

UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION
UFR Sciences de l'Homme et de l'Environnement

LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT.

Le cas des zones franches textiles malgaches.

Thèse pour l'obtention du grade de
Docteur en Aménagement de l'Espace et Urbanisme

Présentée et soutenue publiquement par :

Béni Zafindravanoela RASOLONOROMALAZA

Le 28 OCTOBRE 2011

à l'Université de la Réunion

Sous la direction

du **Professeur Michel DIMOU**, Université de la Réunion

Membres du Jury :

M. Michel DIMOU, Professeur, Université de la Réunion, Directeur de thèse.

M. Gioacchino GAROFOLI, Professeur, Università dell'Insubria (Italie), Rapporteur.

M. Bernard PECQUEUR, Professeur, Université Joseph Fournier (Grenoble)
Rapporteur.

M. Jean Martin RAKOTOZAFY, Président de la Chambre de Commerce et
d'Industrie d'Antananarivo, Suffragant.

Mme Alexandra SCHAFFAR, Maître de conférences, Université de la Réunion,
Suffragante.

A la mémoire de mes parents,

*A la mémoire de ma regrettée sœur Mariette et de mon regretté frère Julien, disparus à un an
d'intervalle durant mes travaux de thèse,*

A tous mes autres parents,

A toi...

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements au Professeur Michel DIMOU pour avoir accepté de diriger cette thèse et surtout de m'avoir guidé dans mes recherches. L'enthousiasme, l'intuition scientifique et la ténacité dont il fait preuve, ainsi que la confiance qu'il m'a accordée, sa patience, sa disponibilité et ses conseils toujours avisés ont fortement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont ensuite au Professeur Gioacchino GAROFOLI de l'Università dell'Insubria (Italie) et à Monsieur le Professeur Bernard PECQUEUR de l'Université Joseph Fournier (Grenoble), pour m'avoir fait l'honneur de rapporter cette thèse. Qu'ils trouvent à travers ces mots l'expression de ma très haute considération.

Je remercie également Mme Alexandra SCHAFFAR, Maître de conférence et M. Jean Martin RAKOTOZAFY, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo, d'avoir accepté d'être suffragants de ce travail.

Je suis profondément reconnaissant envers tous les entrepreneurs des entreprises franches textiles pour leur accueil, leur collaboration. La discrétion convenue m'empêche de les citer ici, mais ils se reconnaîtront.

Ma profonde gratitude va à plusieurs personnes, pour leur accueil et leur aide quand elles étaient alors en fonction :

Madame Sandrine RAKOTOVAO, Coordinatrice du cluster Text'Île Madà ;
Madame Tiana RAMIANDRISOA, Coordinatrice du cluster artisanal Salohin'Iarivo ;
Madame Annie FAVRIE, Directeur Général d'Initiative, Cite & Développement ;
Madame Dayina MAYENGA, Directrice Régionale de l'OIT ; Madame Béby Seheny ANDRIAMANALINA, Responsable Sectorielle à l'Ambassade de France ; Monsieur RADAVIDRA, Président du GEFP ; Monsieur Simon RAKOTONDRAHOVA, Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture ; Monsieur RAZAFINDRAVONONA, Directeur Général de l'INSTAT ; Monsieur John Brice RANDRIANASOLO, Analyste au PNUD.

Mes remerciements vont également aux universitaires malgaches rencontrés, qui m'ont guidé et apporté leur soutien intellectuel, en particulier Victor HARISON, Claudine RATSIMBAZAFY, Mamy Tiana RASOLOFOSON, Serge ZAFIMAHOVA et Aimé RAMIARISON.

J'adresse bien entendu mes remerciements à mes enfants et à leur mère, pour leurs encouragements et soutiens permanents. Je ne saurais oublier ma sœur Tiny, et mon frère Riri, grâce à qui, j'ai eu le courage de terminer ce lourd travail.

Ma reconnaissance s'adresse également aux nombreuses personnes qui m'ont continuellement apporté leur fraternel et amical soutien...

Enfin, je ne peux clore ces remerciements sans penser à Danièle, qui a su m'aider, me soutenir, ... Les mots me manquent pour t'exprimer toute ma gratitude.

LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT.

***Le cas
des zones franches textiles malgaches***

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	5
 PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR : UNE APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE.....	12
 Introduction.....	14
 Sous-partie 1 : le paradigme de l'entrepreneur isolé.....	18
1. La construction épistémologique de l'entrepreneur isolé	18
2. L'entrepreneur dans l'organisation économique	25
3. L'entrepreneur dans l'organisation sociale.....	32
 Sous-partie 2 : Firmes, districts et l'entrepreneur marshallien	40
1. Firmes et districts	40
2. L'entrepreneur marshallien	47
 Sous-partie 3 : Pour une approche culturelle et sociologique de l'entrepreneuriat...	51
1. Culture et identité entrepreneuriales	51
2. Dimensions culturelles et gestion entrepreneuriale	55
3. Praxéologie entrepreneuriale dans les pays en développement	60
 Conclusion.....	64

SECONDE PARTIE : ENTREPRISE ET CULTURE A MADAGASCAR	67
Introduction.....	69
Sous-partie 1 : Le cluster malgache : des origines aux mutations récentes.....	72
1. Les origines du cluster textile malgache	73
2. Les évolutions du cluster textile malgache à l'heure de la globalisation	79
Sous-partie 2 : Culture et entreprise à Madagascar	87
1. La culture malgache : éléments structurants	87
2. Culture malgache et gestion d'entreprise	92
Conclusion.....	96
 TROISIEME PARTIE : L'ENTREPRENEUR DU CLUSTER MALGACHE : UNE APPROCHE PAR LES RECITS DE VIE	 98
Introduction.....	100
Sous-partie 1 : intégration du cluster et approche de l'entrepreneur-franc	102
1. Problématique d'intégration et district	102
2. Codage des récits de vie	105
Sous-partie 2 : Interprétations : typologie des entrepreneurs et du management malgache dans les entreprises franches	115
1. Typologie des entrepreneurs malgaches	115
2. Management interculturel dans les EF	119
Conclusion.....	132

CONCLUSION GENERALE	134
Bibliographie	146
Table des annexes	185
Tableaux et figures	185
Table des matières	237

INTRODUCTION GENERALE

Cadre

S'intéressant à la problématique de comportements des entrepreneurs dans les pays en développement, cette thèse de doctorat s'inscrit, en théorie, dans une démarche multidisciplinaire. Elle choisit comme cadre d'application les entrepreneurs dans les entreprises franches (EF) du secteur textile à Madagascar.

Intérêt du sujet

L'entrepreneuriat au sein des entreprises franches représente un sujet de réflexion, prégnant à double titre : sur le plan économique, comme alternative à la crise économique (Ornano et Bachelot, 2009), c'est un levier de croissance de part son ouverture sur le monde et, sur le plan social, comme pourvoyeur d'emploi, l'entrepreneuriat dans sa proximité territoriale (Messegheem et al 2009) est un facteur de développement.

Objectif

Prenant appui sur la corrélation présumée entre les motivations variées de l'entrepreneur et la dynamique de son entreprise, cette thèse vise deux objectifs essentiels.

Premièrement, il s'agit de comprendre la problématique de comportement des entrepreneurs dans les entreprises franches, d'étudier leur spécificité et ce en quoi, celle-ci contribuerait au développement à Madagascar.

Deuxièmement, il s'agit également d'approfondir la praxéologie des entrepreneurs confrontés à l'interculturalité dans les organisations des pays en développement, et en particulier dans les systèmes productifs locaux.

Plus spécifiquement, il s'agit de répondre à toute une série de questions, à savoir :

Comment les entrepreneurs composent dans leurs différences avec la culture malgache ; comment ils opèrent pour mettre en œuvre un management interculturel ; quelle place occupent la culture d'origine et la culture d'entreprise ; dans quelle

mesure ils arrivent à concilier les impératifs de performance et la pesanteur culturelle ; fait-elle office d'adjuvant à la productivité, à la compétitivité de l'entreprise ; dans quelle mesure les valeurs culturelles influencent la coopération dans le cluster.

Méthode

Pour répondre à ces différentes questions, nous partons de l'hypothèse qu'il existe une pluralité de rationalités entrepreneuriales et de management, malgré la prédominance d'un système d'organisation très formalisé et structuré. En effet, la littérature abonde de typologies d'entrepreneurs dans les pays développés à économie de marché (PDEM), mais ce n'est pas le cas pour les entrepreneurs du Sud. De plus, les impératifs a-temporels et a-spatiaux de performance économique peuvent conduire à des contradictions entre le rôle de l'entrepreneur et la gestion interculturelle. Interroger la culture malgache s'impose donc afin d'en distinguer l'interaction.

Cette thèse propose de construire une typologie de l'entrepreneur malgache en ne tenant compte que les comportements observés dans les entreprises franches, c'est-à-dire les entreprises les plus modernes du pays, quasiment mono-spécialisées dans le textile et, dont la production est envoyée dans les pays développés.

Résultats attendus

Au terme de ce cheminement, notre thèse conclut, que l'entrepreneur du secteur textile à Madagascar, travaillant dans la Zone Franche, emprunte un registre de management néo-taylorien, fortement en décalage avec l'esprit d'intégration territoriale de type Marshallien, observé ailleurs.

Dans ce mode de gestion, et face aux récents bouleversements dus à l'instabilité politique du pays et à la privation du marché américain fin 2009, la variable culturelle spécifique à Madagascar, se trouve marginalisée, voire écartée, au profit de la performance économique et de la compétitivité internationale.

Néanmoins, grâce à la gestion positive du temps et des problèmes, variable culturelle que Madagascar partage avec l'Afrique et, grâce à l'opiniâtreté des entrepreneurs-francs en termes de créativité et de recherche de débouchés, le secteur textile malgache est le secteur qui résiste le mieux à la crise.

Appui théorique

Cette thèse se caractérise par une approche multidisciplinaire de l'entrepreneuriat. Aussi, les comportements de l'entrepreneur seront scrutés au travers des prismes de la théorie économique, des sciences de gestion et de la sociologie économique.

Plus particulièrement, en sciences économiques, après avoir entrevu l'homo oeconomicus au sens des classiques et néoclassiques, nous abordons différents courants, tels que la théorie des coûts de transactions, la théorie des conventions ou les approches évolutionnistes qui rejettent la rationalité de l'acteur et expliquent leur comportement dans un système statique et socialement neutre.

Cette communauté de fondements théoriques se retrouve dans tous les courants du mouvement institutionnaliste auquel se joint l'analyse systémique. Ainsi, en même temps que la cybernétique permet une approche systémique des organisations, entreprises ou clusters, la sociologie économique contemporaine, prend le relais de leurs interactions avec l'environnement, en particulier celles qui intègrent les variables « non-économiques » de l'entrepreneuriat, telle que la culture. Celle-ci apparaît comme une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre (Hofstede, 1980)

Par conséquent, nous utilisons le concept d'interculturalité pour mesurer la pertinence de la variable culturelle dans le management de ces organisations. Le management interculturel est un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale (Meier, 2006).

Outils

Le travail de cette thèse porte essentiellement sur les entrepreneurs de la zone franche. Ceux-ci constituent une population hétérogène, et, à partir d'un

échantillon, nous avons mené une enquête, afin de valider les comportements présentés dans les débats théoriques précédemment cités.

Notre recherche peut être qualifiée à la fois de qualitative, d'exploratoire et analytique dans une logique inductivo-déductive.

Plan de la thèse

Cette thèse est divisée en trois parties. La première représente une lecture de la littérature autour du rôle de l'entrepreneur ,isolé pour les uns, encastré pour les autres, la seconde propose une analyse du cluster textile malgache et en même temps une présentation des traits culturels spécifiques malgaches qui interviennent dans la gestion d'une firme. La troisième partie propose une analyse et une typologie des entrepreneurs francs malgaches à partir des résultats du travail de terrain.

Plus concrètement, autour du rôle d'entrepreneur, les deux premières sous parties se consacrent aux divers attributs de l'entrepreneur, tels qu'ils sont définis par la littérature, grâce à une relecture dans le temps mais surtout à travers les disciplines. On passe ainsi en revue les différentes théories de l'entrepreneur isolé, néoclassique ou schumpétérien, avant de poursuivre avec les approches de l'entrepreneur encastré dans son milieu. Puis tout en parcourant les théories de l'organisation, des conventions ou évolutionnistes, on aborde l'analyse de l'entrepreneur dans d'autres disciplines telles que la psychologie et la sociologie. En plus d'être l'innovateur de Schumpeter, l'entrepreneur se distingue par ses qualités psychologiques propres. Cette perspective psychologique, qualifiée de behavioriste, vise à l'émergence des motivations et de la personnalité de l'entrepreneur. Enfin, à travers l'étude du District Industriel et des systèmes locaux dans les pays du Sud, nous mettons l'accent sur l'entrepreneur marshallien et ses limites.

Dans la troisième sous partie, nous apportons une attention toute particulière à l'étude du management interculturel dans les pays en développement, et aux effets culturels induits en matière de gestion entrepreneuriale. Plusieurs travaux récents attestent de l'influence de la culture nationale sur les attitudes et comportements entrepreneuriaux, les orientations, les styles de management, les valeurs des firmes. Certains modèles sont considérés même comme fondateurs de l'approche culturelle du management (Hofstede, 1980). Autrement dit, selon cette

école, la diversité culturelle constitue un atout pour les entreprises en ce qu'elle renforce sa capacité d'adaptation à l'environnement local et à sa complexité.

Le dilemme entrepreneurial est particulièrement prégnant dans les organisations des pays du Sud. D'un côté, il peut apparaître très tentant pour l'entrepreneur de se contenter du simple plaquage managérial des méthodes et techniques qui auraient prouvé leur efficacité ailleurs. De l'autre côté, il est tiraillé par son être social et son organisation enracinés, « encastrés » dans le champ social d'origine et/ou d'exploitation.

La deuxième partie aborde, en premier, l'histoire et l'organisation du cluster textile malgache dont les entrepreneurs constituent l'objet de cette thèse. Ce chapitre met en évidence le fait que ce cluster est un produit du nomadisme capitaliste dans le secteur textile. Puis il aborde la complexité de la culture malgache, ses différents éléments permettant de comprendre comment ils interviennent (ou pas) dans la gestion de l'entreprise.

Dans la culture nationale malgache où prédomine le *tsiny* (blâme social redouté), l'entrepreneur est érigé en *ray aman-dreny*, ou littéralement, à la fois père et mère de l'acteur social. Le flux vital, fondement du *fihavanana* (parentalité) explique ainsi l'unité ancestrale des Malgaches. S'agissant de l'interlocuteur, qu'il soit l'entrepreneur lui-même, l'entrepreneur-fondateur, l'entrepreneur-manager ou le manager-entrepreneur, ses récits de vie précisent sa trajectoire, ses croyances voire ses convictions, et *de facto*, ses mobiles d'action. Ce qui peut ainsi contribuer à la compréhension du système complexe --notamment de l'interculturalité-- dans son entreprise.

Enfin, dans la dernière partie, après la découverte d'un autre cluster en gestation et le codage des récits de vie de l'entrepreneur-franc, nous abordons, l'étape fondamentale de l'interprétation des résultats de la collecte des récits de vie.

Précision : nous avons créé le néologisme entrepreneurs-francs par souci de simplification et de précision, en lieu et place d'entrepreneur de l'entreprise franche ;

au pluriel, entrepreneurs-francs, suivant en cela la règle d'orthographe de termes similaires, sources de notre inspiration, tels que franc-tireur, franc-parler...

Nous nous efforçons d'insérer leurs récits de vie dans notre problématique d'ensemble, de montrer leur pertinence et d'indiquer quelles recherches nouvelles pourraient être entreprises sur la base de ces résultats. «L'intérêt du contenu des histoires de vie ne réside pas dans la façon de répondre à des hypothèses prévues initialement mais au contraire à la possibilité qu'il offre d'en générer » (Dominicé, 1990). Ainsi, la stricte observance des idées des entrepreneurs-francs qu'ils exposent eux-mêmes dans les récits biographiques, nous mènera à l'étude d'un management interculturel multiforme.

Ce qui nous oblige à reconsidérer la survie de l'entrepreneur-franc dans sa diversité, au sein d'une société instable politiquement et dans un monde en pleine transformation, au hasard des lois internationales qui se font et se défont.

PREMIERE PARTIE

LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR : **UNE APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE**

PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR : UNE APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE.

INTRODUCTION

Sous-partie 1 : le paradigme de l'entrepreneur isolé

1. La construction épistémologique de l'entrepreneur isolé
 - 1.1 De l'entrepreneur au producteur : la réduction d'un concept
 - 1.2 L'entrepreneur coordinateur de l'école autrichienne
 - 1.3 L'entrepreneur créateur schumpétérien
2. L'entrepreneur dans l'organisation économique
 - 2.1 Les théories de l'organisation
 - 2.2 Les coûts de transaction
 - 2.3 L'économie des conventions
 - 2.4 Les théories évolutionnistes
3. L'entrepreneur dans l'organisation sociale
 - 3.1 Les approches behaviouristes
 - 3.2 Le dialogue entrepreneuriat / organisation
 - 3.3 Sociologie des entreprises et des organisations

Sous-partie 2 : Firms, districts et l'entrepreneur marshallien

1. Firms et districts
 - 1.1 Une organisation spécifique : les District industriel Marshallien
 - 1.2 Le renouveau des districts industriels
 - 1.3 Une typologie des systèmes locaux dans les pays du Sud
 - 1.4 L'encastrement au territoire
2. L'entrepreneur marshallien
 - 2.1 Un changement de perspective sur l'entrepreneur
 - 2.2 L'entrepreneur du district industriel
 - 2.3 Les limites des approches économiques

Sous-partie 3 : Pour une approche culturelle et sociologique de l'entrepreneuriat

1. Culture et identité entrepreneuriales
 - 1.1 Définitions interdisciplinaires de la culture d'entreprise
 - 1.2 Le Management interculturel
2. Dimensions culturelles et gestion entrepreneuriale
 - 2.1 Approche culturelle du management
 - 2.2 Traditions, institutions et impératifs de management
3. Praxéologie entrepreneuriale dans les pays en développement
 - 3.1 Considérer le management africain
 - 3.2 Le management interculturel adapté à l'entrepreneuriat dans le Sud

CONCLUSION

INTRODUCTION DE LA 1^{ère} PARTIE

Au cours de l'évolution du capitalisme, le concept d'entrepreneur évolue et se transforme. Afin de mieux l'appréhender, nous nous appuyons sur les théories économiques fondatrices à partir de la Renaissance. Nous relisons celles de l'entrepreneur isolé, néoclassique ou schumpétérien, jusqu'à celles de l'entrepreneur encasté dans un territoire vu par Marshall, en passant par les théories de l'organisation, des conventions ou évolutionnistes. D'autres disciplines comme la psychologie et la sociologie nous permettent d'approcher l'entrepreneur dans sa globalité psychologique et sociale, mettant l'accent sur les facteurs intangibles qui pèsent sur la gestion d'entreprise. Enfin, pour approcher l'entrepreneuriat sur un plan plus sociologique et culturel, nous analysons le concept de management interculturel au vu des impératifs économiques et plus particulièrement dans les pays du Sud.

Le premier volet de notre étude concerne les réflexions théoriques sur l'entrepreneur isolé. Pour ce faire et comprendre sa construction épistémologique, nous prenons ici en compte les apports de trois courants d'analyse.

Le premier questionnement est de savoir en quoi l'environnement économique et social transforme la fonction d'entrepreneur isolé.

Selon l'école classique et néo-classique, l'entrepreneur, à la fois propriétaire et organisateur, est avant tout une personne et non une organisation. Il est un producteur incontournable, bien qu'il ne puisse en aucun cas modifier l'équilibre du marché, mais nous savons qu'il joue un rôle unique.

Il faut attendre l'école Autrichienne pour prendre conscience de la vulnérabilité de l'entrepreneur face au marché.

Partant de deux hypothèses, à savoir que la rationalité de l'agent est limitée et que l'information est moins lisible qu'elle n'y paraît, l'entrepreneur doit subir l'incertitude de ses choix, et devient l'auteur de tous les déséquilibres. Pour atteindre l'objectif fixé au-delà de la production, nous nous demandons quel levier il va devoir actionner.

Plus tard, Schumpeter dévoile un nouveau type d'entrepreneur, fondé sur l'esprit d'innovation, à la découverte de nouveaux marchés, de nouvelles méthodes d'organisation, de nouveaux procédés de fabrication. Idéalement c'est un créateur à la recherche de nouvelles combinaisons productives, Mais l'environnement capitaliste dans lequel il baigne, va encore transformer sa fonction.

Le deuxième point de notre étude sur l'entrepreneur isolé va consacrer les théories de l'organisation économique, à partir des théories contractualistes, et des conventions, enfin, les théories évolutionnistes.

Dans la première optique et malgré les critiques portées à son encontre, l'entrepreneur qui assure l'autorité au sommet de la hiérarchie, effectue les arbitrages quant aux coûts des contrats face au marché. Nous nous demandons dans quelle direction ils vont s'opérer.

La seconde approche concerne l'économie des conventions et nous interroge sur les difficultés qu'a l'entrepreneur d'anticiper l'interaction des agents dans un environnement incertain, incertitude qui tient essentiellement à l'impossibilité de prévoir le comportement des acteurs. Une solution est ici apportée à propos de la sous-traitance...

La troisième approche se préoccupe de la survie de la firme, à l'image d'un organisme vivant suivant la théorie darwinienne de l'évolution. Elle part du postulat que l'évolution des modèles d'interaction nous donne certes, une explication cohérente sur la trajectoire de l'entreprise, mais d'autres variables sont à prendre en compte.

L'optique de l'entrepreneur dans l'organisation sociale, et ce sera notre troisième point sur l'entrepreneur isolé, nous éclaire sur un entrepreneur non seulement rationnel mais paré de capacités organisationnelles et psychologiques qui l'assoient, dans l'organisation, comme un animateur d'équipe. Nous cherchons comment sa fonction est perçue au sein de l'organisation sociale.

Il est admis dans le courant behaviouriste, que les attitudes psychologiques de l'entrepreneur doivent être prises en compte, car elles nous renseignent sur l'état d'esprit de ce dernier et sur toute autre qualité inhérente à son rôle. Nous nous

interrogeons sur l'impact de son attitude pour motiver ses collaborateurs dans la création de richesses.

