L'ETUDE DE CAS ET LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL DES PAYS EMERGENTS : APPLICATION A LA RECHERCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU VIETNAM

Auteur : VO SANG Xuan Hoang,
Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG-HCMV),
Université d'Economie d'Ho Chi Minh Ville, Viet Nam

Adresse : Madame VO SANG Xuan Hoang,
Centre Franco-Vietnamien de Formation à la Gestion (CFVG-HCMV),
Université d'Economie d'Ho Chi Minh Ville,
54, rue Nguyen Van Thu, District 1, Ho Chi Minh Ville, Viet Nam
Tél : (84.8) 38 24 10 80 / 38 22 96 45 ; Fax : (84.8) 38 24 18 86
E-mail : xuanhoang@cfvg.org

Résumé :
La recherche en management, surtout en Gestion des Ressources Humaines, peut se reposer sur différents types d'approche et de méthodes de recherche, que ce soit de façon consécutive ou parallèlement par la combinaison de plusieurs méthodes. Notre travail voulait illustrer, par un examen des méthodes de recherche adoptées dans les mémoires de fin d'études de troisième cycle, que l'étude de cas (Yin, 1989) est la méthode la plus souvent utilisée dans la recherche en gestion des ressources humaines, vu le contexte institutionnel changeant où se trouvent les entreprises dans les pays émergents comme le Vietnam.
Adoptant la typologie de Scott (1995), nous allons examiner le contexte institutionnel d'un pays par ses trois piliers : régulateur, normatif et cognitif, tout en prenant comme illustration le cas des recherches en gestion des ressources humaines réalisées au Vietnam au niveau post-universitaire. Parallèlement à l'examen du nombre et de l'énoncé des études de cas réalisées en gestion des ressources humaines (ou en management) dans les mémoires de recherche, nous analyserons en même temps les changements opérés dans la même période dans le contexte institutionnel du pays.
La transformation continuelle du cadre juridique, le système éducatif en évoluation, le marché du travail à fortes fluctuations, les effets négatifs du contexte économique mondial, ainsi que certaines caractéristiques de la culture nationale (importance des relations humaines, respect de la hiérarchie, etc.) pourraient expliquer en grande partie l'importance de la contextualisation des recherches en gestion des ressources humaines au Vietnam.

Mots clés : étude de cas, économie émergente, contexte institutionnel, gestion des ressources humaines, Vietnam

Introduction

A notre époque où l'économie devient globale, et où les phénomènes politiques et économiques peuvent devenir mondiaux, le concept des pays en transition risque de devenir obsolète car ces pays peuvent être désormais considérés comme des pays émergents qui s'intègrent de plus en plus dans des mécanismes internationaux (par exemples, les pays de l'Europe de l'Est, la Russie, les anciens pays communistes, etc.). Ils ne sont pas pour autant dégagés tout de suite de leurs caractéristiques de l'époque "en transition" et gardent encore des changements très fréquents dans leur contexte institutionnel. La recherche menée dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans ces pays ne peut donc ignorer ces spécificités, c'est ainsi que nous nous sommes intéressées aux relations entre le caractère changeant du contexte institutionnel et méthode de recherche en gestion des ressources humaines.

Adoptant la typologie de Scott (1995), nous allons examiner le contexte institutionnel d'un pays par ses trois piliers : régulateur, normatif et cognitif, tout en prenant comme illustration le cas des recherches en gestion des ressources humaines réalisées au Vietnam au niveau post-universitaire (autrefois troisième cycle en France ou équivalant maintenant au niveau de Master 2 de recherche du système européen actuel). Parallèlement à l'examen du nombre et de l'énoncé des études de cas réalisées en gestion des ressources humaines (ou en management) dans les mémoires de recherche, nous analyserons en même temps les changements opérés dans la même période dans le contexte institutionnel du pays.

Notre papier sera divisé en trois parties principales : après l'introduction, la première partie s'appuie sur les travaux des autres chercheurs pour justifier les relations possibles entre la méthode de l'étude de cas et les changements du contexte institutionnel d'un pays en transition. La deuxième partie présente la méthodologie adoptée et explique en même temps le contexte de production des mémoires de recherche que nous considérons. La troisième partie analyse le contexte institutionnel du Vietnam pour le relier avec l'utilisation de la méthode de l'étude de cas. Les principaux paramètres que nous allons surtout examiner sont le système légal (formant le cadre juridique de la gestion des ressources humaines), le système éducatif, le marché du travail, les principales valeurs culturelles vietnamiennes (dont l'importance des relations humaines et de la hiérarchie). Et enfin, la conclusion insiste sur les enseignements tirés de cet examen et recommande des pistes de recherche futures.

Cadre théorique de la recherche

Le contexte institutionnel des pays émergents (ou en transition) et la méthodologie de l'étude de cas

Pour les institutionnalistes, les organisations sont profondément intégrées dans les contextes institutionnels. Une organisation donnée est supportée et dominée par des forces institutionnelles, qui peuvent affecter cette organisation à travers le renforcement des lois, règles, et normes (Powell & DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995). Selon Scott (1995), l'environnement national d'un pays peut être caractérisé par trois "piliers" : régulateur, normatif et cognitif. Le composant *régulateur* d'un environnement institutionnel reflète les lois et règles existantes dans un environnement national particulier, qui promeut certains types de comportements et en restreint d'autres. Le composant *cognitif* reflète les

catégories cognitives largement partagées par les personnes d'un pays particulier. Enfin, le composant *normatif* d'un environnement institutionnel se centre sur les systèmes normatifs – c'est-à-dire les valeurs et normes tenues par les individus dans un pays donné. Les composants normatifs introduisent " *une dimension susceptible de prescrire, d'évaluer et d'obliger dans la vie sociale* ". Le tableau 1 représente la synthèse des particularités des trois piliers de l'environnement institutionnel selon Scott (1995) :

Tableau 1 – Les Trois Piliers des Institutions (Scott, 1995, p.35)

Piliers	**Régulateur**	**Normatif**	**Cognitif**
Bases du respect des règles	Utilité, pragmatisme	Obligation sociale	Héritage (considérer comme des acquis)
Mécanismes	Coercitifs	Normatifs	Mimétiques
Base du raisonnement	Instrumentalité	Appropriation	Orthodoxie
Indicateurs	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Domination, isomorphismes
Bases de la légitimité	Sanctions légales	Gouvernement par la moralité	Support de la culture et des concepts appropriés

Les trois domaines ne sont pas nécessairement indépendants. Les valeurs, par exemple, peuvent être placées dans la catégorie cognitive et en même temps, influencer et être influencées par le domaine normatif. Les domaines cognitif et normatif émergent des processus d'éducation et de socialisation, tandis que le domaine régulateur, en particulier, est influencé par les gouvernements et le processus d'intermédiation des intérêts (Kostova & Zaheer, 1999).

La recherche de légitimité est traduite dans les efforts des organisations à s'intégrer à leur environnement. Suivant la perspective institutionnelle, la légitimité n'est pas une commodité à posséder ou à échanger, mais une condition reflétant un alignement culturel, un support normatif, ou une consonance avec les règles ou lois. Ces trois domaines du contexte institutionnel sont ainsi examinés en les plaçant dans la perspective des économies en transition.

Le contexte régulateur : l'Etat – le Gouvernement – la Législation

Le pilier régulateur est composé d'institutions régulatrices – il s'agit des règles et lois qui existent pour assurer la stabilité et l'ordre dans les sociétés (North, 1990). Les organisations doivent se conformer aux exigences explicites de l'Etat par des systèmes régulateurs pour être légitimées, bien qu'elles aient la capacité, particulièrement dans le long terme, d'influencer le domaine régulateur par l'intermédiaire de leurs intérêts (Kostova & Zaheer, 1999).

Cependant, les économies en transition présentent encore bon nombre de complexités et de difficultés pour les investisseurs. Ceci est particulièrement vrai dans les pays qui passent d'une économie socialiste à une économie de marché. L'héritage socialiste tout comme les récentes transformations des pays d'Europe de l'Est, de l'ex-Union Soviétique ou de la Chine, créent un environnement institutionnel largement différent de celui auquel est confrontée une firme typiquement occidentale (Peng & Heath, 1996 ; Cyr, 1997). Nous pouvons citer par exemple les contraintes formelles et informelles de

l'environnement institutionnel sur les activités économiques des firmes, notamment le contrôle bureaucratique des autorités gouvernementales, la tolérance de la propriété privée ou l'instabilité de l'environnement juridique (Luo & Peng, 1999).

