

Le paragraphe 10.1 rappelle la théorie de l'effectuation ainsi que la controverse notamment par Arend et al. (2012). Le paragraphe 10.2 retrace l'étude comparative,

d'où ressortent des processus non effectueux formant pourtant le devenir du projet d'entreprise, processus qu'il est impossible d'expliquer par la théorie d'effectuation. Le paragraphe 10.3 en présente une discussion.

Les conclusions principales du Chapitre sont :

- Il est observé un passage de l'effectuation à la causation dans les modes de décision des entrepreneurs au cours de leur projet d'entreprise
- L'effectuation est un mode de comportement alors que la logique de contrôle serait le processus correspondant. Ce processus permet à l'entrepreneur de participer à l'évolution de son contexte économique. Ceci explique pourquoi nous n'avons pas pu mobiliser la théorie de l'effectuation dans nos études empiriques : une application de la théorie d'effectuation mènerait le chercheur, à partir des décisions effectuelles, à analyser l'évolution du projet d'entreprise à travers des éléments que l'entrepreneur arrive ou n'arrive pas à contrôler.

10.1.La théorie d'effectuation (Sarasvathy, 2001)

Nous présentons dans ce paragraphe un résumé de la théorie et la controverse autour de la théorie.

10.1.1. Rappel de la théorie

L'effectuation est une théorie de l'action qui explique pourquoi on a raison de tâtonner pour trouver son modèle économique (Dominique Frugier⁵³). L'effectuation apporte une méthodologie de projet créative et motivante qui favorise la chance d'engager des parties prenantes par une expérimentation mieux organisée.

Un œil neuf

Sarasvathy propose un œil neuf qu'elle appelle « non linéaire » dans la façon d'analyser l'acte de l'entrepreneur. La proposition est faite en se questionnant sur le procédé de causation actuellement utilisé pour apprendre aux jeunes à faire de

l'entrepreneuriat. Dans plusieurs classes de formation à l'entrepreneuriat, on demande aux apprentis de faire des exercices sur l'évaluation du prix à déterminer pour leur produit. Ceci n'a de sens que si leur futur projet se réalise dans un contexte stable lorsque les facteurs d'influence sont maîtrisés ou connus. Une question se pose donc:

« Comment peut-on prendre une décision sur le prix d'un produit alors que l'entreprise n'existe pas encore, ou le marché n'existe pas, nous ne connaissons même pas la demande »

Selon l'auteure, cette question pourrait se poser dans des niveaux différents : celui de l'organisation (comment recruter une personne alors que l'organisation n'est pas encore créée), d'une industrie (comment définir le prix d'une compagnie alors que l'industrie où elle se situe n'existe pas encore, c'est le cas de celles liées à l'internet) ou de l'économie (quel sera le devenir des sociétés post-socialistes ou post-capitalistes).

La prise en compte d'un monde en incertitude

L'incertitude vient de l'extérieur

“Business all over the world is becoming more free-market oriented and more entrepreneurial [...]. Emerging technologies, such as those on the internet, are not only creating rapid change but also fundamentally redefining how we truck and trade and how we interact with one another”.

“In areas such as e-commerce, however, most markets are nascent or simply nonexistent”.

...mais aussi de l'entrepreneur lui-même :

“But usually all the entrepreneurs know when he or she starts out is something very general, such as desire to make lots of money or to create a valuable legacy like a lasting institution, or, more common, to simply pursue an interesting idea that seems worth pursuing”.

⁵³ « Causation et effectuation fonctionnent comme un vieux couple... », entretien recueilli par Chrystelle Gaujard, *Entreprendre et Innover*, 2014/2 n° 21-22 , pp 143 à 148

Le modèle de prise de décision effectuale, une alternative radicalement différente du principe de causation

L'esprit de l'effectuation est mis en comparaison avec la causation pour faire apparaître une nouvelle façon de voir les choses.

Dans une approche de causation, les éléments influençant une décision sont :

- Un objectif à atteindre ou une décision à prendre (souvent bien structuré et précis)
- Un ensemble des moyens ou des causes alternatifs (qui peuvent être générés à travers un processus de prise de décision)
- Les contraintes à retenir sur les ressources mobilisées (souvent imposées par l'environnement),
- Les critères de sélection (souvent, une optimisation des résultats attendus en fonction des objectifs prédéterminés)

La logique effectuale consiste en une prise de décision qui prend en compte:

- Des pertes acceptables
- Un partenariat stratégique plutôt que des analyses concurrentielles
- Des exploitations des contingences plutôt qu'exploitations des connaissances préexistantes
- Un contrôle d'un futur imprévisible plutôt que prévenir un future incertain

L'effectuation est ainsi une description de l'action de l'entrepreneur, action par laquelle ce dernier trouve sa propre orientation au sein d'un environnement incertain et avec son peu de ressources. C'est à partir de ces recherches heuristiques qu'il réussira à effectuer sa création, concevant ainsi un nouvel *artifact*, c'est-à-dire nouveau produit, une nouvelle firme ou un nouveau marché.

10.1.2. La controverse

Le sujet de l'effectuation a eu une grande répercussion dans le milieu de l'entrepreneuriat. Selon Dominique Frugier⁵⁴, les travaux de Sarasvathy sur l'effectuation ont été diffusés largement en France, notamment à partir de 2010 grâce à Alain Fayolle, à Olivier Toutain⁵⁵ et à Philippe Silberzahn⁵⁶.

L'idée est pourtant controversée (Arend et al, 2012). Les auteurs ont développé un ensemble de critères, basé sur et complétant Dubin (1969), susceptibles d'apporter une évaluation de la validité des constructions théoriques. L'effectuation est commentée dans ce cadre avec une documentation des critiques. Selon les auteurs, Sarasvathy en 2001 satisfait quelques critères de base d'une construction théorique, mais pas tous (Arend et al., 2012, p. 631). Parmi les manques, certains sont cruciaux dans le domaine de l'entrepreneuriat. Dans l'ensemble, il y a des insuffisances à la fois dans les éléments d'*input* (la connexion avec les connaissances existantes, la validité de l'observation), de *throughput* (l'explication de la théorie) et d'*output* (la répercussion dans le milieu académique et en pratique). Ces éléments sont appelés par les auteurs les 3E : *experience, explanation et establish*.

Les critiques peuvent être résumées comme suit :

- Il est difficile de déterminer l'élément nouveau dans la théorie de l'effectuation. Plusieurs idées avaient été discutées (le bricolage, l'expérimentation, le design thinking, le management des risques). Or dans le travail de Sarasvathy (2001), ces idées n'ont pas été abordées dans leur connexion avec la littérature existante.
- L'explication de la théorie a des faiblesses sur 5 critères : ses composantes, appelées les « unités » (on y trouve l'entrepreneur, les co-créateurs mais pas les éléments de rivalité), l'interaction entre les unités, les limites / frontières de

⁵⁴ « Causation et effectuation fonctionnent comme un vieux couple... », Un entretien avec Dominique Frugier, propos recueillis par Chrystelle Gaujard, *Entreprendre et Innover*, 2014, p. 143

⁵⁵ Fayolle A, Toutain O (2009), *Le créateur d'entreprise est un bricoleur*, L'Expansion Entrepreneuriat, n° 1, janvier 2009

⁵⁶ Silberzahn P., 2013, *Effectuation, Les principes de l'action entrepreneuriale*, disponible sur www.effectuation.org.

la théorie, l'état dans lequel la théorie se situe et la logique dans les propositions résultantes.

- Le manque de clarté dans les concepts constituant la théorie fait qu'il est difficile pour les milieux académiques de pouvoir effectuer des tests et des évaluations. Pour les praticiens, la recommandation de « ne pas planifier » semble dangereuse pour certains cas, notamment pour ceux qui ne doivent pas faire face à des contextes incertains.

Les analyses des cas empiriques auront en commun avec ces critiques certaines des remarques. Celles-ci sont spécifiquement présentées ci-dessous :

Un environnement de haut degré d'incertitude

Arend et al. (2012) remarque que le marché, ou l'environnement des affaires selon Sarasvathy est caractérisé par un haut niveau d'incertitude. Dans un contexte d'incertitude, l'entrepreneur ne connaît pas les besoins auxquels il doit répondre. Il ne connaît pas à l'avance le modèle d'affaires optimal, les technologies et les ressources appropriées. Les connexions de causalité entre les objectifs des ressources ne sont pas définies au-delà du court terme. Mais le caractère incertain n'existe pas pour le long temps, et un processus d'apprentissage par expérimentation – comme l'effectuation d'ailleurs, est espérée pour réduire l'ambiguïté, dans le temps et à travers les décisions prises.

“It is ambiguous enough that no prediction of the future is possible beyond the short term (i.e., there exist only reasonable expectations of the immediate effects of available means, where reasonableness is validated by feedback). Much of the uncertainty arises from the effects of contingencies. The consequences of such uncertainty imply that causal means-ends connections beyond the short term are undefined, demand is uncertain and optimal choices of the business model, technologies, and resources are ex ante unknowable”.

“Extending these consequences, the context suggests that it is irrational to plan and that the identities of many parties in the undefined industry (Perry et al., 2012), including rivals, are ex ante unknowable. That said, the implicit assumption is that the context does not remain uncertain over time; an experimental learning process—

like effectuation— is expected to reduce ambiguity, over time, through actions taken”.(Arend et al., 2012, p. 633)

La théorie est un dessin incomplet

Il semble impossible d'examiner une théorie si la réalité qu'elle reflète est incomplète. Il semble que dans la théorie de l'effectuation, les unités représentant les facteurs d'influence ne sont pas intégralement prises en compte.

Arend et al., (2012) donne un exemple avec les concurrents et/ou les remplaçants.

“Effectuation theory appears to be missing several units – it lacks comprehensiveness. For example, contextual competition and other important industry forces (e.g., substitutes) are absent. Rivalry is underspecified, and this is problematic because venture success depends on the strength of competitive forces.

“... alone is not a sufficient justification for overlooking the negative effects of competition altogether. Even in uncertain context, the only reason an entrepreneur can exist is because his or her offerings outshine those of rivals (and substitutes). Failure to include the influence of competitive forces in a theory that claims to explain new market artifact like successful new firms and successful new products raises doubts about the validity of the model”. (Arend et al., 2012, p. 639)

La théorie explique le *comment*, mais pas le *pourquoi*

La théorie de l'effectuation préconise que la création des nouveaux produits, nouvelles organisations, ou des nouveaux marchés passe par un effet d'effectuation. Le modèle de décision effectuale décrit les interactions entre les unités composantes (les ressources individuelles comme « qui suis-je », « que sais-je », « qui connais-je »,... ; les aspirations et objectifs de l'entrepreneur, les partenariats, les évolutions contingentes,...). Cependant ces descriptions n'expliquent pas la relation de causalité entre les facteurs. Pour Arend et al., (2012), une théorie devrait apporter un éclaircissement sur des interactions entre les unités qui la constituent. Dans l'effectuation, des interactions sont abordées, souvent de façon implicite, elles sont descriptives sur le *comment* et pas le *pourquoi*.

“The effectuation model describes all of the interactions among units in its laws; however, these descriptions are of the how, rather than explanations of the why of those interactions. Additionally, and somewhat consequentially, there is often a lack of directionality to the laws of interaction given. The few directional interactions in effectuation research that exist usually are implicitly assumed in the model”. (Arend et al., 2012, p.639)

La même remarque est répétée de nouveau dans les critiques sur la logique de raisonnement.

“The first assessment of a proposed theory’s logic is whether it is able to explain causal relationships. The causality in effectuation theory is not explicit. The identification of underlying drivers is lacking. This appears to put effectuation into the category of a purely instrumentalist theory where connections among units are described but not explained, which makes it not a theory (Lawrence, 1997)”. (Arend et al., 2012, p.642)

10.2. Etude empirique

Une comparaison sur deux actes entrepreneuriaux au Cas 2 et Cas 3 a été réalisée. Il s’agit de quatre événements :

- Evénement 1 : le choix de l’associé (Câne) par Fong, Cas 2
- Evénement 2 : la formation des différents partenariats par M. Nguyen, Cas 3 ;
- Evénement 3 : la formation et l’évolution de l’ensemble du personnel de l’agence de voyage TPK par Fong et Câne, Cas 2
- Evénement 4 : la formation et l’évolution de l’ensemble du personnel de l’agence de communication par M. Nguyen, Cas 3

Ces évènements portent sur le même sujet d’agencement organisationnel et sur lesquels nous obtenons des données « riches » à savoir celles sur le recrutement, l’évolution des relations et l’effet sur la vie de l’entreprise.

Le procédé de l'étude est le suivant :

Etape 1 : Collecter les verbatim concernés

Etape 2 : Etablir la description de l'événement selon le modèle d'effectuation, à savoir : l'objectif de l'entrepreneur, la réalisation de l'acte (le recrutement et l'évolution des choses) et le résultat

Etape 3 : Identifier les liens de connexion entre ces éléments dans l'événement N. 3 (choix dû à la richesse des données obtenues)

Concrètement :

- Mettre les actions dans l'ordre chronologique.
- regrouper les actions en deux catégories: effectuation/ non effectuation
- Trouver la logique interne entre les actions groupées
- Analyser les actions d'effectuation / non effectuation

Etape 4 : Appliquer le procédé d'analyse à tous les événements et établir la conclusion comparative.

Tableau 10.1. Description de l'acte de partenariat et de construction du corps du personnel, Cas 2 et Cas 3

Ordre	Acte	Objectif de l'acte	Recrutement	Evolution	Résultat
1	Formation de l'équipe entrepreneuriale (Fong, Cas 2)	Mise en place de son projet entrepreneurial avec un associé	Projet bien réfléchi Disponibilité du « candidat » Câne	Une appréciation mutuelle Une compréhension au-delà des incidences injustifiables	Durabilité de l'équipe entrepreneuriale
2	Formation des partenariats (M. Nguyen, Cas 3)	Mener des actions de développement commercial auprès des mêmes clients	Rencontre des objectifs	Pas de base d'un engagement sur l'obligation des partenaires	L'objectif réussi ou non, il est mis fin au partenariat (<i>« ils quittent pour continuer eux-mêmes, ou ils quittent car ça ne marche pas »</i>)
3	Construction du corps du personnel, (Câne et Fong, Cas 2)	Créer une organisation capable d'assurer la production du service	Ouvert aux essais : effectif important / effectif petit (pôle voyageur) ; délégation totale, délégation partielle, gestion directe (pôle hôtel)	« Institutionnaliser » : construire une entité responsable de sa réalisation, transférer le pouvoir réactionnel	Culture d'entreprise réussie En voie d'amélioration
4	Construction du corps du personnel (M. Nguyen, Cas 3)	Avoir de la main d'œuvre pour la production du service	Contraintes pour petites entreprises => jeunes inexpérimentés, à travers des contacts existants	Formation aux compétences nécessaires Lien d'attachement par affection	Corps personnel disparu pour raison échec de l'entreprise. Expérience acquise : qui recruter (<i>« il faut une bonne attitude »</i>) et comment (par contacts existants)

Figure 10.1. Le passage de l'effectuation à la causation à travers la construction du corps personnel dans l'entreprise TPK, Cas 2)

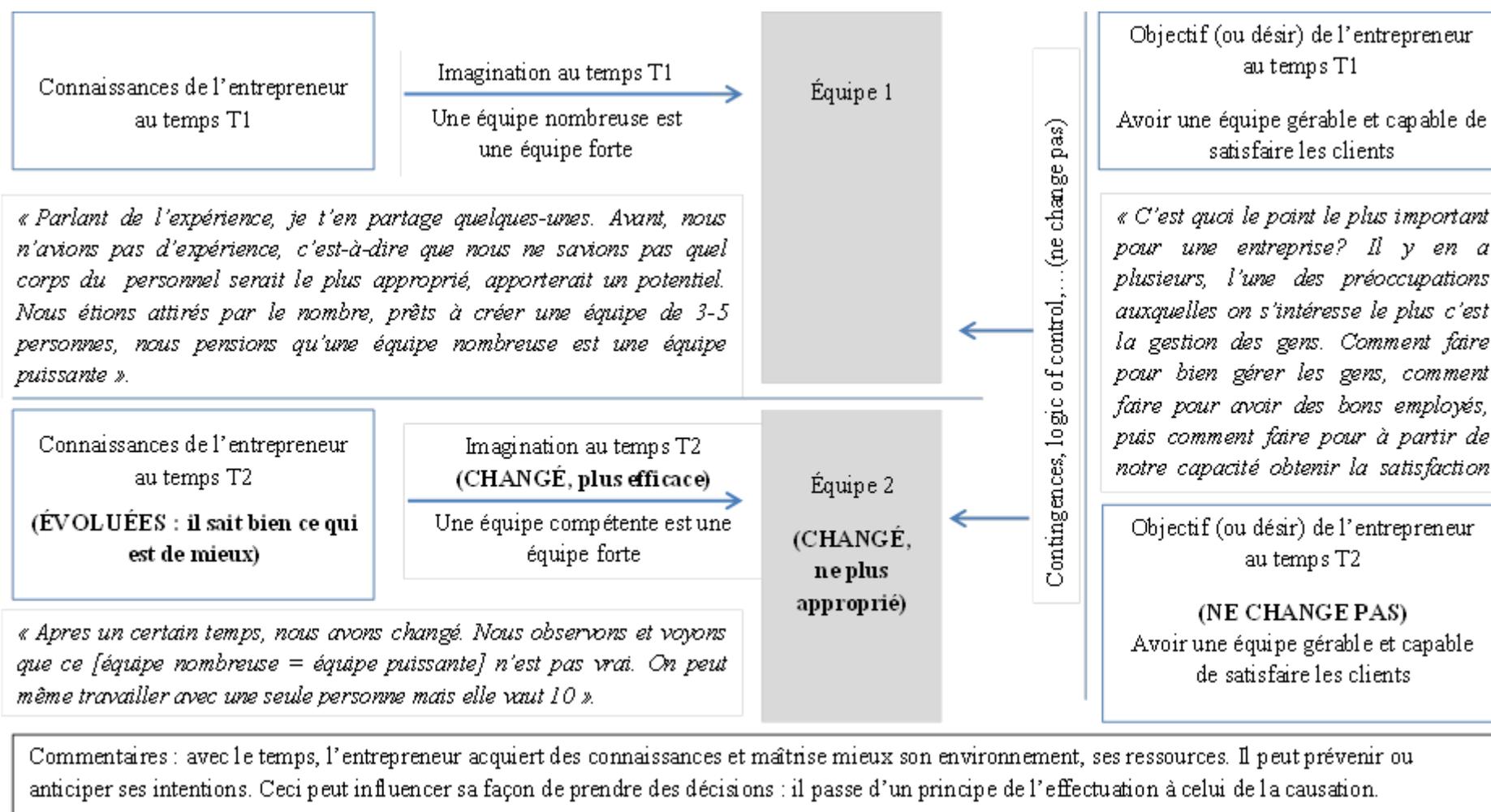
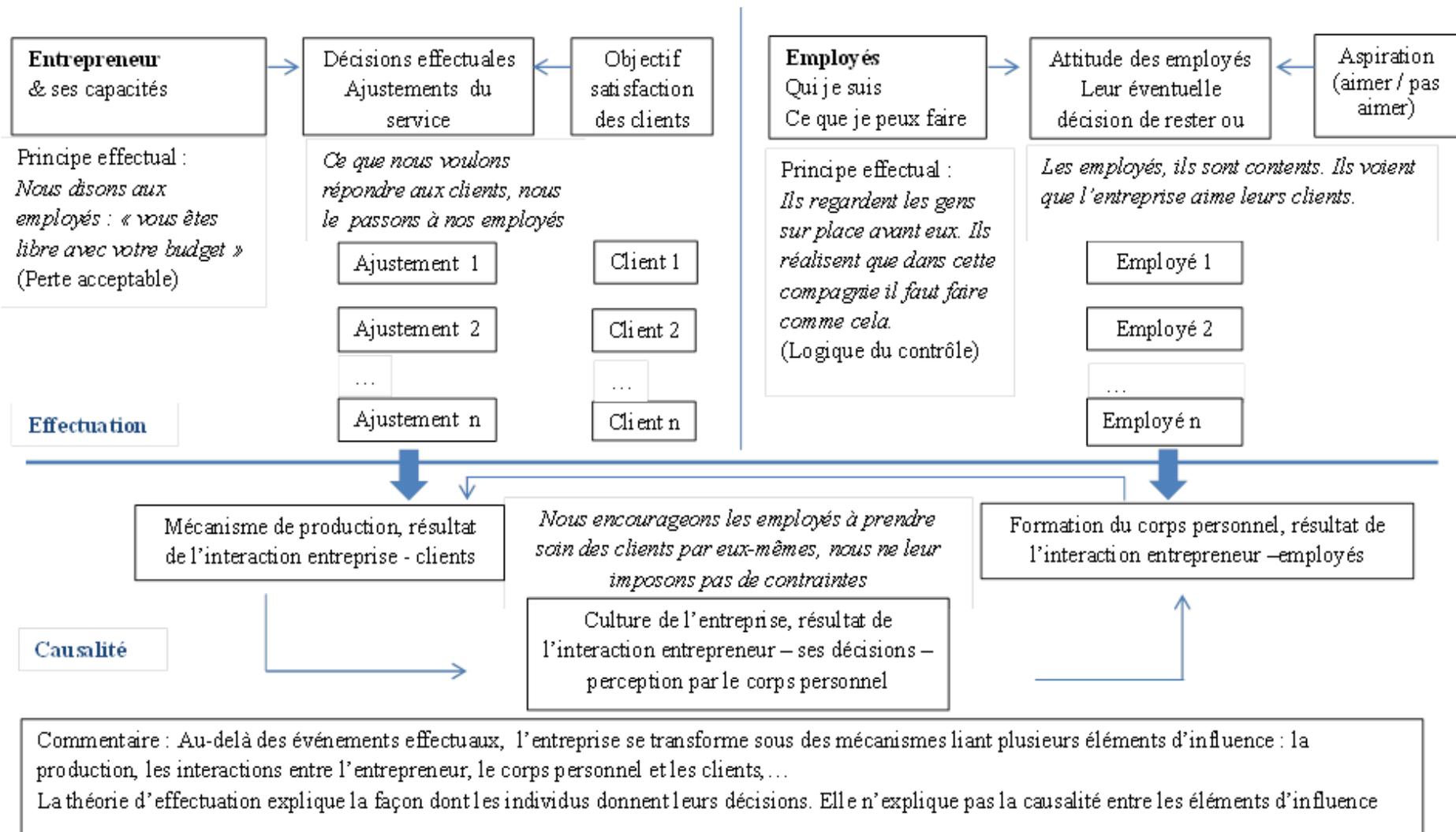


Figure 10.2. La théorie de l'effectuation et l'évolution d'un projet entrepreneurial



10.2.1. Un passage de l'effectuation à la causation

Les objectifs, le déroulement et les résultats des quatre événements choisis sont présentés dans le Tableau 10.1.