A propos du paradigme de l'opportunité, résultant de l'information, ou aboutissant à la création soit d'une organisation, soit de valeur ou encore à l'innovation, nous pensons qu'elles sont toutes liées au rôle que tient l'entrepreneur au sein de son organisation.

La sociologie des entreprises et des organisations, au travers de ses publications, nous apporte un axe de réflexion sur les rapports de pouvoir et les tensions inhérents à la division du travail dans l'entreprise. Elle nous interpelle sur la place de l'entrepreneur dans le dialogue sociétal.

La problématique dans cet ensemble théorique englobe toute une réflexion concernant le rôle de l'entrepreneur isolé face au marché et la société.

La deuxième sous partie distingue, dans Firmes et Districts, une organisation spécifique, le District Industriel Marshallien ainsi qu'une typologie des SPL du Sud. En Europe, le concept a pu se développer dès les années 80 en harmonie avec l'environnement géographique, économique et social italien. Il montre sa force grâce à la coopération de ses membres, face à une économie mondialisée. Dans les pays du Sud, et notamment en Afrique, ces systèmes de production locale ont également montré leur capacité à fédérer avec succès. Notre questionnement porte sur les caractéristiques de l'entrepreneur marshallien dans un district industriel et ses limites.

La troisième sous-partie enfin, nous fait voyager au cœur de la culture d'entreprise, et de l'interculturalité face aux impératifs de gestion et notamment dans les pays du sud. A ce stade de l'interrogation, nous posons deux questions :

- la culture et le mode de vie ont-ils un impact sur l'activité de l'entreprise, le mode de gestion, le style de management ?
- d'ores et déjà, le candidat dirait que la culture, c'est en rapport avec l'homme, et le management avec l'intérêt. Or des comparaisons Nord /Sud nous montrent que les pays du Nord, dits développés, sont des pays pauvres en communication informelle, car la culture communautaire y est faible et de constater

l'inverse dans les pays du Sud, dits pauvres.

- Comment un entrepreneur de type *Homo Oeconomicus*, dirigé par le calcul et la stratégie, est-il capable de gérer une entreprise sise dans un environnement de type *Homo Culturalis*, communautaire et solidaire ?

A la suite de ces questionnements qui traversent le Théorique, l'Economique et le Social, nous allons développer les trois volets énoncés comme suit :

1. le paradigme de l'entrepreneur isolé
2. l'entrepreneur Marshallien
3. une approche culturelle et sociologique de l'entrepreneuriat.

SOUS-PARTIE 1 :

Le paradigme de l'entrepreneur isolé

1. La construction épistémologique de l'entrepreneur isolé

1.1. De l'entrepreneur au producteur : la réduction d'un concept

Les premières réflexions sur l'entrepreneur apparaissent successivement avec les mercantilistes et les physiocrates, mais sont diluées dans des considérations morales, politiques ou religieuses normatives. Ceci empêche l'émergence d'une véritable théorie sur l'entrepreneur.

La pensée mercantiliste se développe aux XVI^{ème} et XVII^{ème} siècles dans un environnement économique qui voit l'émergence de l'entreprise privée agricole, industrielle et commerciale. Pour les mercantilistes, l'entreprise marchande est le socle de l'accroissement des richesses, car les intérêts agrégés des marchands coïncident avec ceux de la Nation. L'entrepreneur-marchand, devient alors l'une des principales figures du royaume, favorisé par l'émergence, sur un plan philosophique, de l'individualisme.

Cantillon (1680-1733) apparaît comme le premier « théoricien » de l'entrepreneur (Bouteiller, 2007). Bien que la spécialisation villes/campagnes ait commencé, le terme d'entrepreneur n'est pas spécifique à une activité particulière : agriculture, commerce ou industrie. Sont considérés comme entrepreneurs aussi bien l'artisan, que le fermier ou le marchand, dès lors que leur activité est mue par la recherche du profit. Selon Cantillon, la définition de l'entrepreneur est fondée sur la distinction entre les travailleurs « à gages certains » et ceux « à gages incertains »,

c'est à dire sans résultat garanti. Ces derniers sont considérés comme des entrepreneurs. Cantillon introduit, ainsi le lien spécifique entre l'entrepreneur et le risque. L'entrepreneur est décrit comme un agent économique qui dirige aussi bien la production que le commerce, et qui assume, seul, les aléas du marché et les fluctuations des prix. Il lui est, cependant, reconnu la capacité d'anticipation du comportement des acheteurs, ce qui lui permet de prévoir les niveaux de prix.

Turgot prolonge cette conception. Selon Turgot, l'entrepreneur est le propriétaire et gestionnaire d'un capital qu'il cherche à faire fructifier. Il opère, ainsi, une distinction entre capitaliste (propriétaire du capital) et entrepreneur (le capitaliste qui s'engage dans l'entreprise qu'il a créée).

Selon Say, le rôle de l'entrepreneur s'étend à la production et à la répartition des richesses. Profondément individualiste, l'entrepreneur travaille pour lui-même, pour son indépendance économique, quelque soit le secteur d'activité. L'entrepreneur calcule et met en place la meilleure combinaison possible des facteurs de production en fonction de l'état du marché. Pour Say, le rôle de l'entrepreneur se situe, en général, entre les travaux de recherche du savant et les tâches d'exécution de l'ouvrier. Mais il peut occuper, tour à tour, ces trois fonctions : recherche, application industrielle et fabrication destinée à la vente, si son intérêt l'exige. Tout comme l'ouvrier et le savant, l'entrepreneur fournit un travail productif, mais de surcroît, le profit qu'il en retire est justifié par les risques qu'il prend, notamment ceux de banqueroute. Afin de se prémunir de la mévente de ses produits, l'entrepreneur doit abandonner la routine et s'engager dans l'innovation : guetter, voire provoquer les opportunités de bonnes affaires, en se donnant les moyens adéquats. Enfin, il convient de noter que, afin de pouvoir mener à bien son activité, l'entrepreneur de Say ne peut pas s'appuyer sur son seul capital initial. Le crédit bancaire pallie l'absence ou l'insuffisance de sa fortune initiale, à condition de convaincre le banquier, qui peut être très méfiant à l'égard des risques engendrés.

Cet appel singulier à l'aptitude de jugement et d'innovation de l'entrepreneur ne sera cependant pas développé par les successeurs de Say. Ainsi, pour les représentants de l'école classique, capitaliste et entrepreneur sont confondus dans l'organisation de la production. Selon Smith, le profit constitue la source de revenu de l'entrepreneur, que ce soit au titre de propriétaire ou d'utilisateur du capital.

Chez Mill, toute activité nouvelle ou innovante peut générer des sources de profit pour l'entrepreneur. Cette quête de nouveauté et d'innovation est un élément essentiel de la définition de l'entrepreneur. Disciple de Stuart et de Mill, Ricardo développe une approche bien plus réductrice que ses prédécesseurs. Selon Ricardo, la qualité d'entrepreneur est dévolue au capitaliste, propriétaire du capital, seul à accepter de prendre des risques. Propriété du capital et organisation de la production se trouvent ainsi confondues, de même que la rémunération de ces deux fonctions. Progressivement le rôle de l'entrepreneur s'estompe au profit du propriétaire du capital.

Chez Marx, l'acte d'entreprendre s'avère une nécessité pour le capitaliste, c'est à dire le détenteur du capital, afin d'extraire la plus value nécessaire à son accumulation. L'entrepreneur est « l'homme aux écus », tandis que la fonction d'organisation devient secondaire.

De façon générale, chez les économistes Classiques, seuls valent la peine d'être distingués les comportements entrepreneuriaux objectifs, c'est-à-dire pouvant faire l'objet de calculs économiques et permettant, au passage, de s'émanciper de la dépendance aux facteurs psychologiques. Il importe alors de définir l'activité d'entreprendre en suivant les principes de la séparabilité et de rationalisation qui s'articulent autour de deux hypothèses (Simon, 1976) : d'une part, l'objectif économique de chaque agent est la maximisation de son utilité et/ou la maximisation de son profit ; d'autre part, chaque agent économique est « substantiellement » rationnel.

Dans les fonctions de production néoclassiques, le rôle de l'entrepreneur disparaît. Chez Walras, le rôle de l'entrepreneur est circonscrit dans la démonstration rigoureuse de l'équilibre des marchés, des services et des produits. L'entrepreneur est un simple agent d'exécution du marché, un modeste instrument d'agencement des facteurs de production. Même s'il prend des risques, il est toujours subordonné au mouvement des prix qu'il ne peut pas et ne doit pas contrarier (Perroux, 1991). Walras (1900) considère ainsi l'entrepreneur seulement comme un intermédiaire dont on peut faire abstraction.

1.2 L'entrepreneur coordinateur de l'école autrichienne

Une première exception à l'analyse néoclassique provient de l'école autrichienne et d'un certain nombre d'auteurs tels que Menger, Böhm-Bawerk, Von Wieser, Hayek ou, plus récemment Kirzner, Rizzo et O'Driscoll, Rothbard. L'école autrichienne s'est principalement attachée à remettre en cause la rationalité absolue de l'individu, la transparence de l'information et le rôle neutre des institutions, ce qui amène ses auteurs à fonder une nouvelle approche du rôle de l'entrepreneur.

Chez Menger (1871), la rationalité des individus n'est pas absolue, tandis que l'information est dispersée et, donc, pas visible par tous les agents (Hayek, 1945). Il introduit ainsi la révolution subjectiviste dans le courant marginaliste (Lachmann, 1978). Contrairement à Jevons et Walras, au lieu de la maximisation de son utilité ou de son profit, l'homme poursuit des objectifs propres, subit l'incertitude de ses choix ; il est donc susceptible de se tromper (Jaffé, 1975, Bramoulé, 1995). Par conséquent, deux individus dotés des mêmes ressources naturelles peuvent agir différemment et opérer de choix parfois opposés, animés par de mobiles et poursuivant des objectifs personnels différents, ce qui est le fondement de la perspective subjectiviste autrichienne (Mises, 1949).

Cette subjectivité individuelle s'explique par le fait que deux individus n'ont pas la même aversion pour le risque, ni la même préférence pour le présent. De cette dispersion de la valeur du temps découle ainsi la diversité d'allocations de ressources (tels les profits) ou de dépenses (comme les investissements) attendues des choix individuels. L'hétérogénéité des choix individuels s'explique à la fois par l'aversion pour le risque et la préférence pour le présent des individus, si bien que le marché ne peut pas demeurer dans un état durable d'équilibre.

L'information imparfaite complète la définition autrichienne de l'entrepreneur. Tandis que les auteurs néo-classiques supposent l'information sans coût et à la portée de tous les agents, les auteurs autrichiens admettent certaines imperfections (Ikeda, 1990). Ainsi, au moment de la prise de décision, les agents ne disposent pas de paramètres de première importance, tels que les coûts et le volume de la

demande. Cette absence d'information parfaite occasionne des coûts de transaction qui seront pris en considération par les théoriciens modernes de la firme (Coase, 1937 ; Williamson, 1975).

Ainsi, à l'opposé des autres travaux néoclassiques, l'école autrichienne missionne l'entrepreneur d'un déséquilibre sur les marchés, du fait qu'il découvre et exploite des opportunités que d'autres ignorent ou négligent (Rizzo et O'Driscoll, 1985, Rothbard, 1995). L'action de l'entrepreneur provoque le changement et ébranle les avantages concurrentiels : l'entrepreneur est motivé par la réalisation de profits et prend un risque en investissant pour exploiter une opportunité qu'il espère prometteuse. De la sorte, il agit en ébranlant l'état des positions concurrentielles et en contribuant à améliorer la coordination sur les marchés. En somme, il existe des possibilités de coordination à découvrir par les entrepreneurs tant que l'information est dispersée. Aussi, pour l'école autrichienne, la persistance de l'information dispersée suscite-t-elle des opportunités stratégiques et donc une concurrence qui ne peut jamais être nulle. Ce n'est pas la structure du marché qui détermine la concurrence mais les stratégies potentielles des acteurs --présents ou futurs-- de ce marché (Hill et Deeds, 1996).

Dans les travaux néo-autrichiens, la recherche de l'information devient un élément fondamental de l'action de l'entrepreneur, tandis que l'organisation du processus de production revient au manager, bien que ces deux fonctions puissent se trouver réunies dans un même personnage (Mises, 1949, Kirzner, 1973, Nelson et Winter, 1982). Knight (1921) recourt à la dichotomie incertitude/risque qui se rapproche de cette distinction entre information imparfaite mais probabilisable (manager) et information ignorée (entrepreneur). Bâtir des stratégies et prendre des décisions dans un environnement instable constitue donc des spécificités de l'entrepreneur autrichien, le distinguant de la simple gestion (Buchanan et Di Pierro, 1980).

Les entrepreneurs peuvent aussi adopter des stratégies d'imitation qui résultent de recherches d'opportunités consistant, d'une part, à obtenir des informations précises sur la concurrence, d'autre part pour découvrir les domaines qui recèlent des opportunités de profit (Jacobson, 1992 ; Foss, 1994).

1.3 L'entrepreneur créateur schumpétérien

Schumpeter (1911, trad., 1935 et 1999) marque une rupture par rapport aux travaux précédents, car il ne considère pas que la motivation principale de l'entrepreneur est la recherche de profit. Selon Schumpeter, la principale caractéristique de l'entrepreneur réside dans la mise en place de nouvelles combinaisons des facteurs productifs. C'est le capitaliste qui supporte le risque de la nouveauté, et non pas l'entrepreneur.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur acquiert une dimension héroïque : il s'agit d'un « *capitaine d'industrie* » dont les trois mobiles sont « *le rêve et la volonté de fonder un royaume privé* », « *la volonté du vainqueur* », mais également « *la joie enfin de créer une forme économique nouvelle* ». Contrairement aux apparences, rares sont les personnes capables de « l'exécution de nouvelles combinaisons » productives. D'ailleurs, même chez une seule personne, l'état de l'entrepreneur n'est pas durable. Une personne perd sa qualité d'entrepreneur dès lors qu'il s'éloigne de combinaisons nouvelles de production pour se contenter de pratiques répétitives.

L'entrepreneur schumpeterien est davantage déterminé par l'innovation que par la prise de risque. Il est ainsi à l'origine de la découverte de nouveaux marchés, met en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation de la firme, de nouveaux intrants, procédés de fabrication, Du fait, sa rémunération est le fruit de cette recherche d'innovation et se distingue ainsi du salaire, de la rente et de la rémunération du capital. L'entrepreneur innovateur se distingue ainsi du suiveur qui s'adapte et se cantonne dans les habitudes routinières, en se livrant à des calculs hédonistes (Ebner, 2006).

Sur un plan global, l'entrepreneur non routinier se trouve à l'origine de la destruction créatrice, c'est à dire d'une dynamique de déséquilibre permanent ; il s'efforce continuellement de quitter l'illusion de rente de situation qui n'est que provisoire jusqu'à ce que l'imitation étendue par des concurrents la réduise et la supprime. L'esprit d'innovation qui l'anime le pousse à la quête d'autres nouveautés, ce qui creusera de nouveau la distance avec ses concurrents imitateurs, routiniers,

contribuant ainsi à de nouveaux déséquilibres de l'offre. En ce sens, l'entrepreneur schumpeterien combat le statu quo économique et l'état d'équilibre classique et néoclassique ne peut être qu'illusoire ou tout au plus fugitif.

Cependant avec l'avènement du Capitalisme industriel et la concentration du capital, l'entrepreneur devient gestionnaire de la firme en s'éloignant de l'entrepreneur idéal de Schumpeter. Cette contradiction dans la double fonction de l'entrepreneur devient impossible pour un seul homme (Santarelli et Pesciari, 1990, Quilès, 2005). Avec la transformation du Capitalisme, arrive la fin des entrepreneurs héroïques schumpétériens dont le rôle est progressivement remplacé par l'organisation de la firme (Boutillier et Uzunidis, 1999, Drucker, 1993).

De façon générale, Schumpeter repère quatre types historiques d'entrepreneurs : le fabricant commerçant, le capitaine d'industrie, le directeur salarié et le fondateur (Diakité, 2004). Cette classification s'appuie sur deux critères discriminants : les fonctions économiques exercées et la position sociale de l'agent.

Keynes démystifie la qualité héroïque de l'entrepreneur schumpétérien qui brave les risques. Il lui attribue, à l'inverse, plutôt le caractère de mouton de panurge : suiveur, l'entrepreneur emboîte le pas à ceux qui ont visiblement réussi dans des créneaux rentables. Dans l'analyse keynésienne, l'entrepreneur calcule, anticipe la demande effective avant de s'engager. En aucun cas, l'entrepreneur keynésien ne se présente comme un investisseur, encore moins comme un innovateur. Si la demande effective anticipée se révèle défailante, il recule plutôt qu'encourir des risques, faisant preuve d'une attitude frileuse et conservatrice. Comme le souligne Quilès (2005), être à la fois entrepreneur schumpétérien et gestionnaire keynésien peut provoquer la schizophrénie chez un même individu, déchiré entre les horizons économiques contradictoires de ces deux fonctions.

Parmi les éléments les moins élucidés dans le caractère de l'entrepreneur schumpétérien, il y a l'origine de son talent et de ses compétences. Comme chez Weber (1964), l'entrepreneur schumpétérien est ex-ante doté de connaissances techniques et technologiques relatives à son domaine de spécialisation et de qualités exceptionnelles dans son action de direction, de contrôle et de supervision. L'interaction avec son environnement ne modifie pas le « capital humain » de

l'entrepreneur, ce qui est une limite fondamentale de la définition de l'entrepreneur, dans la pensée de Schumpeter. Pour l'entrepreneur schumpétérien, l'action innovatrice ne vient pas en rupture de l'activité exercée mais assure sa continuité et sa pérennisation.

2. L'entrepreneur dans l'organisation économique

A la suite de ces travaux, le rôle et la définition de l'entrepreneur seront renouvelés dans des courants de pensée économique regroupés autour de la théorie de la firme.

2.1. Les théories de l'organisation

Coase (1937) est considéré comme le fondateur de ce qu'il convient d'appeler la théorie moderne de la firme. La firme permet d'expliquer l'autorité, représentée par l'entrepreneur qui assume un rôle hiérarchique de coordination. Il arbitre entre l'opportunité d'internaliser les coûts de fonctionnement du marché et la possibilité de s'adresser au marché. En ce qui concerne l'organisation du travail, un seul et unique contrat est établi entre le détenteur d'un facteur comme le travail, et l'entrepreneur-coordonateur. La firme apparaît comme un nœud de contrat (Wolff, 2005).

Coase (1937) pose ainsi la question des frontières de la firme à partir de la loi des rendements décroissants, en prônant que le coût des transactions internes croît avec la taille de l'entreprise. Dès lors, il appartient à l'entrepreneur de maintenir, voire d'accroître son entreprise, jusqu'à ce que le coût marginal d'organisation d'une transaction supplémentaire soit égal au coût de la même transaction sur le marché.

Par la suite, le sillon creusé par Coase a été approfondi par de nombreux autres économistes, qui ouvrent des perspectives de recherche sur la rationalité limitée, les droits de propriété, les coûts de transaction, les incitations et les conventions, etc. (Hernandez, 2001). On considère cinq apports prépondérants (Cabin, 1996) :

- les travaux de Simon (1955) éclairent le comportement de l'entrepreneur qui agit non pas selon une rationalité absolue « substantive », mais selon une rationalité limitée et « procédurale » (Postel et Sobel, 2009) ;
- les travaux de Baumol (1959) mettent en exergue les divergences d'intérêt entre actionnaires et managers, qui visent davantage à la maximisation du chiffre d'affaires, source de leur revenu et de leur prestige que l'accroissement du profit ;
- l'approche de Cyert et March (1963) fonde le courant behavioriste : l'entrepreneur est à la tête d'une organisation composée de groupes modelés par les groupes ou structures internes aux objectifs différenciés ;
- la démarche de Liebenstein (1966) qui introduit le facteur organisationnel, appelé « facteur d'efficience X », dans l'analyse de la production ;
- l'approche de Chandler (1972) qui met l'accent sur les spécificités de l'entreprise au sein d'un marché.

Ces apports se structurent et se prolongent au sein de trois grands courants théoriques (Gomes et Marion, 1997) :

- en premier lieu, d'un côté les théories contractualistes --économie des coûts de transaction-- qui contiennent les théories de l'agence, les théories des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction,
- en second lieu, les théories des conventions qui synthétisent les courants « non contractualistes ».
- en troisième lieu, les approches évolutionnistes qui se préoccupent de la survie de la firme, à travers son adaptation permanente à son environnement économique.

2.2. Les coûts de transaction

Williamson (1975) affine le modèle bipolaire de Coase fondé sur les coûts de transaction et développe les facteurs explicatifs de l'arbitrage entre la hiérarchie et le marché. Les coûts de transaction représentent principalement :

- d'une part, ex-ante, les coûts de recherche d'information et de négociation avant la signature du contrat. Il s'agit par exemple, pour l'entrepreneur des coûts occasionnés par le choix et la sélection d'un fournisseur ou d'un candidat à l'embauche ;
- d'autre part, ex-post, des coûts de contrôle d'exécution de contrat après sa signature.

Les coûts de transaction représentent donc le coût des contrats ou des « coûts de face à face ». Williamson va prolonger les intuitions de Coase en montrant que l'entrepreneur cherche l'optimisation de l'organisation de l'entreprise à travers la gestion et la minimisation des coûts de transaction.

Comme Simon, Williamson abandonne la rationalité substantive au profit de la rationalité procédurale. Ainsi, l'incomplétude des contrats justifie un système coûteux de surveillance de l'exécution, de contrôle entre les contractants, alourdi par la coordination de la production. Intégrer l'activité dans une organisation paraît, alors comme une option préférable au marché. Les contractants ne cherchent pas la meilleure solution, mais choisissent celle qui donne un résultat relativement satisfaisant à un niveau d'aspiration donné.

L'opportunisme d'un agent est basé sur une information imparfaite. Il peut se manifester de manière variée et se distinguer en opportunisme avant contrat, *ex-ante*, caractéristiques des produits ou des services échangés dissimulés et en opportunisme *ex-post*, décrit par la prise du « risque moral » lorsqu'un agent ne peut plus agir face à ses responsabilités (Charreaux, 1987).