Dès lors, pour étudier des pratiques de management dans les entreprises, l'étude qualitative par la méthode des cas peut permettre d'illustrer ce qu'a écrit Eisenhardt (1989), qui a identifié deux contextes propres à l'utilisation des études de cas : des recherches portant sur des phénomènes peu connus, et des situations où une nouvelle perspective permet d'enrichir la vision d'un thème déjà étudié. L'étude de cas ici est compris au sens de Yin (1989), qui définit la recherche par étude de cas comme une méthode empirique impliquant l'investigation d'un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas définies clairement, et où de multiples sources sont utilisées pour montrer l'évidence (Yin, 1989, p.23). Une investigation qualitative, comparative par étude de cas pourrait être considérée comme la méthode la plus appropriée pour atteindre le but de la recherche qui est d'explorer la réalité et de construire de la théorie.

Le contexte cognitif

Tandis que le contexte régulateur insiste sur le pouvoir des règles et des sanctions, le cadre cognitiviste est fondé sur les identités sociales : nous agissons suivant nos conceptions et les significations que nous accordons à l'action dans une situation donnée ; l'acceptation s'instaure dans plusieurs circonstances parce que d'autres types de comportements sont inconcevables (Scott, 1995 : p.44).

Le composant cognitif reflète les catégories cognitives largement partagées par les habitants d'un pays particulier. Scott suggère que "*les éléments cognitifs constituent la nature de la réalité et les cadres où les significations sont élaborées* " (1995 : p. 40). Les programmes cognitifs tels que schémas, cadres, ensembles déductifs, et représentations affectent la façon dont les gens notent, catégorisent, et interprètent les stimuli de l'environnement. Les membres d'une même culture semblent partager un ensemble de valeurs acquises durant le processus de socialisation – valeurs qui représentent les modes de conduite acceptables dans une société particulière. C'est pourquoi, une autre tradition de recherche a utilisé les valeurs comme une façon pour distinguer les cultures (cf. Barkema & Vermeulen, 1997). Les différences culturelles de ce fait ont une incidence sur les valeurs dans le travail et les attitudes managériales et donc des implications sur les systèmes organisationnels destinés à motiver, récompenser et développer les hommes qui s'y regroupent (Crozier, 1963 ; Tregaski, 1997 ; Taormina, 1998).

Les Valeurs Traditionnelles et les Comportements

Quand les pratiques de gestion sont incompatibles avec certaines valeurs profondément ancrées dans la culture nationale, les employés ont tendance à se sentir insatisfaits, distraits, mal à l'aise, et ne s'impliquent pas dans leur travail. Comme résultat, ils peuvent devenir moins capables ou moins désireux d'être performants. Les pratiques de gestion qui sont conformes aux valeurs culturelles nationales peuvent aider les employés à adopter un comportement souhaité, à être auto-efficaces et très performants, parce que ces pratiques sont compatibles avec les coutumes et les routines qui sont appliquées sur le lieu de travail (Earley, 1994).

En dépit de la transition vers un modèle économique basé sur le marché, les valeurs et comportements traditionnels qui sont enracinés dans le cœur et l'esprit des gens

demandent du temps pour être effacés. Par exemple, dans une économie planifiée, le droit de propriété sur les entreprises revenait à l'Etat et l'autorité sur les firmes était dispersée parmi plusieurs entités bureaucratiques. L'influence managériale au sein des entreprises n'était pas dérivée de l'autorité légitime des propriétaires cherchant du profit comme dans les économies de marché, mais prenait source dans les relations avec des personnalités politiques et dans la maîtrise des ressources cruciales. Pour les managers locaux qui ont été habitués à de telles politiques, le mode de fonctionnement privilégié se trouve plutôt dans la gestion du réseau de contacts et de relations personnelles pour coordonner les activités (Peng & Heath, 1996 ; Cyr, 1997 ; Steensma & Lyles, 2000, Mihaylova, 2005).

Face à cette situation, pour effectuer des études auprès des entreprises, il serait préférable de prendre en compte tous les paramètres du contexte (institutionnel et organisationnel) de chaque organisation. La méthode de cas pourrait ainsi se justifier par la dépendance des situations du contexte qui reste spécifique à chaque cas. La recherche par cette méthode permet donc de mettre en évidence des explications locales valides, tout en insistant sur le particularisme des correspondances entre le contexte et l'objet étudié :

"L'importance de la contextualisation qui empêche parfois de séparer clairement les phénomènes étudiées de leur contexte, et qui ainsi présente des risques importants pour des recherches utilisant des questionnaires standardisés, plaide également pour la recherche par étude de cas" (Igalens & Roussel, 1998 : p.87).

Bien que l'adaptation culturelle d'une organisation au pays hôte puisse contribuer à sa légitimité, elle n'est pas une condition suffisante pour son acceptation parce que d'autres facteurs existent aussi, par exemple la nature du produit ou des problèmes réglementaires. En outre, la légitimité est construite socialement. Ainsi, il ne peut y avoir une correspondance seule à seule entre l'adaptation culturelle d'une organisation et la façon dont elle est perçue par l'environnement. C'est pourquoi, il devient indispensable d'examiner d'autres aspects de l'environnement institutionnel où évoluent ces entités.

Le contexte normatif

Les systèmes normatifs incluent tant les *valeurs* que les *normes*. Les *valeurs* sont des conceptions de ce qui est préféré ou désiré. Les *normes* spécifient comment les choses doivent être faites ; elles définissent les moyens légitimes pour atteindre les valeurs. Les systèmes normatifs définissent les buts ou objectifs (par exemple, gagner un jeu ou faire du profit), mais indiquent aussi les façons appropriées pour les atteindre (par exemple, les conceptions sur des pratiques correctes dans les affaires) (Scott, 1995 : p. 37).

Parmi ces facteurs institutionnels du contexte national, on peut citer les établissements d'éducation et de formation (Ashton & Felstead, 1996), le syndicat (Brewster, 1995), la législation et l'économie (Tregaski, 1997), en dehors des valeurs individuelles et des systèmes de croyances (Hofstede, 1980 ; Tregaski, 1998) que nous avons étudiés dans la partie précédente.

L'appareil éducatif

Les organisations fonctionnent grâce aux compétences de leurs salariés et le rôle du système d'éducation devient vital pour la formation de ces derniers. Dans son étude de cas sur la formation au management pour des managers russes entrant en coopération

avec les firmes américaines, Wiley (1995) a constaté que des efforts dans ce domaine ont été rendus plus difficiles par des lacunes dans le système d'éducation et de formation au management en Russie. Ces lacunes proviennent du manque de formateurs professionnels, de l'absence de moyens et d'équipements de formation modernes et de l'insuffisance de la littérature managériale russe. C'est pourquoi, le développement du management a été considéré comme la priorité la plus urgente parmi les efforts pour améliorer les ressources humaines dans ce pays.

Ces diverses caractéristiques du système éducatif d'un pays aboutissent immanquablement à des particularités du marché du travail. Par exemple, des lacunes dans la formation au management conduit forcément à la pénurie de compétences managériales (Venard, 2000), ou le manque de formation pratique dans l'éducation des ingénieurs rend ceux-ci peu adaptées à la demande des entreprises en terme de compétences (Stennsma & Lyles, 2000).

Le marché du travail

La main d'œuvre est d'une importance clé pour maintenir les facteurs initiaux de succès, tant au niveau des économies nationales qu'à celui des firmes. Le « type » et la « qualité » des ressources humaines a un impact crucial sur le type de développement économique et sur la gestion des ressources humaines, en termes de compétitivité, de formes de production, d'exigences et de pratiques d'emploi appropriées.

D'après Goodall et Warner (1999), dans le cas de la Chine, il n'y avait pas de marché du travail à proprement parler depuis 1949 jusqu'à récemment. La réforme économique et l'arrivée des investisseurs étrangers qui en découle ont créé un besoin croissant dans le développement du management. Dès lors, le gouvernement chinois a introduit un programme de grande envergure sur la réforme du Code du Travail, ayant pour but de développer un marché de travail plus flexible : le développement rapide des agences de recrutement a créé des opportunités d'emploi et promu la mobilité de la main d'œuvre. De plus, les changements portent sur l'importance nouvelle donnée à la formation et au développement des carrières, l'appréciation des performances, le lien établi entre la rémunération et la performance individuelle et la relation plus étroite entre politique de personnel et stratégie commerciale (Goodall & Warner, 1999).

Dans le cas de la Hongrie, l'étude de Steensma et Lyles (2000) sur l'apprentissage organisationnel dans 135 joint-ventures internationales entre des partenaires hongrois et des firmes étrangères a identifié une forte relation entre l'éducation reçue par les managers locaux et leurs besoins en formation. La principale cause se trouve dans le fait que les économies autrefois marxistes ont une solide réputation scientifique et insistent lourdement sur la formation d'ingénieurs et de techniciens. Elles ont en effet formé le plus grand nombre d'ingénieurs du monde, en dépit d'un manque de savoir-faire pratique. Les compétences techniques et les résultats de production étaient historiquement la clé du succès, tandis que l'expertise marketing et managériale était considérée comme moins cruciale. C'est pourquoi ces types de compétences restent encore en pénurie, bien qu'il y ait des efforts de la part des écoles de commerce occidentales dans la diffusion de l'enseignement de gestion en univers concurrentiel.