Dans les Evénements, les entrepreneurs passent d'une pratique effectuale à celle de la causation. La Figure 10.1 illustre l'observation obtenue de l'Evénement 3.

Evénement 3 : la construction du corps du personnel de l'agence de voyage TPK, Cas 2

La construction du corps du personnel est un travail en continu depuis la création de l'entreprise. L'objectif des entrepreneurs ne change pas, mais leur expérience évolue dans le temps. Dans le passé (nommé temps T1), le recrutement était fait dans la pensée qu'une équipe forte est une équipe nombreuse. Au moment de l'interview (temps T2), ils pensent qu'une équipe forte est une équipe compétente.

Ce changement manifeste une amélioration dans le management des ressources, amélioration non seulement au niveau des connaissances (« que sais-je faire ») mais aussi dans l'efficience de leur action. Cette efficience est obtenue grâce au fait que les ressources mobilisées correspondent parfaitement à ce dont les entrepreneurs ont besoin. La bonne mobilisation des ressources, quant à elle, ne serait rien autre qu'une bonne planification.

Le même processus d'accumulation des expériences est observé dans l'évolution de la structure organisationnelle de l'hôtel de Ninh Binh. Au commencement, les entrepreneurs n'avaient pas d'expérience en hôtellerie. Ils cherchèrent un directeur exécutif capable de mettre l'hôtel en exploitation et de gérer cette exploitation. L'objectif a dû être changé faute de pouvoir trouver un profil approprié, remplacé par un modèle de tâches partagées. Ce modèle marcha. Les entrepreneurs ont commencé ensuite à améliorer le système. Ils ont changé l'organisation hiérarchique, supprimant les managers intermédiaires. L'équipe du personnel est construite au fur et à mesure avec les expériences acquises par les entrepreneurs.

Evénement 4 : le corps personnel de l'agence de communication HACOM, Cas 3

Au Cas 3, la plus grande difficulté en termes de personnel est de pouvoir trouver les candidats acceptant de travailler dans les conditions limitées d'une petite entreprise (pas de carrière, salaire bas). Au bout de 15 ans d'existence de l'entreprise, l'entrepreneur sait franchir cette difficulté. Il connaît également le type d'employé dont il a besoin (ceux qui ont une bonne attitude, peu importe leur qualification) et il accumule les expériences dans la gestion du personnel. Voyons ci-dessous l'histoire du Cas 3 :

« Entre 5 et 30 personnes, c'est la taille que mon entreprise a eu. Je suis responsable d'eux, de leur famille et de leur travail. On peut dire ainsi qu'au bout du temps j'ai des expériences dans la gestion et dans le leadership, mener un partenariat, gérer les gens, pour qu'ils restent loyaux. C'est certes facile à dire, des choses ne vont pas, des changements que nous ne pouvons pas prévenir. Il faut les accepter. C'est la vie d'une entreprise ».

« Le nombre des personnes étant passées par mon entreprise est d'une soixantaine. Aujourd'hui ils sont 8, avec moi ça fait 9. [...]. J'ai des amis en ressources humaines dans des grandes firmes, ils sont prêts à m'envoyer des candidats. Mais la difficulté, tout le monde le sait, réside dans le fait que les gens n'aiment pas travailler pour une petite entreprise. Ils ne veulent pas non plus y envoyer leurs proches. On ne sait pas jusqu'à quand ça peut durer. Dans une institution publique, une grande firme, ou dans une joint-venture, vous avez un statut valorisant et vous avez de la promotion ».

« Je suis arrivé pourtant à trouver ceux qui souhaitent travailler dans une petite entreprise ».

« Pour ajouter à ma réponse sur les ressources humaines et les partenaires. Ils sont tous des amis, des proches, ou des amis d'amis. J'ai essayé de passer des annonces mais le nombre des recrutés par annonce est très limité. Nous on ne veut pas payer les chasseurs de tête, c'est peut-être une erreur. Mais de l'autre sens, les chasseurs de tête ne souhaiteraient pas travailler pour nous, la commission serait une miette ».

« Aujourd'hui je peux dire une conclusion. Je crois que les chefs d'entreprise seraient d'accord avec moi. Premièrement, une qualification très basique suffirait. Une formation initiale ou non⁵⁷, c'est pareil. Les spécialités ne sont que des notions très relatives. L'importance, c'est l'attitude. Les recrutés doivent avoir en premier lieu, en deuxième lieu, en troisième lieu, une bonne attitude. Ils doivent vouloir bien travailler pour bien gagner de l'argent ».

Les observations permettent de dire qu'au cours du projet d'entreprise, l'entrepreneur acquiert des connaissances sur les disponibilités du marché et sur leurs propres besoins. Ces connaissances réduisent les incertitudes, augmentent la capacité de contrôle. Elles permettent de mieux cibler et utiliser les moyens mobilisables. Il peut anticiper la mobilisation des ressources et passe d'une approche d'effectuation à un mode de décision par la causation.

Cette observation rejoint les remarques d'Arend et al. (2012) : l'incertitude ne durera pas dans le long terme. Le processus d'apprentissage par l'expérimentation viendra réduire les ambiguïtés et ceci aura des effets sur le mode de prise de décision.

10.2.2. Les processus en dehors de l'effectuation

L'analyse empirique fait apparaître des processus en dehors de l'effectuation. L'explication est présentée avec l'Événement 3 et illustrée dans la Figure 10.2

Dans l'Événement 3, le travail du quotidien est une série d'actions effectuales. Il s'agit des décisions prises en fonction des éventualités survenues au cours de la prestation des voyages dont le but est d'assurer au maximum la satisfaction des voyageurs clients :

« Oui, c'est transféré dans le système. Notre travail au quotidien, c'est cela. Ce que nous souhaitons faire avec les clients, nous apprenons aux employés à le faire ».

Derrière cette vie quotidienne, des choses se transforment. Prenons l'exemple du corps du personnel. Ce dernier se construit de façon incrémentale, il se constitue des personnes qui restent après des venues et des départs. Leur décision de rester peut

⁵⁷ «Une formation initiale» se réfère à une formation universitaire initiale (la licence)

être variée, mais la raison commune serait qu'ils répondent positivement aux pratiques appliquées dans l'entreprise. La réaction des employés est indépendante des décisions des entrepreneurs.

« Les employés, ils ne voient pas les choses d'un œil macro. Ils voient les gens qui sont là avant eux. Ils savent que dans cette entreprise il faut réagir de cette manière.

[...] Ils aiment, ils voient que dans cette entreprise on aime nos clients »

La construction du corps du personnel est également indépendante des réactions individuelles des employés. En effet, elle est conditionnée par le rapport entre l'identité des entrepreneurs, la perception des voyageurs et la perception des employés (tel que c'est expliqué dans l'étude de Cas 2, Chapitre 6). Ces éléments n'ont pas de caractères effectuaux.

Des décisions au quotidien, trois processus non effectuaux sont ainsi observés. Ce sont ces processus, et non pas les décisions effectuales de l'entrepreneur, qui forment le devenir de l'entreprise :

- Le mécanisme de production (la prestation de l'entreprise, conditionnée par le comportement de l'entreprise vis-à-vis des clients),
- La culture de l'entreprise (conditionnée par l'identité des entrepreneurs et la réaction des employés)
- Et la construction du corps du personnel (les employés qui restent sont ceux qui approuvent cette culture d'entreprise)

Dans le tableau 10.2., la théorie d'effectuation est ensuite comparée avec celle de cristallisation des réseaux sociaux (Chabaud et Condor, 2009).

Chabaud et Condor (2009) considèrent que le travail entrepreneurial est en effet un travail d'équipe. Une cristallisation serait faite comme noyau autour duquel une agglomération se constituerait et assurerait la mise en place du projet.

Selon ce résultat, l'effet effectual n'est que d'un rôle secondaire dans l'événement N. 1. Il est neutralisé dans les événements N.3 et N.4. Pour l'événement N. 2 où il est

très présent, il ne peut pas expliquer le résultat de l'acte (pourquoi les partenariats ne durent pas longtemps).

Tableau 10.2. Croisement des théories Effectuation et Cristallisation

Ordre	Événement	Sous l'angle de cristallisation :	Sous l'angle des principes d'effectuation :
1	Association, Cas 2	Lien fort / similarité des compétences => explication possible sur la durabilité de l'acte entrepreneuriale	L'effet effectual est secondaire
2	Recherche des partenaires, Cas 3	Lien faible / complémentarité des objectifs => explication possible sur la non durabilité de l'acte entrepreneuriale	L'effet effectual est très présent. Mais elle n'explique pas la non durabilité de l'acte
3	Construction du personnel, Cas 2	Agglomération des relations employeurs – employés. Connexion possible avec les théories de l'institutionnalisation (voir détails dans l'étude de Cas, chapitre 6) et avec la théorie des parties prenantes au sujet des valeurs, de la rémunération des valeurs,...	L'effet d'effectuation se neutralise dans le temps : lorsqu'une culture d'entreprise est créée, on passe à un autre contexte
4	Construction du personnel, Cas 3	La cristallisation se manifeste dans le critère des employés restant : bonne attitude	L'effectuation se manifeste dans la source des recherches: où trouver les candidats

10.2.3. Discussion sur l'effectuation et la formation des *artifacts*

Il est observé à travers les analyses empiriques ci-dessus que certains processus menant à la formation de l'entreprise (ou de son produit, et de façon général, des *artifacts* selon le terme utilisé par Sarasvathy, 2001) se réalisent de façon indépendante du processus d'effectuation de l'entrepreneur et/ou des co-créateurs.

Cette constatation semble remettre en cause la proposition de Sarasvathy en termes des *outcomes* en effectuation, selon lesquels « *new markets created through alliances and other cooperative strategies* » (Sarasvathy, 2001, p. 251). La constatation rejoint ainsi celle d'Arend et al. (2012): la création d'un marché ne devrait pas dépendre d'une seule composante – l'entrepreneur. Il manque l'ensemble des unités ayant une influence sur le phénomène.

L'effectuation est une description du *comment* les acteurs prennent leur décision, et non pas du *pourquoi*. Mais cela ne devrait pas être une critique. Mise à part le fait que c'est un objectif attendu pour une théorie, le *pourquoi* n'a pas été censé être le cœur de l'effectuation, qui est avant tout un mode de prise de décision de l'entrepreneur.

Pour chercher le *pourquoi*, au sujet du rapport entre l'effectuation et la formation des *artifacts* expliqué par Sarasvathy (2001), nous trouvons deux autres concepts: l'indépendance du marché vis-à-vis des décisions humaines et la notion de causalité.

L'indépendance du marché

Pour Sarasvathy, le marché (et il serait de même pour les organisations) fonctionne selon ses propres mécanismes, en dehors des planifications.

« It assumed that markets exist either concurrently or latently and that the markets determine [...] which firms survive and which fail ». (Sarasvathy, 2001, p. 259)

Il n'est pas à rappeler qu'en raison des explications non claires par Sarasvathy et des attentes (par exemple celles d'Arend et al., 2012) pour une théorie, l'effectuation est censée vouloir expliquer la formation des *artifacts*, et elle est critiquée car ne pouvant pas satisfaire ce critère.

La causalité

Au sujet de la causalité, Sarasvathy est dans l'esprit de James, dans lequel l'effectuation est dans l'action, et la causalité est dans l'évolution des choses.

« Sustaining, perservering, striving, paying with effort as we go, hanging on, and finally achieving our intention – this is action, this is effectuation in the only shape in which, by a pure experience – philosophy, the whereabouts of it anywhere can be discussed. Here is creation in its first intention, here is causality at work ». (James, 1912: 183, cité par Sarasvathy, 2001: 243).

Les processus non effectuaux trouvés dans l'analyse empirique ont un caractère de causalité. Ils expliquent le devenir de l'entreprise. En nous référant à ces observations, la notion « *causality at work* » pourrait être ré-exprimée comme suit :

La causalité sera rendue perceptible au cours du découlement du projet d'entreprise. Autrement dit, au cours des actions effectuales, l'entrepreneur découvre et s'oriente vers les perspectives qui lui plaisent le plus. Cela n'empêche pas que ces perspectives se forment en dehors de sa volonté. Le caractère contingent porte sur l'apparition de ces perspectives aux yeux de l'entrepreneur (en terme de temps, de quantité, de qualité,...) et non pas sur les éléments conditionnant l'existence de ces perspectives.

La définition de l'entrepreneur par Sarasvathy

Il n'est pas satisfaisant de reconnaître à la fois la théorie de l'effectuation et les processus de causalité non effectuaux sans chercher à comprendre la raison de ces existences en parallèle. La recherche nous mène à relire la définition de l'entrepreneur par Sarasvathy :

« The essential agent of entrepreneurship, as I argue here, however, is an effectuator: an imaginative actor who seizes contingent opportunities and exploits any and all means at hand to fulfill a plurality of current and future aspirations ». (Sarasvathy, 2001, p. 262).

L'évolution des concepts autour de l'entrepreneur a été rapportée par Laurent (1989), Tounès et Fayolle (2006), et Verstraete et Fayolle (2005) notamment.

En faisant la comparaison entre Sarasvathy et ces littératures, il est ressorti que l'effectuation porte sur la façon dont l'entrepreneur réagit mais non pas sur ce qu'il fait au sein du système économique. Or, sans positionner l'entrepreneur dans son contexte économique, on ne peut pas voir le lien de causalité qui les relie⁵⁸.

⁵⁸ Certains concepts de l'entrepreneur :

Pour établir l'évolution des concepts de l'entrepreneur, Laurent (1989) et Tounès et Fayolle (2006) se réfèrent tous à l'histoire de la pensée économique. Tounès et Fayolles (2006) notent que « *la notion d'entrepreneur correspond au besoin qu'a la théorie économique de s'appuyer sur un type idéal afin de fournir une explication générale du fonctionnement de l'économie de marché* » (p. 17). Ils expliquent pourquoi le mot est apparu en France : « *la dérogation, accordée par la noblesse, et qui accompagnait toute activité mercantile, poussait à l'apparition d'une nouvelle catégorie d'agent économique* » (p. 19).

Laurent (1989) distingue sept approches possibles de l'entrepreneur :

« Au début du XVIIIème siècle, Cantillon insiste sur le risque que doit assumer l'entrepreneur dans la production. Avec les premiers développements de la révolution industrielle, Say propose une définition de l'entrepreneur considéré en tant que catalyseur de l'économie. Par souci de formalisation du processus économique, Walras -

Une contribution de la théorie d'effectuation : le processus de contrôle

L'entrepreneur de Sarasvathy est effectuateur vis-à-vis de lui-même. Il agit avec ses possibles pour réaliser son aspiration: « *effectuation begins with a given set of means and contingent human aspirations to select from a set of possible effects imagined by the effectuator(s)* », (p. 253). Par contre, il serait économiquement concerné par ses opérations en termes d'opportunités et de ressources (« *an [...] actor who seizes contingent opportunities and exploits any and all means at hand* », p. 262). Sa valeur résiderait dans le contrôle qu'il saurait effectuer. Sarasvathy confirme d'ailleurs ses deux contributions par rapport aux connaissances existantes : la juxtaposition effectuation- causation, et la logique du contrôle.

« *There are two key factors that distinguish the ideas presented from earlier theories that have each partially assaulted the bastions of predictive rationality, preexistent goals, and environmental selection. The first consists of the juxtaposition of effectual reasoning with causality, and the second involves the logic of control instead of the focus on prediction* ». (p. 258).

Nous avançons l'idée que l'effectuation est un mode de comportement, et que le processus entrepreneurial correspondant résiderait dans la logique de contrôle. Ceci explique pourquoi nous n'avons pas pu mobiliser la théorie de l'effectuation dans nos études empiriques : à partir des décisions effectuales, il fallait analyser l'évolution du projet d'entreprise à travers des éléments dont l'entrepreneur arrive ou n'arrive pas à contrôler. Il serait par contre inapproprié de mobiliser la théorie d'effectuation pour une étude sur le contexte social de l'entrepreneur.

tout en accordant à l'entrepreneur une place de choix et bien distincte des autres acteurs - tend à vider le concept de son contenu » (p. 57)

« *J. Schumpeter (1928,1935,1938 et 1942) aborde aussi l'incertitude et le risque d'une façon sans doute plus restrictive que Knight, mais en situant l'entrepreneur dans une problématique plus large, celle de la dynamique économique dans laquelle il prend une place de choix* ».

Tounès et Fayolle (2006) remontent aux époques plus anciennes et abordent des figures plus contemporaines. Ils citent plusieurs définitions explicitant le rôle de l'entrepreneur dans le système économique : H. Leinbenstein (1968) note que l'un des obstacles majeurs à notre compréhension de l'entrepreneur réside dans la théorie de la fonction de production qui est incomplète. Pour Kirzner (1976), l'entrepreneur se voit attribuer un rôle essentiel dans l'un des processus-clés du marché : l'ajustement du prix.

Enfin, nombreux auteurs structurent les définitions en trois courants : le *what* durant les deux derniers siècles, le *why and who* des années 1950, et le *how* (voir Chapitre 1). Nous voyons par exemple dans Fayolle et Verstraete (2005), à part les profils comportementaux (les *who*), l'entrepreneur trouve sa signification dans son positionnement vis-à-vis du contexte économique.

10.3.Conclusion

Le Chapitre 10 étudie les quatre événements choisis à partir des données empiriques pour comprendre la théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001) dans des réalités précises. Nous avons remarqué que l'esprit effectual était présent dans les décisions des entrepreneurs. Pourtant il n'avait pas été possible de mobiliser la théorie pour expliquer les impacts du devenir du projet d'entreprise.

Dans ce chapitre, il est observé tout d'abord qu'à côté d'une juxtaposition effectuation – causation, les pratiques entrepreneuriales passent du mode d'effectuation à celui de causation au fur et à mesure avec son accumulation d'expériences. Nous rejoignons l'avis d'Arend et al. (2012), l'apprentissage par expérimentation vient réduire les ambiguïtés d'un contexte d'incertitude et cela aura des effets sur le mode de prise de décision de l'entrepreneur.

Les analyses ont également fait ressortir les mouvements non effectuaux qui pourtant ont eu des impacts décisifs. Nous avons analysé la littérature pour comprendre le phénomène.