La théorie des coûts de transaction permet de distinguer trois types de relations inter-entreprises allant de la sous-traitance au partenariat élargi qui peuvent d'ailleurs coexister (Dussauge et Garette, 1995 et 1996 ; Doz et Hamel, 2000 ; Barthélemy, 2000) :

- les formes les plus anciennes : sous-traitance traditionnelle, gestion déléguée, externalisation de fonctions supérieures, franchises...;
- les formes récentes : co-conception, co-traitance, R et D partagée, alliance, partenariat, spin-off, essaimage ;
- les formes émergentes : marketing composite (assemblage intelligent de composantes hétérogènes), co-innovation (produit-services combinés), marque fédératrice, co-branding.

Suite à cet axe de diversification et d'extension des modes de sous-traitance, les exigences du donneur d'ordres conduisent les « sous-traitants » à accroître l'automatisation, à proposer des produits et services complexes, et à internaliser le risque lié aux achats (anticiper les achats pour tenir les délais) et à la flexibilité. Dans ce contexte, nous assistons à une augmentation des volumes sous-traités, à la délégation de conception, et donc à des pertes de savoir-faire en industrialisation par les clients, le preneur d'ordres étant le seul à procéder au *redesign* et apte à proposer des solutions *low-cost*.

Ceci a pour conséquence (Ettighoffer et Van Beneden, 2000, François, 2008) :

- un élargissement des compétences des « fournisseurs » : formation, recrutement, investissement ;
- le transfert en matière de veille technologique et économique ainsi qu'en matière d'adaptation à la réglementation ;
- la propension au regroupement et à la création de réseaux de sous-traitants complémentaires aptes à proposer de nouvelles offres complètes, en termes de solutions : prestation globale, de la conception à l'aide à la mise sur le marché (techniques/achats/investissement).

Si cette approche constitue une avancée incontestable dans la théorie de la firme, elle présente, par ailleurs des limites pratiques quant à l'entrepreneuriat. Comme l'a souligné Brousseau (1989), la faiblesse de cette théorie réside dans les difficultés de mesurer, voire d'évaluer financièrement les coûts de transaction *ex-ante* (Brulhart, Favoreu, 2003). Pour l'entrepreneur, la confusion peut même conduire à identifier les coûts de transaction aux coûts de production, ce qui fausse son arbitrage entre le marché et la firme. Cette approche ne peut donc pas servir de méthode prévisionnelle de l'évolution de l'organisation de la firme, ni d'instrument de décision pour l'entrepreneur (Papillon, 2000).

De manière générale, l'approche contractualiste cumule trois faiblesses majeures (Gomez, 1996) :

- elle ignore les dimensions de solidarités internes, le sentiment d'appartenance, d'attachement qui lie l'entrepreneur ainsi que les salariés à l'organisation ;
- le rôle de l'entrepreneur qui, à l'origine de l'organisation, n'est pas suffisamment analysé, et encore moins sa praxéologie sur l'environnement (d'ailleurs supposée quasiment stable). « Une figure est manquante : celle de l'inventeur, du créateur, du visionnaire », l'approche contractualiste est un « modèle d'entreprise sans entrepreneur » ;
- il y a un manque d'analyse dynamique des entreprises (logiques et modalités d'évolution). La théorie contractualiste élude la réussite des entrepreneurs, ce que va combler l'approche conventionnaliste.

2.3 L'économie des conventions

La richesse des modèles conventionnalistes tient dans la reconnaissance de l'existence de rationalités procédurales multiples (au sens de Simon, 1955) et donc d'une pluralité de modes de coordination des acteurs qui composent les organisations économiques. La question centrale pour ces approches est, alors, celle

de savoir comment les acteurs interagissent dans des situations caractérisées par l'incertitude (Salais, 1998).

La convention est un système de règles, d'informations construites socialement et non imposées par la nature, qui permettent aux acteurs d'agir dans leur contexte social, sans calcul préalable. Ce concept est intrinsèquement lié à l'incertitude qui tient d'une part à l'impossibilité de prévoir les états futurs de la nature et d'autre part, à l'incapacité cognitive de ces acteurs de prévoir tous les comportements des autres.

La rationalité d'un acteur consiste, pour les conventionnalistes, à anticiper ce que les autres acteurs économiques vont probablement décider ; le mimétisme relationnel constitue, alors, un élément essentiel du comportement de l'acteur économique (Hernandez, 2001).

La particularité de ce système est de comporter des informations « cachées » en ce sens qu'elles sont considérées comme des évidences pour les acteurs qui s'y réfèrent. Selon Verstraete (2003), avec les règles, et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs ; la firme et le marché sont deux niveaux différents d'organisation qui cohabitent (Geindre, 1999).

La notion de force de conviction de la convention constitue un concept-clé de ces théories pour appréhender la problématique entrepreneuriale (Isaac, 2003). L'une des principales missions de l'entrepreneur consiste à convaincre les possesseurs de ressources d'adhérer au registre conventionnel qu'il propose. Le talent de l'entrepreneur, c'est sa force de conviction (Hernandez, 2001). L'entrepreneur d'un modèle conventionnaliste construit et défend avec succès un projet commun d'efficience et raisonnable, au lieu d'un projet optimal ne comportant aucun risque. Le projet entrepreneurial se transforme alors en référentiel collectif grâce à des conventions non immuables et dynamiques (Jouison et Verstraete, 2006).

Cependant, l'économie des conventions n'échappe pas aux risques de confusion résultant d'une axiomatique imprécise : approximations sur les savoirs collectifs communs, les cultures et les règles comportementales. Gomez (1996)

circonscrit avec précision le cadre exclusivement conventionnaliste, et entame une analyse empirique des conventions comme facteurs décisionnels des acteurs économiques, à partir de leurs pratiques.

S'interroger sur le comportement des agents, les processus décisionnels, dans les divers « mondes » de la firme revient aussi, en définitive à s'interroger sur sa pérennisation, sa trajectoire dans l'avenir probabiliste, ce qui amorce les travaux évolutionnistes.

2.4 Les théories évolutionnistes

Les origines des travaux évolutionnistes se trouvent à la fois dans les travaux de Nelson et Winter (1982) sur le changement économique, permettant de renouveler l'analyse schumpéterienne de l'innovation et ceux des sociologues des organisations, tels que Hannan et Freeman (1989) notamment à travers leur synthèse sur la démographie des populations des organisations.

Le fondement théorique des théories évolutionnistes repose sur le postulat que chaque firme détient un ensemble de ressources, de règles appelées routines qui déterminent ses performances relatives à sa branche et qui guident sa trajectoire technologique. Les routines, modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers sont propres à chaque entreprise et relativement informelles, tacites. Les évolutions des routines expliquent les trajectoires suivies par chaque entreprise interagissant sur la sélection environnementale des entreprises (Dosi, Teece et Winter ; 1990, Ngo-Mai et Rochhia, 1999).

A la rationalité substantive de l'entrepreneur qui dispose d'une information parfaite, selon la théorie traditionnelle de la firme, l'économie évolutionniste substitue la rationalité limitée. Cette dernière repose sur une base collective de connaissances, de culture et de routines comportementales idiosyncrasiques. Weibull (1995) intègre, ainsi, le hasard dans un modèle de sélection des comportements entrepreneuriaux performants. Une cause indéterminée, aussi infinitésimale soit-elle, et qui s'appelle hasard, peut engendrer dans le temps, par des effets cumulatifs, des changements considérables.

Le temps paraît opérer la sélection des entrepreneurs suivant leur rationalité propre : l'entrepreneur tourné vers le passé utilise la tradition, celui qui est inquiet recourt à l'imitation et enfin, l'entrepreneur orienté vers le futur cherche l'innovation. Ainsi, à l'inverse de l'entrepreneur (identifié à la firme) qui prend des décisions dans un univers statique de certitudes, de quantités maîtrisées dans la théorie traditionnelle, celui de la théorie évolutionniste parie sur l'incertitude, compte sur son intuition, et gère des ressources, des compétences et des capacités relativement maîtrisées (Naudet, 1996). Ces ressources regroupent les routines héritées du passé, les capacités et savoir-faire nouveaux anticipant la demande, les compétences nouvelles induites par les innovations organisationnelles ou par les interactions environnementales. La firme évolutionniste s'identifie donc à une organisation systémique, au sein de laquelle l'entrepreneur tient un rôle central.

3. L'entrepreneur dans l'organisation sociale

En suivant Cunningham et Lischeron (1991) ou Fayolle (2004), on peut retracer les itinéraires des autres principaux courants de pensée sur l'entrepreneur, qui sont essentiellement pluridisciplinaires. Car, en plus d'être un homo oeconomicus, comme décrit précédemment, l'entrepreneur se distingue aussi par ses qualités psychologiques propres et par ses capacités organisationnelles au sein d'une société.

3.1 Les approches behaviouristes

Les auteurs de ce courant de pensée attribuent des valeurs, des besoins et des attitudes psychologiques uniques, à l'entrepreneur. Ces caractéristiques sont censées les différencier des non-entrepreneurs (McClelland, 1961 ; Brockhaus, 1980 ; Hirsch et O'Brien, 1981 ; Guyot et Van Rompay, 2002), notamment en ce qui concerne l'éthique et la responsabilité, le besoin d'indépendance et de reconnaissance, ou les attitudes en termes de prise de risques, d'initiative ou d'autonomie.

Cette perspective psychologique, qualifiée de behavioriste vise à identifier l'émergence des motivations et de la personnalité de l'entrepreneur, le thème de

l'esprit d'entreprise étant implicitement abordé (Mancuso, 1973 ; Timmons, 1989 ; Gilder, 1984). De ces différents travaux se dégagent des traits marquants, caractéristiques de l'entrepreneur, tels que : la confiance en soi, l'atypisme, l'optimisme, la persévérance, la flexibilité, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude,...

Cette liste est loin d'être exhaustive et attire des critiques : d'abord parce que ces profils psychologiques ne sont pas l'exclusivité des seuls entrepreneurs, ces caractéristiques pouvant se révéler également auprès de non-entrepreneurs ; ensuite, car il paraît peu réaliste de vouloir retrouver les quelques dizaines de caractéristiques psychologiques citées dans un seul entrepreneur. Dès lors, cette profusion fait porter une certaine critique de psychologisme (Redlich, 1963).

Ces caractéristiques psychologiques permettent à l'entrepreneur d'organiser le processus de création de richesses (Guyot et Van Rompay, 2002). Il apparaît, de ce fait, comme un animateur d'équipes, dans un objectif d'efficacité en impulsant le développement personnel de ses collaborateurs et en actionnant les ressorts de leurs motivations (Cunningham et Lischeron, 1991).

Le titre interrogatif de l'ouvrage de Gartner (1990), *What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?*, est hautement significatif de la complexité de l'approche du concept d'entrepreneuriat. Selon Cheysson (1997), l'entrepreneur exerce une fonction sociale, en plus de son pouvoir économique, lié au bien-être de ses ouvriers. Cette perspective de l'entrepreneur socialisé est partagée par Boutillier et Uzunidis (1999), selon lesquels l'entrepreneur est un agent social, car c'est la société qui lui reconnaît et lui décerne un rôle de gestion de la production et du travail.

Avec la nouvelle économie apparaît un nouveau type d'entrepreneur, le courtier-stratège, ou expert-entrepreneur (Reich, 1993 ; Targuieff, 2000) dont l'activité consiste, de manière générale à la manipulation de symboles dans une économie dématérialisée. Cet entrepreneur détient des capacités et des connaissances distinctes (compréhension des technologies et des marchés) mais cumule également les « qualités » de manipulateur, de facilitateur et d'entraîneur.

3.2 Le dialogue entrepreneuriat / organisation

Selon Verstraete et Fayolle (2005), l'entrepreneuriat peut être distingué à travers quatre paradigmes principaux. Celui de la découverte de l'opportunité, de la création d'organisation, de la création de valeur, et enfin celui de l'innovation.

Le paradigme de l'opportunité en entrepreneuriat repose d'abord sur la recherche d'informations, dont la découverte participera au mûrissement (ou à l'abandon) d'une idée. Ces informations se révèlent importantes pour l'entrepreneur selon qu'elles sont exploitées suivant un point de vue cognitif ou institutionnel.

Dans le premier cas, les informations recueillies et portées à la connaissance de l'entrepreneur (ou le porteur de projet) serviront à identifier, à valider ou non les opportunité(s). Selon Cooper, Folta et Woo (1995), le niveau d'apprentissage des entrepreneurs est discriminant quant au bon usage des informations : les entrepreneurs expérimentés discernent mieux les opportunités les plus pertinentes.

Dans le second cas, du point de vue institutionnel, le marché est mis en exergue comme un environnement dans lequel l'entrepreneur doit puiser les informations qu'il doit détailler et analyser afin de détecter, voire créer des opportunités. Ces opportunités se présentent, donc, différemment, selon qu'elles résultent d'informations « objectives » ou « construites ». Dans le premier cas, l'entrepreneur n'a qu'à les détecter, souvent grâce à son appartenance à un réseau social ; dans le second cas, l'entrepreneur crée, voire construit, lui-même les opportunités en interaction avec son contexte d'évolution (Timmons, 1994 ; Gumpert, 1996).

L'entrepreneur doit exploiter son imagination ainsi que celle de son équipe pour l'élaboration de l'opportunité. Dans ce cas, le processus créatif est omniprésent à tous les niveaux de l'entreprise (Osborn, 1988 ; Carrier, 1997). Quant au concept d'entrepreneur, il reste implicite dans la considération de sa relation avec sa propre entreprise, (Saporta, 2003 ; Paturel, 2004).

Quant à l'opportunité d'affaires, elle ne peut trouver son aboutissement que dans la création d'une organisation. Telle a été la première acception du paradigme

de la création d'organisation, initiée notamment, par Bygrave et Hofer (1991, cité par Verstraete et Fayolle, 2005).

Cette conception a tellement perduré qu'elle a, d'ailleurs, réduit la définition de l'entrepreneuriat à la création d'entreprise, cantonnée dans une phase particulière de son cycle de vie, généralement les cinq premières années. Ce qui n'a pas manqué d'attirer des remarques critiques de la part de nombreux auteurs, tels que Shane et Venkataraman (2000), Davidsson, Low et Wright (2001), Wiklund, Dahlgvist et Havnes (2001),

Le paradigme de la création d'organisation a largement évolué aussi bien dans l'acception conceptuelle de l'organisation que de celle de la création. Gartner (1985, 1993 et 1995) et Verstraete (1999, 2002, 2003) en illustrent le modèle consensuel, par le rejet de l'identification de l'organisation à une entreprise, ainsi que dans la conception de la création.

L'un et l'autre conçoivent d'une part l'organisation comme un processus plutôt que comme une entité, et bien distincte du phénomène étudié. D'autre part, cette démarche processionnelle n'accouche pas nécessairement d'une firme ou d'une entreprise : d'autres formes organisationnelles peuvent en résulter, et à d'autres phases telles que le développement.

Il importe surtout qu'une relation « symbiotique » préside la dialogique entrepreneur/organisation(s). De la qualité de cette relation peuvent dépendre la pérennité de l'organisation et des parties prenantes à travers la création de valeur (Verstraete, 2002).

Concernant le paradigme de la création de valeur, empiriquement, celle-ci occupe la place centrale dans l'entrepreneuriat, pour Gartner (1990), conception

partagée avec Bruyat (1993) qui introduit la dialogique individu/création de valeur, mais à travers une démonstration empruntée à la pensée complexe de Morin (1989). Ce dernier explique ce principe dialogique comme le dialogue de deux ou plusieurs logiques liées en une unité complexe qualifiée de complémentaire, de concurrente, voire d'antagoniste. Et il en est ainsi des relations de l'entrepreneur (agent, individu) avec la création de valeur, sans que, pour autant, cette dualité ne soit réduite à l'unité pour que la dialogique s'inscrive dans une dynamique du changement. Dans un sens, la création de valeur nécessite le concours central de l'entrepreneur qui en dessine les contours (les combinaisons schumpetériennes) et qui la fait reposer sur une organisation (telle l'entreprise). Dans l'autre sens, toujours à travers l'organisation, l'entrepreneur est modelé par la création de valeur qui modifie ses traits caractéristiques, ses valeurs, son capital social.

La dimension environnementale et temporelle joue un rôle primordial dans ce paradigme de création de valeur (Bruyat et Julien, 2001), laquelle peut être étendue du secteur marchand privé, au secteur marchand public, en passant par les organisations associatives à but non lucratif et les coopératives (Masmoudi, 2007). La valeur peut même revêtir une connotation sociale dans l'économie solidaire, sans pour autant délaisser les impératifs financiers revendiqués par les partenaires (Boncler, Hlady-Rispal, 2003).

A l'évidence, la création de valeur ne repose pas exclusivement sur l'entrepreneuriat : une opération boursière, tout comme une restructuration peut générer une valeur nouvelle à l'action cotée. Cependant, la spécificité de l'apport entrepreneurial est reconnue dans la création à la fois de nouveauté, mais aussi de changement (Bruyat, 1993). L'on se rapproche alors du paradigme de l'innovation.

Enfin, à la suite de Schumpeter, un ensemble d'auteurs considèrent l'innovation comme spécifique à l'entrepreneur. Ainsi, elle permet de distinguer l'entrepreneur du manager, pour Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984). Tandis

que Drucker (1985) en fait la fonction spécifique, mais également la condition nécessaire à la création de valeur. Qu'elle soit de nature technologique, ou organisationnelle, de rupture ou incrémentale, l'innovation demeure le « fondement de l'entrepreneuriat » (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Julien et Marchesnay, 1996). En retour, une considération tautologique de l'innovation complète sa totale dépendance de l'entrepreneuriat (entreprendre = innover, et innover = entreprendre).

Cette approche paradigmatique de l'entrepreneuriat a permis de parcourir la littérature dans ce domaine. En règle générale, le concept d'entrepreneur reste implicite dans les préoccupations des auteurs surtout dans la considération entrepreneur-entreprise, telle qu'elle ressort des recherches en entrepreneuriat, anglo-saxonnes ou francophones, sous l'angle théorique ou méthodologique (Guyot et Van Ropae, 2002 ; Saporta, 2003 ; Paturel, 2004).

3.3 Sociologie des entreprises et des organisations

La sociologie ne s'est intéressée que très tardivement à l'entrepreneuriat, bien après des études sur l'entreprise (Zalio, 2004). Les limites entre les deux domaines de recherches, entreprise et entrepreneuriat, sont d'ailleurs assez floues, comme le fait remarquer Sainsaulieu (1992). Selon Bernoux (1995) l'entreprise est perçue par les sociologues comme une entité déterminée par les contraintes externes et internes. Les travaux initiaux des sociologues se focalisent alors presque exclusivement sur le travail, les rapports de force, les conflits internes.

Face à la crise économique et à la montée du chômage, les perceptions évoluent et l'entreprise apparaît comme la solution pour l'emploi, valeur essentielle de « socialisation de la société » (Spurk, 2000) ; en France, on assiste, ainsi, à une certaine « réhabilitation » de l'entreprise dans la conscience collective (Sainsaulieu, 1997). Emergent dès lors des thèmes comme la culture d'entreprise, les politiques

d'intégration et de mobilisation des salariés, la gestion des conflits, la recherche de consensus, permettant d'instaurer le dialogue entre l'entreprise et la société.

De façon générale, les principaux travaux contemporains de la sociologie des entreprises et des organisations portent sur deux thèmes : la construction des organisations ; la pérennisation des liens sociaux dans ces structures.

Le premier groupe de questionnements traduit l'intérêt de la sociologie pour la rationalisation des structures des organisations. En partant des travaux de Weber (1920), ils s'intéressent à la structuration interne de l'entreprise : la légitimité de l'exercice de l'autorité, la domination à travers la bureaucratie et la technocratie, etc. Le modèle rationnel hérité des principes bureaucratiques conditionne ainsi la première représentation théorique sociologique de l'entreprise, objet structuré par des règles posées à priori. La rationalité anime tout le système, depuis la définition des fonctions jusqu'au contrôle de l'exécution par la hiérarchie.

Les critiques à cette première approche sociologique de l'entreprise ne manquent pas, en particulier la non-prise en considération de l'environnement de l'entreprise, l'existence de plusieurs rationalités et de comportements informels dans l'entreprise... Sous un autre angle, l'approche par la contingence s'attache plutôt à expliquer la structuration des organisations par des variables contextuelles (Woodward, 1965 ; Chamberlain, 1968 ; Mintzberg, 1990).

Les insuffisances des modèles précédents amènent d'autres sociologues à élaborer d'autres paradigmes. L'entreprise apparaît, progressivement construite par ses acteurs, comme un ensemble de sous-systèmes produit par des rapports de pouvoirs. Le concept de rationalité limitée permet de prendre en considération les comportements informels qui, quoique enfreignant les règles, peuvent se révéler efficaces. A l'aide de l'analyse stratégique, Crozier et Friedberg (1977) parviennent à rendre compte des problèmes de rapports de pouvoir et des tensions entre division du travail et coopération dans l'entreprise.

En renouant avec les théories des conventions, Boltanski et Thévenot (1987) élaborent l'explication des fondements d'accords et de coopération au sein de l'organisation, au delà du jeu de ses acteurs. Ceci justifie la coopération interne à l'entreprise sur la base de cadres communs, de conventions conçues comme des

comportements et des compétences attendus les uns des autres, réciproquement (Salais, 1989). Enfin Callon (1989) et Latour (1992) introduisent le processus d'innovation : l'entreprise est constituée de réseaux humains et non humains en interrelation ; toute innovation, tout changement doit donc parcourir tous les réseaux et se traduire en enjeu particulier pour chaque chaînon. Il s'agit alors d'intéresser à la fois chacun et l'ensemble, au moyen de la traduction des intérêts des acteurs, au plus près de leurs préoccupations, leur logique, leurs représentations, selon leur schéma de pensée et de motivations.

SOUS-PARTIE 2 :

L'entrepreneur marshallien

1 Firmes et districts

L'entrepreneur marshallien (1906) rompt avec les définitions précédentes, car il tient une place primordiale dans l'économie. Il est aussi bien à l'origine des innovations qui transforment la nature, que de la localisation des industries, point central de sa pensée sur les districts industriels. La dynamique des entrepreneurs est primordiale, et conduit à « l'énergie des affaires ».