Toutefois, l'environnement externe des entreprises comprend encore d'autres institutions qui contribuent à formaliser des règles comme des codes de conduite à respecter pour ces entités. Surtout dans les économies en transition, notamment celles en processus de

changement du système planifié vers l'économie de marché, des institutions telles que le Syndicat ou le Parti Communiste occupe une place particulière dans l'environnement économique du pays.

L'influence du Parti Communiste et du Syndicat

Certains auteurs mentionnent encore d'autres institutions et acteurs, qui peuvent affecter l'autonomie des firmes dans les économies en transition. Par exemple, il existe une règle légale selon laquelle au sein de chaque entreprise en Chine, le responsable de personnel doit être un membre du Parti Communiste Chinois. Grâce à cette réglementation, l'Etat peut toujours contrôler les activités de toutes les organisations (Peng & Heath, 1996 ; Sanyal & Guvenli, 2000).

Toutefois, cette importance du Syndicat et la présence du Parti Communiste chinois dans les entreprises à participation étrangères perd de plus en plus son ampleur en Chine. Dans leur étude auprès de 37 filiales d'entreprises américaines en Chine sur les relations de celles-ci avec le gouvernement chinois, Sanyal et Guvenli (2000) suggèrent que, malgré le rôle majeur du Parti Communiste Chinois et la grande taille du secteur public, les firmes étrangères – particulièrement celles qui sont de grande taille et localisées dans les régions côtières où les investissements étrangers sont favorisés – n'ont pas rencontré de grandes difficultés dans leurs négociations avec le gouvernement. La plupart des managers apprécient et reconnaissent le besoin de cultiver de bonnes relations avec l'administration bureaucratique et en fonction du degré auquel elles sont capables de le faire, les résultats reflètent le succès des organisations.

En Europe de l'Est, nous pouvons retrouver les mêmes changements dans la position du Parti Communiste dans la gestion des entreprises. Dans les premières décennies après la réforme, le contrôle du Parti Communiste restait très forte dans le recrutement des cadres à tous les niveaux de l'entreprise (Wiley, 1995). Puis la dominance du Parti Communiste national devient plus nuancée et dépend du contexte de l'entreprise comme Mihaylova (2005) l'a constaté dans sa recherche menée en Bulgarie et d'autres pays comme l'Ukraine, la Serbie, la Macédoine et la Croatie.

Par cette brève revue de la littérature sur le contexte institutionnel des pays en transition (de l'économie socialiste à l'économie de marché), nous formulons l'hypothèse suivante laquelle le contexte institutionnel des pays en transition peut être sujet à des changements et comporte certaines particularités et, de ce fait, devient plus favorable à l'utilisation de la méthode des cas dans la recherche en gestion des ressources humaines.

Et si dans une recherche exploratoire, un seul cas pouvait suffire pour permettre la découverte des théories émergentes, l'étude de cas multi-sites favorise mieux le respect des deux critères de réplication et de saturation (Glaser & Strauss, 1967 ; Yin, 1989). De plus, le choix de l'étude de cas multiples permet de prendre moins de risques à cause des événements pouvant intervenir dans le processus de recherche, comme par exemple un désaccord avec l'entreprise, la découverte d'un « biais fatal » à la poursuite de la collecte des données, ou plus simplement, une mauvaise interprétation de la situation de départ (Baumard et al., 1999).

La méthodologie des cas, qui est surtout qualitative et compréhensive par son approche flexible, peut donc atteindre le but de fournir des réponses aux questions *« comment »* et *« pourquoi »* concernant la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Car elle permet d'obtenir des informations et données provenant de toutes les parties concernées,

face à la complexité et l'ambiguïté des relations entre les entreprises ou organisations et son contexte institutionnel.

Méthodologie de la recherche

Après une brève revue de la littérature sur la méthode des cas ainsi que sur les différents éléments à considérer dans le contexte insitutionnel d'un pays, nous allons appliquer ce modèle dans le contexte particulier d'un pays en transition qui est le Vietnam. Les éléments identifiés dans la partie fondements de la littérature seront repris un par un dans le contexte du Vietnam, pour justifier la préférence de l'utilisation de la méthode de l'étude de cas dans la recherche en gestion des ressources humaines.

La partie empirique de cette recherche se fonde ainsi sur un examen qualitatif des données provenant de notre travail de recherche ainsi qu'à partir de l'examen des mémoires de fin d'études de MBA de nos étudiants au Vietnam. Les données primaires viennent de deux sources principales : entretiens qualitatifs avec les étudiants spécialisés en gestion des ressources humaines, et leurs mémoires de recherche de fin d'études de MBA réalisés dans le domaine de gestion des ressources humaines (ou en management). Parallèlement, les données secondaires sont puisées dans notre lecture et revue des documents d'analyse et de synthèse de la situation économique, sociale et politique du Vietnam.

Notre modèle de recherche pourrait ainsi être présenté comme le suivant :

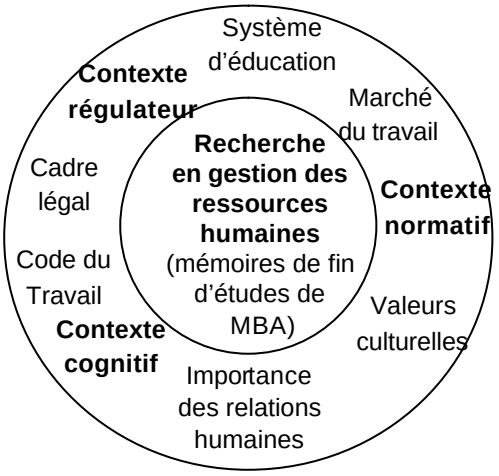

Figure 2 – Imbrication des recherches en gestion des ressources humaines dans le contexte institutionnel du pays

L'examen des mémoires de recherche en gestion des ressources humaines

Notre examen des mémoires de recherche de fin d'études de MBA couvre toute la période de 1993-1994 jusqu'à 2007-2008. Bien que revêtu de l'appellation de «MBA », le diplôme obtenu par nos étudiants à la fin de ces deux années d'études post-universitaires leur permettra de continuer des études ou recherches plus avancées afin d'aboutir sur le diplôme final de doctorat. Suivant le système d'éducation vietnamien, les diplômés de MBA de notre établissement peuvent candidater directement aux études doctorales dans les universités ou instituts de recherche au Vietnam.

Afin de bien préparer les étudiants au mémoire de recherche de fin d'études, le curriculum du programme réserve, entre le passage de la première année à la deuxième année, deux mois d'immersion en entreprise pour tous les étudiants (période qui s'appelait à la création du programme « stage » pour les jeunes diplômés et qui, depuis longtemps, s'était transformé en « projet de consultance » parce que la plupart des étudiants ont déjà au moins quelques années d'expérience). A la fin de cette période de deux mois, les étudiants doivent rédiger un rapport d'environ une vingtaine de pages sur l'application d'un des outils de gestion qu'ils ont pu assimiler durant leur première année d'études de MBA. Ce rapport, fortement orientée vers l'aspect pratique et professionnel, devra être présenté et défendu devant un jury composé du tuteur et d'un représentant de l'entreprise concernée. Cet exercise sert donc de « passage obligatoire » pour bien préparer les étudiants au projet de recherche qu'est leur mémoire de fin d'études qu'ils auront à mener tout au long de leur deuxième année d'étude, parallèlement aux cours obligatoires et électifs.

Le mémoire de recherche a pour objectif *« de démontrer les capacités de réflexion et de synthèse de l'étudiant sur un sujet de nature plus académique et théorique ou sur un sujet appliqué mais qui requiert la conception et la mise en œuvre d'une méthodologie précise. (...) La question de recherche pourrait porter sur un problème concret d'une entreprise ou d'un secteur de l'économie »* (cf. CFVG, *Guide du mémoire de recherche,* document interne renouvelé chaque année).

A la différence du rapport de stage, le mémoire de recherche devrait adopter une structure classique d'un rapport de recherche : introduction qui présente la problématique, brève revue de la littérature pour aboutir au modèle de recherche, étude empirique avec l'analyse de l'entreprise (ou du secteur) concernée placée dans son environnement économique et social, recommendations et conclusion. C'est un travail de réflexion de longue durée (plus de six mois) que l'étudiant doit réaliser sous la supervision de son Tuteur sur différentes étapes. A la fin du parcours, le rapport final – d'une cinquantaine de pages – sera présenté et défendu par l'étudiant devant un jury composé au moins de trois professeurs docteurs (dont son Tuteur) et des professionnels reconnus dans le domaine concerné.