Nous remarquons une ambiguïté dans la notion de causalité évoquée dans Sarasvathy (2001, p. 243). Celle-ci devrait être ré-exprimée. L'action effectuale ne devrait pas être considérée comme avoir un lien de causalité avec le devenir de l'entreprise ou du marché. Les lois d'interaction entre les facteurs ayant une influence sur la formation des *artifacts* (par exemple des produits, des firmes ou des marchés) existent en dehors de la volonté de l'entrepreneur.

Il est aussi à reformuler la notion de contingence pour être précis. L'entrepreneur découvre et construit ses *artifacts* de façon effectuale. Le caractère contingent porte sur la façon dont ils surviennent et non pas sur la nature de ces réalisations.

Nous remarquons enfin que l'effectuation est un mode de comportement. Ce mode de comportement donne lieu au processus de contrôle. Avec ce processus, l'entrepreneur fait évoluer son contexte économique. Ce processus porte le caractère entrepreneurial. La contribution de la théorie d'effectuation en entrepreneuriat réside donc dans cette découverte du processus de contrôle.

CHAPITRE 11.

Les Concurrents et le Business Model

Introduction

Le Business Model (BM) est un concept de management développé notamment par Verstraete et Jouisson (2007). Le concept est concrétisé par une « boîte à outils », le modèle GRP (Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération de cette valeur et le Partage). L'objectif majeur du BM est d'apporter à l'entrepreneur un support pour convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à son projet.

Le BM et le modèle GRP font partie de notre cadre théorique. Ils permettent de comprendre la participation des parties prenantes dans le projet d'entreprise. En faisant une comparaison, empiriquement, entre les groupes ayant une influence sur l'entreprise et les types de parties prenantes cités dans les textes, nous trouvons que Verstraete et Jouison (2007) n'ont pas mentionné les « concurrents ».

Il reste à définir si les « concurrents » peuvent être considérés comme une partie prenante.

La réponse est oui. Les « concurrents » peuvent devenir une partie prenante pour deux raisons : ils possèdent des ressources que l'entreprise aura intérêt à exploiter, et ils sont « gérables ».

Le Chapitre 11 présente d'abord les références théoriques au sujet des relations avec les concurrents: le BM et la théorie de coopération (11.1). Nous cherchons ensuite à situer les concurrents dans la définition (11.2.1). Enfin, un travail avec une approche empirique tend à montrer qu'il est possible de gérer les concurrents. Ceci est arrivé avec le Cas 1 dans le domaine de l'automobile (11.2.2).

11.1.Rappel sur le Business Model et sur la théorie GRP

Pour Verstraete et Jouisson (2007), le problème majeur d'un porteur de projet de création d'entreprise est de convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à son projet. Le Business Model (BM) est un modèle de gestion des relations avec ces parties prenantes. Il s'agit de comprendre comment des intérêts singuliers convergent vers le projet.

Verstraete et al. (2012) proposent ensuite le modèle GRP (Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération de cette valeur et le Partage). C'est une boîte à outils pour la conception et la mise en place du Business Model. Le modèle GRP déploie les trois composantes génériques d'un Business Modèle avec le « réseau de valeur », autrement dit les acteurs du système. Il permet aux différentes parties prenantes de se représenter le projet, de l'analyser et de d'y participer.

Notre observation se base sur les travaux suivants :

- Jouison Estèle, « Délimitation théorique du Business Model », *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, 2005
- Verstraete Thierry. et Saporta Bertrand, « Création d'entreprise et Entrepreneuriat », *Editions de l'ADREG*, 2006 (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- Verstraete Thierry et Jouisson Estèle, « Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise », *XVIIième Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS*, 2007
- Verstraete Thierry, Kremer Florence et Jouison Estèle., « Le business model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, 2012/1n° 13, p. 7-26.

Les corpus étayant le BM

Trois corpus théoriques étayant le BM sont : la théorie des parties prenantes, la théorie des conventions (les relations interpersonnelles se réalisent dans le cadre d'une convention commune entre les parties), et la théorie des ressources.

11.1.1. La théorie des parties prenantes

La théorie date des années 1930 (Preston et Sapienza, 1990) lorsque des entreprises prirent l'initiative d'identifier des catégories d'acteurs majeurs pour leurs affaires, de considérer les parties contribuant au développement de l'entreprise, ou de rehausser l'importance des capacités de négociation avec les parties. Ainsi, la General Electric Company identifia quatre catégories d'acteurs majeurs pour ses affaires : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (au sens sociétal du terme). Le rapport de l'American Law Institute intitulé «Principles of Corporate Governance» a été la deuxième référence principale de la théorie. Il considère comme partie prenante tous ceux qui contribuent au développement de l'entreprise. (Charreaux, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2001). Ce concept exacerbe l'importance des capacités de négociation possédées par les cadres exécutifs des grandes entreprises devant devenir aptes à interagir avec un nombre grandissant de parties (Charan et Freeman, 1979).

« Le terme « stakeholders » est dédié à l'ensemble de ces partenaires (« shareholders » plus spécifiquement pour les actionnaires). La TPP participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « corporation » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme (Donaldson et Preston, 1995).

Le BM est un outil pour une cristallisation des relations avec les stakeholders. Il pose aussi la question de la gouvernance de l'organisation naissante puisque la pérennité dépend de l'adhésion durable de ces stakeholders, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources, qu'il souhaite « embarquer » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître que, effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires récompensera. Les mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise (même si le seul acteur à en posséder une représentation complète est le créateur). En échange des ressources apportées au

créateur, leurs possesseurs, alors devenus stakeholders, attendent eux-mêmes une rémunération. Le BM est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes ». (Verstraete et Jouisson, 2007).

11.1.2. La théorie des conventions

La théorie des conventions considère que la relation économique, vouée à l'incertitude et à une négociation permanente, peut se manifester par un ensemble de mécanismes, explicites ou non, entre les individus (codes, règles, conventions, contrats). Ces mécanismes guident le comportement des acteurs et sont indispensables à une coordination et au maintien d'un lien social. La théorie des conventions avance ensuite l'idée de changement, tel que l'ajustement des comportements ou la coordination non marchande.

« La théorie des conventions (TC) relie l'individu au collectif d'acteurs. Les différentes parties du projet doivent bien s'accorder autour de quelque chose. Lorsque cet accord prend forme, on peut considérer qu'une convention naît véritablement entre le créateur et les possesseurs de ressources qu'il sollicite ».

« Chaque entreprise est une convention d'effort particulière dont on s'attend à ce qu'elle évolue, la firme étant un système dynamique capable de modifier ses règles, de se fortifier mais également de disparaître. Par ailleurs, les recherches convergent vers une vision relativement cohérente de l'entreprise comme lieu de confrontation collective à l'incertitude dans une perspective de rentabilité (Ughetto, 2000). On ne peut pas assimiler l'entreprise à la seule réunion contractuelle d'individus mus par leurs intérêts. L'apprentissage collectif et les conventions de qualité et de travail permettent de définir l'entreprise (Orléan, 1989). Cette dimension collective, issue de la coordination par des règles et des conventions, permet de faire face à l'incertitude du marché ». (Verstraete et Jouisson, 2007).

11.1.3. La théorie des ressources

La théorie des ressources a été créée par Penrose (1959). Selon l'auteure, à partir des ressources internes et externes, l'entreprise construit ses capacités productives. La trajectoire d'une entreprise résulte d'une part de ces capacités et d'autre part de la perception de l'environnement par l'entrepreneur.

« Une firme est un agencement unique de ressources sur lesquelles la stratégie se fonde pour prendre des avantages compétitifs. Encore faut-il faire de ces ressources, et de la capacité à les combiner, une véritable compétence, laquelle est une capacité valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable (Barney, 1995). Une ressource est valorisable parce qu'elle permet de contrer les menaces et d'exploiter les opportunités. Elle est rare si elle est possédée par peu de firmes (et mieux, par aucune) et coûteuse à imiter s'il est nécessaire, pour qui ne la possède pas, d'engager de substantiels moyens savant de parvenir à maîtriser le savoir-faire correspondant. Enfin, une compétence ne peut être effective que si elle ne peut pas aisément être remplacée par une autre façon de faire les choses, la configuration organisationnelle étant d'une importance capitale ». (Verstraete et Jouisson, 2007).

11.2. La gestion des concurrents dans le cadre du BM

L'étude du Cas 1 explicite le fait que les concurrents peuvent participer à l'évolution du projet de l'entreprise.

Nous avons vu dans l'étude du Cas 1, au Chapitre 5, que les propriétaires des concessions des véhicules à quatre-roues au Vietnam constituent un groupe de personnes liées entre elles socialement et économiquement. Socialement, ils ont une relation interpersonnelle, une compréhension mutuelle et ils développent une entraide. Sur le plan commercial, ils ont une relation de coexistence. Cette coexistence entre les adversaires est expliquée par la théorie de coopétition, dont les fondements sont fournis par Nalebuff et Brandenburger (1996), de Lado et al. (1997) et de Bengtson et Kock (1999). Selon la théorie de coopétition, entre les concurrents il n'existe pas ou plus une rivalité mais il y a une relation simultanée de coopération et de compétition.

Lorsque l'entrepreneur développera une relation, implicite ou explicite, avec ses concurrents, il aura intérêt à gérer cette relation grâce aux outils du BM. Nous allons voir par la suite comment les concurrents peuvent se positionner dans le système théorique du BM.

11.2.1. Les concurrents vus sous la théorie de la coopétition

La théorie de coopétition attire une communauté des chercheurs internationaux et francophones (Dagnino et al., 2007). Elle est actuellement centrée sur le domaine du management stratégique⁵⁹.

Le terme de coopétition vient de compétition et coopération. Il s'agit d'un concept de nature paradoxale, qui n'est ni une extension des théories de la compétition, ni une extension des théories de la coopération (Dagnino et al., 2007). La concurrence et la coopération ont été jusque-là considérées comme les extrémités opposées d'un long continuum. Or, de plus en plus de firmes combinent des stratégies agressives et des stratégies coopératives. Il faut maintenant les appréhender comme deux dimensions indépendantes (Lado et al., 1997). Ceci demande un changement cognitif pour les managers et les chercheurs.

Les trois contributions fondamentales de la coopétition sont celles de Nalebuff et Brandenburger (1996), de Lado et al. (1997) et de Bengtson et Kock (1999).

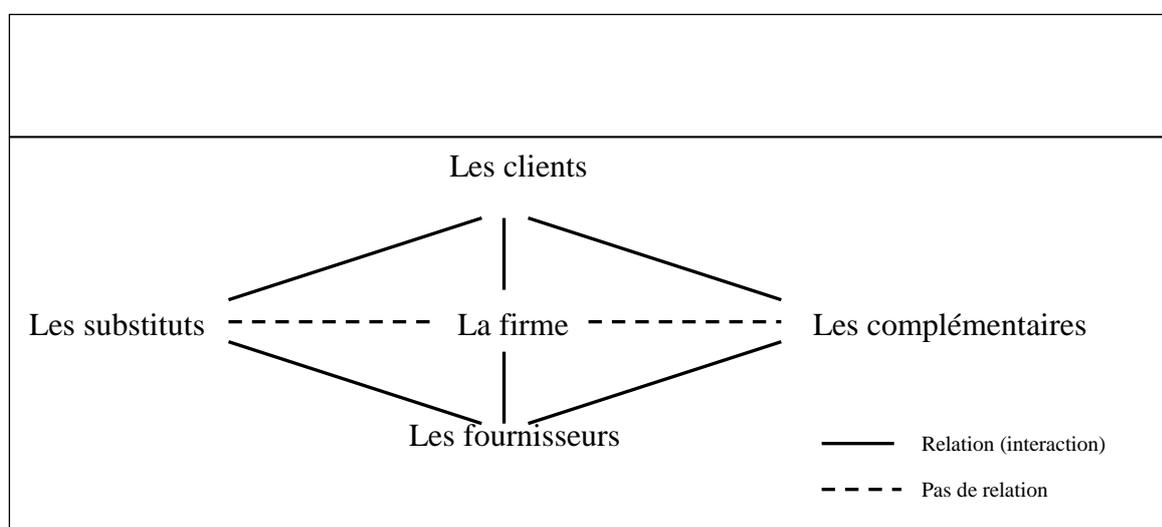
Nalebuff et Brandenburger (1996) proposent un rapprochement d'intérêt entre « complémentaires », qui apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément. (cf. figure 1).

Lado et al. (1997) avancent quatre types de « comportement de recherche de rente »(cf. tableau 1). Le « comportement monopolistique » évite toute relation de compétition et toute relation de coopération. Le « comportement coopératif » privilégie les relations de coopération au détriment des relations de compétition. Le « comportement compétitif » est prioritairement un comportement agressif vis-à-vis des concurrents. Enfin, le « comportement syncrétique » est une attitude mélangée

des relations agressives et coopératives. Ce dernier est le sujet principal de la stratégie de coopération.

Bengtson et Kock (1999) apportent la troisième contribution essentielle à la théorie de coopération, basée sur la théorie des réseaux et de la *Ressource Based View*. Pour ces auteurs, une entreprise peut choisir entre quatre modes relationnels en fonction de sa position relative (forte ou faible) sur le secteur et sur leur besoin en ressources extérieures. Ces quatre modes relationnels sont la coexistence, la compétition, la coopération et la coopération.

Figure 11.1. Le réseau de valeur dans l'entreprise



Source: Dagnino et al., 2007, adapté de Brandenburger et Nalebuff (1995)

Tableau 11.1. Les comportements de recherche de rente, Dagnino et al., 2007

		Orientation coopérative	
		Faible	Forte
Orientation coopérative	Forte	Comportement coopératif	Comportement synchrétique
	Faible	Comportement monopolistique de recherche de rente	Comportement compétitif de recherche de rente

Source : Dagnino et al., 2007, adapté de Lado et al. (1997)

⁵⁹ Le sujet fait partie surtout des conférences internationales et francophones comme European Academy of 317

Dagnino et Padula (2002) poursuivent la piste de la théorie des réseaux mobilisée par Bengtson et Kock (1999). Ils proposent de distinguer quatre formes de coopération en fonction du nombre de concurrents impliqués dans la coopération et du nombre d'activités de la chaîne de valeur qui sont effectuées en coopération avec les concurrents.

Tableau 11.2. Les relations entre concurrents, Dagnino et al., 2007

		Position relative sur le secteur	
		Faible	Forte
Besoin en ressources extérieures	Forte	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Source : Dagnino et al. (2007), adapté de Bengtson et Kock (1999)

Tableau 11.3. Les formes de coopération, Dagnino et Padula (2002)

		Nombre de firmes impliquées	
		Deux	Plus de deux
Nombre d'activités de la chaîne de valeur	Une	Coopétition dyadique simple	Coopétition en réseau simple
	Plusieurs	Coopétition dyadique complexe	Coopétition en réseau complexe

Source : Dagnino et al., 2007, adapté de Dagnino et Padula (2002)

Les défis pour la stratégie de coopération

La coopération est un sujet de recherche d'actualité pour les stratèges du management. Les entreprises développent de plus en plus des alliances, ces

dernières impliquent de multiples partenaires et adversaires (Dagnini et Padula, 2002 ; Lecocq et Yami, 2002). Un des défis principaux du domaine de recherche réside dans la nature instable des relations (Das et Teng, 2000). Aucune relation avec un partenaire – adversaire ne serait durable dans sa forme et dans son fond. La stratégie est par nature instable et évolutive, sans qu'il soit possible de prédire la façon dont elle va évoluer. Elle ne peut être comprise que comme un processus dynamique à durée déterminée. Au niveau des chercheurs, les questions à résoudre sont : Comment théoriser ce phénomène qui s'éloigne de la logique linéaire ou causale dominante ? Comment modéliser deux processus interactifs qui incluent deux modes relationnels, la compétition et la coopération, par nature différents ? (Dagnino et al., 2007)⁶⁰.

Le Business Model et son outil GRP peuvent donner une solution à ces questions. Le BM est un effort d'articulation entre le comportement des individus dans un univers symbolique commun, un lieu de représentation partagée permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. Dans cet univers, les intérêts économiques et non économiques cohabitent. Les non économiques se composent des propositions de l'entrepreneur et de la rémunération que reçoivent les parties. Cette convention renvoie au comportement, également, du moins à un instant donné, car la convention est un mode de régulation évolutif.

Nous allons voir comment les concurrents s'inscrivent dans les théories du BM.

⁶⁰ La session thématique « Coopetition, Ecosystems, Networks and Alliances » du XXVIIème Conférence annuelle de l'AIMS en 2018 avance des axes d'étude envisagés:

- Déterminants et antécédents des stratégies collaboratives : pourquoi les firmes s'engagent-elles dans ce type de relation ? Plus spécifiquement, pourquoi les firmes adoptent-elles des stratégies paradoxales de type coopétition ? Sont-elles délibérément adoptées par les firmes ? Un acteur tiers intervient-il dans le processus ?
- Caractéristiques et modalités des stratégies collaboratives : quelles sont les différentes formes de stratégies collaboratives ? Comment les distinguer ?
- Mise en œuvre et management des stratégies inter-organisationnelles : quel(s) rôle(s) les managers jouent-ils ? Quelle(s) implication(s) sur les routines et les processus internes de l'entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'une stratégie collaborative ? Quels sont les moyens mis en œuvre par les managers pour gérer ces tensions ? Comment les firmes peuvent-elles gérer un portefeuille de relations collaboratives ? Les stratégies collaboratives renforcent-elles les asymétries entre les partenaires ?

11.2.2. Les concurrents comme possesseurs de ressources

Verstraete et Jouison (2007) mobilisent la théorie des ressources sous l'angle de la construction des compétences. Le BM part de l'idée que le créateur de l'entreprise cherche à se procurer des ressources pour construire les compétences de l'entreprise. Le créateur a l'objectif de convaincre des possesseurs des ressources dont il a besoin à participer à son projet. Il les fera adhérer à un registre conventionnel de valeurs, les transformant ainsi en parties prenantes. Le BM est dès lors un outil aidant l'entrepreneur à définir ce registre conventionnel avec chacune des parties prenantes concernées.

Avec les concurrents, l'entrepreneur mène des relations de coexistence, coopération, compétition et coopétition (Bengtson et Kock, 1999. Voir aussi le Tableau 11.2). Ils sont des possesseurs de ressources directement liées à la construction des compétences dans le cas où l'entrepreneur souhaite une coopération.

Lorsque le besoin en ressources externes est faible comme dans les cas de coexistence et de compétition, il y a une interaction entre l'entrepreneur et ses concurrents, car ils partagent le même marché. La compétition est ainsi définie comme *“an interactive process where individual, and there by organizational, perceptions and experience affect organizational actions, and thus affect interactions between competitors”* (e.g. Porac et al., 1989; Easton et al., 1993; Bogner and Thomas, 1993).

Cette interaction peut être utilisée comme une ressource pour que l'entrepreneur ajuste soit ses compétences soit sa position dans le marché pour proposer au marché ce qu'elle fait de mieux. Les concurrents sont des possesseurs de ressources permettant à la firme de se positionner sur le marché.

La lutte concurrentielle démarre dès la quête des ressources (Verstraete et Jouison, 2007). Les créateurs d'entreprise auront intérêt à faire comprendre aux possesseurs de ressources pourquoi ces possesseurs restent avec l'entreprise. Un des arguments sera de montrer quelle position concurrentielle l'entreprise pourrait occuper dans le marché et quelle interaction éventuelle avec les concurrents existants.

11.2.3. Les concurrents peuvent être une Partie Prenante (PP)

Le tableau 11.4 rappelle les définitions sur les PP présentées dans Verstraete et Jouisson (2007). A chaque définition, nous proposons notre réponse à la question : cette définition exclue-t-elle l'idée de considérer les concurrents comme une partie prenante ?

Tableau 11.4. Définitions des parties prenantes (selon Verstraete et Jouisson, 2007) et la possibilité de reconnaître les concurrents comme une PP

Auteur	Définition	Cette définition exclue-t-elle la reconnaissance d'un concurrent comme une PP ?
Freeman et Reed (1983)	<i>Les stakeholders sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister</i>	Non La position concurrentielle de la firme est faite de celle des concurrents. Par contre, le terme « support » reflète une volonté alors que l'impact des concurrents sur la firme pourrait être incensé.
Donaldson et Preston, 1995	<i>Les parties prenantes sont les différentes parties qui, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme</i>	Non Les concurrents reçoivent en retour une interaction qui définirait leur position dans le marché
Charreaux, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2001	<i>Une conception partenariale de la firme, l'importance des capacités de négociation possédées par les cadres exécutifs des grandes entreprises devant devenir aptes à interagir avec un nombre grandissant de parties</i>	Oui si la firme mène une conception entièrement compétitive et pas coopérative avec ses concurrents

Freeman et Reed (1983) définissent les PP par l'impact qu'elles portent sur la firme (voir aussi leur classement des PP en deux groupes ci-dessous). Ils associent à cet impact le terme de « support ». Ce terme reflète une volonté de ses porteurs, alors que les concurrents auraient rarement une volonté de se soutenir les uns les autres. Les concurrents sont donc une PP dans l'esprit de cette définition. Ils la seront entièrement si le terme « support » est changé par exemple par « interaction ».