Marshall distingue néanmoins l'entrepreneur des milieux d'affaires, suspect à ses yeux d'inconduite sociale et de malhonnêteté, de l'entrepreneur producteur, organisateur et coordinateur du travail et doté d'un « esprit d'entreprise » constructif. Marshall dresse ainsi le portrait de l'entrepreneur comme d'un coordinateur des activités dans son entreprise, qui évalue les probabilités de succès de ses décisions, mobilise son personnel et suit de près les inventions pour en distinguer celle dont l'application serait le plus bénéfique. Cependant, contrairement aux approches précédentes, l'action de l'entrepreneur ne peut s'expliquer que par son appartenance sociale à un groupe plus ou moins large.

1.1 Une organisation spécifique : les District industriel Marshallien

Marshall (1898, 1919) s'interroge sur les localisations des industries et se pose la question des conditions de la division du travail entre les firmes, concentrées sur un espace donné. Outre les avantages exogènes de localisation, d'ordre géographique ou politique, l'auteur en signale prioritairement trois autres (Garofoli, 1993 ; Courlet et Dimou, 1995) :

- la présence de ressources et de compétences humaines spécifiques sur le marché local du travail, et surtout l'existence d'un catalyseur social : « l'atmosphère industrielle », facilitateur de relations sociales et professionnelles, vecteur plus ou moins informel et codifié d'informations et de « secrets de fabrication »... ;
- des interdépendances techniques entre les organisations productives et les entreprises liées entre elles par des combinaisons industrielles verticales, horizontales, dans un mélange subtil de concurrence et de coopération.
- enfin, des structures interfaces permettant de nouer une relation permanente entre le monde de la production et l'espace géographique et social qui l'abrite, ce qui conduit d'une part, à une construction sociale du marché (Bagnasco, 1993) et d'autre part à une forte territorialisation de la culture d'entreprise et des processus de production.

L'ensemble de ces facteurs génère des avantages pour les entreprises sous forme d'économies d'agglomération réparties en externalités pécuniaires (permettant notamment une baisse des coûts d'échange et de transaction inter-firmes) et en externalités technologiques (en matière de production de connaissances et de circulation des informations).

Comme le signale Dimou (1994), le district marshallien est fortement évolutif. Son histoire n'est en rien linéaire et est marquée par une succession de phases et mutations nouvelles auxquelles il faut s'adapter. Cette évolution se fait à travers la confrontation de la compétitivité des entreprises du district et l'économie globale.

1.2 Le renouveau des districts industriels

En appliquant le concept de district sur un mode d'organisation industrielle initialement observé dans la Troisième Italie (Garofoli, 1981, Bagnasco ; 1993, Brusco, 1982 ; Fua et Zacchia, 1983), caractérisé d'une part par la concentration spatiale des petites et moyennes entreprises spécialisées et d'autre part, par la formation d'un marché local du travail et des compétences associé, les travaux de Becattini sont à l'origine d'une littérature considérable sur les systèmes locaux de production, depuis une trentaine d'années (Dimou, 2011).

Becattini (1992) et Garofoli (1993) poursuivent l'approfondissement théorique à partir de l'analogie entre l'organisation territoriale des PME italiennes et le district industriel marshallien. Ils mettent en évidence les caractéristiques fondamentales de ce mode d'organisation de la production (Pecqueur, 2006) qui démontre une remarquable capacité d'adaptation et une réactivité aux mouvements du marché dans un monde globalisé. Ceci est essentiellement lié à la présence de nombreuses entreprises de petite taille, ayant développé de nombreuses formes de coopération entre elles.

Ces formes de rencontre entre firmes se délimitent au sein d'un espace géographique bien délimité, ce qui conduit Becattini à définir le district industriel comme une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. Dans le district, à l'inverse de ce qui se passe dans d'autres types d'environnements, comme par exemple les villes manufacturières, il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et ensemble d'entreprises (Pecqueur, 2006).

Bien que l'expérience italienne constitue la référence principale pour ceux qui s'intéressent aux districts, de nombreux auteurs vont, par la suite, internationaliser ce concept, dans le sillage des travaux de Piore et Sabel (1984) et de Pyke et Sengenberger (1992).

En s'étendant hors d'Italie à partir du milieu des années quatre-vingt, les recherches sur les systèmes territorialisés de production ont permis d'identifier sur

tous les continents des formes comparables ou proches des districts. Ainsi, autour d'une forme canonique originelle du district industriel, différentes déclinaisons sont proposées en fonction des formes observées et de leur organisation (Pecqueur, 2006). Toutefois, elles apparaissent tiraillées entre la fascination pour le modèle italien et la volonté de mettre en relief ce qui fait la spécificité de chaque cas étudié. D'où la floraison de concepts voisins : système productif local, cluster, milieu innovateur, système territorialisé (Daumas, 2007).

De façon générale, le concept de système productif local ou localisé (SPL) apparaît comme celui qui est le plus « fidèle » au concept initial de district tout en l'élargissant. Selon Levesque et al (1998), le système productif local permet de rendre compte du rôle des PME et de leur coopération dans un cadre territorial donné sans négliger les effets de proximité et le contexte socio-culturel local. Néanmoins, il se distingue du district par le fait que ses entreprises concernées ne sont pas nécessairement dans une seule branche, ni spécialisées dans la production de composantes d'un seul produit.

De plus, dans le SPL, il peut y avoir des relations territorialisées entre PME, mais aussi entre grandes firmes et PME et, même entre grandes firmes. Dans un cas comme dans l'autre, on parlera de système productif local dans la mesure où les relations inter-entreprises ne se réduisent pas à celles de sous-traitance traditionnelle. Par ailleurs les entreprises d'un tel système se caractérisent également par leur grande flexibilité et leur capacité de répondre à une demande variable et différenciée dans le temps et dans l'espace (Lévesque et al, 1998).

A travers le maillage d'interdépendances entre les diverses organisations du système productif local, ce dernier permet plus globalement une organisation de type district en mettant en exergue deux modes de coordination entre acteurs : le marché et la réciprocité (Courlet, 2001). Ce dernier introduit des relations de type maussien, en intégrant une anthropologie du territoire plus complexe que celle de l'homo oeconomicus et permettant de saisir toute la dimension de la notion d'atmosphère industrielle (Pecqueur, 2006).

Une dernière variante intéressante du district industriel, le cluster, semble, au départ, se démarquer singulièrement de toute référence territoriale. Dans leur

analyse des clusters, Schmitz, Nadvi et Humphrey (1997), les considèrent comme une étape, parmi d'autres, dans une chaîne de valeur globale. De même, Porter (1999) définit le cluster comme un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement et complémentaires, sans initialement un attachement territorial important. Reste, alors, à savoir si le cluster peut être considéré comme un mode d'organisation pertinent de l'industrie pour les pays du Sud (Mac Cormick, 2003 ; Requier-Desjardins, 2009) ?

Cependant, outre les différents concepts de district industriel, plusieurs typologies ont été proposées permettant de prendre en compte les différentes formes organisationnelles qu'il revêt et ou des différentes étapes qu'il connaît au cours de son évolution :

- Garofoli (1993) propose une distinction des districts, devenue une quasi-norme aujourd'hui, fondée sur le niveau d'intégration de la filière et de la coopération inter-firme avec trois niveaux-étapes : les aires de spécialisation productive, les systèmes productifs locaux et les aires-systèmes qui s'apparentent à des districts technologiques et/ou à des milieux innovateurs (Maillat et al, 1992).
- Bellandi et Sforzi (2003) proposent cinq formes de systèmes locaux selon leur origine et la nature de l'espace référent : le pôle industriel, le système local dépendant, le système rural local, le système métropolitain et le district industriel. Leur typologie inclut des cas qui sortent de la configuration traditionnelle du district.
- Courlet (2001) propose une typologie axée sur les relations interentreprises qui permet de mettre en évidence la taille des entreprises, avec quatre variétés de systèmes : le district industriel, le district technologique, les grappes de PME en émergence et les systèmes de PME organisés autour de firmes pivots. Perry (1999) arrive à une classification quasi-similaire.
- Markusen (2003) considère, quant à elle, quatre variantes : le district marshallien, le district dominé par une ou

plusieurs firmes intégrées, la plateforme industrielle satellite regroupant des entreprises dépendant de grandes firmes extérieures et enfin le district caractérisé par une forte intervention de l'Etat.

Ces tentatives de classification des districts permettent de mieux saisir la diversité des cas organisationnels observés sur le terrain. Néanmoins, elles s'appliquent essentiellement aux systèmes des pays du Nord et ne prennent pas suffisamment en compte les configurations observées dans les pays en développement.

1.3 Une typologie des systèmes locaux dans les pays du Sud

McCormick (2003) utilise le concept d'efficacité collective, emprunté à Schmitz (1996) pour définir une grille d'analyse des systèmes productifs locaux en Afrique. Elle accorde de l'importance au meilleur accès aux marchés, à la main d'œuvre qualifiée, aux produits intermédiaires et aux technologies, ainsi qu'aux possibilités de collaboration inter-firmes.

McCormick (2003) propose un classement des systèmes productifs locaux dans les pays du Sud – et notamment en Afrique subsaharienne - en 3 catégories : systèmes de base, systèmes en phase d'industrialisation et systèmes industriels complexes.

Les systèmes de base disposent des fondements d'une industrialisation future. Ils ne représentent que des concentrations d'entreprises, parfois délocalisées, sous forme de zones franches ou pas. Ils ne présentent guère de signes d'efficacité collective. Parmi les différents exemples, on peut citer les groupes d'entreprises de confection d'Eastlands Garments et les ateliers métallurgiques de Kamukunji au Kenya. Le caractère artisanal et polyvalent des entreprises prédomine.

Ces systèmes bénéficient de l'accès au marché, les micro-entreprises et les petites entreprises reçoivent la visite d'un grand nombre de négociants et de clients. Cependant, les collaborations entre elles sont rares et occasionnelles et les interfaces institutionnels ou informels avec la société locale sont peu développés.

Les clusters d'industrialisation sont des systèmes qui ont entamé un processus d'industrialisation plus poussé et présentent des signes d'efficacité collective qui s'apparentent à des économies externes de localisation : on peut citer les ateliers de mécanique automobile de Suame (Ghana). Les entreprises qui peuplent ces systèmes sont davantage spécialisées et engagent plusieurs formes de coopération.

Comme les systèmes de base, ceux-ci bénéficient d'un meilleur accès aux marchés, mais aussi aux produits intermédiaires. Les entreprises, plus spécialisées, sont susceptibles de collaborer, en nouant des relations de sous-traitance de capacité mais aussi de spécialité.

Enfin les systèmes industriels complexes regroupent des entreprises variées, tout au long d'une filière de production donnée. Parmi ceux-ci, on trouve le cluster textile du Cap occidental en Afrique du Sud. Ses entreprises, de petite ou moyenne taille, ont recours à des technologies adaptées mais sont assez compétitives pour pouvoir répondre aux exigences des marchés internationaux. Le cluster du Cap-Occidental non seulement bénéficie des avantages liés à l'accès aux marchés et à une main d'œuvre qualifiée. En outre, la coopération inter-entreprise est très intense, notamment dans le domaine de la production et du marketing.

1.3 L'encastrement au territoire

Toutes ces différentes formes d'organisations spatialisées des activités productives, malgré leurs divergences, se prêtent à une approche systémique.

En premier lieu, la frontière de ce système est définie par la dimension localisée des entreprises. Un système productif localisé est à la fois caractérisé par ses performances à l'exportation, que par sa capacité à endogénéiser des innovations technologiques ou organisationnelles extérieures. Selon Grosjean (2002) l'autonomie d'un tel système est déterminée par sa capacité à s'ouvrir, à tisser des relations avec l'extérieur, tout en conservant sa propre cohérence. Cette ouverture lui offre les opportunités de capter et valoriser les changements technologiques qui adviennent dans un contexte global, afin d'assurer son avantage compétitif.

En second lieu, le caractère auto-organisateur du système dépend de la capacité des entreprises locales à coopérer, tout en couplant cette capacité avec des comportements concurrentiels. Cet état d'organisation et de coordination est caractérisé, par certains chercheurs, comme un état de « coopétition » (Michkevitch, 2004), dans la mesure où des entreprises en situation de rivalité sur les mêmes marchés coopèrent dans l'accès à l'innovation, ou pour la conquête de nouvelles positions à l'exportation.

En dernier lieu, le système est évolutif, dynamique à travers des processus d'adaptation et de transformation permanents, même si les modalités d'expression de ces processus traduisent des différences, voire des divergences de trajectoires (Dimou, 1994).

En admettant ces critères, Courlet (2000) définit le système productif local comme un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte. Ces rapports se présentent sous différentes formes : formels ou informels, matériels, marchands et non marchands. Ceci conduit à considérer le système productif local comme un concept peu stabilisé (Courlet, 2000).

2. L'entrepreneur marshallien

En tenant compte des définitions précédentes du district industriel et du système productif local, nous pouvons, à présent, chercher à déterminer les caractéristiques de l'entrepreneur marshallien.

2.1 Un changement de perspective sur l'entrepreneur

Les travaux de Marshall (1898) rompent avec le concept de l'entrepreneur isolé. L'entrepreneur marshallien est à l'origine aussi bien des innovations qui transforment la nature, que de la localisation des industries. Il est doté d'un « esprit d'entreprise », lui permettant d'organiser non seulement sa propre firme mais également son environnement.

Dans les grandes entreprises, son rôle se confond avec celui du « manager » par ses qualités d'organisateur du travail et de la production. Dans les petites entreprises, ce travail de coordination se fait au niveau de l'espace local ou le district industriel (Becattini, 1979 ; Courlet, 2006). Chez Marshall, les motivations entrepreneuriales puisent essentiellement leur source dans la recherche du profit. Cependant, elles peuvent s'étendre aux besoins de satisfaire les proches et surtout, elles sont limitées par la volonté de respecter le code de comportement du groupe de leur appartenance (Dimou, 1996, 2004).

Comme Schumpeter, Marshall met en exergue le rôle innovateur de l'entrepreneur, contre l'entrepreneur routinier et distingue ainsi les entrepreneurs qui innovent et améliorent les méthodes d'entreprises de ceux qui suivent les sentiers battus.

2.2 L'entrepreneur du district industriel

Le rôle de l'entrepreneur dans le district industriel se distingue par trois grandes qualités :

- l'habilité générale qui regroupe l'ensemble de ses facultés et ses connaissances, la volonté d'indépendance et d'autonomie de décision, une confiance en soi-même, une capacité de réaction rapide dans les jugements et décisions ;
- l'habileté spécialisée, qui renvoie aux aptitudes et aux connaissances techniques et technologiques de l'activité exercée ;
- la capacité d'entreprendre des relations multiformes de proximité avec d'autres entrepreneurs et organisations, appartenant ou non à la même branche productive.

Dans une perspective systémique, l'entrepreneur marshallien alimente et bénéficie, à la fois, de « l'atmosphère industrielle » : il élabore les finalités de sa firme à partir de sa perception des économies externes d'agglomération (Marshall, 1898), met en place des stratégies de positionnement sur des segments de marché particuliers, spéculé sur le paramètre de solidarité, de « coopération » des réseaux

territoriaux (alliances, relations interentreprises, relations interbranches,...) pour minimiser les risques commerciaux et technologiques (Dupuy et Torre, 1997) et réduire l'incertitude (Arena, Charbit, 1997). Ces interactions avec le système territorialisé conduisent l'entrepreneur à bâtir des stratégies de communication et d'information, fondées sur la confiance et le respect mutuel des règles et usages, ainsi que de toutes les conventions locales en vigueur (Corolleur et Courlet, 2000).

Trois éléments permettent de mieux spécifier la nature de l'entrepreneur dans le district industriel (Garofoli, 1981 ; Brusco, 1982 ; Fua et Zacchia, 1983) :

- la recherche d'économies externes, liées à la proximité des autres entreprises et travailleurs. La densité des relations interentreprises auxquelles on peut ajouter la densité institutionnelle détermine le volume des externalités d'agglomération.
- l'appropriation de connaissances non transférables géographiquement, résultant de l'échange des compétences et de savoir-faire entre les entreprises locales. Cet échange est fondé sur la connaissance mutuelle liée à un sentiment d'appartenance à une histoire commune, traduite par des règles, de normes et des représentations collectives.
- la participation et/ou l'adhésion à un mode de régulation des rapports de travail et d'échange fondé sur un mélange hybride entre mécanismes de marché et éléments de réciprocité qui s'enracinent dans l'identité sociale et l'appartenance à une communauté (Courlet, 2000).

2.3 Les limites des approches économiques

Les deux premières sous-parties conduisent au constat d'une double évolution parallèle, quant au concept de l'entrepreneur :

- d'une part, un contraste entre une entreprise sans entrepreneur (théorie standard) et une entreprise dirigée par un être solitaire et doté de capacités extraordinaires (l'entrepreneur schumpétérien), dans un paradigme de l'entrepreneur isolé, revu et corrigé par différentes approches théoriques contemporaines ;

-
- d'autre part, une opposition entre un entrepreneur isolé, concept dominant dans la pensée économique actuelle et un entrepreneur intégré dans son milieu environnant, tel qu'il apparaît dans les travaux marshalliens sur le district industriel.

De toute évidence, l'approche marshallienne de l'entrepreneur est celle privilégiée dans ce travail. Cependant, même cette conception rencontre quelques limites :

- (i) d'abord, de nombreux travaux tendent à attribuer le succès des districts à des valeurs culturelles diffuses dans la société, ce qui élimine la figure même de l'entrepreneur et aboutit à dépersonnaliser l'histoire des entreprises qui peuplent les districts et minimiser le rôle de leurs dirigeants ;
- (ii) ensuite, la nature solidaire et coopérative des relations entre entrepreneurs est fortement mise en avant, sans néanmoins qu'il y ait une analyse claire et systématique de ces relations.

La sous-partie suivante essaie de combler cette lacune, afin de permettre la mise en place d'une méthodologie d'approche des entrepreneurs du cluster textile de Madagascar et de leur rôle dans les évolutions qu'il connaît depuis une dizaine d'années.

SOUS-PARTIE 3 :

Pour une approche culturelle et sociologique de l'entrepreneuriat

1. Culture et identité entrepreneuriales

Dans les pays du Sud, l'« atmosphère industrielle » des districts industriels est fortement imbibée des cultures ethniques ou nationales. Leurs effets sur l'action entrepreneuriale peuvent s'avérer déterminants.

1.1 Définitions interdisciplinaires de la culture d'entreprise

L'approche culturelle de l'entrepreneur consiste en priorité à étudier l'interaction de deux cultures différentes et d'analyser leur interpénétration, leur confrontation et leur complémentarité (Gauthey et Xardel, 1990).

Meier (2006) définit la culture d'entreprise comme l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

Les valeurs contiennent les choix collectifs opérés par l'entreprise, et jugés les meilleurs au plan socio-économique, éthique, environnemental, sociétal... ; elles sont déterminantes dans la culture d'entreprise, sa ligne de conduite en matière de communication interne ou externe, de ressources humaines, de management... Les croyances traduisent davantage les convictions de l'entrepreneur ou du dirigeant, et qui s'expriment en orientations générales de l'entreprise, influant ainsi les valeurs en cohérence avec cette ligne directrice. Quant aux postulats, il s'agit de fondamentaux implicites et permanents pour l'entreprise, tels que l'indépendance, le respect et la défense des salariés et des actionnaires, la citoyenneté entrepreneuriale. Attitudes et normes sont les plus visibles : comportements usuels, modes d'action, pratiques, règles techniques et procédures administratives ou organisationnelles, etc.

Les individus membres d'un système d'organisation locale appartiennent à une ou plusieurs cultures : culture nationale, culture régionale, culture professionnelle ou culture personnelle. Ces différents niveaux de culture interagissent avec la culture d'entreprise au sens strict du terme.

La culture nationale transcende la somme de toutes les cultures particulières des groupes qui la composent. Il s'agit donc de la culture propre d'une société, en interaction avec les autres cultures régionales, ethniques ou catégorielles ; elle renforce la recherche d'homogénéité de la société, au-delà les différences régionales, professionnelles ou personnelles et s'inscrit dans une continuité historique. La compréhension d'une culture d'entreprise passe ainsi par celle de la culture de son pays d'origine ou du pays hôte : son histoire, son système législatif, sa religion, son système de valeurs, de mythes, de rites, de codes sociaux. (Iribarne, 1989).

Cependant, il ne convient guère de minimiser les différences culturelles locales ou régionales. Ces cultures régionales influencent diversement les entreprises et les régions, qui d'ailleurs, peuvent dépasser les frontières nationales. Apparaissent, alors, des similitudes et des permanences culturelles transversales, pas nécessairement géographiquement contigües : culture d'entreprise anglo-saxonne, latine, africaine, asiatique... Ces proximités culturelles expliquent, dans une large mesure le succès de rapprochements entre diverses firmes de nationalités

différentes mais qui partagent les mêmes racines et parfois le même tronc culturel régional (Schneider et Barsoux, 2003).

D'autres recherches (Berger et al, 1993) expliquent les aptitudes différenciées des entreprises à l'innovation entre diverses régions par les habitudes et traditions particulières de leur culture régionale. Par exemple, l'esprit d'entreprise peut être davantage encastré dans une communauté locale d'une microrégion que d'une autre, la poussant à devenir un milieu incubateur (Prévost, 1993).

La culture d'entreprise peut être fortement influencée par des éléments culturels et sociologiques locaux ou régionaux. Elle apparaît comme une déterminante de l'entreprise lui permettant de s'adapter à l'environnement d'une part, et organiser la coopération interne entre ses membres, d'autre part (Schein, 1985). Cette culture précise ainsi l'identité de l'entreprise, ses délimitations et ses spécificités dans un environnement concurrentiel. En même temps, elle favorise, en interne, l'intégration, la mobilisation des individus d'origine et d'intérêts personnels différents autour d'objectifs communs, en facilitant l'intégration des nouveaux arrivants et en accélérant leur acquisition des réflexes et pratiques de l'entreprise.

Une forte culture d'entreprise joue ainsi un rôle fédérateur autour des objectifs et des actions de l'entreprise, en mobilisant connaissances et affects des individus par des normes de conduite et de systèmes adéquats d'organisation. L'adhésion des salariés à l'organisation et à l'amélioration de la qualité de leur travail s'en trouve ainsi renforcées.