Pour bien équiper les étudiants d'outils de travail et de recherche et aussi pour la méthodogie, le syllabus du programme comporte toujours un module de vingt-quatre heures (ou plus) au premier semestre du cursus, sur les techniques quantitatives de gestion – ou plus précisément sur les méthodes de collecte et d'analyse des données statistiques. Un autre module sur les techniques qualitatives (observation, entretiens, etc.) avait été organisé quelques temps, puis était transformé en méthode de recherche tout court, délivré au début du troisième semestre, avant le lancement des projets de mémoire de fin d'études. Ainsi, les étudiants ont toute latitude de choisir les méthodes qui conviennent le mieux à leur problématique de recherche, à condition d'avoir l'accord de leur tuteur, qui sont soit des professeurs chercheurs soit des professionnels confirmés dans le domaine (dans tous les cas de figure, les tuteurs doivent avoir absolument le titre de docteur).

Bien que le nombre total ne soit pas grand, l'échantillon des mémoires de recherche concerne tous les domaines de la gestion et de l'économie, allant des points de vue macro-économique aux problématiques confrontées par des managers dans la gestion quotidienne de leurs entreprises, que ce soit en finance – comptabilité, ou en marketing,

en gestion de projet. Dans ce papier, nous nous intéressons seulement aux recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines et en management.

Tableau 2 – Liste des mémoires de recherche en Gestion des Ressources Humaines ou en Management utilisant la méthode de l'étude de cas de 1993-1994 à 2007-2008

Année	Nb total de mémoires	% des mémoires en GRH	% des mémoires en GRH utilisant l'étude de cas	Titre des mémoires avec étude(s) de cas en gestion des ressources humaines ou en management
1993-1994	21	24	40	• Gestion d'une entreprise de services dans le contexte du Vietnam • Etude qualitative d'une société de conseil à Ho Chi Minh ville
1995-1996	39	10	25	• L'esprit du bouddhisme appliqué à la gestion d'entreprise
1996-1997	42	12	40	• Réorganiser les Entreprises étatiques : Cas de la Société Agrex Saigon • Transfert de technologie dans les Joint-ventures à Ho Chi Minh ville
1997-1998	37	19	71	• Action syndicale dans les entreprises joint-ventures • Recrutement, Rémunération et Formation : méthodes japonaises de gestion des ressources humaines – cas des entreprises japonaises à Ho Chi Minh ville • Mise en place d'une politique de formation dans une entreprise vietnamienne • Application de la méthode Hay à la rémunération du personnel • Evaluation des performances du personnel de l'entreprise : cas du Vietnam
1998-1999	30	10	67	• Les facteurs influant sur la politique de rémunération • Recrutement et les politiques de recrutements possibles des entreprises à Ho Chi Minh ville
1999-2000	29	10	0	
2000-2001	34	3	100	• Problèmes de motivation des employés qualifiés pendant la crise financière. Cas de l'hôtel Omni Saigon
2001-2002	16	0	0	
2002-2003	36	17	100	• Employees motivation at TIAGS • Change corporate culture at newly-equitized companies - a case of SEAREFICO • Changing corporate culture to improve employee performance and customer satisfaction: the case of Anh Phuoc Trading and Service Co. • Performance appraisal to the sales force: A case of HEC • Strategic performance appraisal : A case study

				of Sofitel Hotel • Propose a suggestive scheme to motivate Sales Representatives in Vietnam Brewery Ltd. for better Sales Performance
2003-2004	32	16	60	• The Correlations among job satisfaction, job performance and turnover intention investigated in the Vietnamese context: the case study of Tan Duc (TD&T) Group. • HRM and Corporate Business Strategy: Study of Compensation & Benefit Strategy - The Case of Sadaco • Suggesting salary scheme for newly-equitized companies in Hochiminh city: Case of Garmex Saigon Co.
2004-2005	32	6	100	• How to improve employee engagement? : The case study of Tradico Department of Cargill Viet Nam • Failures analysis and reengineering proposal to a company - The case study of HUNTER DOUGLAS.
2005-2006	41	10	75	• Building Corporate Culture in Merger and Acquisition – A case of the acquisition between Maersk Vietnam and P&O Nedlloyd Vietnam • Reorganization of public enterprises : A proposal for establishing VNA engineering company and development strategy of the company in the future • Performance appraisal to sewing workers: A case of Biebl Design Company.
2006-2007	48	10	100	• Measure the job satisfaction at Tan Son Nhat operation control center (OCC TSN) Vietnam Airlines. • Measuring job satisfaction - The case of Sigma Coatings Co. Ltd. • How to retain the labor force in footwear industry - A case study of Pou Yuen VN enterprise Co. Ltd. • Performance appraisal to improve customer services - The case of Tan Son Nhat operation control center (OCC TSN) • Applying management by objectives – A case study of Thanh Cong Textile Garment Join-Stock Company
2007-2008	31	6	100	• Motivation policy and talent retention at Holcim Vietnam Ltd. • Standardize the training process for sales training - The case of Mesa Company.

Remarques :

- Il y avait une rupture en 1994-1995 parce que le nombre d'années d'études était passé d'un an à deux ans pour le programme de MBA.
- A partir de 2001-2002, les étudiants ont préféré le parcours anglophone et il n'y a plus depuis lors que quelques rares mémoires de recherche rédigés en français.

Par ce tableau, nous pouvons constater que la plupart des mémoires en gestion des ressources humaines et en management ont choisi de plus en plus la méthode de l'étude de cas dans la partie empirique de leur recherche. Les étudiants qui ont réalisé ces mémoires ont reconnu eux-mêmes qu'ils avaient beaucoup de difficultés pour mener des recherches quantitatives sur une large population, et que l'étude de cas convenait mieux aux problématiques auxquelles ils étaient confrontées. Dans certains mémoires, deux phases de recherche empirique étaient menées : la première exploratoire par questionnaires auprès d'un échantillon présentatif (ou aléatoire) de la population mère ; la deuxième par des entretiens semi-directifs en profondeur avec seulement les acteurs concernés dans les entreprises étudiées. Ou inversement, nous pouvons aussi retrouver des entretiens exploratoires avec des spécialistes du domaine dans la première partie, et des questionnaires envoyés à tous les employés et managers de l'entreprise étudiée dans la deuxième partie.

Avec des caractéristiques propres aux entreprises concernées, l'étude de cas – mono-site ou multi-sites – permet à nos étudiants de mieux comprendre la complexité du contexte auquel étaient confrontées ces entreprises. Même si la représentativité était assez limitée, elle leur permet de bien étudier à fond les problèmes pour pouvoir proposer des solutions appropriées et, en même temps, adopter de nouvelles approches ou méthodes de travail adéquates.

Discussion

Le contexte institutionnel d'un pays en transition : le cas du Vietnam

Les spécialistes en gestion des ressources humaines n'ont pas encore étudié le Vietnam pour au moins une raison : l'accès au pays a été et continue à être très difficile et limité. Après la réunification du pays en 1976, le pays était fermé, sauf pour les autres pays communistes. C'est seulement à partir de 1986 que de nouvelles réformes économiques se sont développées, aboutissant à une ouverture du pays. Cependant, le pays n'a vraiment entamé ses réformes qu'au début des années 1990. Par conséquent, il y a très peu de références de nature bibliographique sur le pays lui-même. Hormis quelques articles de recherche (Venard, 2000 ; Shultz et al., 2000 ; Dapice, 2004) la documentation de base se fonde le plus souvent sur la presse économique et des informations officielles annoncées par les autorités vietnamiennes.

Le Contexte régulateur

Le cadre politique et économique du Vietnam

Pour bien connaître le contexte du Vietnam en matière de management, comprendre sa situation politique et économique est nécessaire. Pendant des siècles, le pays était dominé par des pouvoirs étrangers et des guerres incessantes. En 1976, le pays était unifié par un gouvernement communiste centralisé avec pour capitale Hanoi.

Au milieu des années 1980, la planification économique centralisée promulguée par la Constitution de 1980 a plutôt échoué. Au 6ème Congrès du Parti Communiste Vietnamien en 1986, un virage dans la politique économique s'est produit, orientant l'économie vers le marché plutôt que vers la planification. Cette politique de *Doi Moi* (Réforme) engageait le gouvernement à créer une structure légale plus accueillante pour les initiatives privées et internationales. Ces changements étaient inspirés en partie par des

développements similaires en Chine et en Union Soviétique, qui étaient guidés au début par les conditions désespérées de l'économie nationale.