Donaldson et Preston (1995) se concentrent sur la notion d'intérêt. Leur définition n'exclut pas la théorisation des concurrents comme une PP.

Tableau 11.5. Catégorisation des Parties Prenantes (les PP) selon Verstraete et al. (2007) et possibilité de classification des concurrents

Auteur	Catégorisation des PP		
Freeman et Reed (1983)	Groupe 1. <i>Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival</i>		Groupe 2. <i>Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives.</i> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Les concurrents peuvent être placés ici</div>
Clarkson (1995)	Les PP primaires <i>Les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,..)</i>		Les PP secondaires : <i>Les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais n'étant pas inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance...)</i> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Les concurrents peuvent être placés ici</div>
Tiras, Ruf et Brown (1997)	Les PP volontaires <i>(clients, fournisseurs, salariés, investisseurs...)</i>		Les PP involontaires <i>(la société, la communauté, ...)</i> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Les concurrents peuvent être placés ici</div>
Hitt, Ireland et Hoskisson (2013)	Capital Market Stakeholders <i>(actionnaires et principaux fournisseurs de capitaux comme les banques, les sociétés de capital-risque...)</i>	Product Market Stakeholders <i>(clients, fournisseurs, groupes de pression, syndicats)</i> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Les concurrents peuvent être placés ici</div>	Organizational Stakeholders <i>(employés, managers, ...).</i>

Charreaux (1998), Caby et Hirigoyen (2001) vont vers une conception partenariale. Leur définition se situe au niveau cognitif de la firme. Dans ce sens, les concurrents seraient une PP dans le cas où la firme préconiserait une politique de coopération. Ils ne la seraient pas dans le cas où il n'y a que de la compétition.

Les concurrents influencent indirectement la vie d'une entreprise. Cette influence pourrait être qualifiée comme affectant l'acquisition de l'objectif d'une organisation (selon le classement de Freeman et Reed ; 1983), PP secondaire (classement de Clarkson , 1995), PP involontaire (classement de Tiras, Ruf et Brown, 1997) ou comme PP du marché des Produits (classement de Hitt, Ireland et Hoskisson, 2003).

11.2.4. « Gérer » ses concurrents dans une théorie des conventions

Il est dans l'intérêt de l'entrepreneur de créer une convention appropriée avec chacune des parties prenantes. Nous faisons ci-dessous l'exercice de retracer, avec l'outil du BM, ce qui serait une convention que l'entrepreneure du Cas 1 mène avec ses concurrents. L'exercice montrera la pertinence du BM et la possibilité de « gérer » les concurrents dans une théorie des conventions.

Le projet de l'entrepreneure :

« Et j'applique cette façon de faire avec les clients. Maintenir une bonne interaction avec eux, ne pas les laisser partir dans les moments où le marché est en chute. Faire bien ce qui est demandé, les clients vont ainsi avoir confiance en nous.

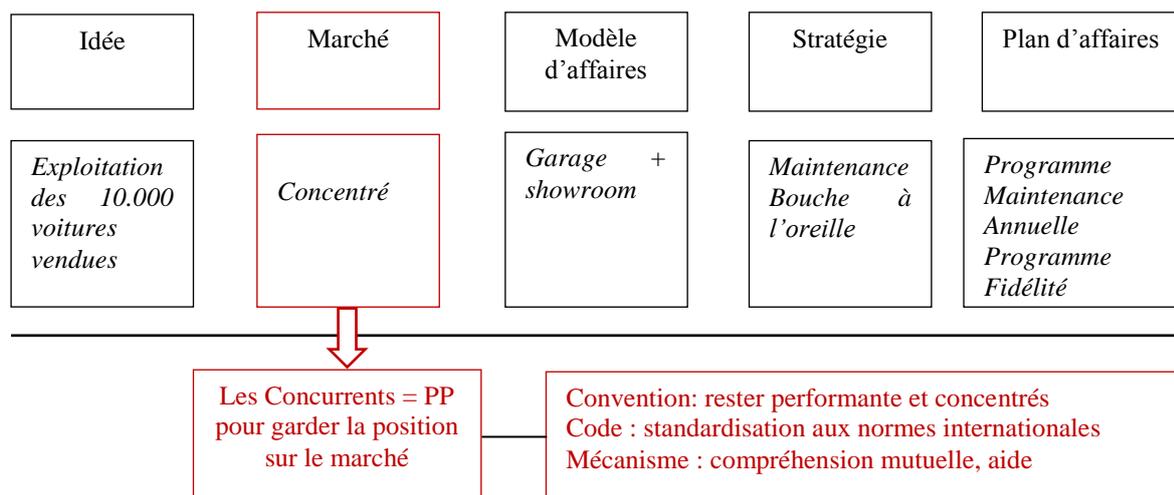
La concession ne s'embête pas à chercher des nouveaux consommateurs. Après 13 ans d'existence, elle a un potentiel de 10 000 propriétaires qui auront besoin de maintenance. Il suffit de construire une relation de confiance avec le client qui ne va pas se casser la tête à chercher un autre garage puisqu'il connaît celui-là. Pour remplir chaque véhicule 40 points de contrôle, ces 10 000 personnes apporteraient suffisamment de boulot à la concession, et c'est cela que l'on veut ».

Ce projet peut être interprété dans les termes d'une convention comme illustre la Figure 11.2.

Explication de la Figure 11.2.

Les Concurrents du Cas 1 sont une partie prenante à la concession de Mme Mi. Ils sont dans une relation de coexistence. Leur nombre restreint et la concentration du marché font qu'ils sont étroitement liés. C'est dans ce contexte de concentration que Mme Mi développe sa singularité. Se basant sur ses 13 ans d'existence et sur les plus de 10 000 propriétaires de ses voitures vendues, Mme Mi choisit une stratégie d'attaque à travers la maintenance. Elle compte proposer tout d'abord un service de maintenance de bonne qualité, espérant que l'image de la marque soit transmise de bouche à l'oreille et, elle espère, par cette voie, accéder aux nouveaux acheteurs. Son plan d'affaires commence avec la mise en place d'un programme de maintenance annuelle et un programme de fidélité.

Figure 11.2. Le BM et la convention non écrite avec les concurrents. Cas 1



La concentration du marché étant une opportunité importante, les concurrents ont l'intérêt à garder leur communauté performante dans l'état concentré actuel. Cet intérêt constitue une convention non écrite. Pour qu'elle soit maintenue, les concurrents respectent – de façon non convenue, également - un code commun, qui est constitué par l'ensemble des critères à respecter pour que la qualité de leur service soit aux normes internationales. Un mécanisme implicite d'entraide est formulé. Il s'agit des relations interpersonnelles, d'une compréhension mutuelle entre les concurrents.

11.3.Conclusion

Le Chapitre 11 propose que l'entreprise puisse considérer les concurrents comme une de ses parties prenantes, quand elle utilise l'outil « Business Model » pour développer et gérer la participation de ses partenaires.

Il est suggéré que l'entrepreneur puisse établir sa position dans le marché à travers ses concurrents, car ces derniers possèdent des ressources concurrentielles. La suggestion est illustrée avec le Cas 1 (dans le domaine automobile), où l'entrepreneur développe une relation de coexistence avec ses concurrents.

La confrontation des deux théories, le Business Model et la coopération, montre qu'il existe une complémentarité entre elles. Les deux combinées pourraient inspirer des pistes de nouvelles recherches. Les sujets peuvent être par exemple ceux que questionnent Das et Teng, (2000) sur la nature instable des relations des adversaires, ou les processus interactifs de nature différente entre la compétition et la coopération (Dagnino et al., 2007).

Enfin, cette étude sur les concurrents confirme que le Business Model peut être un outil pertinent pour gérer le passage transformant des groupes sociaux potentiels en des personnes apportant une influence positive à l'entreprise.

Conclusion générale

L'entrepreneuriat est particulièrement important dans les entreprises vietnamiennes. Ces entreprises privées dynamisent les secteurs économiques et apportent une grande contribution à l'économie nationale. Elles sont pourtant atomisées, petites et fragiles.

Le manque de connexion inter-personnelle ou inter-organisationnelle, la mauvaise réputation du terme de « relation personnelle » en raison de la corruption, sont autant de problèmes qui ont un lien avec le rôle du réseau relationnel de l'entrepreneur. L'importance du réseau n'est pas prise en compte d'une manière pertinente, que ce soit du côté des entrepreneurs ou aux yeux de la population. La situation s'améliorerait si le réseau relationnel de l'entrepreneur devenait une plateforme sociale fiable, capable de multiplier ses échanges économiques.

Sur le plan académique, la recherche en entrepreneuriat et dans le domaine du réseau relationnel de l'entrepreneur, en France, aux Etats-Unis et dans d'autres pays du monde présente de nombreux résultats importants. La tendance actuelle est d'étudier la question dans un cadre socialisé, dépassant ainsi la représentation d'*homo œconomicus* de la pensée classique et néo-classique.

Les études de cas menées au Vietnam seront l'occasion de repenser, une fois de plus, la question : comment le réseau relationnel de l'entrepreneur participe-t-il à son parcours entrepreneurial. Notre projet de thèse tente de répondre à cette question. Le travail de recherche consistait à retracer le parcours entrepreneurial dans ses moments critiques, et à analyser la mobilisation des acteurs du réseau ayant participé à ces moments.

Quatre études de cas ont été réalisées. Nous avons emprunté un positionnement phénoménologique interprétativiste. Notre objectif, par cette approche, était d'observer des acteurs dans leur action et dans leur contexte, pour pouvoir observer des mécanismes à l'œuvre.

Dans cette conclusion, nous allons présenter nos résultats empiriques dans le paragraphe I, notre contribution au corpus des théories en entrepreneuriat dans le paragraphe II. Nos apports théoriques, méthodologiques et managériaux constituent

le paragraphe III et enfin nos limites et nos perspectives sont présentées dans le paragraphe IV.

I. Résultat de recherche : l'observation empirique

Notre observation se réalise sur deux niveaux. Au niveau des études de cas, nous avons identifié les acteurs du réseau et le cadre de leur intervention (résumé dans I.1). Au niveau d'inter-cas, le réseau est analysé dans ses trois composantes : famille, amis et groupes sociaux (I.2).

I.1. Les études de cas

Les études de cas visent à identifier les parcours entrepreneuriaux dans leur contexte de proximité. Elles répondent ensuite aux questions sur les acteurs du réseau : Qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles ? Pourquoi peuvent-ils exercer ces rôles ? Et comment ils sont mobilisés ?

Le contexte général au Vietnam

Le contexte de proximité des études de cas est nettement marqué par l'apparition nouvelle des activités économiques dans le pays. Ceci est dû à l'intégration du Vietnam aux systèmes économiques mondiaux. Cette intégration commence en 1986, elle n'est pas encore stabilisée à ce jour.

L'intégration aux systèmes internationaux se manifeste par l'entrée du capital et des compétences de production ainsi que par le fort développement des nouvelles habitudes de consommation au sein du pays. Des opportunités entrepreneuriales sont ainsi créées, nourries par le besoin de prestations, tant pour la population et les entreprises locales (l'automobile, la communication,...) que pour des clients internationaux venant au pays (le tourisme).

Cas 1 – Automobile. Mme Mi et sa concession automobile

A partir d'une opportunité saisie, l'entrepreneure, Mme Mi, est devenue propriétaire dirigeante d'une structure avec magasin et garage de voitures, un produit considéré

comme luxueux dans le mode de consommation occidentalisé. Mme Mi a su adapter les outils de vente et de service au goût local. Elle a obtenu un positionnement sûr, sur son marché, dans un contexte de forte croissance mais aussi de changements rapides.

L'entrepreneure garde sa motivation personnelle pour un mode de vie humain et équilibré. Dans un premier temps, la famille joue un rôle important pour la création de l'entreprise. Deux groupes de parties prenantes ont une influence importante sur le succès de la concession:

La famille. L'entrepreneure reçoit de son frère une opportunité entrepreneuriale.

L'équipe du personnel. Un rapport social a été créé autour de l'identité de l'entrepreneure. Ce rapport est un facteur participatif au chiffre d'affaires grâce aux services individualisés que le personnel transmet aux clients.

Les concurrents. Les concessionnaires se concurrencent entre eux tout en partageant des objectifs similaires : rester à la hauteur des besoins, et se concentrer pour empêcher des nouveaux entrants. Mme Mi a des échanges non économiques avec ses concurrents directs, à savoir une dizaine de chefs de concessions dans la ville de Hanoi. Elle a avec eux une compréhension mutuelle, une relation interpersonnelle et une entre-aide, qui se traduit par une attitude qui permet de laisser imiter des innovations. C'est dans le cadre de cette coexistence que Mme Mi établit une stratégie durable pour sa concession.

Cas 2 – Tourisme. M. Câne et ses deux projets entrepreneuriaux : l'agence de voyage TPK et l'hôtel à Ninh Binh

M. Câne est devenu entrepreneur par son caractère de chercheur d'opportunités. Au cours du premier projet entrepreneurial qui est la construction de l'agence de voyage, M. Câne et ses associés, M. Fong et Mme An, l'épouse du dernier, ont su développer des compétences d'organisation et d'innovation. Les co-propriétaires ont ensuite développé le deuxième projet qui est la création de l'hôtel de Ninh Binh. Les acteurs importants sont, ici, un groupe social et deux groupes de parties prenantes :

Les amis de compétence. M. Câne est mobilisé avec ses compétences pour la création de l'agence TPK. Il mobilise ensuite ses compagnons d'université pour la réalisation de ses projets. Cette mobilisation se fait aux moments difficiles comme le démarrage de l'agence de voyage, ou la conception de l'hôtel dans un temps court. Ce groupe social est constitué des personnes ayant une formation similaire à celle de l'entrepreneur, il se base sur le lien amical.

Les clients. Le partage de la langue française et la compréhension de la manière de voyager des clients francophones sont des éléments importants dans le succès de l'agence de voyage. Ce sont aussi des éléments primordiaux menant à la décision de l'ouverture de l'hôtel à Ninh Binh, alors que les associés n'avaient aucune expérience en hôtellerie.

L'équipe du personnel. Cette force productrice assure son travail dans une culture d'autonomie et de respect mutuel vis-à-vis des fournisseurs, des clients et des employés eux-mêmes. Cette culture d'entreprise est construite à partir de la vision commune des chefs de l'entreprise. Elle consiste à un ensemble des politiques claires, aux solutions quotidiennes consistantes et à une vision du long terme.

Cas 3 – communication. M. Nguyen et son agence de communication

Le secteur naissant de la communication commerciale offre à M. Nguyen de nombreuses opportunités qu'il n'a pas pu retenir. L'entrepreneur n'a pas pu mobiliser des ressources suffisantes ni construire une valeur clé pour son entreprise. En termes de réseau relationnel, il manque à M. Nguyen à la fois un milieu structurel et une capacité de cristallisation de l'équipe.

Le milieu structurel. M. Nguyen ne fait pas partie d'un groupe d'acteurs dans le secteur de la communication commerciale : ceux qui disposent, soit des ressources financières (les investisseurs étrangers), soit des canaux de communication (les médias) soit des compétences productives. N'appartenant pas à ce milieu et n'ayant pas de liens forts avec ces milieux, M. Nguyen n'a pas pu construire une valeur productive pour son entreprise.

La cristallisation de l'équipe. M. Nguyen veille à construire dans son entreprise une ambiance de fraternité. Mais il a aussi une envie de rester en capacité de saisir des

opportunités, et en même temps de pouvoir contrôler ses affaires. L'envie d'adaptation lui fait écarter des engagements. Le sens de contrôle ne favorise pas la délégation. Ces raisons ont privé l'entrepreneur des associés et d'une équipe de personnel stables.

Cas 4 – agroalimentaire. M. Ba et les deux manufactures publique et privée

M. Ba a la capacité pour diriger une entreprise. Il a en même temps la nature d'un chercheur d'opportunité. Il acquiert ses expériences entrepreneuriales dans une manufacture publique, la Manuf, avant de créer sa propre entreprise, la Croquet. La Manuf s'inscrivait parmi les unités de production dans le système économique de modèle stalinien porté par le système communiste vietnamien qui ont finalement « brisé les barrières réglementaires » pour se battre dans la crise économique pendant la période de transition 1978-1990. La Croquet a été tout d'abord une sortie économique pour la famille, puisque M. Ba était obligé de prendre la retraite. M. Ba découvrait ainsi une économie de marché.

Deux groupes d'acteurs importants sont :

Les preneurs d'initiatives, pour Manuf la manufacture publique des aliments pour volailles. Les affaires commerciales de la Manuf se réalisent au sein d'un réseau des preneurs d'initiative. Il s'agit des chefs d'unités de production qui entreprennent des échanges directs entre eux, sans passer par le système officiel. Ceci est officiellement autorisé par leur hiérarchie. Au sein de ce réseau, les échanges de M. Ba sont possibles grâce à son caractère de dévouement, à une camaraderie active et au respect des engagements pris.

Les clients et les distributeurs, pour Croquet l'entreprise privée. Croquet est un atelier de production des nourritures, de type croquettes, pour des oiseaux chanteurs, qui sont élevés et dressés au Vietnam et en Asie. L'entreprise survit malgré une concurrence très dure grâce à une interaction étroite établie avec ses consommateurs et ses distributeurs. Cette interaction est une spécificité du marché des produits pour oiseaux chanteurs. La passion et le besoin d'échange relient les personnes les unes aux autres. Elles forment ainsi une communauté, un marché. La passion est également une condition d'existence dans ce marché.

I.2. L'étude inter-cas : le réseau relationnel de l'entrepreneur

Les acteurs identifiés représentent des **groupes d'influence types** autour de l'entrepreneur. Ce sont la famille, les amis, les groupes apportant à l'entrepreneur des opportunités, des compétences ou d'autres ressources, et les personnes ayant une influence sur l'entreprise comme les clients, le personnel,... (les Parties Prenantes⁶¹).

Les acteurs du réseau exercent deux types de rôle : accompagnement (apport de ressources physiques, de supports psychologiques et d'expériences) et le rôle structural (apport de l'accès aux opportunités, aux compétences et aux ressources nécessaires à l'entreprise). Le concept du Groupe Social et son rôle structural forment l'unité de base du réseau. La Famille et les Amis, deux autres types d'acteur du réseau, sont des groupes sociaux particuliers.

La Famille, accompagnatrice fidèle mais de faible puissance

Dans nos cas étudiés, le rôle de la famille, à savoir un rôle d'accompagnement et un rôle structural, est important mais il n'est pas primordial.

Pour ce qui concerne l'accompagnement, les familles ont apporté à leur entrepreneur un équilibre moral et des soutiens financiers précieux quoi que peu abondants, notamment pendant la phase de démarrage. Le rôle structural a été encore moins significatif. Seul l'entrepreneur du cas 1 dans le domaine automobile, reçoit l'appui d'un membre parental. Notre explication est que les évolutions économiques, qui prennent source dans l'ouverture à l'international du pays, se réalisent en dehors des cadres sociaux dont ces familles font partie. Autrement dit le poids économique de ces cadres sociaux n'est pas suffisamment fort pour offrir une opportunité suffisante aux entrepreneurs.

L'apport de l'époux(se) se distingue dans nos cas empiriques. Comme l'accompagnement familial est majoritairement un soutien psychologique, l'engagement et le partage de l'époux(se) se trouvent très propices et appréciés par rapport aux autres membres de la famille.

⁶¹ Notre analyse des parties prenantes vient de la théorie du Business Model de Verstraete et Jouison (2007)

Les amis proches, les amis et les amis sans amitié

Sous le terme d'Ami, trois types de relation ont été révélés: les amis proches (avec lesquels l'entrepreneur maintient un lien fort: une intimité ou une densité sentimentale), les amis (dont le lien avec l'entrepreneur varie entre les niveaux faible et fort) et les amis sans amitié (dont le lien n'est activé que sous une certaine condition: par exemple, amis des bars à bière).