Paradoxalement, une culture d'entreprise trop forte, par son ancrage culturel régional, peut muer en culture dominante, hégémonique et étouffante. La dérive conduit alors à l'intolérance envers d'autres sous-cultures et des nouveautés qu'elles comportent, en empêchant tout écart de comportement et en annihilant toute créativité issue en dehors de la culture dominante. L'organisation productive est d'autant plus pénalisée que cette culture d'entreprise pesante peut constituer une entrave à tout processus de changement, au nom de la stabilité interne.

Ces approches semblent faire un usage déterministe de la culture à travers une approche statique, comme si la culture devait être une constante dans le temps et non pas une dynamique. Dans cette perspective, l'individu n'est pas acteur, mais subit la contrainte culturelle et contribue à sa reproduction (Cuche, 1996 ; Kamdem, 2002). Le management a, ainsi, détourné également la culture de la perception anthropologique initiale vers une fonction utilitariste. Tandis que l'anthropologie ne se met au service d'un quelconque groupe d'intérêt, le management interculturel ne recherche que la portée opérationnelle de la culture d'entreprise et ses contributions dans l'amélioration de l'organisation, de ses performances, de sa compétitivité (Lemaître, 1984 ; Chevrier, 2003).

1.2. Le Management interculturel

L'entrepreneuriat, à l'instar d'autres objets d'études d'autres disciplines, n'échappent pas aux effets de la globalisation. Le management nord-américain et européen ensuite est érigé en système universel de gestion des organisations. Il a fallu la réussite économique du Japon pour amener la communauté à un certain relativisme : un autre mode de management évoluant dans un environnement socio-anthropologique différent peut aussi se révéler performant.

La convergence des pratiques dans le monde des affaires vers les standards occidentaux semble accréditer la thèse de l'universalité. Idée facilement répandue dans les *business schools* qui essaient le village planétaire et propagée par les managers qui y ont été formés (Wagner, 1998). L'illustration est fournie par l'homogénéisation des procédures de contractualisation internationale, entre partenaires de pays différents (Chevrier, 2003).

Selon Meier (2006), le management interculturel peut être défini comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale. Cette définition intègre à la fois la diversité et la vocation opérationnelle de la culture, particulièrement en sciences de gestion. Cet auteur réfute, ainsi, la neutralité ou l'universalité des outils de gestion. Ceux-ci sont produits par les concepts et principes d'organisation propres au contexte culturel de l'espace

considéré. L'imposition d'une politique managériale sans nuance dans un univers culturel différent peut expliquer en grande partie l'échec de plusieurs grandes entreprises délocalisées.

Gestion et organisation peuvent varier d'un pays ou une région à l'autre selon ses valeurs fondamentales. Ainsi, « *la logique de l'honneur* » (Iribarne, 1989) prévaut en France où la revendication de rang prédomine, tandis qu'aux Pays-Bas, prime la recherche de consensus entre les parties, au lieu des relations contractuelles comme aux Etats-Unis. Les systèmes managériaux et de gestion d'une même firme doivent être aménagés pour s'adapter à chaque situation culturelle des différentes régions et pays (Meier, 2006).

2. Dimensions culturelles et gestion entrepreneuriale

Tocqueville et Weber sont considérés comme les précurseurs du concept de management interculturel (Chevrier, 2003). Plusieurs travaux récents attestent de l'influence de la culture nationale ou régionale sur les attitudes et comportements entrepreneuriaux, les orientations, les styles de management, les valeurs des firmes (Chatterjee et Pearson, 2000).

2.1 Approche culturelle du management

Les travaux de Kluckhohn et Strodtbeck (1961) permettent d'extraire certaines variables culturelles, telles que les relations avec le temps, avec la nature, avec l'autre et le choix entre les individus et les tâches, et les intégrer dans un modèle de gestion de la firme. Plus particulièrement, le temps discrimine les organisations selon la valeur qu'elles attribuent au cycle temporel d'une part, et au passé, au présent et au futur d'autre part. Dans les cultures qui considèrent le temps comme un continuuel recommencement, la répétitivité, voire la routine, est une norme économique et sociale. Par contre, dans les cultures où le temps est considéré comme fugace et précieux, le changement, l'innovation et la nouveauté sont davantage valorisés.

L'essentiel de la contribution de Hall (1976) s'appuie sur les travaux originaux de Polanyi. Son apport réside dans la différenciation des cultures nationales selon

qu'elles sont riches ou pauvres en communication. L'auteur définit le contexte de communication comme la matrice d'informations nécessaires à la compréhension, à l'explication et à la signification d'une situation. Une culture est qualifiée de riche en communication quand ses membres valorisent faiblement la communication formalisée et écrite au profit d'un mode de communication informelle, implicite et subjective. Ce mode de communication se retrouve essentiellement dans les pays de culture communautaire.

Dans les pays à contexte culturel « pauvre », la communication est davantage formelle et explicite. Les informations sont ciblées et une frontière étanche sépare la vie professionnelle de la sphère privée. Les pays nord européens, suisses et allemands se rangent dans cette catégorie de contextes culturels faibles en communication.

À travers des enquêtes sur plus de 50 filiales d'IBM dans 50 pays, Hofstede (1980) bâtit un modèle expliquant l'articulation entre les pratiques de gestion et les cultures nationales. Il s'appuie sur quatre axes centraux pour expliquer comment l'influence de la culture s'exerce sur le style de direction, les structures, la motivation des salariés, la gestion de l'incertitude.

Hofstede explore le concept de distance hiérarchique. Selon Hofstede (1980), la distance hiérarchique exprime le niveau d'inégalité supportée et admise par le subordonné vis-à-vis de son supérieur hiérarchique. Parmi les déterminants de la distance hiérarchique, outre les facteurs historiques et le niveau de développement économique, émergent la situation géographique et la taille de la population : d'une part, plus on s'éloigne de l'équateur, plus la distance hiérarchique est grande : la distance hiérarchique est inversement proportionnelle à la proximité de l'équateur ; d'autre part, plus la taille d'une population est grande, plus la distance hiérarchique est importante.

Une autre dimension de la culture nationale et/ou régionale relevée par Hofstede (1980) consiste dans les relations que les acteurs entretiennent entre eux dans la firme. Cette distinction puise sa source dans le niveau de développement de chaque pays : la culture individualiste prévaut de manière générale dans les pays développés et la culture communautaire dans les pays en développement. Les Etats-

Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne figurent parmi les pays avec une culture individualiste forte, tandis que les régions africaines ou asiatiques affichent une culture communautaire plus élevée.

L'impact de cette dimension ne se mesure pas seulement sur le management, mais également sur l'activité des entreprises, la gestion des conflits et la gestion des carrières. Les acteurs de la firme de culture individualiste privilégient les critères d'objectifs individuels et d'avantages réciproques dans les relations hiérarchiques, de confrontation jugée salubre dans le règlement de différends, tandis qu'en matière de promotion, prévalent la compétence et la performance individuelle. Symétriquement, dans les firmes de culture communautaire, les relations hiérarchiques s'établissent sur la base morale de confiance ; le compromis est préféré aux affrontements et la mobilité sociale repose sur l'ancienneté et la loyauté. Cette distinction influence également la réaction face à l'incertitude et l'ambiguïté ; elle traduit le degré d'appréhension et d'accommodement des individus d'une culture vis-à-vis des événements futurs et du risque qu'ils comportent.

A la suite de Hofstede, d'autres travaux se développent, cherchant à expliciter les effets de la dimension culturelle régionale ou nationale sur la gestion d'une entreprise. Tels les travaux de Trompenaars (1993) portant sur 30 entreprises et leurs filiales dans plus de 50 pays. Il distingue sept variables culturelles nationales qui influent autant sur le style de management que sur la structure de la firme et l'aspiration de ses membres : individualisme ou collectivisme, objectivité ou subjectivité, universalisme ou particularisme, culture diffuse ou limitée, statut attribué ou statut acquis, volonté ou refus de contrôler la nature, temps séquentiel ou synchrone.

Le modèle des références sociétales (Iribarne, 1998, 2002) s'inspire de la démarche ethnographique et démontre que le mode d'organisation du travail et de la production dans les entreprises s'explique par leur perception de la société qui les entoure. Celle-ci dépend des traditions culturelles variables d'un pays et/ou d'une région à l'autre. A titre d'exemple, Iribarne dégage les grands traits d'organisation de la production nord-américaine, européenne, asiatique ou africaine.

Ainsi, le modèle du libéralisme caractérise les structures socio-économiques nord-américaines et conditionne le management entrepreneurial, en privilégiant la performance, l'efficacité et le pragmatisme. La prise de risque occupe une place très importante avec un faible contrôle de l'incertitude. Bien que le modèle européen s'approche du modèle nord-américain, le management scandinave présente quelques singularités, en insistant davantage sur la qualité de vie au travail et le bien-être des salariés.

Dans le management asiatique, le rôle du confucianisme est important et l'entreprise se présente souvent comme une organisation à dimension sociale très forte dans laquelle priment les solides liens familiaux et les valeurs de respect hiérarchiques. Enfin, le management africain s'inscrit, également, dans un mode de gestion fortement influencé par les variables communautaires (Etoungua Manguelle, 1991). La mobilisation des traditions, croyances et rites intervient dans l'organisation du travail et de la production.

2.2. Traditions, institutions et impératifs de management

Le dilemme entrepreneurial est particulièrement prégnant dans les organisations des pays du Sud, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises délocalisées. D'un côté, il peut apparaître très tentant pour l'entrepreneur de se contenter du simple plaquage managérial des méthodes et techniques, importées d'ailleurs ; de l'autre côté, il est nécessaire pour une organisation de gérer son encastrement dans un environnement local, régional ou national (Polanyi, 1944 ; Granovetter, 1985).

Saporta et Kombou (2000) soulignent que la réalité informelle de l'entrepreneuriat africain ou à l'africaine conduit à un tiraillement avec le management occidental. Autrement dit, l'entrepreneuriat fondé par essence sur les valeurs et l'initiative individuelles n'est pas forcément compatible avec les valeurs traditionnelles de communauté et de solidarité. Ceci traduit une véritable opposition entre l'*Homo oeconomicus* et *homo culturalis* (Iribarne et Amadiou, 2000).

Selon Granovetter (1985), contrairement aux hypothèses de la théorie économique standard, les actions économiques individuelles, ne sont pas sous-socialisées et atomisées, mais encastées dans les réseaux de relations

personnelles (*embedded*). Les institutions sont socialement construites, ce qui conduit à la validation d'objectifs non économiques, tels que la sociabilité, la reconnaissance sociale, le statut et le pouvoir.

Les critiques de Granovetter (1985) s'adressent aux travaux de Williamson et de la Nouvelle Economie Institutionnelle et la vision sous-socialisée de *l'homo œconomicus*, dont le fonctionnement est régi *par le* calcul économique. L'agent de Granovetter n'est pas cet être moderne idéalisé dégagé de ses appartenances groupales ou tribales, libre sujet échangiste, individu maître de lui-même, calculateur rationnel de ses plaisirs et de ses peines ne succombant plus aux passions (Andréani, 2000).

Selon Granovetter, sous la concurrence parfaite il n'y a aucune place pour le marchandage, la négociation, la contestation ou l'ajustement mutuel et les divers opérateurs qui contractent ensemble n'ont pas besoin d'entretenir de relations récurrentes ou continues entre eux, qui finalement les mèneraient à bien se connaître les uns les autres. L'entrepreneur et les partenaires de l'entreprise paraissent détachés de la société et désencastrés ; les modèles performants de gestion et de management sont transférables en l'état, d'une entreprise à l'autre, sans nul besoin d'adaptation. Les dimensions sociales et culturelles sont écartées au profit de la seule rationalité de gestion et de management, uniquement orientée vers la création de valeur, la compétitivité et la pérennité de l'activité entrepreneuriale.

Cependant, les critiques de Granovetter s'adressent également aux tenants de visions historicistes ou sur-socialisées de l'action humaine. Ces versions considèrent que les modèles de comportement sont tellement intériorisés qu'il est superflu d'analyser les relations sociales concrètes parce que celles-ci n'ont qu'une influence à la fois très indirecte et très marginale sur l'action de l'individu. Dit autrement, les comportements obéissent ainsi automatiquement et inconditionnellement aux systèmes normatifs et culturels que les acteurs ont adoptés, les relations sociales n'exerçant, somme toute, qu'une influence secondaire.

3. **Praxéologie entrepreneuriale dans les pays en développement**

3.1 Considérer le management africain

Les caractéristiques du management africain sont souvent citées en exemple pour souligner le relativisme culturel des pratiques de gestion et la nécessité d'adapter ces dernières aux spécificités du contexte local.

Les travaux de Favereau (1995) renvoient à l'entreprise africaine de la cité domestique. Favereau (1995) établit un lien entre la cité domestique, organisation lignagère fondée sur la reconnaissance sociale de la position de chaque membre dans le lignage et la démarche entrepreneuriale. A la base de la société domestique, la famille constitue la première cellule de production, de solidarité et de protection. Les lignages tissent des liens de coopération mutuelle et s'organisent autour de clans, dont l'autorité est partagée par les patriarches.

Le statut de chef de famille et/ou de clan perdure dans l'entreprise, dans laquelle les relations hiérarchiques s'appuient sur des règles autres que le pouvoir de position statutaire. Dans ce style de management, l'entreprise est vécue comme la continuité du mode de vie domestique et l'organisation doit continuer le rôle protecteur de la communauté en veillant sur le développement individuel, le bien-être familial et la sécurité matérielle de ses membres.

Mbandaza (2004) attribue à la variable institutionnelle le principal facteur de blocage de l'industrie africaine. Boiral et Mboungou (2004) mettent en exergue le contexte socio-politique de violence et de conflit dans lequel sont encastrées les entreprises congolaises. Les entrepreneurs se sont adaptés à cet environnement de guerre civile dévastatrice, les réseaux traditionnels et familiaux de solidarité communautaire ayant pu atténuer les fatidiques carences des institutions publiques, et constituant ainsi un « *amortisseur social* ».

Une récente étude de Tounés et Assala (2007) aborde les influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens en

mettant l'accent sur la dimension communautaire dans les logiques d'action entrepreneuriale. En s'appuyant sur le modèle de Hofstede, mais aussi sur les travaux de Gillet (2003) et de Kadri-Messad (2006), Tounés et Assala (2007) montrent que les jeunes entrepreneurs algériens restent redevables de l'aide pécuniaire apportée par la solidarité communautaire, et, s'agissant des parents, par exemple, leur contribution initiale leur ouvre des droits aux bénéfices. Cette dette morale handicape le jeune entrepreneur dans les compartiments de management courant : il se doit d'embaucher dans l'entourage familial ou de proches, peine à résoudre seul les conflits et parvient encore moins à prendre des décisions radicales comme le licenciement. Dans ces conditions, *la distance hiérarchique* est forcément faible.

Eddakir et Maghini (2005), quant à eux, établissent une forte corrélation positive entre la culture nationale et les pratiques entrepreneuriales au Maroc. Ils montrent l'importance du cadre familial et de ses hiérarchies dans la gestion des petites entreprises. Enfin Rabasso et Rabasso (2007) dégagent une typologie de managements africains traditionnels, en désignant deux modes essentiels : le management post-instrumental regroupant des éléments de mode de gestion de type occidental et le management de type « African Renaissance » qui renferme un nouveau modèle africain de management post-colonial qui tient compte des dimensions culturelles spécifiques. Dans ces dimensions culturelles, les auteurs intègrent des facteurs à la fois endogènes (syncrétismes religieux, systèmes de tontine traditionnels, etc.) et exogènes (telles que les frontières artificielles héritées des colonisations).

3.2 Le management interculturel adapté à l'entrepreneuriat dans le Sud

L'entrepreneur africain qui semble écartelé entre la contrainte de la solidarité communautaire et les impératifs de rationalité économique, illustre bien un difficile grand écart qui s'apparente à de la schizophrénie managériale. La redistribution communautaire nuit aux performances économiques à travers des sollicitations communautaires qui menacent l'entreprise d'inefficacité, du fait de l'accroissement des charges non liées à l'exploitation. Tous ceux qui n'ont pas contribué à la production --en termes de facteurs de production-- sont alors considérés comme des

parasites qui pèsent sur les revenus de ceux qui, pour des raisons d'appartenance familiale, communautaire ou autre, sont obligés de redistribuer (Maheu, 1990).

Ceux qui distribuent de la sorte sont donc victimes d'un déterminisme collectif, sous la pression des contraintes communautaires plutôt que libres d'exercer leur rationalité pour l'allocation des ressources. Ela (1997) distingue *l'homo africanus* de *l'homo oeconomicus* compte tenu des réseaux familiaux, des règles et des normes de comportement qui traduiraient l'irrationalité économique. La culture africaine et ses traditions constituent pour cette approche un frein à l'épanouissement du capitalisme, à la croissance et au développement. Jonckers (1994) insiste sur une contradiction, car l'économie de subsistance africaine freine les comportements individualistes alors que le capitalisme induit de telles attitudes. Marie (1997) pose l'existence d'une apparente contradiction en Afrique entre logique entrepreneuriale et logique de redistribution communautaire, entre la logique de réussite individuelle et la solidarité familiale.

Pour se dégager de ce double écueil de sous-socialisation et de sur-socialisation, Granovetter (1992) souligne la convergence théorique paradoxale de ces deux conceptions : toutes les deux négligent la véritable portée des relations sociales réellement existantes. Il met, par ce biais, l'accent sur le besoin d'une analyse conjointe des motifs économiques et des motifs non-économiques des logiques d'action de l'entrepreneur et des acteurs de l'entreprise.

Selon Chevrier (2003) la compétitivité de l'entreprise repose sur l'harmonisation de la coopération interculturelle avec l'adaptation des outils de gestion nécessaires. Il s'agit tout d'abord de distinguer *la perspective interprétative* de pratiques réelles des entrepreneurs du Sud et de réalités dominantes ou émergentes, puis de la *perspective normative* sur ce que devrait être la fonction d'entrepreneur dans le cadre de l'entrepreneuriat et des principes de management des organisations.

L'entrepreneur et son équipe managériale veillent à la cohésion interne et à la dynamique unitaire, en minimisant les tensions tant internes qu'externes, aussi bien entre les divers groupes d'une entreprise multiculturelle, qu'avec les entreprises à diversité culturelle avec lesquelles elle est en relation. En effet, après avoir identifié

les conflits intergroupes relevant de processus cognitifs, affectifs et comportementaux, il s'emploie à en tarir les sources.

Le courant socio-cognitif a ainsi fortement relativisé l'idéal néoclassique du dirigeant d'entreprise rationnel cherchant uniquement à optimiser la situation sous contrainte, en montrant que les perceptions et décisions étaient influencées par les *préférences* économiques des entrepreneurs et par leurs *références* sociales (Bertrand, 1996).

CONCLUSION DE LA 1^{ère} PARTIE

Après lecture des résultats théoriques proposés ci-avant, sur la question des rôles de l'entrepreneur, nous sommes en possession d'une multitude de réponses. En effet, depuis Schumpeter, le renouvellement progressif de la théorie de l'entrepreneur amène les économistes à poser un regard tout neuf sur le monde de l'entreprise et à modifier leurs a priori sur l'entrepreneur. De plus, en gestion comme en prospective, les entrepreneurs, tenus de prendre en compte le sens du changement social, culturel, technologique, voient leur rôle évoluer dans le même sens.

Nous savons à présent que chez les Classiques, le rôle de l'entrepreneur se réduit à celui d'agent d'exécution du marché, simple agenceur de facteurs de production.

Pour l'école autrichienne, il consiste à coordonner les informations et les ressources rares permettant de bâtir de nouvelles stratégies, de prendre des décisions, sa seule motivation étant le profit.

Pour Schumpeter, au rôle de créateur, il s'adjoint un rôle de gestionnaire, dont l'objectif est de maîtriser le risque occasionné par la nouveauté.

Dans les théories contractualistes, l'entrepreneur est un arbitre dans les relations inter-entreprises, notamment dans le choix des différentes formes de sous-traitance.

Pour la théorie des conventions, la situation incertaine justifie la création de convention inter-entreprises, et impose, d'autre part, une force de conviction à l'entrepreneur afin d'intégrer les détenteurs de ressources dans le modèle conventionné.

Chez les évolutionnistes, il ne faut minimiser ni le hasard dans le comportement performant de l'entrepreneur, ni la différence de rationalité chez chaque entrepreneur.

Dans l'organisation sociale, sa fonction auprès de son personnel est qualifiée de sociale.

Il est avant tout organisateur de processus de création de richesses. Plus encore, l'expert-entrepreneur se distingue par ses qualités d'entraîneur.

A propos du paradigme de l'opportunité, les sources d'information, le recueil et leur bonne utilisation lui sont autant d'atout pour saisir les opportunités de progression de l'entreprise.

Enfin, les sociologues de l'entreprise pensent que l'entrepreneur pèse sur toute la relation sociale, entre pouvoir hiérarchique et coopération.

L'entrepreneur est ainsi, en dernier ressort, détenteur d'une mission sociale de renouveau dans l'économie de marché.

Pour sortir du concept d'entrepreneur isolé, nous analysons à présent les travaux de Marshall.

L'entrepreneur marshallien se caractérise, d'une part, par des qualités inhérentes à son rôle d'innovateur et de coordinateur au sein de l'entreprise dans le respect du groupe, et d'autre part, par sa volonté de participer et de recevoir « l'atmosphère industrielle » dégagée par le district industriel, sa spécificité étant de mutualiser, dans un même espace géographique, des ressources humaines et technologiques, et de rassembler les volontés de coopération inter firmes.

Outre une baisse des coûts de transaction, ce système doit permettre, une meilleure circulation de l'information et de la communication. Il n'en reste pas moins un système en pleine évolution, permettant à l'entreprise de tisser des liens au dehors, tout en conservant sa cohérence interne.

Enfin, pour connaître l'impact de la culture et du mode de vie sur l'activité de l'entreprise, sur le mode de gestion, sur le style de management, nous actons globalement ces trois points :

Si la culture d'entreprise est un cadre de pensée qui englobe croyances, valeurs et normes, elle contient à fortiori les choix collectifs internes, considérés

comme consensuels, et vouloir la comprendre implique la connaissance préalable de la culture du pays hôte.

Si la fonction du management est plutôt utilitariste qu'humaniste, celle du management interculturel est axée sur la prise en compte des différences pour assurer une optimisation de la performance économique.