Le nouveau système économique s'est plus fermement établi quand l'Assemblée Nationale a adopté une nouvelle Constitution en 1992. La constitution révisée reconnaît la prédominance du Parti Communiste Vietnamien, et maintient la propriété de l'Etat et des collectivités sur les entreprises en tant que fondements du système économique. Mais en même temps, elle établit fermement les droits des entreprises privées et reconnaît l'efficacité du système d'économie de marché. En particulier, la nouvelle constitution garantit que les entreprises ayant des investissements étrangers ne seront pas nationalisées (Rivard & Ta, 2000).

Le cadre juridique a cependant dû être profondément remanié dans le sens d'une libéralisation croissante à la fin des années 1990. Afin de créer une image plus attractive, les autorités vietnamiennes ont multiplié depuis le début de l'année 2000 des dispositions légales visant à améliorer le contexte des affaires. Cependant, deux mouvements contradictoires semblent exister parallèlement au sein du gouvernement. Certains responsables de haut niveau dans les Ministères et des autorités locales gardent encore les habitudes de travail et de pensée suivant l'ancien mode. Ils pensent que les politiques actuelles ont du succès, et non en train de freiner la vitesse de croissance de l'économie du pays, qui normalement, pourrait faire mieux. Ils considèrent encore le secteur privé comme nuisible, qu'il faut accepter à contre-cœur au lieu de le considérer comme un secteur d'avant-garde et pionnier de l'économie nationale, puisque porteur de croissance et créateur d'emplois. Ils n'acceptent ce secteur privé que petit et facile à contrôler, et le considèrent comme risqué et dangereux s'il parvient à se développer. C'est pourquoi, les investissements publics continuent à affluer seulement dans les industries complexes du gouvernement (Dapice, 2004).

Ces dernières années, les ministères, les autres services gouvernementaux et les organismes responsables locaux accordent une attention croissante à la résolution des difficultés, afin de créer des conditions favorables pour les activités des entreprises. Les organismes tels que le Service des Taxes, la Douane, le Service du Plan et de l'Investissement, ont pris l'initiative de dialoguer avec les investisseurs étrangers au Vietnam. Grâce à ces contacts, les divergences entre entreprises et services gouvernementaux diminuent progressivement.

La réglementation sociale vietnamienne a connu des développements importants au cours des dernières années. Un Code du Travail a été adopté en 1994 par l'Assemblée Nationale. Entré en vigueur le 1er janvier 1995, il a été complété par une série de textes formant la base du droit social vietnamien. Certains remaniements dans la Loi d'Amendement du Code du Travail étaient soumis à l'Assemblée Nationale en Juin 2002. Cette réglementation était appliquée à partir de Janvier 2003 aux nationaux mais aussi aux 1,4 millions d'employés étrangers et vietnamiens travaillant pour les entreprises à capitaux étrangers[1]. Toutefois, dans la suite de cette partie, nous présentons seulement les réglementations en vigueur actuellement.

[1] Agence de l'Investissement Etranger, cité dans le Flash-Info de la CCIFV (Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Vietnam), Novembre-Décembre 2008.

Conjoncture économique du Vietnam en 2008[2]

Malgré les avertissements avancés à la fin de l'année 2007 sur la faible qualité de la croissance économique, sur le niveau de vie de la population en baisse, la volonté du gouvernement était claire dans l'atteinte des résultats spectaculaires qui dépasseraient toutes les périodes précédentes. Le gouvernement a donc accéléré des moyens et projets pour atteindre les objectifs fixés comme : décentralisation (qui devrait être bonne et nécessaire en principe) démesurée aux autorités locales dans l'attribution des licences d'investissement (locaux et étrangers), octroi de terrains, création de nouvelles zones industrielles, etc. Ces actions ont fait naître des doubles emplois et surcharges inquiétants sur le nombre excessif de projets investis dans des terrains de golf, immobiliers, aciéries, raffineries de pétrole de toute taille.

Cette situation aggrave encore plus les inégalités et inadéquations dans le domaine de l'énergie, des infrastructures, des ressources humaines, …Les conséquences inévitables se sont apparues au fur et à mesure : l'offre de crédits augmente plus de 50%, l'inflation grimpe à 25%, l'excès d'importation dépasse le seuil de sécurité, la bourse dégringole à un niveau record, les bulles du marché immobilier explosent, ….

A partir du mois de mars 2008, le gouvernement a brusquement fait demi tour dans ses orientations, l'économie nationale roulant à grande vitesse était freinée brusquement par tous les moyens techniques légaux dans le nouveau but de réduire l'inflation : taux d'intérêt de base augmenté, réservations obligatoires imposées à taux d'intérêt très faible, actions obligatoires attribués, mesures draconiennes imposées sur les banques commerciales pour limiter les crédits, investissements annulés, etc. Toutes ces mesures infligent de lourdes charges aux banques commerciales de même qu'aux petites et moyennes entreprises.

Les entreprises doivent toujours faire face aux imprévus venus de partout et nombreux sont des PME qui n'ont pas pu survécu aux charges insurmontables tels que crédits, taux d'intérêts, prix des matières premières, etc. Cette situation favorisait de plus en plus l'activité des « intermédiaires » à tous les niveaux, pour obtenir telle décision, ou l'utilisation de tel terrain, etc. Les relations personnelles deviennent plus fortes que les mécanismes du marché.

Les perspectives économiques de l'année 2009 seront encore plus mauvaises par rapport à l'année 2008. Le Fonds Monétaire International (FMI) prévoit que le PIB du Vietnam en 2009 sera de 4,75% parce que les demandes intérieure et extérieure sont en baisse en même temps. Avec le taux de change actuel, le PIB du Vietnam sera de 1 623 milliers de milliards de dong en 2009, comparé à 1 479 milliers de milliards de dong l'année dernière. Ce chiffre ne tient pas encore compte des effets du paquet d'aide à la consommation de 6 milliards de dollars américains que le gouvernement vient d'annoncer récemment. Le déséquilibre de la balance commerciale est prévu diminuer de 8% du PIB, essentiellement par la baisse des importations. Toutefois, les risques restent encore très grands et font baisser les investissements indirects au Vietnam, particulièrement dans les actions boursières. Le FMI pense cependant que, dans le moyen

[2] Le Dang Doanh, « La situation économique du Vietnam en 2008 », *Sai Gon Times online*, accédé le 26 décembre 2008.

terme, les perspectives du Vietnam restent positives et que le pays continue à être l'un des points d'attraction intéressants pour les investisseurs étrangers[3].

Le contexte normatif

Le système éducatif

D'un commun accord et sans qu'aucune étude ni recherche n'arrive à le prouver clairement, l'éducation nationale au Vietnam reste de loin inférieure à celles des autres pays. Du point de vue de l'économie de marché, l'éducation au Vietnam n'a pas changé aussi rapidement que ne l'exige l'intégration du pays dans la région et la scène internationale (Nguyen & Tran, 2009).

Bien que sujet à de profondes réformes, l'éducation au Vietnam reste encore un problème suscitant de longues discussions et aussi de fortes contestations. Certaines personnes peuvent par exemple profiter du système éducatif actuel pour augmenter leurs revenus personnels, grâce à l'obtention de diplômes non mérités. Face à trois ou quatre élèves qui sont excellents en Mathématiques ou Sciences naturelles, la situation générale de l'éducation au Vietnam est assez mauvaise en terme de qualité. Le gouvernement vietnamien est conscient des insuffisances dans ce domaine, et des actions sont en cours. Dans le futur, ces réformes vont entraîner des conséquences positives pour l'économie, parce qu'elles préparent la main d'œuvre nécessaire pour des activités engendrant des valeurs ajoutées plus élevées. Pour cela, il faut changer la façon de construire toute la structure du système éducatif ainsi que les mécanismes de rémunération pour ses membres. Les décisions d'autoriser des programmes de formation en coopération avec des établissements étrangers se révèlent comme l'un des bonnes pistes dans ces réformes (Dapice, 2004).

Le Ministère de l'Education et de la Formation (MEF) vietnamien a annoncé en 2007 sa volonté à appliquer des réformes notables dans le système éducatif vietnamien, ainsi que de construire une éducation universitaire de niveau international. Les objectifs du MEF consistent à bâtir quatre universités de niveau international dans les quatre grandes villes du pays comme Ha Noi (dans le Nord), Da Nang (au Centre), Ho Chi Minh Ville et Can Tho (dans le Sud). Pour réaliser ces projets, le gouvernement vietnamien a décidé d'apporter des financements partiels dans ces universités, sur la base des universités existantes, et en même temps faire appel aux coopérations et aides des autres pays tels que la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. C'était dans ce principe que l'Université Vietnamo-Allemande a été créée à Ho Chi Minh Ville en 2008 et l'Université des Sciences et des Technologies de Ha Noi qui va bientôt commencer à fonctionner avec l'aide du gouvernement français à partir de 2009. Les deux Universités de niveau international à Da Nang et à Can Tho vont être bientôt inaugurées, sur la base des emprunts à la Banque Asiatique et du gouvernement japonais (Nguyen T.L.H, 2009).