Le terme d'Ami est important dans le procédé de mise en relation. Le procédé commence par une individualisation des relations commerciales. Puis cette relation est enrichie par des motivations sociales communes. Les contacts deviennent des « amis », avec amitié ou non. L'entrepreneur cherche à introduire par la suite des notions de confiance et de partage afin d'avoir une relation de meilleure qualité. L'entrepreneur peut arriver à un processus de « familiarisation » : il existe entre lui et le contact une relation proche de la fraternité. Cependant, la mise en relation n'est pas une pratique entrepreneuriale primordialement efficace. Le fait de trouver de bons groupes structuraux est beaucoup plus important.

Les Groupes Sociaux

Ces groupes sociaux ont en partage avec l'entrepreneur des **traits communs** (par exemple même niveau d'éducation, partage d'une langue et d'une culture, partage d'un milieu sociologique spécifique,...). Par ces traits, l'entrepreneur possède une liaison avec ceux qui ont ces mêmes traits. Ils appartiennent ainsi à un groupe social fictif. Au sein de ce groupe et toujours sous l'influence de ces traits communs, l'entrepreneur mobilise les autres ou est mobilisé pour des prestations économiques. Il y trouve des opportunités entrepreneuriales, des compétences ou des ressources pour son entreprise.

Ce schéma se déroule explicitement dans deux situations observées : la construction de l'hôtel de Ninh Binh dans le cas 2 du domaine du tourisme et les échanges commerciaux entre les preneurs d'initiatives dans le cas 4 du domaine agroalimentaire.

Le mécanisme de transformation des Groupes Sociaux en Parties Prenantes reste pourtant une conjecture découverte à l'issue de l'étude inter-cas. Cette conjecture

nécessite d'être développée et testée avant de devenir une connaissance scientifique.

II. Résultat de recherche : contributions théoriques

Nos contributions portent sur deux théories : l'effectuation de Sarasvathy (2001) et le Business Model de Verstraete et Jouison (2007)

II.1. La théorie de l'effectuation de Sarasvathy (2001)

La théorie effectuale de Sarasvathy (Sarasvathy, 2001) a une répercussion importante dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'auteure apporte un œil neuf à la façon dont les entrepreneurs agissent. Sarasvathy s'oppose de la pensée largement admise et enseignée dans les formations en entrepreneuriat. Dans cette pensée, l'entrepreneur se fixe des objectifs, par exemple avec un business plan. Il se procure ensuite des ressources pour les réaliser. Or pour Sarasvathy, le marché est en incertitude. Au sein d'un environnement incertain et avec son peu de ressources, l'entrepreneur cherche en réalité à créer des effets possibles. L'entrepreneur se porte sur les "*effects*" (l'auteure propose "the effectuation way of thinking") et non pas sur les « *causes* » (les objectifs. L'auteur appelle cette approche "the causation way").

Dans nos cas empiriques, le recrutement du personnel et la formation de l'équipe entrepreneuriale constituent un terrain sur lequel nous pouvons observer l'applicabilité de la théorie de Sarasvathy. Nous voyons tout d'abord qu'avec le temps, l'entrepreneur réagit de moins en moins dans les principes d'effectuation. Il se penche de plus en plus vers la logique de causation. Le marché n'est pas moins incertain, mais l'entrepreneur accumule plus d'expériences. L'entrepreneur sait ce qu'il cherche et ce qui existe pour lui sur le marché.

Les décisions effectuales sont abondantes. Cependant, le caractère adaptatif et contingent dans les décisions entrepreneuriales a peu de poids quand nous examinons les événements critiques dans le parcours de l'entreprise. Le cheminement de l'entreprise ne se limite pas aux interactions entre l'entreprise et le marché, interactions constituant l'argument principal de la théorie (Sarasvathy, 2001). Ce cheminement est influencé par des éléments plus variés, par exemple le

profil entrepreneurial, le contexte de proximité, la qualité de l'organisation (sa culture, son équipe du personnel). La théorie de Sarasvathy est dès lors moins pertinente que d'autres (dans les situations analysées, la cristallisation des réseaux sociaux de Chabaud et Condor, 2009) pour expliquer le phénomène observé.

Les points suivants dans le raisonnement de Sarasvathy expliquent pourquoi ses résultats ne peuvent pas être utilisés pour notre cas :

Le raisonnement sur l'indépendance du marché. Pour critiquer le principe de causation, Sarasvathy commente que le marché fonctionne selon ses propres mécanismes, en dehors des planifications humaines. Mais l'auteure avance ensuite que l'action effectuale, également humaine, a pour résultat (*outcomes*) la création de nouveaux marchés. L'effectuation est censée, dès lors, vouloir expliquer la formation de l'entreprise (ou de son produit, et de façon général, des *artifacts*). En effet la théorie est critiquée, car ne pouvant pas satisfaire ce critère (Arend et al., 2012) : la création d'un marché (il en serait de même pour une organisation) ne devrait pas dépendre d'une seule composante qui est l'entrepreneur. Il manque l'ensemble des unités ayant une influence sur le phénomène.

Le raisonnement sur la causalité. Pour les critiques de la théorie d'effectuation, L'explication de la théorie a des faiblesses sur l'interaction entre les unités (Arend et al., 2012).

Nos observations empiriques en apportent un exemple. Il s'agit du concept de la causalité entre le travail effectual de l'entrepreneur et le résultat de son travail. Pour Sarasvathy, si par l'effectuation, l'entrepreneur parvient à ses intentions, c'est parce que la causalité se trouve dans l'évolution des choses (« *causality at work* ») : « *Sustaining, perservering, striving, paying with effort as we go, hanging on, and finally achieving our intention – this is action, this is effectuation in the only shape in which, by a pure experience – philosophy, the whereabouts of it anywhere can be discussed. Here is creation in its first intention, here is causality at work* ». (James, 1912: 183, cité par Sarasvathy, 2001: 243).

Dans l'entreprise du cas 2, l'agence de tourisme TPK, le travail du quotidien consiste en grande partie en décisions effectuales. Mais dans ce travail, trois processus ont

eu lieu: la construction de l'équipe du personnel, la création de la culture de l'entreprise et la constitution du mécanisme de production. Ces processus sont une suite de changements incrémentaux à l'issue de l'interaction entre l'entrepreneur avec respectivement les employés, les employés qui acceptent de rester dans l'entreprise, et les clients. La causalité qui mène au succès de l'entreprise réside au niveau de ces processus, et non pas au niveau de l'action effectuale.

Il nécessite de ré-exprimer l'idée d'une « *causality at work* » : au cours des actions effectuales, l'entrepreneur découvre et s'oriente vers les perspectives qui lui plaisent le plus. Cela n'empêche pas que ces perspectives se forment en dehors de sa volonté. L'action effectuale est une interface par laquelle l'entrepreneur voit l'évolution des choses, elle ne forme pas le devenir de l'entreprise ni du marché.

La définition de l'entrepreneur par Sarasvathy. L'effectuation porte sur la façon dont l'entrepreneur réagit mais non pas sur ce qu'il fait au sein du système économique. Sans positionner l'entrepreneur dans son contexte économique, on ne peut pas voir son rôle économique et le lien entre lui et son contexte.

Mettons l'entrepreneur dans le contexte économique et cherchons ce lien de causalité entre l'entrepreneur et le contexte, nous remarquons enfin que l'effectuation donne lieu au processus de contrôle. L'entrepreneur vise en effet à contrôler au mieux les ressources qu'il est capable de mobiliser. Par ce processus, de caractère entrepreneurial, il fait évoluer son contexte économique. Les deux valeurs de la théorie de l'effectuation seraient ainsi une logique d'action effectuale et un processus de contrôle. Sarasvathy l'a d'ailleurs mentionné : « *There are two key factors that distinguish the ideas presented from earlier theories [...]. The first consists of the juxtaposition of effectual reasoning with causality, and the second involves the logic of control instead of the focus on prediction* » (Sarasvathy, 2001).

II.2. Le Business Model de Verstraete et Jouison (2007) et la gestion des concurrents

Le Business Model (BM) est un concept de management développé notamment par Verstraete et Jouison (2007). Le concept est concrétisé par une « boîte d'outil », le modèle GRP (Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération

de cette valeur et le Partage). Il est établi à partir de trois corpus théoriques: la théorie des parties prenantes, la théorie des conventions (les relations interpersonnelles se réalisent dans le cadre d'une convention commune entre les parties), et la théorie des ressources (ressource based view - RBV). L'objectif majeur du BM est d'apporter à l'entrepreneur un support pour convaincre des possesseurs de ressources d'adhérer à son projet.

Le BM et le modèle GRP permettent de comprendre la participation des parties prenantes dans le projet d'entreprise. Cependant en citant les catégories de parties prenantes, Verstraete et Jouison (2007) n'ont pas mentionné les concurrents. Notre contribution est de préciser théoriquement et empiriquement que les concurrents peuvent se positionner dans le système théorique du BM.

Au niveau théorique, les concurrents font d'ores et déjà l'objet des recherches dans la théorie de coopétition, en management stratégique, dont les principaux auteurs sont Nalebuff et Brandenburger (1996), Lado et al. (1997) et Bengtson et Kock (1999). Dans la théorie de coopétition, l'entreprise mène un des quatre modes relationnels vis-à-vis des concurrents, à savoir la coexistence, la compétition, la coopération et la coopétition.

La théorie de coopétition va avoir son expansion, car plusieurs problématiques ne sont pas encore explorées. Il est constaté, dans les sujets qui sont en lien avec notre projet de recherche, que la nature des relations est instable: aucune relation avec un partenaire qui est à la fois un adversaire ne serait durable dans sa forme et dans son fond. Il est aussi question de théoriser un phénomène qui s'éloigne de la logique linéaire ou causale dominante, ou de modéliser deux processus interactifs de nature différente, qui sont la compétition et la coopération (Das et Teng, 2000).

A ces questions, le Business Model, qui offre les solutions d'articulation entre les comportements des individus dans l'univers de l'entreprise, peut inspirer des pistes de recherche complémentaires.

Il reste à définir si les concurrents peuvent être considérés comme une partie prenante. La réponse est oui. Les concurrents sont des possesseurs de ressources. Ils peuvent être une partie prenante, par définition de partie prenante. Enfin, il est

tout à fait faisable pour une entreprise de « gérer » ses concurrents dans la théorie des conventions.

Au niveau empirique, le Cas 1 dans le domaine automobile, serait une illustration du principe de gestion des concurrents dans une stratégie de coexistence.

III. Apports théoriques, méthodologiques et managériaux

III.1. Les apports théoriques

Notre premier apport théorique consiste en une mobilisation des théories développées dans des pays occidentaux avec un système de nature capitaliste pour décrire et analyser les phénomènes dans un pays oriental avec un système de nature socialiste.

Ces descriptions analytiques se basent sur un ensemble cohérent des mécanismes universels des formes de l'activité économique et des logiques d'action. Dans une approche de l'histoire économique, nous apportons un certain nombre d'éclaircissements sur des sujets spécifiques comme le rôle de la famille, les mœurs et coutumes des Vietnamiens. Nous apportons ainsi une compréhension des systèmes économiques du pays avant, pendant et après la transition 1979-1990.

En deuxième lieu, nous avons constitué un cadre socialisé qui porte sur l'analyse du réseau relationnel comme un élément du contexte de l'entrepreneuriat. Cette vision socialisée se réfère à la théorie de l'encastrement social de Granovetter, dans son explication adressée aux chercheurs français (Granovetter, 2007). L'encastrement social est conçu ainsi comme une double interface : un encadrement social et un accès au système économique qui englobe le projet de l'entrepreneur.

En troisième lieu, nous avons pu construire une définition du parcours de l'entrepreneur à partir de la théorie des actions (Schmitt, 2015). Ce parcours se réalise dans une relation de symbiose entre l'entrepreneur et son entreprise (Verstraete, 2003, Bruyat, 1994).

Notre dernier apport porte sur l'examen des processus entrepreneuriaux. La réunification des divers paradigmes entrepreneuriaux est initiée par Verstraete et Fayolle (2005). Nous présentons ainsi un travail empirique sur la présence, en succession ou en complémentarité, de ces processus dans des parcours entrepreneuriaux précis.

III.2. Les apports méthodologiques

Notre apport méthodologique principal réside dans l'approche de l'étude de cas, dans une démarche abductive.

Nous avons réalisé ainsi un exercice de description et d'analyse interprétativiste. Cet exercice s'inscrit dans l'esprit de Allard-Poesi et Maréchal (2007) ; Perret et Séville (2007), Girod-Séville et Perret (1999), Geertz (1973). Nous nous référons particulièrement à Dumez (2012) pour une réflexion épistémologique concrète. Dans la théorie de Dumez, l'étude est conçue pour éviter, au mieux, trois risques épistémologiques : le problème de la circularité, le problème des acteurs abstraits, et la méconnaissance du phénomène d'équifinalité.

Le travail inter-cas n'est pas une comparaison des données obtenues à travers les études individuelles. Nous avons fait un rassemblement des acteurs et un rassemblement des entrepreneurs. Nous obtenons ainsi des groupes d'influence types autour d'un entrepreneur type. L'analyse est réalisée par la suite à un niveau d'abstraction plus élevé.

III.3. Les apports managériaux

Nos apports managériaux peuvent se résumer en trois points principaux.

Premièrement, nos cas d'études sont des exemples, réussis ou incomplets, de l'art de l'entrepreneuriat. Ils offrent pour consultation un ensemble de situations entrepreneuriales. Les entrepreneurs peuvent y trouver des procédés de découverte et de conception des opportunités. Ils peuvent aussi y trouver des expériences dans la construction de l'organisation, des exemples de la construction des valeurs, ou de l'innovation.

Les connaissances sur le réseau constituent notre deuxième apport. Les entrepreneurs y trouveront une source d'inspiration pour réfléchir sur les liens forts et des liens faibles les liant aux groupes structuraux. Les entrepreneurs peuvent trouver dans notre travail une expérience sur la connexion avec des personnes présentes autour du projet de l'entreprise, à savoir la famille, les amis, les groupes sociaux, tout comme la connexion de ces personnes au projet d'entreprise.

Enfin, les analyses montrent que le Business Model peut être un outil pertinent pour gérer des parties prenantes, mais aussi pour réfléchir au passage transformant des groupes sociaux potentiels en des personnes apportant une influence positive à l'entreprise.

IV. Limites et perspectives

IV.1. Les limites du projet de recherche

La méthodologie qualitative ne permet pas une connaissance généralisée. Les raisons précises sont présentées ci-dessous.

La première limite réside dans la représentativité des cas. Nos cas d'études sont choisis parmi des petites et très petites entreprises ayant une dizaine d'année d'expérience ou plus, et qui lancent une activité dans des secteurs de consommation courants comme le commerce automobile, le tourisme ou la communication commerciale.

Nos cas sont représentatifs de la majorité des PME et TPE du Vietnam. Mais notre choix ne nous a pas permis d'observer d'autres profils entrepreneuriaux, comme des entreprises de hautes technologies ou des entreprises à vocation internationale.

Il manque aussi une représentativité au niveau géographique. Tous les entrepreneurs étudiés s'installent à Hanoi, au nord. Il manque des profils venant de deux autres zones économiques du pays, à savoir le Delta du Mékong, au sud, et le reste du pays, au centre.

L'observation empirique est limitée à ce que les entrepreneurs sont prêts à nous faire savoir. Même si, à partir des interviews, un cadre de triangulation est établi, la

description de l'entreprise n'atteint pas sa réalité entière. Ainsi les études de cas ne sont qu'une photographie de l'entreprise au moment de l'enquête. Elles ne reflètent pas l'entreprise entièrement.

La dernière limite réside dans les capacités personnelles du chercheur. Nos efforts ne sont pas ménagés dans la documentation ou dans l'entrée en empathie avec l'entrepreneur, non pas pour être influencé, mais pour appréhender, au mieux, le profil entrepreneurial et le contexte des actions. Malgré tous ces efforts, le travail reste dans une dimension humaine. La thèse se limite à nos capacités personnelles à propos des phénomènes dépistés et analysés.

IV.2. Les perspectives du projet de recherche

Des perspectives peuvent, ainsi, se dessiner à partir des limites du projet.

La première perspective est dans la possibilité de multiplier les études de cas. Ces études peuvent s'élargir vers de nouveaux secteurs économiques, ou vers diverses zones géographiques, ce qui fera augmenter la représentativité des échantillons de la recherche.

Des études peuvent aussi être diversifiées et atteindre plus de fiabilité si elles seront menées par un groupe de chercheurs. Les points de vue et les complémentarités des compétences vont enrichir les résultats de la recherche.

Dans toutes ces perspectives, l'étude inter-cas pourra être enrichie pour apporter une vision, de plus en plus complète, sur l'art d'entrepreneuriat et sur les composantes du réseau de l'entrepreneur.

Enfin, la mobilisation mixte des théories de sociologie économique et d'entrepreneuriat peut être développée. Cette mobilisation pourra permettre un examen en parallèle des systèmes sociaux et des systèmes économiques. Ce travail interdisciplinaire sera, sans doute, bénéfique pour les deux disciplines.

Bibliographie

- Abbott A. (1992), *From Causes to Events: Notes on Narrative Positivism*, Sociological methods and research, May 1992
- Abell, P. (2004), *Narrative Explanation: An Alternative to Variable-Centered Explanation?*, Annual Review of Sociology, vol. 30, pp. 287-310.
- Ajzen, L. (1991), *The theory of planned behaviour*, Organisational Behaviour and Human Decision Processes, 50, pp. 179-211.
- Aldrich H.E., Reese P.R. et Dubini P. (1989), *Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy*, Entrepreneurship and Regional Development, vol.1, n°1, p. 339-356.
- Aldrich, H.E. et Zimmer, C. (1986), *Entrepreneurship through social networks*, In Sexton D.L. et R.W. Smilor (éds), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Belinger, p. 3-23.
- Allard-Poesi, F. (2003), *Coder les données*, in : Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles : Management et Société
- Anderson, A. et Jack, S. (2002), *The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?*, Entrepreneurship and Regional Development 11: 198-210
- Arborio A.-M., Fournier P (1999), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe* (Collection Sciences sociales), Nathan université, 128p
- Arend, R. J., Sarooghi, H., Burkemper, A. (2015), *Effectuation as effectual ? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship*, Academy of Management Review, vol. 40, n°4,p. 630-651
- Au K.; Kwan K.H. (2009). *Start-up capital and Chinese entrepreneurs: the role of family*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, no. 4, p. 889-908.
- Avenier, M. J. et Thomas, C. (2012), *A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en gestion ? Un débat revisité*, Le Libellio d'AEGIS, 8(4), pp.13-27.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.L. (2012), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse*. 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62

Ayache, M. et Dumez, H., *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?*, Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (2 - Été), pp.33-46.

Bandura, A. (1982), *Self efficacy mechanism in human agency*, American Psychologist, 37 (2), February 1982, p. 122-147

Baret, C. et Maciel S. O. (2004), *Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines*, Communication au XVème Congrès AGRH, Montréal 1er au 4 septembre

Baret, C., Huault, I. et Picq T. (2006), *Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, Revue Française de Gestion, vol. 4, n°163, p. 93- 105.

Barnir A. et Smith K.A. (2002), *Interfirm Alliances in the Small Business : The Role of Social Network*, Journal of Small Business Management 40(3): 219-232

Baumard, P., Donada C., Ibert, J. et J. M. Xuereb (2007), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, in R. A. Thiétart (dir.), Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Paris, Dunod.

Bayard, M., Naffakhi, H., et Schmitt, C. (2007), *L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial*, 5eme Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Béchar, J.P. (1996), *Comprendre le champ de l'entrepreneurship*, cahier de recherche n.96-01-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.

Bengtsson, M. et Kock, S. (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 14 Issue: 3, pp.178-194,

Bengtsson, M., Kock S, (1999), *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 14 Issue: 3, pp.178-194

Bennett, J., 2009, *The development of private tourism business activity in the transitional Vietnamese economy*, Chapter 7, Tourism in Southeast Asia: Challenges and New Directions, Hitchcock M., King V., Parnwell M. (Eds), University of Hawaii Press, 368p.