Le management européen qui s'articule autour de valeurs culturelles admettant à la fois la rationalité économique, la compétition, et le profit, sans négliger le dialogue social et le bien-être salarial, est aux antipodes du management africain : alors que l'organisation sociale repose sur la famille et le clan, le système managérial relègue au second rang les performances économiques de l'entreprise au profit de la famille, la tradition et la religion.

Comment l'entrepreneur du type Homo Oeconomicus régi par le calcul et la stratégie peut-il diriger et gérer une entreprise sise dans un environnement de type Homo Culturalis, communautaire et solidaire ?

A ce stade de l'analyse, la question posée ne peut encore trouver de réponse. Par contre, cette finalité servira de fil conducteur dans la suite de notre thèse, s'appuyant sur notre étude empirique de l'entrepreneur dans les entreprises franches du cluster textile de Tananarive.

L'étude du management africain nous mène tout droit à Madagascar, sachant que le cluster malgache qui est à l'origine de la légère hausse de la croissance juste avant la crise politique du second millénaire, sera mis en lumière dans notre seconde partie, au même titre que la culture malgache et la gestion d'entreprise.

DEUXIEME PARTIE

ENTREPRISE ET CULTURE A MADAGASCAR

SECONDE PARTIE : ENTREPRISE ET CULTURE A MADAGASCAR

INTRODUCTION

Sous-partie 1 : Le cluster malgache : des origines aux mutations récentes

4. Les origines du cluster textile malgache
 - 4.1 Quelques rappels sur les zones franches
 - 4.2 La création de la zone franche malgache
 - 4.3 Les conditions initiales
5. Les évolutions du cluster textile malgache à l'heure de la globalisation
 - 2.1 Un système de production spécialisée
 - 2.2 Forces et faiblesses du cluster textile malgache
 - 2.3 La dépendance mauricienne

Sous-partie 2 : Culture et entreprise à Madagascar

3. La culture malgache : éléments structurants
 - 3.1 Un cadre national pluriel
 - 3.2 Le *fihavanana*, structure de la distance hiérarchique
 - 3.3 Le *tsiny* et le *tody* : omniprésence des contrôles moraux
4. Culture malgache et gestion d'entreprise
 - 4.1 Des règles contradictoires de gestion
 - 4.2 Pour comprendre les règles de gestion entrepreneuriale malgaches : la méthode des « récits de vie »

INTRODUCTION DE LA 2^{nde} PARTIE

L'entreprise systémique est très fortement liée à la fois à l'environnement socio culturel dans lequel elle se fonde et à la culture nationale voire ethnique avec laquelle elle cohabite. Elle ne peut en aucun cas faire fi de l'histoire et du contexte humain de Madagascar.

Notre étude dans cette deuxième partie s'attache à faire le point sur l'évolution du cluster malgache au niveau empirique et à présenter les liens existant entre culture nationale et gestion d'entreprise. En effet, lorsqu'un individu crée ou trouve du travail dans une usine, il ne laisse pas son « être social » au vestiaire. Cette notion d'habitus (Bourdieu, 1980 ; Durkheim, 1939 ; Mauss, 1936) va guider les actions de l'entrepreneur malgache ou travaillant à Madagascar.

Avec l'île Maurice, Madagascar est le seul exemple de réussite pour les zones franches d'exportation en Afrique sub-saharienne, alors que toutes les autres initiatives de zone franche ont échoué, malgré de nombreuses tentatives (Cling, Razafindrakoto, Roubaud., 2004). Alors qu'en 1994, l'environnement économique mondial est instable et que trouver un accord sur les stratégies industrielles semble difficile, une Zone Franche se crée à Madagascar, incitant les étrangers à investir dans l'Océan Indien : elle donne naissance au cluster textile malgache, aussi appelé District Industriel de type marshallien. Généralement, en période de crise, on assiste plutôt à des fusions et à des restructurations dans la sphère économique et avoir recours à un cluster d'entreprises interdépendantes, paraît une alternative sérieuse, la main d'œuvre à Madagascar étant traditionnellement expérimentée dans le secteur textile. Des travaux récents montrent que les clusters représentent, au moment des crises, un cercle vertueux, capable de créer une ambiance propice à la croissance et au progrès. Madagascar a su tirer profit des avantages des accords internationaux (tels que : AMF jusqu'en fin 2004, l'AGOA allant jusqu'en 2012, Partenariat régional pour la mise en place des ZFE). C'est pourquoi, dans ce premier chapitre, nous nous demanderons si la force, que ce cluster affiche à Madagascar, est bien réelle.

Au niveau macro-économique, les entrepreneurs-francs de la Grande île impriment de leur sceau, les agrégats comme la valeur ajoutée, l'emploi et le commerce extérieur. Il est vrai qu'au début des années deux-mille, lorsque la zone franche textile renoue avec une croissance forte de la production et des exportations en direction des USA, on constate un dynamisme hors pair des entrepreneurs-francs à Madagascar. Leur motivation provient de ce qu'ils bénéficient, outre des avantages fiscaux et financiers, d'une main d'œuvre disponible bon marché ainsi que de la possibilité d'exporter, sans tenir compte des quotas imposés par la réglementation internationale.

Le Système de production industriel local, qui avoue n'avoir aucun lien avec la production textile traditionnelle artisanale et le secteur informel, assure, à lui seul, l'intégration du pays à l'économie mondiale.

Il favorise également la réduction de la pauvreté, grâce à la progression de l'emploi sur la zone franche. La main d'œuvre étant assez qualifiée, les salaires et avantages sont plus élevés qu'ailleurs, ce qui n'est pas le cas dans un cluster de type marshallien. Malgré cela, la productivité du travail reste toujours faible (Fukunishi et Ramiarison, 2010).

Les entreprises qui emploient cette main d'œuvre sont plutôt de grande taille, ce qui ne correspond pas non plus au modèle strictement marshallien mais, plutôt à un état d'esprit néo classique, axé sur les économies d'échelle et la compétitivité par les coûts.

Enfin, le marché américain qui est le premier destinataire du cluster, lui confère sa force et sa stabilité, au regard de la croissance fulgurante des exportations, jusqu'en 2005.

Dans notre deuxième chapitre, nous partons de l'hypothèse que de fortes corrélations existent entre les motivations variées de l'entrepreneur, la gestion de son entreprise et leur impulsion sur le développement, à Madagascar. Et étant donné la complexité de la culture malgache, nous nous demandons, comment celle-ci intervient dans la gestion de l'entreprise franche.

Dubois (2002), nous apprend que la « pensée ancestrale », constitue la charpente de l'identité malgache, bien déconsidérée en Occident, parce que jugée trop rétrograde et inhibante au regard du système de valeurs. Nous parlons ici du système de régulation sociale malgache, basé sur l'étude des *tsiny*, *tody*, *fihavanana*, *moramora*..., qui représentent la base du bien vivre ensemble dans le respect mutuel et l'harmonie, y compris sur le lieu de travail. Aussi, fort de cette ambivalence, le malgache qui travaille, y attend « des expressions autres que professionnelles ». Tel est le milieu dans lequel évolue l'entrepreneur-franc.

L'entrepreneur est considéré comme un aîné, un patriarche respecté de tous en contrepartie de la protection avérée qu'il doit à son personnel, sous peine d'être mis en quarantaine, avec effet rétroactif et sur les générations futures. Il est donc placé au sommet de la hiérarchie économique, morale et religieuse de l'entreprise, socialement prisonnier du passé et du futur.

De plus, la perception du temps étant particulière à Madagascar, il vit ou dirige un personnel qui vit aussi au ralenti (*moramora*), dans l'empathie et le partage, cherchant plutôt à se faire voir dans une confusion organisée, non seulement au niveau relationnel, entre vie en entreprise et vie privée, mais aussi au niveau émotionnel, entre gestion financière et lien affectif.

L'interculturalité dans l'entreprise dénote d'un esprit communautariste, intéressant au vu de la coopération dans le cluster et mérite des réflexions approfondies, demandant beaucoup de discernement de la part de l'entrepreneur, qui se trouve confronté au défi de la préservation du lien social dans la durée. L'interrogation sur la compatibilité de la gestion d'entreprise avec les valeurs énoncées ci dessus est posée.

Nous verrons comment s'articulent culture et gestion dans un environnement spécifique à Madagascar. C'est l'objet du deuxième chapitre.

SOUS-PARTIE 1 :

Le cluster malgache : des origines aux mutations récentes

Suite à un ensemble de luttes politiques, le pays accéda à l'indépendance en 1960. Il alterna, par la suite, des phases d'ouverture économique et de repli, ces dernières étant marquées par l'idéologie socialiste prônée par Ratsiraka.

La phase d'ouverture des années quatre-vingt-dix a conduit le pays dans une voie de croissance durable, en attirant les investisseurs étrangers et en conduisant à l'ouverture de la première zone franche du pays en 1994. Entre 1997 et 2001, le pays a connu une croissance de l'ordre de 25% du PIB par habitant en dollars courants. Néanmoins, cet élan fut stoppé par les élections présidentielles de 2001 qui plongèrent à nouveau le pays dans un chaos, presque jusqu'à la guerre civile. Cette crise politique a fortement compromis la croissance, avec une baisse de 50% du volume des exportations et une perte de 26 000 emplois industriels, tous confondus, mais essentiellement basés dans les entreprises de la zone franche. Depuis 2004, l'économie malgache a progressivement redémarré, tout en enregistrant des taux de croissance plus lents que dans les années 90.

Ce redémarrage s'appuie essentiellement sur le rôle joué par le cluster textile malgache. Ce cluster est une émanation de la zone franche mise en place dans les années 90.

1. Les origines du cluster textile malgache

1.1 Quelques rappels sur les zones franches

Depuis quelques années, on assiste à une résurgence des débats entre économistes sur les stratégies industrielles des pays en développement. Ces stratégies s'engagent, aujourd'hui, dans un environnement mondial particulièrement volatile, marqué par l'échec des deux dernières conférences de l'Organisation Mondiale du Commerce à Cancun et à Hong Kong et par la suspension *sine die* du cycle des négociations commerciales multilatérales, lancé à Doha cinq ans auparavant. Ces échecs traduisent les divergences d'intérêt, non seulement entre les pays développés et les pays en développement, mais également au sein de ces derniers (Dimou et Fernand, 2008).

Dans ce contexte particulier, les performances des zones franches dans les pays en développement et leurs perspectives d'évolution apparaissent comme une préoccupation majeure, pour de nombreux gouvernements. Une zone franche d'exportation est définie comme un espace industriel qui constitue une enclave par rapport aux droits de douane et aux règles commerciales en vigueur dans le pays hôte. Les firmes --essentiellement mais non pas exclusivement étrangères-- qui investissent dans ces zones bénéficient d'un ensemble d'avantages en matière de fiscalité, de réglementation du travail, d'accès aux infrastructures publiques, de rapatriement des capitaux, de tarifs préférentiels à l'importation, avec comme seule obligation l'exportation de la quasi-totalité de leur production (Madani, 1999).

Les zones franches constituent, pour un certain nombre des pays en développement, le fer de lance d'une stratégie d'industrialisation axée sur la promotion des exportations et l'intégration à l'économie mondiale. Quarante ans après la création de la première zone franche, aux abords de l'aéroport international de Shannon en Irlande, et trente ans après la création de la « première génération » de zones franches dans le monde (les *maquiladoras* mexicaines, une cinquantaine

de sites aéroportuaires aux Etats-Unis, les zones de la Corée du Sud et de Taiwan), leur prolifération est fulgurante : en 1975, seuls 25 pays disposaient de zones franches employant directement 800 000 salariés, en 1998, elles emploient presque 5 millions de personnes, réparties dans 93 pays, hors Chine.

Les continents asiatique et sud-américain, à part quasi-égale chacun, totalisent 90% du travail employé dans les zones franches dans le monde, tandis que le continent africain ne recense que 6% des effectifs (ILO, 1998). Parmi ces zones, certaines connaissent des véritables *success stories* fortement médiatisées (les zones de la Corée du Sud, de la Tunisie et du Mexique, les entreprises franches de Maurice, Taiwan et Hong Kong), d'autres représentent plutôt des échecs notoires, notamment en Afrique subsaharienne et en Amérique du Sud (Madani, 1999 ; Cling et Letilly, 2001 ; Sargent et Matthews, 2001 ; Calderon Villareal, 2003 ; Dimou, 2004 ; Dimou et Fernand, 2008).

Les zones franches d'exportation furent initialement créées pour favoriser un développement industriel pluriel dans leur pays d'accueil. Cependant, très rapidement, la plupart d'entre elles se sont engagées dans un processus de spécialisation cumulatif, notamment dans les secteurs à faible potentiel technologique, tels que le textile et l'électronique. Leur évolution représente à cet égard un sujet intéressant pour les analyses qui s'interrogent sur la durabilité et/ou la mobilité des spécialisations internationales (Lallement, Mouhoud et Paillard, 2002). Ces dernières vont des approches traditionnelles de Vernon (1966) en termes de cycle de vie du produit jusqu'aux modèles récents du commerce international en concurrence imparfaite (Ben-Zvi et Helpman, 1992, Grossman et Helpman, 1997).

De nombreuses études empiriques ont abordé ce sujet sous différents angles (Lallement, Mouhoud et Paillard, 2002). Certains auteurs ont cherché à déterminer les causes qui influencent le degré de stabilité ou de mobilité internationale des secteurs (Storper et Walker, 1989 ; Guerrieri, 1999 ; Mancusi, 2001) et la spécialisation technologique des nations (Malerba et Orsenigo, 2007 ; Amendola et alii, 1998 ; Vertova, 1999).

D'autres ont mis l'accent sur le rôle des investissements directs étrangers dans le transfert et la mobilité des technologies (Blomström, Globerman, Kokko,

2000 ; Manguy, 2004), ainsi que sur l'importance des processus d'apprentissage et d'imitation dans les pays hôtes (Javorcik et Spatereanu, 2003).

Enfin, un troisième ensemble de chercheurs a abordé davantage la question de la création de *clusters*, simples plate-formes d'assemblage ou véritables districts industriels (Dimou et Schaffar, 2005), où la concentration d'activités spécialisées joue un rôle rétroactif d'attraction de firmes et de capitaux de certains secteurs, renforçant ainsi l'effet de spécialisation (Arthur, 1990 ; Fujita et Thisse, 1996 ; Scott, et Storper, 1997 ; Catin, Ghio et Van Huffel, 2001 ; Thompson, 2005).

La grande majorité de ces études concerne des secteurs à fort potentiel technologique et porteurs d'innovation. Dans le cas malgache, cependant, la zone franche est spécialisée dans le textile et l'habillement dont le caractère *footloose* les rend extrêmement mobiles et enclines à se déplacer en fonction des avantages concurrentiels pécuniaires offerts par des nouvelles localisations potentielles (Gereffi, 1994 et 1999 ; Dicken, 1998 ; Mortimore, 1999). Il convient, d'ailleurs, de rappeler que cette zone est née de transferts de capitaux en provenance d'autres zones franches et notamment de celle de Maurice (Dimou et Fernand, 2008).

1.2 La création de la zone franche malgache

Les zones franches textiles sont la suite logique d'un long processus de mobilité et de délocalisation de cette industrie dans le monde : des Etats-Unis et d'Europe en 1950 vers le Japon, puis de ce pays vers la Corée du Sud, Taiwan et Hong Kong dans les années soixante, de ces derniers vers l'Asie du Sud-Est et les îles de l'océan indien dans les années soixante-dix et enfin avec une introduction timide mais croissante dans la partie orientale du continent africain au début des années quatre-vingt-dix. Cette délocalisation massive et périodique de l'industrie textile (Storper et Walker, 1989, utilisent le terme *leapfrogging*, ce qui signifie littéralement « saut de grenouille ») semble avoir pour seule source, la recherche d'une main d'œuvre bon marché et le détournement des contraintes de quotas d'exportations imposés par les conventions internationales et les pays importateurs.

Le démantèlement de l'accord multi-fibres (AMF) et la fin des accords ACP en 2005 ont laissé planer, pendant un long moment, l'élimination du deuxième facteur et

l'hypothèse du fonctionnement d'un marché mondial hors-quotas où la concurrence par les coûts deviendrait féroce. En réalité, les transitions furent beaucoup moins apparentes et les conventions précédentes ont cédé la place à de nouvelles formes d'accords, soit à caractère régional tels que le *African Growth and Opportunity Act* (AGOA), connu plus souvent sous la dénomination *Africa Bill* qui stipule les conditions d'exportation des textiles africains au marché américain, soit à caractère bilatéral entre pays producteurs et importateurs (Dimou et Fernand, 2008).

L'évolution de la zone franche malgache rentre dans ce contexte. Durant la première étape de son existence, la croissance de la zone franche malgache, quasiment mono-spécialisée dans le textile, est axée essentiellement sur le couple « faible coût de production – accès aux marchés internationaux ».

La zone franche malgache fut officiellement créée en 1994, même si les prémices existent depuis 1989, avec les premières délocalisations par les firmes textiles mauriciennes. Il s'agit d'une zone franche « dématérialisée », dans le sens où les firmes ont un statut d'entreprise franche sans obligation de localisation précise ; mise à part une poche textile constituée autour du port de Mahajanga, dans l'ouest du pays, la quasi totalité des autres firmes sont localisées sur l'axe Antananarivo - Toamasina. Elles emploient, durant cette période, 110 000 personnes dont environ 75 000 dans le textile (Razafindrakoto et Roubaud, 1997).

1.3 Les conditions initiales

La zone franche malgache n'a, donc, pas été créée ex-nihilo. Son institutionnalisation n'est intervenue que dans un deuxième temps, afin de structurer et renforcer une dynamique antérieure, à l'origine de laquelle on trouve trois facteurs (Dimou, 2004 et 2007 ; Dimou et Schaffar, 2005) :

En premier lieu, les faibles coûts de main d'œuvre : lorsque la zone franche malgache se lance, au début des années quatre-vingt-dix, le salaire moyen malgache est trois fois inférieur au salaire mauricien et quasi-identique à celui de son concurrent principal sur le marché américain, le Sri Lanka (Tableau1).

Tableau 1 : Coût horaire de main d'œuvre

Pays	Coût horaire de la main-d'œuvre en \$US PPA
Madagascar	0,40
Maurice	1,33
Afrique du Sud	2,17
Bengladesh	0,25
China Costal	0,69
Inde	0,57
Tunisie	1,77
Maroc	1,89
Sri Lanka	0,40

Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie 2007

Cet écart de coûts de main d'œuvre dans la zone franche persiste encore aujourd'hui, comme on peut le constater dans le Tableau 2. Madagascar reste un des pays producteurs avec le plus faible coût de travail dans le monde.

Tableau 2 : Coût horaire de main d'œuvre dans le textile (zone franche)

Pays	Fourchette en centimes d'€	Médiane en centimes d'€
Turquie	8 à 12	10
Maroc	7 à 9	9
Tunisie	6 à 9	8
Roumanie	5 à 8	6
Ukraine	4 à 7	5
Chine	4 à 6	5
Madagascar	3 à 5	4

Source CEDITH Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants du Textile-Habillement, 2006

En second lieu, l'accès préférentiel aux marchés mondiaux : les accords multi-fibres (AMF) dans les années quatre-vingt puis l'Africa Bill dans les années quatre-vingt-dix, représentaient une incitation permanente pour des investisseurs étrangers qui, soit avaient rempli leurs propres quotas d'exportation (le cas de Hong Kong et de Taiwan, dans les AMF), soit étaient exclus de certains de ces marchés (le cas de l'île

Maurice dans l'AGOA). Durant cette première étape, le marché européen reste essentiellement accessible aux produits malgaches, mais c'est le marché américain qui reste l'objectif prioritaire pour Madagascar (50% des exportations).

Pendant quelques années, l'AGOA, accord commercial préférentiel entre les Etats-Unis et 70 Etats africains et des Caraïbes, adopté en 2000, a représenté un grand espoir pour l'industrie du textile-habillement. Madagascar fut éligible en octobre 2000, bénéficiant d'une exonération des droits de douanes pour de nombreux produits textiles exportés sur le marché américain, à condition d'être fabriqués à partir de tissus originaires des Etats-Unis ou d'Afrique.

Ainsi, en 2001, dans le cadre de l'AGOA, Madagascar était le 3^{ème} plus grand exportateur de vêtements vers les Etats-Unis, derrière le Lesotho, et le Kenya. En Janvier 2002 avec 22 % des exportations africaines vers le marché américain, le pays se hissait à la 2^{ème} place, toujours derrière le Lesotho, mais dépassant l'Afrique du Sud et Maurice. Le textile malgache profitait ainsi des dispositions de l'AGOA qui lui ont permis de renforcer la compétitivité de ses produits exportés aux Etats-Unis, sans quotas et exempts de taxes douanières. En 2001, la valeur des exportations textiles vers les Etats Unis représentait 176 millions USD.

Enfin, en troisième lieu, on trouve les réseaux privilégiés au sein des diasporas chinoises et indiennes qui occupent, en grande partie, les activités productives dans ces régions : ces liens unissent les communautés chinoises de l'île Maurice et du Sri Lanka avec celle de Hong Kong dans les années soixante-dix, puis les populations chinoises et indo-musulmanes de Maurice avec la communauté *Karana* de Madagascar. Ces réseaux informels furent les socles de confiance sur lesquels les transferts de capitaux ont eu lieu dans un premier temps, avant que les régimes de zone franche ne soient institutionnalisés.

Ce n'est que dans un deuxième temps, que le gouvernement malgache a cherché à codifier et institutionnaliser ces dynamiques, en créant officiellement des statuts de zone ou d'entreprise franche. Celles-ci furent créées, conformément à la législation internationale sur les zones franches d'exportations.

Tableau 3 : Dispositifs juridiques de la zone franchises malgache

Caractéristiques	Madagascar
Mode de taxation	Exonération d'impôts sur les bénéfices de 5 à 10 ans. TVA
Franchise à l'import	Oui
Libre rapatriement des bénéfices et du capital	Oui
Libre Emploi des étrangers	Réglementé
Accès aux devises étrangères	Oui
Obligation de s'associer au capital local	Oui

Durant la première période de son développement, la zone malgache a connu une croissance fulgurante. La croissance annuelle de la valeur ajoutée (en US\$ constants), durant la deuxième partie de la décennie quatre-vingt-dix, fut de l'ordre de 12,5% mais avec des grands décalages selon les années (elle affiche un taux de croissance de 140% entre 1994 et 1995, suite à sa création officielle qui coïncide avec la crise économique mauricienne, mais enregistre une forte baisse ponctuelle en 2002, lorsque les problèmes politiques que le pays a rencontré ont conduit à une cessation d'activité provisoire et un chômage technique d'environ 80 000 personnes sur plusieurs mois !.