Toutefois, l'éducation au niveau universitaire ne peut répondre que partiellement aux besoins du marché du travail, car il reste encore l'éducation professionnelle pour préparer les jeunes à la vie professionnelle. L'équipement des jeunes de compétences professionnelles et de techniques de travail en équipe (ou en société) manquent aussi

[3] Thanh Binh, « Le FMI prévoit que la croissance du Vietnam sera de 4,8% », paru sur le site Vnexpress, accédé le 19 mars 2009.

cruellement et entraînent à certaines particularités du marché du travail vietnamien que nous allons aborder dans la partie suivante.

Le marché du travail

Les ressources humaines représentent l'un des plus importants actifs du Vietnam et les plus grandes opportunités commerciales du pays se trouvent dans sa population. La population totale du Vietnam est d'environ 85 millions avec plus d'un million de nouveaux chercheurs d'emploi qui entrent sur le marché du travail chaque année, dont à peu près 200 000 personnes venues du secteur agricole (Warren-Rodriguez, 2009).

Il faut noter que la population active est très jeune (plus de 60 % de la population ont moins de 30 ans). L'importance du chômage au Vietnam[4] place le recruteur dans une situation favorable quand il recrute du personnel pour des postes de base comme femmes de ménage, employés administratifs, chauffeurs, etc. Toutefois, les difficultés apparaissent avec des postes plus élevés demandant des compétences appropriées pour une efficacité immédiate.

La plupart des chercheurs d'emploi sont, d'après les recruteurs, mal préparés au monde de l'entreprise, notamment pour les sociétés internationales qui exigent, en plus d'une bonne formation et d'un anglais irréprochable, une ouverture d'esprit qui ne semble pas assez développée au Vietnam[5]. Des travailleurs compétents et immédiatement opérationnels ne sont pas faciles à trouver, car comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente sur le système éducatif vietnamien, l'éducation nationale ne peut pas répondre complètement aux demandes du marché, tant en terme de contenu que de qualité des formations. Par exemple, certains métiers ne demandent pas tellement de main d'œuvre, mais beaucoup de gens en sont formés. Par contre, dans d'autres métiers, le professionnalisme est exigé au plus haut niveau mais la qualité de la formation fournie n'est pas adéquate. De plus, les prévisions sur les besoins du marché pour guides les activités de formation restent encore très limitées[6].

Il est donc souvent nécessaire de recruter quelqu'un qui ne possède pas le niveau de formation et d'expérience requis, mais qui semble avoir un potentiel. En fait, la plupart des nouveaux employés sont semi-compétents et les entreprises sont encouragées à organiser leurs propres sessions de formation. C'est ainsi que, depuis la fin des années 1990, de courts séminaires de formation (et même ceux de plus longue durée) sont proposés régulièrement par des établissements de formation aux entreprises.

Cependant, même si l'entreprise parvient à recruter du personnel compétent ou semi-compétent pour répondre à ses besoins de main d'œuvre, elle doit aussi trouver des moyens pour garder ses employés pour continuer à fonctionner et ne pas avoir un taux de turnover trop élevé. Dans une économie en voie de développement, la question des rémunérations se révèle donc l'une des plus importantes, surtout dans le cas de pénurie de main d'œuvre qualifiée. Il faut noter toutefois que les salaires représentent un autre

[4] Selon les statistiques officielles du gouvernement vietnamien, le taux de chômage au Vietnam en 2003 est de 6,84 % et de 6,58 % respectivement à Ha Noi et à Ho Chi Minh Ville, qui sont les deux plus grandes villes du pays.

[5] Entretien avec M. Jacques Rostaing, PDG de Rostaign Vietnam, cité dans la note «Recrutement au Vietnam», in Flash Info de la CCIFV (Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Vietnam), Septembre-Octobre 2008.

[6] Hai Viet, entretien avec M.Tran Anh Tuan, expert en recrutement, « Décoder les incompatibilités du marché du travail », *Tuoi Tre*, paru le 30 mars 2009.

élément de la réglementation au Vietnam. Ils doivent être conformes à l'accord collectif et ne peuvent pas descendre au-dessous du salaire minimal fixé chaque année par le Ministère du Travail, des Invalides de Guerre et des Affaires Sociales (MOLISA) pour les entreprises étrangères.

Pour garder des travailleurs qualifiés, plusieurs entreprises ont appliqué une politique attractive ces dernières années : salaire élevé, augmentation des primes pour les repas, amélioration des conditions de travail, fourniture de logement près du lieu de travail, formation (même à l'étranger), … Concernant les ouvriers maîtrisant les nouveaux métiers, pour les garder afin de maintenir le niveau de production, les entreprises n'ont pas hésité à dépenser des sommes considérables pour organiser des formations initiales ou de recyclage, en interne ou en collaboration avec des établissements de formation à l'extérieur, …[7].

En 2009, la crise économique mondiale actuelle affecte aussi le Vietnam et entraîne des conséquences sur le marché du travail et la création de l'emploi, parce que les entreprises vont réviser leur niveaux de production afin d'ajuster aux chutes dans la demande mondiale et locale. Le gouvernement a, de ce fait, envisagé d'appliquer certaines mesures pour aider les entreprises qui ont du licencier une partie de leurs effectifs (30%), notamment dans l'octroi des emprunts pour les permettre de payer les salaires des employés[8].

Syndicat et droit de grève

D'après la loi vietnamienne, toute entreprise doit disposer d'une représentation syndicale. Celle-ci est intégrée à un ensemble pyramidal placé sous le contrôle du gouvernement, à la tête duquel se trouve la Confédération Générale des Travailleurs du Vietnam et les Confédérations des Travailleurs des provinces. Le syndicat peut être l'émanation de l'Union syndicale de la province ou des salariés eux-mêmes. L'action du syndicat se concentre sur trois domaines : la protection des droits des salariés, la création et l'amélioration de la législation sociale, enfin la représentation des salariés dans les négociations collectives.

Le droit de grève est reconnu par le Code du Travail, mais strictement réglementé. Ainsi, toute grève est prohibée au sein des entreprises de service public et des secteurs vitaux pour l'Etat (fourniture de produits de première nécessité à l'économie nationale, sécurité et défense nationale), dont la liste est publiée par le Gouvernement. Au sein des autres entreprises, l'initiative de la grève est prise par le Comité Exécutif du Syndicat et la décision finale doit être approuvée par la moitié des travailleurs. Enfin, la grève ne doit pas dépasser le strict cadre de l'entreprise.

Le Code du Travail fournit aussi des procédures d'arrangement pour des conflits qui ne peuvent être résolus par la négociation directe. Dans les cas d'échec de négociation, tous les côtés peuvent choisir une des formes d'arbitrage tels que : le Comité d'Intermédiaire des Travailleurs, composé d'un nombre égal des représentants de la direction et des travailleurs, le Conseil d'Arbitrage des Disputes de Travail établi et présidé par l'Agence Locale du Travail ou d'autres arbitres choisis par toutes les parties. Si les parties

[7] Que Anh, « Augmentation du salaire pour garder les employés dans un contexte d'inflation », entretien avec Mme Tieu Yen Trinh, PDG de Talent Net, paru sur *Saigon Times online*, le 17 juin 2008.

[8] Quynh Lam, "Le gouvernement permettra aux entreprises d'emprunter de l'argent pour payer les salaries", accédé le 24 février 2009 sur le site de VNExpress.

n'arrivent pas à un accord, elles peuvent être amenées devant la Cour du Peuple et l'arbitrage sera assumé par le Ministère du Travail.

Le rôle du Parti Communiste dans la gestion de l'entreprise

Il ne faut pas toutefois oublier que le Vietnam reste encore l'un des rares pays communistes du monde. Le changement d'un système planifié à une économie de marché n'a pas engendré de changement politique. Au contraire, la récente Constitution vietnamienne réaffirme le rôle primordial du Parti Communiste comme «détachement d'avant-garde de la classe ouvrière ». Actuellement, le communisme demeure la clef de voûte de l'édifice politique et économique vietnamien.

Non seulement le Parti a un rôle dans la gestion de l'économie du pays, mais en plus, il exerce une influence sur le management des firmes vietnamiennes. Les entreprises publiques ont en leur sein un Comité du Parti. Ce Comité (ou le Syndicat en son absence) est chargé de veiller au respect des lois, de veiller à la bonne relation Parti Communiste / Direction de l'entreprise, de faire en sorte que les associations qui dépendent du Parti puissent exercer leurs activités dans l'entreprise (syndicat, association des femmes, fédération de la jeunesse communiste, etc.) (Venard, 2000).