- Bernoux, P. (1985), *La sociologie des organisations, Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, Le Seuil, 373p (Points)
- Bidart, C. (1997), *L'amitié, un lien social*, Paris, La Découverte.
- Blanchet, A., Gotman, A., 1992, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- Boudon, R. (1999), *La rationalité axiologique : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs*, Sociologie et sociétés, vol. 31, n. 1, pp. 103-117
- Boudon, R. (2002), *Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ?*, Sociologie et sociétés, vol. 34, n. 1, pp. 9-34
- Boudon, R. (2010), *La rationalité ordinaire : colonne vertébrale des sciences sociales*, L'Année sociologique, vol. 60, n. 1, pp 19-40
- Bourdieu, P. (1980), *Le capital social : notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, n.3, pp. 2-3
- Bourdieu, P. (1986), *The forms of capital*, In: Richardson, J., Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Westport, CT: Greenwood, pp. 241–58.
- Boutillier, S. (2013), *Entrepreneur and Economists*, in Springer Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, New York, Springer, t. 2, 568-575.
- Boutillier, S. et Uzunidis, D. (2014), *L'empreinte historique de la théorie de l'entrepreneur. Enseignements tirés des analyses de Jean-Baptiste Say et de Joseph Aloïs Schumpeter*, Innovations 2014/3 (n° 45), p. 97-119
- Boyd, N.G. and Vozikis. G.S. (1994), *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*, Entrepreneurship Theory and Practice, 18 (4), p.63–77.
- Brocheux, P. (2009), *Une histoire économique du Viet Nam : 1850-2007 : la palanche et le camion*, Les Indes savantes,
- Brocheux, P., Hémary D. (1994), *Indochine la colonisation ambiguë, 1858 – 1954*, Paris, La Découverte, 1994

- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA – Université Grenoble II
- Bruyat, C. (2001), *Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 1, N. 1, pp. 25-42
- Bruyat, C. et Julien, P.-A. (2001), *Defining the field of research in entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, 16(2)
- Burt, R. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press
- Butler, J.E. et G.S. Hansen (1991), *Network evolution, entrepreneurial success, and regional development*, Entrepreneurship and Regional Development, vol.3, n°1: 1-16.
- Butler, J.E. et G.S. Hansen (1991), *Network evolution, entrepreneurial success, and regional development*, Entrepreneurship and Regional Development, vol.3, n°1: 1-16.
- Butler, J.E. et Hansen G.S. (1991), *Network evolution, entrepreneurial success, and regional development*, Entrepreneurship and Regional Development, vol.3, n°1, p. 1-16.
- Bygrave, W.D. and Hofer, C.W. (1991), *Theorizing about entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2)
- Cabrol, M. (2007), *Le rôle du réseau de l'entrepreneur pour le démarrage international des jeunes entreprises*, Colloque Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements : ISC Paris, 17 juin
- Caby, J. et Hirigoyen, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, Edition Economica
- Callon, M. (1998), *Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics*, 2-57 in Callon M., ed., *The Laws of the Markets*, Oxford, Blackwell.
- Cao Xuan Dung et Tran Thi Anh-Dao (2005), *Transition et ouverture économique au Vietnam : une différenciation sectorielle*, Economie internationale, vol.104, pp. 27-43.
- Carpenter, M.A., Li, M., & Jiang, H. (2012), *Social network research in organizational contexts: A systematic review of methodological choices*, Journal of Management, 38(4), 1328–1361.

- Carsrud, A. and Brännback, M. (2011), *Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know?*, Journal of Small Business Management, 49(1), 9-26.
- Casson, M. (1982), *The entrepreneur*. Towata, NJ: Bernes & Noble Books (traduction de Pierre Jeanblanc chez Economica, 1991)
- Chabaud, D. et Condor, R. (2009), *La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 22, n° 1, 2009, p. 81-102.
- Chabaud, D. et Messeghem, K. (2010), *Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation*, Revue française de gestion, 2010/7n° 206, pp. 93-112.
- Chabaud, D. et Ngijol, L. (2005), *La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché*, Revue Internationale PME, vol 18, N°1, pp 29-46
- Charan, R. and Freeman, E. (1979). *Building bridges with corporate constituents*, Management Review, vol.68, n°11
- Charreaux, G. (1998), *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2
- Charreire-Petit, S. et Durieu, F. (2007), *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, in Thiétart et al, Méthodes de recherches en management, Dunod, Paris, p. 57-83
- Chollet, B. (2002), *L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat ?*, acte au 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal
- Clarkson, M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, vol.20, n°1
- Coleman, J.S. (1988), *Social capital in the creation of human capital*, American Journal of Sociology 94, pp. 95-120
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- Coleman, J.S., Katz, E., & Mendel, H. (1957), *The diffusion of an innovation among physicians*, Sociometry, 20, pp. 253-270.

Cromie, S. et Bailey, S. (1992), *Networking by female business owners in Northern Ireland*, Journal of Business Venturing, vol.7, n.3, pp. 237-251.

Cucchi, A., (2006), *Attention et formes réticulées d'organisation*, La Revue des sciences de gestion (4-5), pp. 125–137.

Cunningham, J.B. and Lischeron, J. (1991), *Defining Entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, vol. 29, N° 1, pp. 45-61;

Dagnino, G. B et G. Padula (2002), *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, Paper presented at the Innovative Research in Management, European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference, Stockholm, May 9–11.

Dagnino, G.B. (2007), *La dynamique des stratégies de coopération*, Revue française de gestion, n° 176, 87-98.

Dang P. (2000), *Phá rào trong kinh tế vào đêm trước Đổi mới* (briser les barrières économiques la nuit avant le Renouveau), Editions Tri Thuc, Hanoi

Danjou, I. (2000), *L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*, Cahier de recherche du CDEE, Centre de Développement des Entreprises et de l'entrepreneuriat, Avril 2000, ESC Lille

Das T.-K., Teng B. (2000), *Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective*, Organization Science, vol. 11, n° 1, 2000, p. 77-101.

Davidsson, P. and Honig, B., (2003), *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, Journal of Business Venturing 18(3), pp. 301-331.

Davidsson, P., Low, M. and Wright, M. (2001), *Editors' Introduction: Low and MacMillan Ten years on: achievements and future directions for entrepreneurship research*, Entrepreneurship Theory and Practice, 25 (4; Summer), pp. 5-16

Degenne, A. et Forsé, M. (2004), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin

Denzin, N.K et Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, 643 p

- Descarries, F. et Corbeil C. (1994) *Entre discours et pratiques : l'évolution de la pensée féministe sur la maternité depuis 1960*, Nouvelles Questions féministes, vol. 15, no 1, pp. 69-93.
- Deslauriers, J.-P, *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montreal, McGraw-Hill, 1991, 142 p.
- Dodd, S.D. et Patra, E. (2002), *National differences in entrepreneurial networking*, Entrepreneurship and Regional Development, 14 : 117-134
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts*, Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review, vol.19, n°1 Doz Y. L. (1994).
- Dubin, R. 1969, *Theory building*, New York: Free Press.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2006), *Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modeling, statistical inference and narratives*, European Management Review, vol. 3, issue 1, pp. 32-43
- Dumez, H. (2010), *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?*, Le libellio d'Aegis, vol.7, n.4, pp. 47-58
- Dumez, H. (2011), *L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description*, Le Libellio d'Aegis, vol. 7, n° 4, pp. 27-38.
- Dumez, H. (2012), *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative*, Le libellio d'Aegis, vol. 8, n.4, pp. 29-33
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 240p
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert, 240p
- Durand, R. & Vaara Eero (2009), *Causation, counterfactuals, and competitive advantage*, Strategic Management Journal, vol. 30, n° 12, pp. 1245-1264

Eisenhardt, K.M. (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, K.M. (1991), *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic*, Academy of Management Review, vol. 16, n° 3, pp. 620-627

Elman, C. (2005), *Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics*, International Organization, vol. 59 (2), pp. 293-326

Evidence and Implications, Academy of Management Review, vol.19, n°1

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., Market., (2003), *Etudes et recherche en Marketing*, Dunod, Paris, 3ème édition.

Fairlie, R.W.; Robb A.M. (2007), *Families, Human Capital, and Small business: evidence from the characteristics of business owners survey*, Washington, DC, Center for Economic Studies, Bureau of Census.

Fanchette S. et Nguyen Xuan Hoang (2009), *Un cluster en expansion : les villages de métier de meubles d'art de Đông Kỳ (Vietnam), réseaux sociaux, dynamiques territoriales et développement économique*, Moussons 13-14

Fanchette, S. (2014), *Quand l'industrie mondialisée rencontre l'industrie rurale : Hanoï et ses périphéries*, Vietnam, Autrepart

Fayolle, A, Toutain, O (2009), *Le créateur d'entreprise est un bricoleur*, L'Expansion Entrepreneuriat, n°1, janvier 2009

Fayolle, A. (1996), *Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin (Lyon III), p. 84-110

Fayolle, A. (2017), *Thinking the future of entrepreneurship research through French lenses*, Revue internationale des sciences de l'organisation, 1 (N° 3), pp. 59-72

Fayolle, A. (Ed.) (2014), *Handbook of Research on Entrepreneurship*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing,

Fayolle, A. et Bégin, L. (2009), *L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir*, Management international / International Management / Gestión Internacional, Vol. 14, n° 1, 2009, p. 11-23.

Fayolle, A. et Degeorge, J.-M (2007), *Création d'entreprise et théories psychosociales de l'engagement : une approche exploratoire*, Gestion 2000, Vol. 4, juillet – août 2007, pp. 95-112

Filion L.J. (1997), *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, Revue Internationale PME, vol. 10, N°2, p.129-172.

Filion, L. J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064), tome 1 : 695 p., tome 2 : 665 p.

Filion, L. J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap-Rouge : Éditions de l'entrepreneur.

Filion, L.J. (1997), *Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances*, Revue internationale PME, vol. 10, n.2, p. 129-172.

Flora, J. L. (1998), *Social capital and communities of place*, Rural Sociology, 63: 481-506.

Freeman, E.; Reed, D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders : a New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, vol.25, n°3

Gartner, W.B. (1985), *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, Academy of Management Review, vol. 10, N°4, pp 696-706;

Gartner, W.B. (1988), *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, Entrepreneurship Theory and Practice, 13(14)

Gartner, W.B. (1995), *Aspects of organizational emergence*, in Bull I. ; Thomas H. ; Willard G., Entrepreneurship - perspectives on theory building, Pergamon, 1995

Gartner, W.B., B.J. Bird et J.A. Starr (1992), *Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.16, n°3, p. 13-31.

- Gedajlovic, E., Honig, B, Moore, C.B., Payne, G.T. et Wright, M. (2013), *Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda*, Entrepreneurship theory and practice, May 2013, pp. 455-478
- Geertz, C. (1973), *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 470p.
- George, A.L. & Bennett, A. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), M.I.T. Press.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2008), *Spécifier l'objet de la recherche*, in Méthodologie de la recherche, Gavard-Perret M.L. et al. coord, Pearson Education
- Girod-Séville, M. & Perret, V. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, EditionDunod, pp.13-33.
- Godechot, O. et Mariot N., (2004), *Les deux formes du capital social. Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique*, Revue française de sociologie 2004/2 (vol. 45), pp. 243-282
- Gombault A. (2005), *La méthode des cas*, Chap.2, Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Roussel P., Wacheux F, De Boeck Supérieur, 448 p
- Gourou, P. (1936), *Les Paysans du Delta Tonkinois*, Etude de Géographie humaine, Paris, Les Editions d'Art et d'Histoire, 666p, Tome XXVII des Publications de l'Ecole Française d'Extrême Orient, Traduction en vietnamien, Editions Tre, Hanoi, 2003
- Granovetter, M. (1973), *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology 78(6): 1360-1380
- Granovetter, M. (1985), *Economic Action and Social Structure: A theory of Embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91(3): 481-510
- Granovetter, M. (2007), *Introduction for French reader*, Sociologica

- Greve, A. (1995), *Networks and entrepreneurship - An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process*, Scandinavian Journal of Management, vol.11, n°1: 1-24.
- Grosseti, M. (2005), *Proximities and embedding effects*, Fifth Proximity Congress: Bordeaux, 28-30 juin.
- Habbershon, T.G. (2006), *Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, no. 6, p. 879-886.
- Hall, P. (2006), *Systematic Process Analysis: When and How to Use It ?*, European Management Review, vol. 3, n°1, pp. 24-31
- Hansen, E.L. (1991), *Structure and process in entrepreneurial networks as partial determinants of initial new venture growth*, Frontiers of entrepreneurship research, Babson College, 320-334.
- Hansen, E.L. (2000), *Resource Acquisition as a Startup Process: Initial Stocks of Social Capital and Organizational Foundings*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 7 p.
- Hartley, J. (1994), *Case Studies in Organisational Research*, Casell and Symon, *Qualitative Methods in Organisational Research*, Sage Publication, London, 266p
- Hedström, P. and Swedberg, R. (1998), *Social mechanisms, an analytical approach to social theory*, Cambridge University Press, 356 p.
- Hills, G.E., Lumpkin T.G. et Singh R.P. (1997), *Opportunity recognition : perceptions and behaviors of entrepreneurs*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Mass., Babson College.
- Hitchcock, M., King, V. T., & Parnwell, M. (Eds.) (2010). *Heritage Tourism in Southeast Asia*. Copenhagen, Denmark: NIAS Press, 322 pages.
- Hite, J.M. and Hesterly, W.S. (2001), *The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm*, Strategic Management Journal 22(3): 275-286.

Hite, JM (2005), *Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(1): 113-144.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E.(2013), *Strategic management competitiveness and globalization*, South-Western Cengage Learning, 449 p., 10th edition

Hoang Anh Tuan (2017), *Le commerce mondial et l'intégration du Vietnam aux XVIème et XVIIème siècles*, Editions de l'Université Nationale du Vietnam, 2017,

Hoang, H. & Antoncic, B. (2003), *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.

Jack, S.L. (2005), *The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis*, *The Journal of Management Studies*, 42(6):1233-1258.

Jack, S.L. et Anderson, A.R. (2002), *The effects of embeddedness on the entrepreneurial process*, *Journal of Business Venturing* 17(5), pp. 467-487

Jaziri, R. (2009), *Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat*, communication présentée au colloque Entrepreneuriat et entreprise : nouveaux enjeux et nouveaux défis , Gafsa (Tunisie), avril

Johannisson, B. (1986), *Network strategies: management technology for entrepreneurship and change*, *International Small Business Journal* 5(1): 19-30.

Jouison, E. (2005), *Délimitation théorique du Business Model*, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS

Julien, P.-A (2010), *Opportunités, information et temps*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, vol. 9, pp. 29-49

Julien, P.-A. et Lachance, R. (2006), *Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe*, 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME: Fribourg, Suisse, 25-27 octobre

Kirzner, I. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press

Kirzner, I.-M. (1976), *The economic point of view : an essay in the history economic thought*, Sheed and Ward, Inc, Subsidiary of Universal Press Syndicate, Kansas City

Klyver, K. (2007), *Shifting family involvement during the entrepreneurial process*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol. 13, no. 5, p. 258-277.

Koenig, G. (1993), *Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre 1993.

Koller, R.H. (1988), *On the source of entrepreneurial ideas*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Mass., Babson College.

Krueger, N. (1993), *Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, no. 1, p. 5-21.

Krueger, N. (1993), *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, Entrepreneurship theory and practice, vol. 18(1), pp. 5-21

Kuhn, T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion

La Ville (de) V.-I (2000), *La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N° 3, septembre 2000, pp. 73- 99.

Lado, A.A., Boyd, N., et Hanlon S.C. (1997), *Competition, Cooperation, and the Search for economic rents: a syncretic model*, Academy of Management review, Vol. 22, n.1, pp. 110-141

Lahire, B. (2002), *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*. Paris, Nathan.

Larson, A. et J.A. Starr (1993), *A network model of organization formation*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.17, n°2: 5-15.

Laurent, P. (1989), *L'entrepreneur dans la pensée économique*, Revue Internationale PME, vol. 2, n° 1, p. 57-70.

Laville J.-L (2008), *Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss*, Revue Interventions économiques, 38

Le Thanh Khoi (2014), *L'histoire du Vietnam, des origines jusqu'au milieu du XXème siècle*, Editions The Gioi, traduction en vietnamien de Le Vietnam - Histoire et Civilisation, Editions de Minuit, 1955 et Histoire du Viêt-Nam : des origines à 1858, Sud-Est Asie, 1982

Learned, K.E. (1992), *What happened before the organization? A model of organization formation*, *Entrepreneurship Theory Practice*, 17(1), pp. 39-48

Lecocq, X., Yami S. (2002), *From value chain to value networks: toward a new strategic model*, *Network Knowledge in International Business*, Lundan Sarianna M. (Ed.), Cheltham, Edward Elgar, pp. 9-27.

Legon T., *La force des liens forts : culture et sociabilité en milieu lycéen*, *Réseaux*2011/1 (n° 165), p. 215-248.

Leibenstein, H. (1968) , *Entrepreneurship and development*, *American Economic Review*, 38(2), 72-83.

Leibenstein, H. (1968), *Entrepreneurship and development*, *American Economic Review*, 38(2), 72-83.

Lévy T. et Paturel R. (2012), *Représentations et questions de méthodes dans une perspective intersubjective : l'exemple de l'Entrepreneuriat et du Management*, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportement Organisationnel*, n°44, Printemps, pp. 345-366.

Lin, N. (1995), *Les ressources sociales : une théorie du capital social*. In: *Revue française de sociologie*, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 685-704;

Littunen, H. (2000), *Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms*, *Small Business Economics* 15: 59-71

Litz, R. (2008), *Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip*. *Family Business Review*, 21(3), 217-236.

Lloyd, K. (2004), *Tourism and transitional geographies: Mismatched expectations of tourism investment in Vietnam*, *Asia Pacific viewpoint*, vol. 45(2), pp. 197-215

Logan, W. S. (1998), *Sustainable cultural heritage tourism in Vietnamese cities: the case of Hanoi*, *Journal of Viet Nam Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 32-40

Low, M.B. and MacMillan, I.C. (1988), *Entrepreneurship: Past research and Future Challenges*, *Journal of Management*, vol. 14, N. 2

- Marchesnay, M. (2011), *Research notes. Fifty years of entrepreneurship and SME: a personal view*, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 18 No. 2, 2011, pp. 352-365
- Martinet, A.C. (1990), *Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion*, In : Epistémologies et sciences de gestion, coord. par Martinet A.C., p. 9-29, Economica, Paris
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review, 20, pp. 709 –734.
- Mercklé P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte, coll. Repères , troisième édition, 128 p.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles
- Minguet, G. et Moreau, R. (2006), *La construction sociale des réseaux de soutien des entreprises émergentes*, Colloque International: Création d'entreprises et territoires: Tamanrasset, 2-3 décembre.
- Morlat, P. (2001), *Projets coloniaux et mise en pratique : la politique des fils de Sarraut en Indochine dans les années vingt*, Cahiers d'histoire, Revue d'histoire critique, 85, 2001, 13-28.
- Morlat, P. (2016), Indochine années vingt. Tome 3. *L'âge d'or de l'affairisme colonial (1918-1928). Banquier, hommes d'affaires et patrons en réseaux*, Les Indes savantes
- Mulholland, R. (1994), *Approaches to Entrepreneurship Research*, in Mount, J. (Ed.), Actes du 11^{ème} colloque annuel du CCPME - Conseil Canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, Winnipeg, 27-29 octobre, pp. 122-133
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S., *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, The Academy of Management Review, vol. 23, No. 2. (Apr., 1998), pp. 242-266.
- Nalebuff, B. and Brandenburger, A. (1996): *Co-opetition*. ISL Förlag AB, Oskarshamn.
- Nguyen Thanh Nha (1970), *Tableau économique au Vietnam du XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles*, Paris, Editions Cujas, traduction en vietnamien par Nguyen Nghi, Editions Tri Thuc, Hanoi, 2013

Nguyen Van Huyen (2016), *La civilisation annamite*, Editions Hoi Nha Van, Hanoi, 318p, traduit en vietnamien de la version originale en français publié en 1944, EFEO, Hanoi

Ogbor, J. (2000), *Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies*, Journal of Management Studies, 37(5), 605-635

Omrane, A., Fayolle, A. et Zeribi-Benslimane, O. (2011), *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique*, Revue des Sciences de Gestion, 2011, pp. 91-100

Ono Kenichi and Nguyen Van Thuong, *Improving industrial policy formulation*, papers presented at workshops and symposiums, held in Hanoi and Tokyo, 2004 to 2005, Publishing House of Political Theory, Hanoi, 2005

Ostgaard, T.A. et S. Birley (1996), *New venture growth and personal networks*, Journal of Business Research, vol.36, n°1: 37-50.

Pasquier, D. (2005), *Cultures lycéennes. La tyrannie de la majorité*, Paris, Autrement.

Penrose, E.T. (1959/1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd edition, Oxford, Oxford University Press.