2. Les évolutions du cluster textile malgache à l'heure de la globalisation

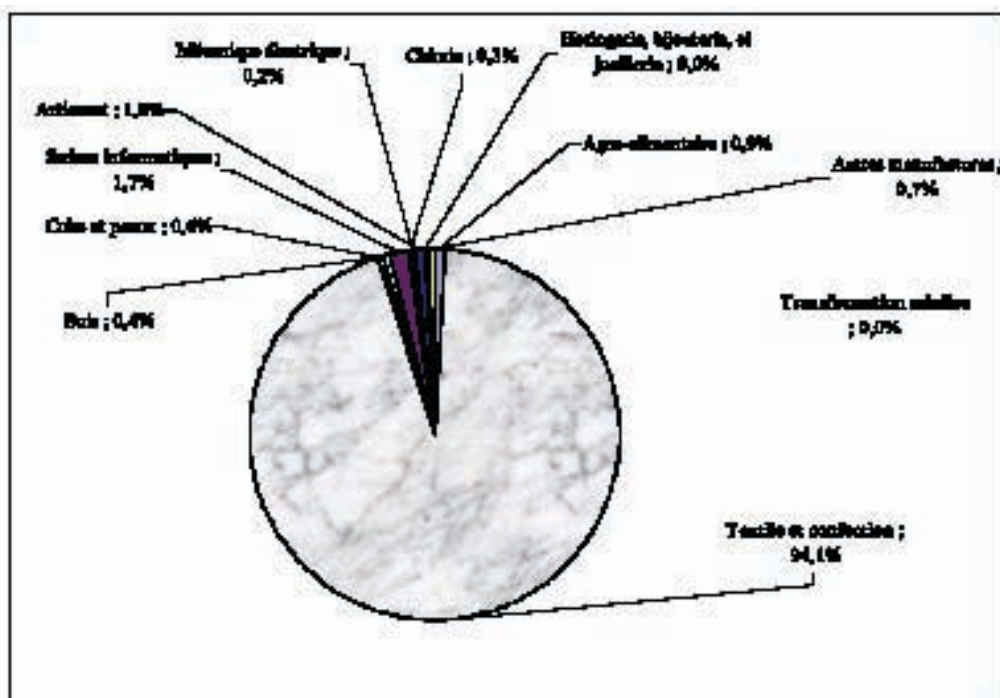
2.1 Un système de production spécialisée

La croissance du cluster malgache s'accompagne d'une forte spécialisation dans le secteur textile et plus particulièrement dans la bonneterie. Ce secteur représente 73% des entreprises franches malgaches, tandis que la part relative des exportations textiles par rapport au PIB a fortement grimpé, en passant de 0,60% à presque 16% pour Madagascar entre 1994 et 2004.

En 2004, 114 entreprises textiles sont répertoriées en tant qu'opérationnelles dans la zone franche malgache (PNUD, 2004). Une grande partie de ces entreprises se situe près de la Capitale, Antananarivo. Ce secteur représente 52% des

investissements productifs jusqu'en 2007, date à partir de laquelle on constate une certaine diversification. Il représente également 95% de l'augmentation de l'emploi productif dans la zone dans la deuxième moitié du vingt-et-unième siècle.

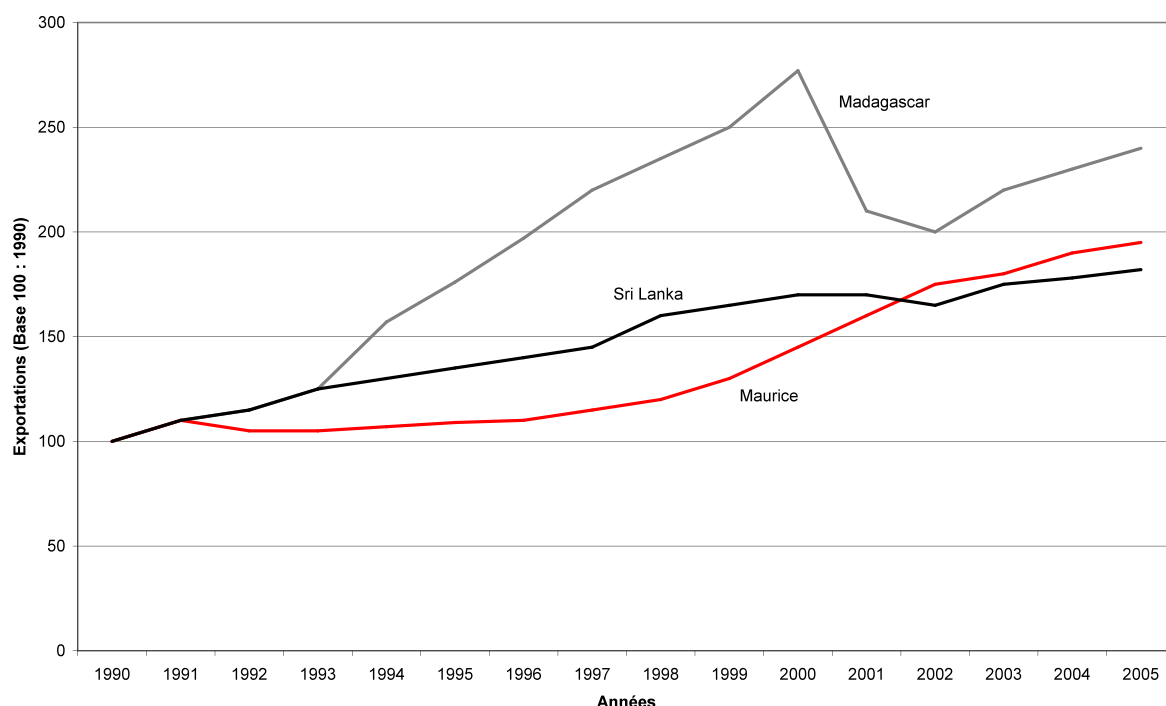
Graphique 1: Répartition de l'emploi dans les entreprises franches



Source : INSTAT

Entre 1990 et 2005, la zone franche textile de Madagascar a connu une croissance fulgurante, plus rapide que celle de ses concurrents de l'Océan Indien, comme on peut le constater dans le graphique 2. Cependant, en 2002, le secteur a été confronté aux 6 mois de crise postélectorale présidentielle qui ont frappé de plein fouet l'économie malgache. La perte de confiance des investisseurs étrangers et le blocage quasi-total de l'économie et des institutions ont conduit à une perte de 100 000 emplois, tandis que les exportations textiles ont chuté de 41%. Cependant, dès l'année suivante, l'économie malgache a redémarré avec, comme fer de lance, les entreprises textiles de la zone franche (graphique 2).

Graphique 2 : L'évolution des exportations des zones franches mauricienne, malgache et sri-lankaise entre 1990 et 2005 (1990 : base 100)



Source : Dimou et Fernand (2008)

Le rôle de la zone franche dans l'économie malgache peut également être appréhendé dans le tableau 4 qui permet de comparer la croissance par secteurs.

Tableau 4 : Evolution des taux de croissance économique par secteur

	2 000	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
Primaire	4,0%	1,0%	-1,3%	1,3%	3,1%	2,5%	2,1%	4,3%
Secondaire	6,1%	4,8%	-1,0%	1,4%	4,0%	6,4%	8,3%	5,6%
<i>dont ZFI</i>	40,8%	19,0%	0,0%	0,0%	24,0%	40,0%	7,0%	8,0%
Tertiaire	6,1%	5,0%	3,0%	4,6%	6,0%	6,1%	7,1%	6,8%
PIB	6,6%	3,7%	0,0%	2,4%	5,0%	5,4%	6,7%	6,1%

Source : INSTAT

Dans un même registre, les exportations malgaches sont fortement dépendantes des performances des entreprises franches (Tableau 5).

Les Etats-Unis (34,5%), l'Allemagne (18,1%), le Royaume-Uni (14,1%), la France (11,1%) et l'Italie (7,4%) représentent, en 2007, 85% des exportations en

valeur. Durant cette période, Madagascar a utilisé, parfois de façon abusive, l'arme de la dévaluation du franc malgache pour booster ses exportations. Néanmoins, ceci a eu un impact non négligeable sur le coût des importations dont les entreprises franches sont dépendantes.

Tableau 5 : Croissance annuelle moyenne des exportations

	1995- 2001	2004-2007	2007-2010
Exportations	2,2%	0,8%	4,1%
Dont entreprises franches	4,1%	1,7%	6,2%
Importations	5,7%	3,4%	5,3%
Dont entreprises franches	3,2%	2,3%	3,8%

Source : INSTAT/DSE/COMEXT

Le volume considérable d'importation des intrants montre la faiblesse de l'intégration des entreprises franches dans l'économie malgache. Pourtant, conscient de ce problème et de la dépendance des autres zones textiles de l'océan indien, mauricienne et sri lankaise, vis-à-vis de leurs importations (73% et 75% des inputs dans les zones textiles mauricienne et sri-lankaise sont importés), le gouvernement malgache a cherché de promouvoir une structuration et une maîtrise de l'ensemble de la filière textile, compte tenu du fait que le pays dispose d'une production nationale de coton.

Par ailleurs, il existe à Madagascar, une production textile traditionnelle qui représente un ensemble de plus de 50 000 personnes, sans comptabiliser les petites unités du secteur informel. Mais ces sociétés ne peuvent répondre encore aux besoins du secteur d'exportation, ni en qualité ni en quantité. Sauf de rares exceptions, celles-ci sont complètement déconnectées des activités des 110 entreprises textiles de la zone franche.

Les liens entre les deux systèmes de production ne semblent donc pas réellement structurants et les entreprises du secteur textile se sont tournées vers les pays africains - et notamment le Mali - pour assurer leur approvisionnement en matières premières, en conformité avec les critères d'accès au marché américain imposés par l'AGOA, à côté des importations « traditionnelles » de Maurice.

Cependant, en ce qui concerne la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée, contrairement à Maurice qui durant les années de forte croissance du début des années quatre-vingt-dix a dû faire appel à des travailleurs immigrés pour combler ses besoins en travail, Madagascar peut compter sur l'existence d'un pool local de compétences plus ou moins spécialisées, d'autant plus que les salaires proposées par le secteur d'exportation sont plus élevés que ceux du secteur domestique.

2.2 Forces et faiblesses du cluster textile malgache

La croissance du cluster s'appuie essentiellement sur la compétitivité par les coûts, suivie par les grandes et moyennes entreprises *labour intensive* : les grandes entreprises de plus de 100 salariés représentent à cet égard 74% de l'emploi, tandis que la taille moyenne des firmes textiles est de 340 employés ; on est loin, ainsi, du district marshallien canonique, peuplé essentiellement de petites et moyennes entreprises.

Malgré cette mise en commun des moyens de production, la productivité du travail reste, durant cette première phase de développement, très faible, même si la main d'œuvre dans les entreprises franches a un niveau d'éducation relativement élevé (85% des ouvriers ont été scolarisés, selon une enquête du GEC, 2004).

La concentration de l'emploi dans des grandes usines est, de ce fait, le résultat d'une stratégie qui vise la baisse des coûts de production et l'apparition d'économies d'échelle, renforcées par le faible coût du travail. La distribution des salaires dans les entreprises textiles illustre bien ce phénomène. Ainsi, contrairement aux tendances générales, le niveau de salaire de base est inversement proportionnel à la taille des entreprises franches. Ce n'est qu'en additionnant les diverses primes, heures supplémentaires et avantages que le salaire brut moyen des grandes entreprises devient supérieur à celui des entreprises de taille plus réduite (tableau 6).

Tableau 6 : Rémunération des salariés suivant la taille des entreprises textiles

Salaires en FMG	Taille supérieure à 350 salariés	Taille entre 50 et 350 salariés	Taille inférieure à 50 salariés
Salaire brut moyen	430 000	400 000	375 00
Salaire de base	286 000	304 000	324 000
Primes	40 000	37 000	9 000
Heures sup	102 000	54 000	41 000

Source : Enquête GEC, octobre 2004

Les sources de l'investissement productif, quant à elles, restent essentiellement liées à l'investissement direct étranger (IDE). Ainsi, contrairement à son voisin, le système textile mauricien où le financement des entreprises est rapidement devenu endogène avec le transfert du surplus des exportations sucrières vers le secteur textile, le système malgache reste très dépendant de l'IDE (5 fois supérieur à Maurice !). Les capitaux investis proviennent essentiellement de l'île Maurice (35%), de la France (25 %) et de certains pays producteurs textiles de l'Asie (Chine, Sri Lanka 30%).

En ce qui concerne les autres coûts de production, les entreprises franches malgaches sont défavorisées par l'absence d'infrastructures publiques efficaces, notamment en matière de transports et de distribution. Le non respect des délais de plus en plus courts dans une économie globalisée est un handicap majeur pour ces entreprises, essentiellement situées autour d'Antananarivo. L'éloignement relatif du port de Tamatave, principal interface avec l'extérieur pour l'acheminement des exportations et des importations s'avère sur ce point assez discriminant.

Le positionnement du cluster textile malgache sur le marché international reste, ainsi, très fragile, dépendant de sa compétitivité par les coûts et son accès préférentiel aux marchés américain et européens. Le démantèlement des accords multifibres d'une part et la montée en puissance des secteurs textiles chinois, indien et turque dans les marchés internationaux réduisent, cependant, encore plus les marges de manœuvre possibles pour ces entreprises.

2.3 La dépendance mauricienne

Le cluster malgache est une émanation de son homologue mauricien. L'accroissement progressif des coûts salariaux, conjugué aux difficultés de réorientation stratégique de bon nombre d'entreprises, a conduit, dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, à réduire drastiquement leur production. Entre 1991 et 2004, le nombre d'entreprises textiles de la zone franche mauricienne a baissé de 15%. La chute dans le secteur de la bonneterie a été encore plus forte (33% de fermetures, soit une entreprise sur trois). Durant la période 1991 - 2001, le secteur textile mauricien a enregistré une baisse de 25 000 emplois dans le textile habillement (Dimou et Schaffar, 2005).

Durant cette période, plusieurs entreprises délocalisent à Madagascar les segments de production les plus intensifs en travail (comme les coupes de T-shirt ou la production de tricot en laine). Dans une démarche pionnière, la grande firme mauricienne Floreal Knitwear décide de développer sa filière pull-over à Madagascar. Le différentiel de coût unitaire s'élève jusqu'à 2,5 € par pièce, ce qui se révèle très profitable pour des commandes portant habituellement sur des dizaines de milliers d'unités.

Vers la fin des années quatre-vingt-dix, Antananarivo compte ainsi une cinquantaine d'entreprises mauriciennes, qui emploient 50 000 ouvriers (la plus importante, Floréal Knitwear dénombre, en 2000, dans ses unités délocalisées, 6 000 malgaches et autant de Mauriciens). Cette présence mauricienne, affectée pendant les quelques mois de crise politique en 2002, se trouve consolidée dans ces années 2000. En 2002, 39% des investissements totaux dans le secteur textile de Madagascar sont mauriciens, avec 50 nouvelles entreprises mauriciennes implantées en 2004.

Néanmoins cette situation comporte des risques de dépendance peu perceptibles initialement. Ainsi, face à la différenciation de la demande mondiale, au raccourcissement des délais de fabrication et de livraison et dans une perspective de redynamiser l'emploi local, le gouvernement mauricien cherche, dès le début des années 2000, à créer les conditions de l'apparition d'un ensemble d'avantages

technologiques pour les firmes du secteur textile. Ceci se traduit par la création d'un Institut textile pour le *design* (*Clothing Technology Center*) en 1999, la mise en place d'un système d'échange d'informations entre producteurs (*Electronic Data Interchange*) et la recherche d'une gestion globale de la qualité (*Total Quality Management*).

Cette stratégie vise à créer un fonds de partage des coûts technologiques pour les firmes textiles afin de les conduire dans une dynamique de croissance susceptible de répondre à la nouvelle demande européenne et américaine : les petites séries, la livraison rapide, le grand choix de produits, la bonne qualité (Dimou, 2004 ; Dimou et Schaffar, 2005).

Les fruits de cette politique apparaissent au milieu des années deux-mille, lorsque la zone franche textile renoue avec une croissance forte de la production et des exportations, avec même un signe fort de la part des firmes textiles dont certaines rapatrient les capitaux investis à Madagascar sur le sol mauricien pour profiter de cette nouvelle dynamique qui affiche néanmoins un caractère endogène à l'espace mauricien.

Par ailleurs, une diversification des délocalisations mauriciennes apparaît, avec l'investissement dans certaines entreprises indiennes, susceptibles d'ouvrir les portes d'un marché asiatique, de plus en plus dynamique. Dans cette situation, les entreprises franches malgaches cherchent à diversifier leurs sources de financement et à réduire leur dépendance vis-à-vis de Maurice, mais les liens organiques entre les deux clusters sont importants.

SOUS-PARTIE 2 :

Culture et entreprise à Madagascar

L'entreprise moderne malgache et son fonctionnement ne peuvent être analysés en dehors de son environnement socioculturel, à la fois local, ethnique et national.

1. La culture malgache : éléments structurants

1.1 Un cadre national pluriel

Avec une surface de 587 000 km² Madagascar est la troisième île du monde, après le Groenland et la Nouvelle Guinée, aussi grande que la France, la Belgique et le Luxembourg réunis. Sa population de 20 millions d'habitants, unie par une seule identité culturelle et linguistique, est d'origine asiatique (surtout) et africaine. On y compte 18 grandes ethnies, notamment : celle des *Merina*, une des plus influentes, et des *Betsileo* (dans les haut plateaux centraux), celle des *Sakalava* (sur les côtes du sud et de l'est), les *Betsimisaraka* et les *Antaimoro* (dans les vastes plateaux méridionaux). Seulement à partir du XIX^e siècle la colonisation a favorisé l'introduction de minorités européennes, surtout françaises, ainsi que chinoises, indiennes, et des îles Comores : quelque milliers d'individus qui bâtirent les classes dominantes de l'économie du pays.

L'appel du « Fihavanana » national, l'idée d'une harmonie sociale (Bavoux, 2000) ayant toujours prévalu dans les moments les plus difficiles, (comme en 2001),

est le socle d'une paix sociale durable et d'un cadre institutionnel favorable au développement économique. L'entrepreneur malgache évolue et exerce ses activités dans cet environnement socioculturel donné.

Tableau 7 : Les variables culturelles repères pour une analyse de l'entrepreneur malgache

Variables culturelles	Auteurs
-Distance hiérarchique, -contrôle du risque et de l'ambiguïté -masculinité contre féminité	(Hofstede, 1980)
-expressions affectives ou non, dans l'O. -universalisme ou particularisme -culture diffuse ou limitée -statut acquis ou attribué	(Trompenaars, 1993)
-individualisme ou le collectivisme	(Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1993)
-contextes riches ou pauvres en communication	(Hall, 1976)
- contrôle de la nature	(Trompenaars, 1993 ; Kluckhohn et Strodbeck, 1961)
-le temps	(Trompenaars, 1993 ; Hall, 1976, Kluckhohn et Strodbeck, 1961)
- priorité aux acteurs ou aux tâches et relation à l'autre	(Kluckhohn et Strodbeck, 1961; Hofstede, 1980)

Deux piliers fondamentaux soutiennent la culture malgache : le *fihavanana*, d'une part, et le *Tsiny* et le *Tody* (Andriamanjato, 2002) d'autre part. Un couple de concepts culturels interdépendants et indissociables qui expliquent, en grande partie, les comportements sociaux du Malgache, y compris dans l'entreprise, qu'il soit entrepreneur ou salarié. Négliger l'éclairage de ces deux faisceaux convergents induirait en erreur --ou pour le moins constituerait un biais-- dans toute approche culturelle du management et de dynamique de relations inter-entreprises à Madagascar.

1.2 Le fihavanana, structure de la distance hiérarchique

La polysémie du terme spécifiquement malgache *fihavanana* ou *filongoa* (Mangalaza, 2005) ne permet pas de l'enfermer dans des synonymes réducteurs. Au contraire il évoque et englobe une floraison de mots tels que parenté, amitié, fraternité, respect mutuel, solidarité, sociabilité.

Le *fihavanana* peut se décliner en six variétés : familiale, parentale, sociale, cosmique, ancestrale, transcendante (Razafinjatovo, 2007). Le tableau 8 synthétise et souligne, à la fois la complexité et la richesse de ce terme ; ainsi il distingue 6 natures de *fihavanana*.

Tableau 8 : Le *fiahavanana*

L'HOMME MALGACHE	LE MILIEU	CRITERE DE RELATION	TYPE DE RELATION	STATUT DES MPIHAVANA	NATURE DE FIHAVANANA
REALITE HUMAINE	<i>Famille Nucléaire</i>	<i>Lien de sang</i>	<i>Relation d'ordre biologique</i>	<i>Père- mère enfant</i>	<i>Fihavanana familial</i>
	<i>Grande Famille</i>	<i>Lien de sang</i>	<i>Relation socio- biologique</i>	<i>Les membres de sa parenté</i>	<i>Fihavanana parental</i>
	<i>Société globale</i>	<i>Appartenance sociale et communautaire</i>	<i>Relation d'ordre sociologique</i>	<i>Les membres de la communauté</i>	<i>Fihavanana social</i>
REALITE COSMIQUE	<i>Milieu physique</i>	<i>Lien de subsistance et d'habitation</i>	<i>Relation d'ordre vital</i>	<i>Espace vital, terre nourricière, terre des ancêtres</i>	<i>Fihavanana cosmique</i>
REALITE SPIRITUELLE	<i>L'au-delà</i>	<i>Respect, des ancêtres, vénération</i>	<i>Relation d'ordre philosophique</i>	<i>Les membres défunts de sa parenté, les ancêtres</i>	<i>Fihavanana ancestral</i>
	<i>Milieu Divin</i>	<i>Lien de vie, de croyance, de religion</i>	<i>Relation d'ordre théocentrique</i>	<i>Dieu-qui-crée, auteur et maître de la vie de l'homme</i>	<i>Fihavanana transcendental</i>

Raharilalao, 1991 (extrait).