Cependant, avec l'évolution de l'économie vietnamienne orientée de plus en plus vers le marché, les interventions du Parti Communiste dans les entreprises se font de moins en moins sentir. Le pouvoir décisionnel se concentre de plus en plus vers la Direction qui assume ses responsabilités vis-à-vis de l'organisme tuteur (Comité Populaire de la ville, du district, Ministère auquel est rattachée l'entreprise). Le rôle des représentants du Parti ou du Syndicat en l'occurrence se borne au maintien du respect du Code du Travail et d'autres réglementations promulguées par le gouvernement vietnamien.

Le Contexte cognitif ou l'influence du contexte culturel sur le management des employés

En dehors des réglementations imposées par les autorités gouvernementales, la gestion des ressources humaines dans les entreprises au Vietnam subit aussi l'influence du contexte culturel de la société vietnamienne. Nous allons aborder dans cette partie certaines valeurs privilégiées par les Vietnamiens dans leur comportement au travail. Le respect de l'âge et de la hiérarchie, l'importance des relations humaines sont notamment des éléments culturels à prendre premièrement en compte dans le management des employés locaux.

Le respect de l'âge et de la hiérarchie

L'importance de l'âge et de la position hiérarchique est une composante culturelle que l'on retrouve dans une grande partie de l'Asie (Child, 1991). Au Vietnam, le confucianisme a érigé le respect des anciens et des supérieurs hiérarchiques en une obligation morale très forte. Le respect de la hiérarchie confortée par des écarts d'âge peut impliquer pour les entreprises vietnamiennes des difficultés que l'on peut regrouper en quatre points : la centralisation du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie, l'évaluation individuelle biaisée, la mauvaise communication et la coordination difficile entre les unités de gestion.

Le pouvoir apparaît comme très centralisé dans les entreprises (Venard, 2000). En effet, le respect de la hiérarchie risque de figer l'organisation vietnamienne dans un schéma où le pouvoir se situe seulement au sommet des entreprises. Le meilleur moyen pour le

Vietnamien de montrer qu'il accepte et respecte le rôle dominant de son supérieur, c'est de le laisser prendre l'ensemble des décisions. Il s'ensuit que le collaborateur risque de se limiter à un rôle d'exécution de tâches. Il évitera de faire preuve de créativité et d'esprit d'initiative, de peur de rompre un système où les idées circulent du sommet vers le bas. Dans la plupart des cas, le Directeur Général garde un très grand pouvoir. Ses collaborateurs semblent avoir tendance à ne prendre aucune décision sans l'aval du sommet de la pyramide hiérarchique. Mêmes des décisions simples et routinières peuvent lui être soumises. Cette centralisation peut impliquer un blocage des décisions, le dirigeant n'arrivant pas à faire tous les choix nécessaires.

De plus, l'évaluation individuelle peut poser un problème majeur, car elle va mettre l'accent sur le respect plus que sur la performance. En effet, dans un tel système, le bon employé est plus celui qui respecte son supérieur, que celui qui exécute correctement ses tâches. Les difficultés d'évaluation impliquent donc aussi des problèmes pour récompenser ou sanctionner les employés vietnamiens en fonction de leur performance réelle.

Le respect de l'âge et de la hiérarchie peut générer aussi des problèmes de communication entre les différentes unités de gestion des entreprises vietnamiennes. Le respect du supérieur s'inscrit d'abord dans une perspective verticale de l'organisation. L'employé vietnamien peut montrer un attachement parfois excessif à ses supérieurs directs, avec qui il est en interaction permanente en dépit des relations avec les autres services dans l'entreprise (Venard, 2000).

L'importance des relations humaines

Les Vietnamiens, imprégnés fortement du confucianisme et du taoïsme, élevés depuis l'enfance dans un esprit communautaire, privilégient fortement les relations humaines, dans la perspective d'une régulation harmonieuse des rapports humains. L'individu n'est jamais séparé de l'homme social. Il n'est jamais libre puisque soumis à un ensemble d'obligations et de devoirs sociaux. Dans ce contexte, on comprend que la notion d'harmonie peut primer souvent sur celle d'efficacité économique suivant les circonstances dans l'entreprise.

En matière de management, l'absence de personnel intermédiaire par manque de compétences nécessaires fait que l'organisation du travail au sein d'une unité de production, d'un service ou d'un bureau est un point délicat. D'autant plus que le système d'économie planifiée n'a pas favorisé le sens du travail en équipe et que l'importance accordée à l'atteinte d'une certaine harmonie au travail n'a pas facilité une répartition claire des fonctions au sein des entreprises. Les responsabilités étant mal définies, il est souvent nécessaire pour le manager d'intervenir fortement dans le déroulement des processus organisationnels. De plus, le chef doit montrer de l'intérêt pour la vie personnelle de ses employés, mais le côté privé doit être respecté, particulièrement si l'information donnée par l'employé était confidentielle (Venard, 2000 ; Vo Sang, 2003).

D'autre part, il est nécessaire de donner fréquemment du feed-back aux employés vietnamiens pour qu'ils puissent ajuster la qualité de leur travail. Le Vietnam vient juste d'entrer dans le système d'économie de marché. C'est pourquoi, le pays et les entreprises découvrent de nouveaux concepts tels que contrôle de qualité, respect des clients et des délais … Ces nouvelles exigences de la performance de la firme ont besoin d'un niveau élevé de performance de la part des employés. Il est clair que les employés vietnamiens

qui ont toujours travaillé dans des entreprises vietnamiennes, auront un niveau de performance assez faible. Transformer les niveaux de performance vietnamiens demande du temps. Ceci est d'autant plus difficile que des problèmes de communication peuvent conduire à des malentendus entre les expatriés étrangers et le personnel vietnamien (Blu et al., 2000). Pour cela, l'une des mesures les plus souvent employées est le processus de socialisation, particulièrement la formation des employés pour coordonner les activités de l'entreprise (Vo Sang, 2003).

Ainsi, nous avons passé en revue les éléments principaux de notre modèle de recherche appliqué au cas du Vietnam, pays émergeant dont l'économie garde encore les caractéristiques d'une économie en transition. De façon générale, les économies en transition possèdent en commun un environnement institutionnel fort complexe qui ne manque pas d'influencer profondément les organisations qui s'y trouvent. Cette complexité provient de l'existence des mélanges d'institutions traditionnelles et modernes, et souvent une combinaison des politiques économiques bureaucratiques avec celles basées sur le marché.

Dans le cas du Vietnam, cette complexité se traduit par des facteurs comme l'absence d'un cadre légal stable, des interventions fréquentes de l'Etat dans les affaires, l'incertitude sur l'interprétation des lois qui existent, des hésitations dans les politiques gouvernementales entre l'objectif d'ouverture et la protection du marché local. Du côté des conditions socio-économiques, l'importance donnée aux relations personnelles dans les transactions commerciales, la corruption, la dégradation des transports, de l'énergie et d'autres éléments constituant les infrastructures de l'économie nationale peuvent rendre difficiles l'interprétation et la prévoyance des conditions dans lesquelles les affaires peuvent être menées. La difficulté est amplifiée par l'augmentation des taux de change que connaissent la plupart des pays émergents. Dans ce type d'environnement, les entreprises ont donc intérêt à installer des relations personnelles et durables avec les autorités compétentes pour les aider à gérer ce niveau d'incertitude élevé (Child & Faulkner, 1998 ; Sanyal & Guvenli, 2000 ; Vo Sang, 2003).

Ces particularités du contexte institutionnel d'un pays en transition sont reflétées en partie dans la liste des mémoires de recherche que nous avons présentées dans la deuxième partie de ce papier. L'énoncé des mémoires ne couvre certainement pas tous les aspects des contextes régulateur, cognitif et normatif, mais nous pouvons constater la préoccupation des entreprises dans leur recherche de méthode de travail, et aussi de réflexion pour leur développement dans le long terme. C'est ainsi que nous pensons pouvoir trouver une réponse à notre hypothèse de départ, suivant laquelle le contexte institutionnel des pays en transition peut être sujet à des changements et comporte certaines particularités et, de ce fait, devient plus favorable à l'utilisation de la méthode des cas dans la recherche en gestion des ressources humaines.

Conclusion

Sans vouloir démontrer la suprématie de la méthode de l'étude de cas par rapport à d'autres dans la recherche en gestion, nous essayons d'illustrer l'application de cette méthode dans la conduite des mémoires de recherche de fin d'études de MBA, dans le domaine de la gestion des ressources humaines au Vietnam. Bien que le choix d'une méthodologie s'impose par la nature des questions à traiter, il est nécessaire d'insister sur le fait que le Vietnam reste encore peu connu parce que le pays vient de s'ouvrir récemment et que le niveau de développement (économique) du pays ne justifie pas encore une abondance dans la littérature sur les méthodes de recherche et de management. C'est pourquoi, le caractère exploratoire de la recherche en gestion des ressources humaines au Vietnam demeure l'une des raisons principales pour la préférence de la méthode des cas (Napier et al, 2004).