Penrose.E.T. (1963), *The theory of the growth of the firm*, Baisl Blackwell, Oxford, 1959, facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise(trad française), Editions Hommes et Techniques

Perret, B. (2006), *17. De la valeur des structures sociales : capital ou patrimoine ?*, Dans : Antoine Bevort éd., *Le capital social: Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, pp. 293-314

Perret, V. & Séville, M. (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche*, dans Thiétard R.-A. (1999/2003), *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, Dunod.

Piaget, J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard – Encyclopédie de la Pléiade

Pistrui, D.; Huang W.; Oksoy D.; Jing Z.; Welsch H. (2001), *Entrepreneurship in China: Characteristics, Attributes and Family Forces Shaping the Emerging Private Sector*, Family Business Review, vol.14, no. 2, p. 141-153

Polanyi, K. (1977), *The Livelihood of Man*, édité par Harry W. Pearson, New York, Academic Press. 335p.

Polanyi, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, traduction française, Paris, Gallimard. 419p.

Ponthieux, S. (2008), *Rubrique - Les analyses du capital social : apports et controverses*, Informations sociales, 147(3), 32-33.

Poutziouris, P.; O'Sullivan K.; Nicolescu L. (1997). *The [re]-generation of family-business entrepreneurship in the Balkans*, Family Business Review, vol. 10, no. 3, p. 239-261.

Preston, L.E., Sapienza, H.J. (1990), *Stakeholder management and corporate performance*, Journal of Behavioral Economics, Winter 90, n°19, vol.4

Putnam, R. D. (1995), *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy 6 (1), 65-78.

Ragin C.C. (1999), *Using qualitative comparative analysis to study causal complexity*, Health services research, December, vol. 34 (5 Pt2), pp. 1225-1239

Renzulli, L. A., H. Aldrich et J. Moody (2000), *Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes*, Social Forces, 79(2), pp. 523-547.

Robert, P. (2007), *Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat*, Revue internationale de psychosociologie, 31, vol. 13, pp. 27-43.

Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*(4th ed.). New York: Free Press

Ronstadt, R.C. (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover

Rosa, P. et Bowes, A. (1990), *Entrepreneurship: Some Lessons of Social Anthropology*, E.C.S.B. 4th Workshop on Research in Entrepreneurship, Université de Cologne.

Roussel, P., Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur, 448 p

Royer, I. et Zarlowski, P., (1999), *Le design de la recherche*, pp. 139-168, in Thiétart, Raymond-Alain (sous la direction de), Méthodes de Recherche en Management, Dunod

Ryan, B. & Gross, N.C. (1946), *The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities*, Rural Sociology, 8, pp. 15-24.

Sainsaulieu, R. (Dir.) (1992), *L'entreprise, une affaire de société* (The Enterprise, A Societal Problem), Presses de Sciences Po, Paris, 353 pp.

Sapir J. (1995), *L'économie soviétique: origine, développement, fonctionnement*, Historiens et Géographes, n°351, décembre 1995, pp. 175-188.

Saporta, B. (2002), *Famille, création d'entreprises et entrepreneuriat*, in Caby J. et Hirigoyen G. (éditeurs), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica

Sarasvathy, S. (2001), *Causation and Effectuation: A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, Academy of Management Review, 28 (2), pp. 243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar

Schmitt, C. (2015), *La place de l'action dans la recherche en entrepreneuriat : pour le développement d'un agir entrepreneurial*, Projectics / Proyéctica / Projectique, vol. 3 (15), pp. 113-128.

Schmitt, C. et Janssen, F. (2012), *Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat : construction, évolution et tendances*, 11eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME),

Schumpeter, J. A. (1983), *Histoire de l'analyse économique*, t. 2, L'âge classique, Paris, Gallimard, édition originale 1954

Schumpeter, J.A., (1928), *The instability of capitalism*, in Clemence Richard V., ed., *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the evolution of capitalism*, Transaction Publishers, New Jersey, 1991, pp. 47-72

Schutjens, V. & Stam, E. (2003), *The Evolution and Nature of Young Firm Networks: a longitudinal Perspective*, Small Business Economics, vol. 21 (2), pp. 115-134

Sciardet, H. (2002), *Les marchands de l'aube. Ethnographie et théorie du commerce aux puces de Saint-Ouen*, Economica, Paris, 2002 (218 p.)

Shane S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*, Cheltenham, Edward Elgar (New Horizons in Entrepreneurship), 352p.

Shane, D and Venkataraman, S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review, vol.25(1)

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review, 25 (1): 217-226.

Shane, S. (2012), *Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, 37(1): 10-20.

Shaver K.G. & Scott L.R.(1991), *Person, process, choice: The psychology of new venture creation*, Entrepreneurship Theory & Practice, 16 (2), 23-45.

Shultz, C.J. (1994), *Balancing policy, consumer desire and corporate interest: Considerations for market entry in Vietnam*, The Columbia Journal of World Business, vol. 29(4), pp. 42-52

Shultz, C.J., Pecotich, A. and Khai Le (1994), *Changes in marketing activity and consumption in the socialist republic of Vietnam*, Research in Consumer behavior, vol. 7, pp. 225-257

Silberzahn, P. (2013), *Effectuation, Les principes de l'action entrepreneuriale*, Pearson, 192p

Singh, R.P., G.E. Hills, R.C. Hybels et G.T. Lumpkin (1999), *Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs*, Frontiers of entrepreneurship research, Babson College: 228-241.

Slotte-Kock, S. et Coviello, N. (2010), *Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward*, Entrepreneurship theory and practice, Janvier 2010, pp 31-57

Speece, M., Truong Quang and To Ngoc Huong (2003), *Foreign firms and advertising knowledge transfer in Vietnam*, Marketing Intelligence and Planning, 21/3, pp. 173-182

Stevenson, H. and Jarillo, J.C. (1990), *A paradigm of Entrepreneurship Management*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, vol 11, pp 17-27

Stuart, T. and Sorenson, O. (2006), *Social network and entrepreneurship*, Handbook of entrepreneurship research : Disciplinary perspectives, Volume 2 of International handbook

series on entrepreneurship, Sharon Alvarez S.A., Agarwal R.R., Sorenson O., Springer Science & Business Media, 2006, 276p

Sturgeon, T.J., *The automotive industry in Vietnam*: Prospects for development in a globalizing economy, Industrial Competitiveness Review (pp. 46), Ministry of Planning and Investment (MPI), Hanoi, Vietnam, 1998

Tetlock, P. E. & Aaron, B. (1996), *Counterfactual Thought Experiments in World Politics. Logical, Methodological and Psychological Perspectives*, Princeton, Princeton University Press.

Timmons, J.A. (1994), *New Venture Creation*, Irwin – McGraw-Hill

Tiras, S.L., Ruf, B. et Brown, R.M. (1997), *The effects of implicit stakeholder claims on firm value*, Working Paper, University of Delaware.

Toulouse, J.-M, (1988), *Innovation, venture, changement, Entrepreneurship et gestion*, HEC Montréal, Cahier de recherche n°88-08-01

Tounes, A, Fayolle, A, *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur*, La Revue des Sciences de Gestion 2006/4 (n°220-221), pp. 17-30.

Tran Huu Phuc Tien (2002), *Vietnamese Media in Transition: The Boon, Curse and Controversy of Market Economics*, Chapter 10, Media fortunes changing times Asean States in Transition, Russell H.K. Heng, pp. 231 – 236

Tran Ngoc Them (2016), *Recherche sur l'identité de la culture vietnamienne*, Editions The Gioi, Hanoi, 836p

Van Auken H.; Werbel J. (2006). *Family dynamic and family business financial performance: spousal commitment*, Family Business Review, vol. 19, p. 49-63

Van Auken, H., Werbel, J. (2006), *Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment*, Family Business Review, vol. XIX, no. 1, March 2006 © Family Firm Institute, Inc.

VCCI, *Index de la Compétitivité des Provinces (Provincial Competitiveness Index – PCI)*, Hanoi, 2017

VCCI, *Report Global Entrepreneurship Monitor Vietnam 2013 – 2014*, Maison des Editions des Transports, Hanoi, 2014

VCCI, *Report Global Entrepreneurship Monitor Vietnam 2015 – 2016*, Maison des Editions des Transports, Hanoi, 2016

Venkataraman, S. (1997), *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research*, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Katz J.A. et Brockhaus R.H. (eds.), vol.3, 1997, pp.119-138

Venkataraman, S. (2008), *Preface*, in S.D. Sarasvathy (dir.) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar.

Verstraet, T. et Saporta, B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG

Verstraete, T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, décembre 2003 (<http://www.editions-adreg.net>)

Verstraete, T. et Jouisson, E. (2007), *Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en contexte de création d'entreprise*, XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS

Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n.1

Verstraete, T., Kremer, F. et Jouison, E. (2012), *Le business model : une théorie pour des pratiques*, *Entreprendre & Innover*, 1, n° 13, pp. 7-26.

Veyer, S. et Sangiorgio, J. (2006), *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, n° 2, p. 89-102

Vultur, M. (1997), *Raymond Boudon et le paradigme de l'individualisme méthodologique*, Aspects sociologiques, vol. 6, n. 1, décembre 1997, pp. 30-37

Wen-Hsiang Lai and Nguyen Quang Vinh (2012), *A Study of Analyzing the Selection of Promotion Activities and Destination Attributes in Tourism Industry in Vietnam - From the*

Perspective of Tourism Industrial Service Network (TISN), World Academy of Science, Engineering and Technology, vol. 62

Werbel, J.D. and Danes, S.M. (2010), *Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture*, Journal of Small Business Management, Vol. 48(3), pp. 421–440

White, R.E.; Thornhill S.; Hampson E. (2007), A Biosocial Model of Entrepreneurship: The Combined Effects of Nurture and Nature , Journal of Organizational Behavior, vol.28, n. 4, pp. 451-466.

Wickham S. (1957), *La centralisation industrielle et l'expérience stalinienne*. In: *Revue économique*, volume 8, n°1, 1957. pp. 91-113.

Wiklund J., Davidsson P., Audretsch D.B. & Karlsson C.(2011), *The Future of Entrepreneurship Research*, Entrepreneurship Theory & Practice, 35(1): 1-9.

Yin, R.K. (2008) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage, 4th edition

Zalio, P.-P. (2004), *L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues*, Entreprises et histoire, 1 (n° 35), pp. 16-30

Annexes

Annexe 1 Fiche d'analyse du cas 1

Madame Mi et sa concession automobile

Résumé du récit :

J'ai démarré dans de bonnes conditions, mais c'était un hasard. J'ai aidé mon frère par le fait d'être titulaire de son premier projet de concession. Avec lui, nous gérons deux concessions et je suis finalement propriétaire de l'un des deux.

C'est en menant des affaires que j'apprends à le faire. Appelée entrepreneure, ça sonne beau (bien) mais en réalité je n'en savais rien. J'apprends, principalement par moi-même. Je suis enfin arrivée, j'ai pu faire des choses, pas mal.

L'importance d'un entrepreneur c'est qu'il faut être passionné (la principale qualité d'un entrepreneur c'est la passion). Très envié, très dévoué, tourner à gauche ou à droite, dans tous les sens jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, dans toutes situations.

Les trois ans de crise, de 2009 à 2011 sont la période la plus dure. J'ai dû vendre mes véhicules au (à un prix inférieur) prix inférieur que (au) le prix d'achat. Il m'a fallu, comme on dit, vendre pour couper les pertes (vendre à perte). Résister pour ne pas fermer l'entreprise, être sure et prête pour des pertes.

Aujourd'hui j'ai du temps libre et tranquille pour cette discussion, c'est une histoire tout à fait différente. L'entreprise a été réorganisée en 2012. J'ai loué (engagé) un directeur exécutif, nommé les (des) chefs de service, délégué, hiérarchisé. Les plans sont préconstruits un an à l'avance. Mon travail dès lors est de contrôler la bonne marche entre mes différentes personnes clés.

J'ai un produit de bonne qualité. Le producteur est d'une marque appréciée. J'ai une bonne part du marché. Faire du business c'est finalement une simple question d'adaptation à deux fluctuations qui vont et reviennent, les travailleurs et les ventes. Le point principal c'est d'avoir une équipe. Dès lors on est stable, on n'est pas influencé par ces hauts-et-bas du marché.

Construire la confiance. Vivre bien avec les autres. Ce qui fait que mon entreprise va mieux que d'autres, c'est ma bonne équipe. Pour cela, j'ai mis plusieurs années à

construire la confiance avec eux, et pour eux aussi ça a pris plusieurs années pour qu'ils aient confiance en moi.

L'entrepreneur, s'il voit les choses de bon cœur, il peut résoudre tous ses problèmes.

Et j'applique cette façon de faire avec les clients. Maintenir une bonne interaction avec eux, ne pas les laisser partir dans les moments où le marché est en chute. Faire bien ce qui est demandé, les clients vont ainsi avoir confiance en nous.

La concessionnaire ne s'embête pas à chercher des nouveaux consommateurs. Après 13 ans d'existence, elle a un potentiel de 10 000 propriétaires qui auront besoin de maintenance. Il suffit de construire une relation de confiance avec le client qui ne va pas se casser la tête à chercher un autre garage puisqu'il connaît celui-là. Pour remplir chaque véhicule 40 points de contrôle, ces 10 000 personnes apporteront suffisamment de boulot à la concessionnaire, et c'est cela que l'on veut.

Description du parcours:

À partir d'une opportunité de la famille, Mme Mi démarre une concessionnaire automobile, offrant un lieu d'achat de standard international. Elle va devenir un des premiers distributeurs et acteurs promouvant ce marché naissant au Vietnam. Sa période d'intégration n'a pas été facile. Elle a à apprendre à faire fonctionner une entreprise, ce qui n'est pas une tradition au Vietnam, pays agricole et fermé dans une économie planifiée pendant les 30 récentes années. Elle doit aussi apprendre à comprendre ce marché imprévisible, passant les 3 années de crise 2009-2011 d'où l'entreprise est sortie à peine survivante. En parallèle avec cette adaptation, par sa vocation de vivre dans un équilibre social, Mi réorganise sa vie personnelle et son entreprise. Elle met en place une ambiance confiante. Au fur et à mesure avec les expériences accumulées, le travail de l'entrepreneur devient de plus en plus clair. C'est de prévoir et vivre au mieux des fluctuations au niveau des ressources humaines et des ventes. Pour cela, la construction d'une équipe confiante est de plus en plus mise en valeur. Aujourd'hui la stratégie est de s'attacher aux propriétaires de ses véhicules vendus par une relation confiante pour un rayonnement dans la qualité et obtenir leur fidélité.

Les acteurs du réseau :

Ordre	Acteurs	Pourquoi ces réseaux relationnels peuvent-ils avoir une influence importante dans le projet d'entreprise?	Comment ces réseaux relationnels ont été construits ?	Comment l'entrepreneure peut-elle mobiliser ces réseaux ?
1	Famille	Créatrice d'opportunité par son statut social	Préexistant. L'entrepreneure en fait partie de façon évidente	C'est l'entrepreneure qui est « mobilisée », par le lien familial
2	Conjoint et enfants	Source d'équilibre	Créé et maintenu avec soin de l'entrepreneure	C'est l'entrepreneure qui est « mobilisée », par le lien familial
3	Equipe du personnel	Force de travail	Réponse à la culture d'entreprise Créé et maintenu avec soin de l'entrepreneure	Par l'identité de l'entrepreneur et Par intérêt économique
4	Clients	Force d'achat	Réponse à l'offre de l'entreprise Créé et maintenu avec soin de l'entrepreneure	Par l'identité de l'entreprise et Par l'intérêt économique
5	Concurrents	Référence de comparaison	Par un échange non économique Créé au-delà de la volonté des membres du groupe	Partage des objectifs similaires

Annexe 2 Fiche d'analyse du cas 2

M. Câne et son agence de tourisme TPK

Résumé du récit :

Enfant, j'aimais aller au marché, y vendre des fleurs. A cette époque-là l'orientation professionnelle n'existait pas. Pour faire l'université, j'ai choisi l'Ecole Supérieure du Commerce car ils ont eu une classe sélectionnée, francophone. J'ai appris donc le business et management. Je l'ai aimé, pensé que le choix me convenait.

Les études finies, je suis devenu un enseignant. Pour être bon dans le métier, il me faudrait un doctorat. J'ai demandé des bourses pour aller faire le doctorat en France. Mais là-bas, je m'ennuyais. Mon français était un outil d'apprentissage. Je ne pourrais jamais écrire un article. Rester enseignant, c'est aussi d'accepter un salaire médiocre. L'avenir n'est pas beau, je n'en aurais même pas.

Fong est mon professeur de français à l'université. En 2006 ça faisait 10 ans que nous étions amis, une amitié à la fois entre un étudiant et son professeur et entre frères. Fong et son épouse pensaient depuis quelques années à créer son agence de tourisme. Il m'a demandé de venir faire ce projet avec eux.

Etre un opérateur de tourisme local en 2007, les clients peuvent venir te chercher via internet, tu ne dois plus passer obligatoirement par une agence en France. Notre cible ce sont ces clients en ligne. Dès le début nous avons la même ligne de pensée, c'est de bien faire les choses, de satisfaire les clients au mieux. Nos clients se multiplient. Nous faisons toujours des pas en avant. Nous améliorons le service. Les investissements en marketing ne cessent pas.

En 2011, nous avons un nouveau projet. Nous avons acheté un terrain, y construit notre hôtel. L'idée est nourrie longtemps avant, à un moment elle mûrit. Pour parler des entrepreneurs, nous étions vraiment des imprudents. Nous ne savions presque rien, en construction comme en fonctionnement d'un hôtel. Heureusement il y a eu des éléments qui ont fait le succès. Nous avons bien évalué les choses et avons choisi exactement ce qu'il fallait faire.

Lorsque l'hôtel fonctionne, il n'y a pas de compétences. Nous ne savons pas comment ça peut marcher. Les incidences ont eu lieu. Fong se doute que je détourne de l'argent. On était sur le point de casser. Tendue. Mais après, il n'y a pas eu de problème. Car, comment dire, en fait nous n'avons rien à cacher. Et puis, nous nous comprenons. Quelque part en nous on se respecte, on s'apprécie, on croit bien que l'autre ne fera jamais de bêtises. Il y a eu une bonne foi, une grande confiance.

Nous sommes fiers de notre entreprise car elle est partie du zéro. C'est comme si nous avons juste allumé une chandelle. Puis un plus grand feu. Nous avons cherché du bois, maintenant c'est devenu un grand feu. C'est maintenant que le feu est le plus fort.

Description du parcours:

M. Câne entre en business par le besoin économique et par un envie de communiquer aux autres à travers un échange commercial. A partir d'un projet de son ami Fong et An l'épouse de ce dernier, les trois développent ensemble un opérateur de tourisme local. Ils constituent une équipe entrepreneuriale audacieuse prête à se lancer dans des aventures financières dont le résultat n'est pas certain. La clé de succès de M. Câne réside au fait de savoir sentir le besoin des clients et de les satisfaire en leur apportant le bon sens du service. Les associés entament un entrepreneuriat organisationnel dans lequel l'importance porte sur l'amélioration de l'offre, leur vision durable se transfère sur les employés et forme un mode de comportement commun dans l'entreprise. Le développement de l'entreprise se réalise par ces innovations incrémentales et par la construction d'une nouvelle opportunité, un hôtel boutique dans un des sites touristiques incontournable. Les deux activités – à savoir l'exploitation de l'hôtel et l'organisation des voyages - sont jugées en bonne marche, et les entrepreneurs cherchent maintenant à optimiser ces dispositifs.

Les acteurs du réseau :

ORDRE	Acteurs	Pourquoi ces réseaux relationnels peuvent-ils avoir une influence importante dans le projet d'entreprise?	Comment ces réseaux relationnels ont été construits ?	Comment l'entrepreneur peut-il mobiliser ces réseaux ?
1	Amis de compétences	Source de compétences nécessaires	Même niveau d'éducation universitaire	Par une relation amicale
2	Clients	Force d'achat Source d'opportunité	Même langue, même culture	Par une compréhension des valeurs culturelles
3	Equipe entrepreneuriale	Collaboration dynamique	Lien fort, ressources/compétences similaires	Par une appréciation mutuelle
4	Famille initiée	Source de soutien inconditionnel	Préexistant	Par la culture de la famille
5	Famille créée	Source de soutien inconditionnel	Existant en dehors du projet d'entreprise	Par la culture de la famille
6	Equipe du personnel	Force de travail Engagement	Réponse à la culture d'entreprise Créé et maintenu avec soin des entrepreneurs	Par intérêt économique Par l'identité de l'entrepreneur

Annexe 3 Fiche d'analyse du cas 3

M. Nguyen et son agence de communication HACOM

Résumé du récit :

Le premier métier de la compagnie était la revente d'espace publicitaire de la VTV (la Télévision Nationale du Vietnam). Avant, j'avais eu des projets très avancés avec des équipes de la VTV. J'avais été consultant dans une agence étrangère, nous avons réalisé des contrats de sponsor des programmes télévisés entre nos clients annonceurs et la VTV. Il fallait trouver des séries télévisées que la VTV accepterait de diffuser et que l'annonceur accepterait de payer. Dans une équipe d'étrangers, j'avais été le seul à pouvoir sentir si un film passerait ou non. Nous avons eu notre commission sous forme de volumes d'espaces publicitaires.