Puisque dans cette méthode des cas, l'idée est de construire sur les connaissances existantes, mais en même temps, de rester réceptif aux nouveaux phénomènes et possibilités, d'essayer d'interpréter ce qui arrive plus directement sans exclure particulièrement aucune variable dès le début (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). La priorité est à donner à la découverte plutôt qu'à la généralisation des résultats de recherche. C'est dans cette approche que nous voulions combiner l'examen des mémoires de recherche en gestion des ressources humaines avec l'analyse du contexte institutionnel du Vietnam dans la même période.

Les contextes régulateur, cognitif, normatif du contexte institutionnel de Scott (1995) étaient décrits et analysés dans le cas du Vietnam, par l'examen des facteurs tels que le cadre légal et le Code du travail, les valeurs traditionnelles et le comportement au travail des employés, le système éducatif relié au marché du travail, ainsi que le rôle des représentants du Syndicat et du Parti Communiste dans les entreprises ont été pris en compte dans notre étude. La complexité du contexte institutionnel d'une économie en transition comme le Vietnam se confirme une fois de plus, avec des changements fréquents dans le cadre légal, le marché du travail à fortes fluctuations, l'incertitude sur l'environnement économique, des relations personnelles à nouer tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, etc.

Toutefois, il est nécessaire d'insister encore sur la prochaine étape de recherche, si nous voulons approfondir tous les paramètres susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise. L'analyse dans ce cas englobera aussi le contexte organisationnel des entreprises pour avoir une compréhension complète de la situation réelle de l'organisation.

Références

Ashton, D., Felstead A. (1996). Training and Development, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management – A critical text*, Routledge 1995, International Business Press, p.234-253.

Barkema, H.G., Vermeulen F. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures ?, *Journal of International Business Studies*,vol.28, iss.4, Fourth Quarter 1997, p.845-864.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart et al. (eds.), *Méthodes de recherche en Management*, Paris : Dunod, p.224-256.

Blu D., Schwab L., Vo Sang X.H. (2000). Communication entre Français et Vietnamiens : malentendus possibles et recommandations, Communiqué au Colloque *Communication en entreprise*, Ecole Lotus, AUPELF-UREF, CFVG.

Brewster C. (1995). Toward a "European" model of human resource management, *Journal of International Business Studies*, vol.1, p.1-21.

CFVG, *Guide du mémoire de recherche*, document interne renouvelé chaque année.

Child J. (1991). A Foreign Perspective on the Management of People in China, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.2, iss.1, p.93-107.

Child J., Faulkner D. (1998). *Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.

Crozier M. (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris : Editions du Seuil.

Cyr D.J. (1997). Culture and Control: The Tale of East-West Joint Venture, *Management International Review*, vol.37, iss.1, Special issue, pp.127-145.

Dapice D. (2004). Congratulations and thinkings: Vietnamese economy entering a new era. Report to the Vietnam program, Center for Business and Government; John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Earley P.C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance, *Administrative Science Quartely*, vol.39, p.89-117.

Eisenhardt K.M. (1989). Building Theory from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol.14, iss.4, p.532-550.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*, Chicago : Aldine.

Goodall K., Warner M. (1999). Enterprise Reform, Labour-Management Relations, and Human Resource Management in a Multinational Context – Empirical Evidence from Sino-Foreign Joint Ventures, *International Studies of Management & Organizations*, vol.29, iss.3, Fall 1999, p.21-36.

Hai Viet (2009) entretien avec M.Tran Anh Tuan, expert en recrutement, « Décoder les incompatibilités du marché du travail », *Tuoi Tre*, paru le 30 mars 2009.

Hofstede G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*, Beverly Hills, California: Sage.

Hofstede G.H., Bond M.H. (1988). The Confucius Connection : From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, vol.16, iss.4, p.4-21.

Igalens J., Roussel P. (1998) *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Economica.

Kostova T., Zaheer S. (1999). Organizational Legitimacy under conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, vol.24, iss.1, p.64-81.

Le Dang Doanh (2008). La situation économique du Vietnam en 2008 », *Sai Gon Times online*, accédé le 26 décembre 2008.

Luo Y., Peng M.W. (1999). Learning to compete in a transitional economy: experience, environment and performance, *Journal of International Business Studies*, vol.30, iss.2, Second Quarter 1999, p.269.

Maliverney J. (2002). Les investissements étrangers au Vietnam et leur régime, Mission Economique, Ambassade de France à Hanoi, Avril 2002.

Mihaylova S. (2005). La transition vers l'économie de marché : une affaire de compromis, papier présenté au XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2005, Angers, accédé au www.strategie-aims.com.

Napier K.N., Hosley S., Nguyen V.T. (2004). Conducting Qualitative Research in Vietnam : Ethonograophy, Grondedd Theory and Case Study Research, in *Handbook on Qalitative ResearchMethods for International Business*, edited by Rebecca Marshan-Piekkari and Catherine Welch, Edward Elgar Publishing.

Nguyen T.L.H. (2009). Les besoins de l'éducation vietnamienne, conférence au Colloque "*Université et Diversité*" organisé les 27 et 28 mars 2009 à Ho Chi Minh Ville par l'Ambassade de France au Vietnam et l'Académie vietnamienne des Sciences et de Technologies.

Nguyen T.H., Tran V.K. (2009). Education and economic growth: cross-country evidence, East Asian experiences and lessons for Vietnam, paper presented in the International Symposium of ASEAN/GMS Study Group, Asian Community Research Center, Osaka Sangyo University on "HRD for Sustainable Economic Growth – Rapid Economic Growth and Implications in GMS", on 21st February 2009.

North D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Peng M.W., Heath P.S. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition : Institutions, Organizations and Strategic Choice, *The Academy of Management Review*, vol.26, iss.2, April 1996, p.492-528.

Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Que Anh (2008). Augmentation du salaire pour garder les employés dans un contexte d'inflation, entretien avec Mme Tieu Yen Trinh, PDG de Talent Net, paru sur *Saigon Times online*, le 17 juin 2008.

Quynh Lam (2009). Le gouvernement permettra aux enterprises d'emprunter de l'argent pour payer les salaries, accédé le 24 février 2009 sur le site de VNExpress.

Rivard R.J., Ta K.H. (2000). Investing in Vietnam, *Business and Economic Review,* vol.46, iss.2, Columbia, Jan-Mar 2000, p.8-13.

Sanyal R.N, Guvenli T. (2000). Relations between multinational firms and host governments: the experience of American-owned firms in China, *International Business Review,* vol.9, pp.119-134.

Scott W.R. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.

Sergeant A., Frenkel S. (1998). Managing People in China: Perceptions of Expatriate Managers, *Journal of World Business,* vol.33, iss.1, pp.17-34.

Shultz C.J., Speece M .W., Pecotich A. (2000). The Evolving Insvetment Climate in Vietnam and Subsequent Challenges to Foreign Investors, *Thunderbird International Business Review,* vol.42, iss.6, November-December 2000, p.735-753.

Steensma H.K., Lyles M.A. (2000). Exploring IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives, *Strategic Management Journal*, vol.21, p.381-851.

Taormina R.J. (1998). Employee attitudes toward organizational socialization in the People's Republic of China, Hong Kong and Singapore, *The Journal of Applied Behavioral Science,* vol.34, iss.4, December 1998, p.468-485.

Thanh Binh (2009). Le FMI prévoit que la croissance du Vietnam sera de 4,8%, paru sur le site Vnexpress, accédé le 19 mars 2009.

Tregaski O. (1997). The Role of National Context and Human Resource Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and U.K. Organizations, *Organization Studies,* vol.18, iss.5, p.839-856.

Tregaski O. (1998). Human Resource Development in foreign MNE's: Assessing the Impact of Parent Origin Versus Host Country Context, *International Studies of Management & Organizations*, vol.28, iss.1, Spring 1998, p.136-163.

Venard B. (2000). Une approche multiparadigmatique du management vietnamien, *Management International*, vol.4, n°2.

Vo Sang X.H. (2003). La formation comme modalité de coordination dans les joint ventures internationale : le cas des joint ventures franco-vietnamiennes, thèse de Doctorat à l'Université de Paris Dauphine, sous la direction du Professeur Isabelle Huault.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Economica, Paris.

Warren-Rodriguez (Alex), "The Impact of the Global Economic Downturn on Employment Levels in Vietnam: An Elasticity Approach," Hanoi: UNDP Vietnam Technical Note, 18/12/2008.

Wiley D.L. (1995). Developing managers in the former Soviet Union: an application, *International Studies of Management & Organization,* vol.24, iss.4, Winter 1994-1995, p.64-83.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, 2nd edition