L'entreprise est créée pour développer ce genre de projet. En fait l'ouverture a eu lieu pour des raisons en dehors de ma volonté. Je n'avais jamais eu l'idée de devenir entrepreneur, cela n'avait pas existé dans ma conscience ni dans mon éducation. Dans mon agence, les projets ne durèrent pas. L'entreprise s'arrêta, alors que j'avais des relations très profondes avec les personnes concernées. J'ai continué le travail, associé avec une compagnie vietnamienne puis j'ai créé la mienne. Peut-être c'est aussi parce que j'ai voulu moi-même faire quelque chose qui rapporte des profits. Il y avait là un caractère qui m'a amené dans ce métier des affaires.

Pendant trois, quatre ans, l'entreprise vivait de la revente d'espaces publicitaires. Mais au moment où je créais la compagnie, les projets de sponsor éclatèrent dans toutes les formes, il y a eu une incroyable concurrence. Je me tournai donc vers d'autres services autour de la publicité, mes clients étant toujours les annonceurs locaux auxquels j'avais vendu des espaces publicitaires. C'étaient des jeunes producteurs, ils ne savaient pas faire une communication sur la télévision, ils devaient chercher une agence, locale car ils n'avaient pas de moyens pour recruter une agence internationale. Après un certain temps, leurs besoins changèrent. Je poursuivis avec eux et j'ouvris de nouvelles activités.

La période où l'entreprise marchait au mieux c'est celle où tous les services étaient rentables: la publicité, l'éditorial, les imprimés, les cadeaux. Tout a marché. Mais les

choses ont changé. Ça a chuté progressivement. Je suis passé des années avec 50-60 films à celles où aucune production n'a été réalisée. Lorsque qu'un annonceur a des problèmes financiers, ou même avant, lorsqu'il a pressenti que le marché irait mal, sa première réaction serait d'arrêter toutes les actions de communication et de publicité.

J'ai coopéré avec différents groupes, pour diminuer les dépenses, pour y maintenir mon contrôle. Cependant ces coopérations disparurent dès que le marché chuta, plusieurs choses ont eu lieu, on ne pouvait pas prévoir. Il y a bien une raison, c'est la gestion sans lendemain, que mènent plusieurs entreprises dont la mienne.

A l'heure actuelle l'entreprise fait face à un ensemble des difficultés. Il faut déménager. Il faut changer la structure de propriété. Le personnel partira. Tout cela vient d'une seule raison. Les ventes ne vont pas bien. Les activités de l'entreprise ne rapportent pas.

Pour rêver, je rêverais avoir une équipe performante et fidèle. La coordination serait extrêmement fluide grâce à un mécanisme d'engagement et à un attachement par sentiments. Puis on aurait un produit accepté par le marché, un nouveau produit que l'on saurait créer, produit dont la croissance se maintient malgré l'évolution du marché. Enfin je rêve de pouvoir mettre en place un fonctionnement où on n'a pas besoin d'un directeur toujours présent comme moi maintenant.

Description du parcours :

M. Nguyen a découvert une opportunité entrepreneuriale, il cherche à l'exploiter et crée sa propre entreprise pour ce faire. La transformation rapide du secteur environnant enlève à l'entreprise des opportunités initiales, mais lui en offre d'autres. Malgré des adaptations en continu, M. Nguyen perd progressivement ses clients. Il lui manque des ressources financières. Privilégiant la flexibilité aux dépens de la construction d'un système de production, souffrant de sa faible capacité managériale, M. Nguyen n'a pas su construire des compétences solides lorsque la situation lui était encore favorable. L'entreprise se trouve dans une situation difficile.

Les acteurs du réseau :

ORD RE	Acteurs	Pourquoi ces réseaux relationnels peuvent-ils avoir une influence importante dans le projet d'entreprise?	Comment ces réseaux relationnels ont été construits ?	Comment l'entrepreneur peut-il mobiliser ces réseaux ?
1	Réseau international	Ces étrangers venant créer des affaires au Vietnam savent des nouveaux modes de consommations	L'entrepreneur peut construire des relations avec son réseau international par son éducation	L'entrepreneur n'a pas mobilisé ces relations
2	Amis (liens faibles)	Ces personnes peuvent apporter des compétences et des ressources à l'entreprise	Par éducation, via un autre contact	Par relation amicale

Absence des acteurs importants :

ORD RE	Acteurs	Comment ces acteurs auraient pu apporter une influence?	Pourquoi ces réseaux ne sont pas mobilisables ?
1	Famille	Soutiens physiques et sentimentaux inconditionnés et/ou irremplaçables	Capacité financière limitée de la famille Absence du soutien de l'épouse
2	Amis proches (liens forts)	Ces personnes peuvent apporter des compétences et des ressources importantes à l'entreprise, p.e. association et partenariat durable	Les amis proches n'ont pas de ressources ou de compétences nécessaires à l'entreprise Il manque à l'entrepreneur la capacité de « cristalliser » des relations au bénéfice de son entreprise
3	Un encastrément structural favorable	Cet encastrément pourrait apporter à l'entrepreneur des opportunités, des ressources ou compétences nécessaires	Il manque à l'entrepreneur des liens forts lui permettant de créer des réseaux solides dans son milieu économique

Annexe 4 Fiche d'analyse du cas 4

M. Ba et ses entreprises Manuf (publique) et Croquet (privée)

Résumé du récit :

J'ai dirigé une entreprise à deux reprises dans ma vie. La première était une entreprise publique. Puis j'ai refait ma vie, et j'avais une privée.

J'ai été un fonctionnaire, très motivé et j'ai réussi jeune. J'ai été un des premiers de ma génération à avoir adhéré [au Parti Communiste]. Envoyé à la formation des cadres du Parti, j'ai été ensuite nommé directeur adjoint puis directeur de la manufacture des aliments pour bétails de ma province en 1978.

Dans les années 1980-1985, les affaires allaient vraiment bien. Je savais surmonter les entraves du mécanisme économique en cours. C'était l'époque des interdictions aux circulations des marchandises et aux ventes libres. Les provinces ne purent pas faire sortir leurs produits agricoles sans un permis administratif. Je cherchais à savoir ce dont les firmes provinciales avaient besoin, ce qui put faire délivrer ce permis. Je farfouillais par-ci par-là pour le leur apporter. J'ai eu des gros profits.

J'ai importé des automobiles, empruntant de l'argent à la banque. C'est à ce moment-là que l'Etat fit des coups qui m'ont atteint. D'abord, c'était la récupération des crédits. Les emprunts à taux bas ont été supprimés et on nous a demandé de rendre les emprunts en cours dans un délai de 6 mois. Puis, mes clients furent censés cesser leur activité par la suite de la politique rendant la production agricole aux familles⁶². Insolvable, j'ai été obligé de procéder à la dissolution de l'entreprise. Mon erreur résida dans le fait que je ne voulais pas me détacher de mon stock invendu, je me suis engagé dans de nouveaux emprunts pour payer les intérêts.

Après de tristes années sans savoir quoi faire, un jour j'ai vu que les croquettes pour oiseaux chanteurs semblaient être un besoin de plus en plus important.

⁶² Cette politique, connue au Vietnam sous le nom de « khoan 10 » (la taxe forfaitaire, stipulée par la Résolution N. 10-NQ/TW du Bureau politique du Comité central du Parti communiste) consiste à répartir la production agricole aux familles et non plus aux entités publiques comme les coopératives ou les fermes. Les familles assumèrent désormais l'exploitation des terres agricoles qui leur furent attribuées et déposèrent à l'Etat une taxe forfaitaire. Les coopératives et les fermes publiques perdirent en grande partie leur rôle d'unité de production. Nombreuses d'entre elles ont été dissolues.

La première année, j'ai été le seul producteur sur le marché. Ensuite vint une période plus difficile. Un ancien distributeur a copié mes croquettes et mon emballage, malgré des interventions des Offices de Propriété Intellectuelle et de la Surveillance du Marché. Je décidai alors de lancer moi aussi un produit imité, au prix encore moins cher que l'autre. Après un an, mon adversaire ne put plus résister. Il abandonna l'emballage copié et chercha une autre façon de communiquer. Ce qui est contradictoire, c'est que l'on ne peut pas faire confiance à la justice, on se concurrence par son poids économique.

Au bout de cinq ans après l'apparition de Croquert ouvrant un nouveau marché des croquettes pour oiseaux chanteurs, les choses ont changé. De nombreux producteurs sont venus. Une vraie concurrence a eu lieu, portant sur la qualité et le prix. Moi je n'ai pas de système administratif. Je peux réduire mes dépenses et accepter une petite marge. Les bureaucratisés ne peuvent pas survivre. Ils fermeront dans 3 ou 4 ans.

La troisième concurrence est celle avec les petits producteurs, ceux qui ont de l'expertise et ont su développer leur production. Ils sont comme moi. Ce sont des herbes sauvages, il est impossible de les tuer. Il faut vivre avec. La concurrence n'est pas atroce mais exténuante. Mais je suis content de ma situation actuelle. J'ai pas mal gagné pendant plus d'une dizaine d'années. Dieu m'a bien aimé. J'en suis heureux.

Description du parcours :

Devenir entrepreneur par son envie d'autonomie et grâce à ses capacités pour les opportunités économiques, M. Ba a eu des expériences entrepreneuriales dans la fonction publique avant de créer sa propre entreprise « Croquert ». Le parcours est aussi le passage d'un mécanisme économique socialiste à un marché de libre échange. « Croquert » présente un produit de qualité répondant bien aux besoins du marché. L'entreprise doit faire face à plusieurs concurrences. Elle a survécu grâce à son principe de traçabilité, aux adaptations courageuses, et à une interaction étroite établie au fil du temps avec les clients et les distributeurs. L'entreprise reste par contre une structure managériale rudimentaire.

Les acteurs du réseau :

ORD	Acteurs	Pourquoi ces réseaux relationnels peuvent-ils avoir une influence importante dans le projet d'entreprise?	Comment ces réseaux relationnels ont été construits ?	Comment l'entrepreneur peut-il mobiliser ces réseaux ?
1	Système politique provincial	Pouvoir politique	L'entrepreneur est accédé au système politique provincial par son éducation	Engagement de l'entrepreneur dans le système
2	Preneurs d'initiatives	Force d'initiatives	L'entrepreneur est accédé au système politique provincial par son intégration au système politique	Partage des visions sur les opportunités existantes
3	Famille	Soutien inconditionnel	Lien familial	Solidarité familiale
4	Institutions publiques	Ces institutions ont pour tâche d'apporter une protection juridique à l'entreprise	Cadre juridique préexistant	<i>Pourquoi ce réseau n'a pas été mobilisable ?</i> Incapacité à répondre aux besoins de l'entreprise
5	Parties prenantes	Force d'achat	Satisfaction grâce à la qualité des produits offerts	Interaction Transparence Confiance

Annexe 5. Les groupes d'influence

	Famille	Amis	Groupes Sociaux	Parties prenantes
Réseaux actifs	Famille (Cas 1 Groupe - Cas1Gr.1, Cas2Gr.4, Cas4Gr.3) Epoux(se) (Cas1Gr.2, Cas2Gr.5, Cas4Gr.3)	Amis de compétence (Cas2Gr.1)	Clients potentiels (Cas2Gr.2) Preneurs d'initiatives (Cas4Gr.2) Réseau international (Cas3Gr.1)	Clients (Cas1Gr.4, Cas4Gr.5) Concurrents (Cas1Gr.5) Equipe du personnel (Cas1Gr.3, Cas2Gr.6)
Leur rôle	Apport de l'opportunité entrepreneuriale (Cas1Gr.1) Soutien inconditionnel (Cas2Gr.4, Cas4Gr.3) Soutien psychologique (Cas1Gr.2, Cas2Gr.5, Cas4Gr.3)	Apporter les opportunités (Cas2Gr.1, Cas4Gr.2, Cas3Gr.1)	Permettre à l'entrepreneur de créer sa valeur (Cas2Gr.2)	Résultat commercial (Cas1Gr.4, Cas4Gr.5) Positionnement concurrentiel (Cas1Gr.5) Force productive (Cas1Gr.3, Cas2Gr.6)
Pourquoi ces réseaux peuvent-ils intervenir dans le projet d'entreprise ?	Un membre de la famille détient l'opportunité (Cas1Gr1) La famille a une force mobilisatrice permettant à l'entrepreneur d'avoir un soutien inconditionnel	Force de compétences (Cas2Gr.1)	Force de consommation (Cas2Gr.2, Cas4Gr.2) Source d'expérience (Cas3Gr.1)	Force d'achat (Cas1Gr.4, Cas4Gr.5) Référence de comparaison (Cas1Gr.5) Force de travail (Cas1Gr.3, Cas2Gr.6)
Comment ces réseaux relationnels sont construits ?	Lien familial	Même éducation (Cas2Gr.1)	Même langue, même culture (Cas2Gr.2) Même système politique (Cas4Gr.2) Même culture économique (Cas3Gr.1)	Produit (Cas1Gr.4, Cas4Gr.5) Objectif commercial (Cas1Gr.5) Culture d'entreprise (Cas1Gr.3, Cas2Gr.6)
Comment l'entrepreneur(e) peut-il(elle) mobiliser ces réseaux ?*	Lien familial	Par une relation amicale (Cas2Gr.1)	Par une compréhension des valeurs culturelles (Cas2Gr.2) Par l'engagement et le partage des visions économiques et sociales (Cas4Gr.2)	Par l'échange des valeurs du produit (Cas1Gr.4, Cas4Gr.5) Par le partage des objectifs similaires (Cas1Gr.5) Par les valeurs de l'entreprise (Cas1Gr.3, Cas2Gr.6)

*Exceptionnel pour le Cas 3 Groupe 1 (Cas3Gr1) : pas de mobilisation.

Annexe 6. Recensement des situations « amis »

Cas N.	Situation	Acteur	Rôle	Pourquoi ce rôle	Comment les relations sont-elles construites ?	Comment l'entrepreneur peut-il les mobiliser ?	Lien
2	Obtenir le poste d'enseignant	Un ami du frère	<i>Cet ami me fait être recruté comme enseignant</i>	Cet ami est aussi enseignant à cette université	Même niveau d'éducation post universitaire en management	Relation amicale très proche	Fort
2	Trouver une solution à une difficulté	Amis	<i>Je leur demande des renseignements</i>	Ils sont dans le domaine, p.e, avocats ou qui connaissent un avocat	Même niveau d'éducation : expertise dans un domaine professionnel	Relation amicale	Entre fort et faible
2	Trouver les premiers clients	Amis	<i>J'obtiens mes premiers clients</i>	Ils sont en connexion avec les gens qui veulent voyager au VN	Même milieu francophone	Relation amicale	Fort et faible
2	Recruter un chef marketing français	Un amis	<i>Je lui demande de devenir chef marketing</i>	Il est expert	Milieu francophone	Relation amicale	Faible
2	Trouver un architecte	Amis de longue date	<i>Il conçoit l'hôtel de Ninh Binh</i>	Il est expert	Même niveau éducation professionnelle	Relation amicale proche	Fort
3	Donner des conseils	Amis entrepreneurs ou futurs entrepreneurs	<i>Ils ont besoin des conseils</i>	Ils sont experts	Même domaine entrepreneurial	Relation amicale	Fort et faible
3	Accéder aux nouveaux clients	Amis entrepreneurs	<i>Ils me présentent des clients</i>	Ils connaissent des bons contacts	Même domaine	Entre aide	Fort et faible
3	Réaliser un contrat offert par un amis	Amis clients	<i>Il est directeur de l'entreprise client</i>	L'ami directeur offre un contrat	Bonne connaissance préalable	Relation amicale et besoin économique	Fort et faible
3	Personnaliser les relations économiques	Contacts économiques	<i>Il faut créer une relation personnelle avec mes contacts dans mes entreprises clients</i>	Position professionnelle des contacts	Besoin économique Echange social	Même besoin économique Même préoccupation sociale	Faible
3	Lancer un produit	Amis	<i>Il ne faut pas demander aux amis d'acheter tes produits</i>	<i>Ils ne deviendront pas tes clients si ton produit n'est pas bon</i>	<i>Il faut les considérer comme des parties prenantes</i>	<i>Il faut leur offrir des valeurs qui correspondent à leur besoin</i>	Parties prenantes

Annexe 6. Recensement des situations "amis" (suite)

Cas N.	Situation	Acteur	Rôle	Pourquoi ce rôle	Comment les relations sont-elles construites ?	Comment l'entrepreneur peut-il les mobiliser ?	Lien
3	Se faire accéder aux nouveaux contacts	Les nouveaux contacts, qui ne sont pas encore des amis	<i>Il faut se baser sur tes produits et établir un échange social avec les nouveaux contacts</i>	<i>Des relations économiques sont plus durables si elles sont personnalisées</i>	<i>Une relation personnalisée se construit grâce en grande partie à un échange social</i>	<i>Il faut trouver des occasions pour développer un échange social</i>	Parties prenantes
3	Essayer un nouveau produit	Amis proches, clients qui connaissent bien l'entrepreneur	<i>Je vois d'abord avec ces amis et clients s'ils vont accepter mon produit</i>	Connaissance de ces personnes sur le marché concerné	Même milieu économique	Relations amicales proches, bonnes connaissances	Liens forts
3	Recruter un employé	Amis chargés des ressources humaines dans leur entreprise	<i>Ces amis me conseillent sur le recrutement</i>	Ils sont experts	Même milieu du besoin économique	Relation amicale proche	Liens forts
3	Recruter un employé ou chercher un partenaire	Amis	<i>Ils me présentent des candidats ou des personnes en besoin</i>	Ils sont experts	Même milieu du besoin économique		Liens forts et faibles
4	Accéder aux personnes compétentes	Amis	<i>Ces amis m'ont introduit aux personnes compétentes</i>	Ils sont experts	Même milieu politique et économique	Relation amicale	Liens forts
4	Obtenir un renseignement	Amis	<i>J'obtiens des renseignements sur mes affaires</i>	Ils sont experts	Même milieu politique et économique	Relation amicale	Liens forts

Trieu PHAM-THI-THUY

LE RÉSEAU RELATIONNEL DE L'ENTREPRENEUR : LE CAS DU VIETNAM

Résumé

Cette thèse s'intéresse au réseau relationnel de l'entrepreneur dans le contexte du Vietnam, pays engagé dans une économie de marché sous la direction du Parti Communiste. Sur le plan managérial, la production des connaissances sur le réseau permettra d'écarter la mauvaise réputation du terme de « relation personnelle » et développer une meilleure connexion interpersonnelle et inter-organisationnelle pour les entrepreneurs vietnamiens. Ceux-ci, noyaux d'un secteur privé dynamique émergeant, sont encore dispersés dans un fonctionnement individuel. Sur le plan académique, la thèse exploite une vision élargie vers la nature sociale de l'activité économique de l'entrepreneur.

Les quatre études de cas précisent le rôle des groupes sociaux dans le réseau de l'entrepreneur et leur transformation en parties prenantes. La thèse se concentre enfin sur la lecture des résultats à la lumière des différentes théories en entrepreneuriat.

Mots clés : entrepreneur, entrepreneuriat, réseau relationnel, capital social, processus entrepreneurial, PME, études de cas

Résumé en anglais

This thesis is interested in the entrepreneur's personal network in the context of Vietnam, a country engaged in a market economy under the leadership of the Communist Party. On the managerial level, the production of knowledge on the network will make it possible to discard the bad reputation of the term of "personal relation" and to develop a better interpersonal and inter-organizational connection for Vietnamese entrepreneurs. These, nuclei of an emerging dynamic private sector, are still dispersed in an individual functioning. On the academic level, the thesis exploits an expanded view towards the social nature of the entrepreneur's economic activity.

The four case studies specify the role of social groups in the entrepreneur network and their transformation into stakeholders. The thesis focuses finally on the reading of the results in the light of different theories in entrepreneurship.

Keywords : Entrepreneur, entrepreneurship, personal network, social capital, entrepreneurial process, SME, case study