Le *fihavanana* constitue donc un « modèle paradigmatique » pour la société malgache (Mangalaza, 2007) par delà les différences et les réelles inégalités entre ses membres, dans la perspective d'un mieux-vivre harmonieux. En attestent ses multiples natures résumées dans le tableau 8 ci-dessus, dans toutes les phases d'existence de l'individu, depuis sa naissance, à travers sa vie familiale, sociale et jusqu'à/après sa mort.

L'entrepreneur --comme tout supérieur hiérarchique en général, que ce soit dans le monde moderne ou le monde traditionnel-- est érigé en *ray aman-dreny*, ou littéralement, à la fois père et mère de l'acteur social, ou encore *père-avec-mère*. Ce statut le propulse au même niveau que tout « aîné et père et mère » ou *zoky ray aman-dreny* (sphère supérieure qu'occupent également, à des strates différentes, les ancêtres et le dieu ancestral). Le *fihavanana* représente donc une distance hiérarchique très élevée, à Madagascar. A ce titre, l'entrepreneur bénéficie du respect et de la déférence de la part de ses « cadets », ou ses « enfants », i.e. de ses salariés, ainsi qualifiés, quelque soit leur âge respectif. Mais en contrepartie, il leur doit --comme tous ceux de son instance supérieure--, protection et bienveillance.

Le non-respect de ses devoirs par l'une ou l'autre des parties lui fait encourir des sanctions lourdes de conséquences : la déconsidération, la mise à l'écart, voire le rejet de la communauté du salarié fautif d'irrespect ou de désobéissance envers l'entrepreneur ; l'isolement social et cosmique de l'entrepreneur qui abuse de son pouvoir ou manque à ses responsabilités.

1.3 Le *tsiny* et le *tody* : omniprésence des contrôles moraux

Statuts et devoirs sont inséparables de la contrepartie que constituent les limites et les sanctions des contrevenants sociaux. Le système de régulation sociale à Madagascar repose fondamentalement sur le *tsiny* et le *tody* dans les 3 réalités présentées dans le tableau du *fihavanana*.

La crainte permanente du *tsiny* : le *tsiny*, « considéré en premier lieu comme le blâme, la censure qu'on encourt à faillir à telle ou telle manière d'agir, tel ou tel mode d'action, telle ou telle coutume. Bref, s'il vous arrive d'oublier une des

multiples règles qui régissent l'acte et la pensée dans leur manifestation, vous êtes passibles du 'tsiny' » (Andriamanjato, 2002).

A cela s'ajoute la très forte intériorisation du *tsiny* chez l'individu qui peut le conduire jusqu'à la culpabilisation, déjà avant toute prise de parole ou début d'action sociale, craignant à l'avance tout manquement, la perfection morale ou sociale absolue étant illusoire.

L'appréhension du *tody* : Le Malgache se représente le monde tel un univers ordonné, un « monde premier » (Andriamanjato, 2002). Tout acte humain, bon ou mauvais, vient inmanquablement modifier peu ou prou cet ordre. Cette modification est appelée *tody*. Le *tody* peut se définir comme la conséquence qui accompagne toute modification de l'ordre premier de l'univers du fait de l'acte humain. Sa manifestation peut être immédiate, ou différée dans le temps, jusqu'aux générations futures. L'image adéquate du *tody* serait celle de l'effet boomerang. Il y a donc bel et bien un caractère de « retour à l'investissement » moral dans cette notion.

Autrement dit, le *tody* en soi n'a pas de consistance propre ; tel le miroir qui renvoie une image, tous les actes sont renvoyés, bons ou mauvais, tôt ou tard, sur la personne concernée directement ou plus tard sur ses descendants, en portant atteinte à son patrimoine, sa santé, jusqu'à sa vie.

Fihavanana, *tsiny* et *tody* circonscrivent, impulsent et rythment l'existence du citoyen malgache dans tous les secteurs de sa vie : personnelle, familiale, sociale, professionnelle, spirituelle... Ces concepts interagissent et s'insèrent dans un ensemble globalisant, à savoir son identité, dont nous soulignerons le facteur éminemment structurant de l'être social en situation de travail.

2. Culture malgache et gestion d'entreprise

2.1 Des règles contradictoires de gestion

L'homme malgache est fort attaché à son appartenance sociale protectrice et intégrative. Collectiviste, il se doit lui-même de contribuer à l'harmonie de cette communauté en respectant ses règles. Ce qui peut expliquer son observation totale des règles du *fialan-tsiny*. L'entreprise malgache est une « communauté-entreprise », dont l'entrepreneur représente une autorité morale et religieuse autant qu'économique vis-à-vis de ses salariés et de la société.

L'entrepreneur malgache évolue dans un temps polychronique (Hofstede, 1980) : il n'est jamais entièrement dans le présent, mais vit à la fois avec le passé (anachronisme) et avec le futur. Il sait, en effet, qu'il sera jugé non seulement sur ses actes passés, mais aussi sur ce que ceux-ci peuvent engendrer dans le futur, tels que leurs néfastes conséquences pouvant rejaillir sur ses enfants à titre de sanctions. Aussi, le Malgache vit-il pour garantir un meilleur avenir à ses enfants. Il anticipe déjà la joie de ses enfants quand ceux-ci vont hériter avec joie et félicité de ces biens.

Cette représentation du futur et du passé qui dirige l'entrepreneur malgache est très difficilement conciliable avec deux piliers de la gestion moderne de l'entreprise : l'accumulation et l'innovation. Le temps de l'entrepreneur moderne n'est pas celui de l'entrepreneur malgache : le temps s'inscrit dans un schème social particulier. L'homme malgache vit les mêmes règles vécues par ses ancêtres, avec les mêmes obligations immuables et dans l'harmonie, depuis des temps immémoriaux.

En somme, l'entrepreneur se dédouble en permanence à deux niveaux : d'une part, en cherchant à gérer son entreprise selon des règles de performance de plus en plus globales, d'autre part, en cherchant à s'intégrer dans son environnement social et naturel, afin d'éviter le *tsiny*.

Cette empathie permanente et plurielle conduit naturellement l'entrepreneur malgache à toujours rechercher des relations personnelles, particulières avec autrui. Il ne se reconnaît pas dans l'universalisme renvoyant chaque membre de la communauté dans l'anonymat, comme c'est le cas dans le capitalisme moderne. En ce sens, la variable de particularisme (Trompenaars, 1993) l'emporte sur l'universalisme (Rabasso et Rabasso, 2007). Quoi de plus naturel, alors que de poursuivre ses relations personnelles avec l'autre, dans les deux sphères, professionnelle et privée ?

Cette forte codification culturelle de la société malgache définit les interdits ou *fady* qui régissent non seulement la vie de l'individu, mais également ses interactions avec la famille, le voisinage, le travail, sans oublier ses obligations envers les ancêtres. La double pesanteur de la codification et de ces instances de régulation laissent peu de place à l'improvisation et/ou à l'innovation. En poussant loin le contrôle de l'incertitude, la culture malgache finit par rendre sclérosant le comportement entrepreneurial.

Tous ces éléments montrent que la culture nationale malgache dans laquelle prédomine le *tsiny*, influe sur le comportement au travail. Le particularisme, la culture diffuse et le contrôle élevé de l'ambiguïté incitent l'agent économique à formuler lui-même et attendre de l'autre, des expressions autres que strictement professionnelles. Sinon, le *tsiny* le rattrape, même dans son environnement professionnel.

Cet aspect qualitatif prime sur la bonne exécution des tâches. La priorité est donc attribuée aux acteurs dans la culture malgache, plutôt qu'aux tâches. Dans le même registre, mais dans une lecture plus positive, la dimension communautariste de la société malgache encourage le partage jusque dans la sphère productive, ne serait-ce que prolonger au moins partiellement la vie communautaire dans le travail.

L'immense majorité des entrepreneurs malgaches sont disposés à respecter les valeurs traditionnelles car non seulement elles n'entravent pas la bonne marche de l'entreprise, mais en plus elles constituent un levier précieux de management. Leurs effets sur la culture, voire sur l'identité d'entreprise sont patents, car elles

améliorent et renforcent le climat de confiance et le respect entre l'entrepreneur et ses salariés.

De la même façon, les valeurs traditionnelles d'entraide et de solidarité semblent prédisposer l'entrepreneur malgache à la coopération inter-entreprise, qui peut être vecteur d'externalités positives de type marshallien.

2.2 Pour comprendre les règles de gestion entrepreneuriales malgaches : la méthode des « récits de vie »

Comprendre la gestion malgache de l'entreprise et le rôle de l'entrepreneur ne se résume pas à des règles énoncées préalablement. Afin de comprendre ses spécificités, il convient de recourir aux récits de vie dans une perspective ethnosociologique (Bertaux, 2005).

Rarement utilisée en sciences de gestion (Pailot, 2003 ; Sanseau, 2005), la méthode de récit de vie est abondamment employée en sciences humaines. Au-delà des biographies historiques, y recourent également la sociologie, l'ethnologie, la psychologie, les sciences de l'éducation, les sciences du langage et de la littérature, l'anthropologie culturelle.

Le récit de vie vient pallier la rareté des méthodes d'observation empirique de l'action individuelle, car elle convient à la compréhension des phénomènes sociaux complexes (Yin, 1989). Les récits de vie, tout comme l'étude de cas relèvent de la méthode qualitative et partagent ainsi le même objectif, à savoir l'étude des phénomènes en profondeur aux fins d'en comprendre la structure et l'interaction du contexte sur son fonctionnement (Hlady-Rispal, 2002). Les récits de vie des entrepreneurs sont donc imbriqués dans l'étude des organisations approchées.

Le travail de cette thèse s'inscrit dans l'approche à la fois synchronique et diachronique des entrepreneurs des entreprises franches malgaches. L'approche par les récits de vie de l'entrepreneur ne se limite pas à sa seule appartenance à l'entreprise, mais s'étend également aux autres dimensions ontologiques et sociales : son identité personnelle, son identité familiale, son appartenance sociale, ses perceptions sociales et culturelles, sa philosophie de l'action sont mises en œuvre dans son organisation.

Le récit de vie de l'entrepreneur précise sa trajectoire, ses croyances voire ses convictions, et *de facto*, ses mobiles d'action pouvant ainsi contribuer à la compréhension du système complexe --notamment de l'inter-culturalité-- dans son entreprise. La grille d'entretien retenue comporte alors trois variables liées à l'entrepreneur, la dimension interculturelle dans l'organisation, son environnement.

Le récit de vie prend tout son sens particulièrement au plan personnel de l'entrepreneur, pour lui permettre d'exprimer ses motivations entrepreneuriales, souvent étroitement imbriquées à l'organisation depuis sa création. Le récit de vie de l'entrepreneur lui offre l'opportunité d'exprimer ses options culturelles personnelles, et leurs implications dans le management de son entreprise. Il sera aussi en mesure de circonscrire cette dimension culturelle parmi l'ensemble des contingences qui interagissent avec son organisation.

Ces relations traditionnelles, environnementales et institutionnelles sont codifiées de la façon suivante :

- point de vue du manager sur les valeurs traditionnelles en général, et l'incidence dans son entreprise ;
- persistance ou non des traditions dans l'entreprise (droit d'aînesse, lien de parenté, pouvoir ancestral, place de l'étranger, ethnie dominante ou dominée ...) : monographies ;
- instances de relations institutionnelles : autorités locales, régionales, nationales ;

Ce travail vise alors de contribuer à une meilleure compréhension aussi bien des entrepreneurs, que de l'interculturalité à Madagascar, notamment dans les organisations de type cluster.

CONCLUSION DE LA 2nde PARTIE

Certes, la première sous-partie nous montre la force du cluster malgache d'Antananarivo, mais après analyse, qu'en est il réellement ?

Alors que les entrepreneurs francs achètent, d'une manière préférentielle la matière première sur place, à savoir le coton malgache, ils continuent cependant d'importer de grandes quantités d'intrants au produit final. Ce fonctionnement coûte cher à l'entreprise et, augmente le prix du produit exporté, voire réduit la marge bénéficiaire, en diminuant d'autant le profit escompté.

Depuis 2004, plus des deux tiers des entreprises du cluster malgache est aux mains des entreprises mauriciennes et françaises : le premier constat s'explique par la crise qu'a traversé l'île Maurice au début du second millénaire; une réorientation stratégique s'opère alors vers Madagascar pour les tricots de laine et la coupe de tee-shirt, attirée par le faible coût de la main d'œuvre. Le deuxième constat s'explique par les bonnes relations et la confiance que la France entretient avec Madagascar. Ce qui crée, de facto, une dépendance financière avec l'étranger, dommageable en cas de départ des capitaux.

Et, nous savons aujourd'hui, à propos des capitaux et de l'encadrement mauricien, que doré et déjà, ils sont de retour dans leurs maisons mères, attirés par de nouvelles opportunités en Asie. Ainsi, Il n'est d'autres choix pour Madagascar, victime du nomadisme capitaliste, que de trouver de nouvelles sources de financement pour pérenniser la Zone Franche.

L'éloignement du cluster malgache et du Port de marchandises, pose le problème des infrastructures portuaires, visant à faire de Tamatave une plate forme d'échange moderne. Ce qui, à terme, permettrait, aux entreprises textiles locales de réduire les délais d'acheminement des produits et, par voie de conséquence, d'améliorer leurs relations avec l'extérieur.

Faiblesses à laquelle il convient d'ajouter, notamment sur le plan intérieur, celles de la distribution d'électricité, du mauvais état des routes, du non respect des délais, et sur l'extérieur, de la concurrence impitoyable asiatique et turque.

En somme, le cluster malgache est un système de production encore bien fragile.

Quant à la gestion d'entreprise de type capitaliste dans un environnement culturel spécifique, objet de notre seconde sous-partie, elle semble atteindre ses limites, au niveau de l'accumulation, de l'innovation et de la productivité.

Néanmoins, les valeurs culturelles à Madagascar renforcent le climat de confiance et le respect entre tous les membres de l'entreprise et prédisposent l'entrepreneur malgache à la coopération inter-entreprise

Partant de l'idée que, la culture dans une société donnée contient les préalables de la vie en entreprise, il nous a semblé cohérent, dans la troisième partie, pour mieux saisir le rôle de l'entrepreneur dans l'environnement inter culturel malgache du cluster, d'utiliser la méthode des récits de vie.

TROISIEME PARTIE

L'ENTREPRENEUR DU CLUSTER MALGACHE : **UNE APPROCHE PAR LES RECITS DE VIE**

TROISIEME PARTIE : L'ENTREPRENEUR DU CLUSTER MALGACHE : UNE APPROCHE PAR LES RECITS DE VIE

INTRODUCTION

Sous-partie 1 : intégration du cluster et approche de l'entrepreneur-franc

- 1 Perspectives d'intégration et district
 - 1.1 intégration d'une grappe artisanale
 - 1.2 Les perspectives d'intégration verticale du district
2. Codage des récits de vie
 - 2.1 La population de l'échantillon d'entrepreneurs
 - 2.2 Eléments de management interculturel
 - 2.3 Les relations avec l'environnement économique et social
 - 2.4 La pérennisation de l'entreprise franche

Sous-partie 2 : Interprétations : typologie des entrepreneurs et du management malgache dans les entreprises franches

1. Typologie des entrepreneurs malgaches
 - 1.1 traits marquants des entrepreneurs-francs
 - 1.2 entrepreneurs-francs dans les faits
2. Management interculturel dans les EF
 - 2.1 unité de management
 - 2.2 management culturel multiforme

CONCLUSION

INTRODUCTION DE LA 3^{ème} PARTIE

Cette partie se fixe comme objectif de présenter d'abord les problématiques d'intégrations horizontales et verticales du district malgache, puis une réflexion typologique à propos des entrepreneurs francs et du management interculturel.

Dans la première sous-partie, à propos des problématiques d'intégrations, nous analysons,

- premièrement, l'intégration du cluster de type artisanal au district industriel. Nous nous interrogeons sur la façon de concilier impératifs économiques et spécialité textile malgache au sein du cluster d'exportation.

- deuxièmement, l'intégration du secteur textile malgache, en amont et en aval de la filière textile mondiale, afin de satisfaire aux contraintes de délais imposés par les donneurs d'ordre internationaux.

Dans une deuxième sous-partie, après avoir examiné les motivations, le niveau scolaire de l'entrepreneur et la nature de l'entreprise, nous nous interrogeons sur ses relations avec l'environnement et sur la pérennisation de son entreprise.

Grâce à la méthodologie des récits de vie et les techniques privilégiées de l'analyse qualitative pour le traitement des données recueillies, nous analysons l'entrepreneur dans sa diversité socioculturelle et typologique.

A partir du codage de l'enquête menée sur les récits de vie, une typologie des entrepreneurs et du management malgaches dans les zones franches est proposée dans la deuxième sous partie. Ce qui inscrit notre thèse davantage dans la tradition de la recherche française sur l'entrepreneur, à savoir l'analyser à la fois par ses traits mais aussi par les faits, par ses qualités autant que par sa praxéologie et dans la transversalité interdisciplinaire des approches, outre l'économie et la gestion, la sociologie, la psychologie, la sociologie économique, etc. Nous cherchons à comprendre si la priorité de l'entrepreneur est plus axée sur la tâche que sur l'acteur

Ce point nous conduit à situer le management inter culturel malgache dans sa forme plurielle allant de la valorisation de la culture nationale à la recherche de stratégies différentielles, en vue de pérenniser l'organisation en cas de crise.

Le modèle de McCormick dans ses trois catégories de clusters africains, dont la dernière --les clusters industriels et complexes (de textile et de pêche) -- sert de base de comparaison dans notre analyse d'études empiriques à Madagascar. Notamment au plan des avantages liés à l'accès aux marchés et à une main d'œuvre qualifiée, le recours aux technologies de pointe et le désir d'en faire bénéficier d'autres homologues moins avancés et une coopération inter-entreprise très intense.

Notre thèse va ainsi :

- présenter les problématiques d'intégrations
- approcher la méthodologie des récits de vie
- cadrer des récits de vie des entrepreneurs-francs, dont les pratiques managériales se dévoilent au fil de nos entretiens biographiques.
- mesurer la dimension interculturelle dans l'Entreprise Franche au travers de la culture nationale très codifiée, afin d'expliquer le rôle du management interculturel.

SOUS-PARTIE 1 :

Intégration du cluster et approche de l'entrepreneur-franc

1 Problématique d'intégration et district

1. intégration d'une grappe artisanale

Partant de l'idée qu'une relation de sous-traitance est possible entre le cluster d'exportation et le secteur informel malgache, qui représente en 2010 65% des emplois de la capitale, nous décidons de prospecter le secteur textile artisanal.

Créé à l'initiative conjointe du Ministère de l'Industrie et du Commerce malgache et l'AFD en 2006, le cluster artisanal a pour objectif de regrouper les artisans de la broderie textile pour l'accès au micro crédit et à la formation, sous le vocable « Salohin'larivo ». Organisé en 4 grappes ou épis géographiques autour d'Antananarivo, il regroupe 150 adhérents. Son originalité tient à une structure interne coopérative (GIE) qui accepte tous les artisans, même ceux du secteur informel, afin de faciliter leur accès au micro crédit, aux subventions et à la formation technique. Seule la moitié des adhérents sont des membres actifs, et sur les 70 entreprises recensées, une vingtaine seulement sont formelles.

Nous constatons alors que notre hypothèse de départ ne se vérifie pas, pour au moins deux raisons essentielles, d'ordre juridique et commercial.

D'abord, à quelques rares exceptions les entrepreneurs-francs semblent se conformer à leurs obligations statutaires et spécifiques de l'étanchéité sectorielle. Ceci leur interdit toute relation commerciale avec ces activités parallèles, pour se limiter uniquement à l'exportation et circonscrire les approvisionnements locaux dans le cadre formel. L'hypothèse de coopération d'entreprises franches avec d'autres entreprises du secteur informel se trouve donc infirmée, et elle paraît même renfermer une contradiction interne du fait du statut spécifique des premières.

Ensuite, bien que le procès de production artisanal se situe à une autre échelle tant pour les extrants que pour les intrants, les entrepreneurs individuels sont contraints de faire de la « broderie de qualité » pour l'exportation. C'est dans cet esprit que le cluster artisanal désire les former, afin que ce facteur qualitatif n'entrave pas le probable sous-traitance des commandes en provenance des entrepreneurs-francs. En effet, ceux-ci se montrent très soucieux de respecter la démarche qualité exigée par leur donneur d'ordre, sur un marché international très concurrentiel. Cette variable limite dans une certaine mesure, la coopération horizontale inter-entreprise.

Enfin, les relations de travail dans le secteur artisanal ne sont pas sans analogie avec le *putting out system*, à l'ère de la fabrique pré industrielle en Europe (Plihon, 2002). C'est la qualité et la dextérité de la main d'œuvre féminine, travaillant à domicile en famille, qui nous interpelle. Aussi, pour élaborer une création, la brodeuse malgache de la campagne autour d'Antananarivo possède en général une machine à coudre « singer », cadeau de mariage couramment offert à la mariée. De plus, le respect entre brodeuse de la campagne et artisan, semble naturellement voire culturellement acquis, ce qui diffère des heurts parfois violents qui opposaient donneurs d'ordre et ouvriers de la campagne, avant l'avènement de l'ère industrielle, en Europe.

« (...) les artisanes qui misent sur la qualité, sur le travail bien fait ; elles ne sont pas tournées vers le client, lequel doit venir à elles ; elles se réalisent dans leur travail ; elles ont une certaine passivité et donc une crainte face aux évolutions du marché (ouverture, concurrence locale et étrangère, baisse de consommation du fait des changements de goûts de consommateurs...) ; dans cette catégorie on trouvera aussi celles qui font partie de groupements coopératifs et associatifs car elles ont besoin de

se sentir entourées, voire encadrées, et ne souhaitent pas agir seules. Ce sont également celles qui ont le plus besoin de faire partie de mouvements professionnels ou de femmes entrepreneurs » (animatrice du cluster artisanal).

Bien que ce mode de travail artisanal, surtout autour de la capitale soit dominant, la différence d'échelle entre la production artisanale et la production industrielle est telle, qu'elle rend l'hypothèse de liens organiques avec les entreprises franches peu crédible.

2. Les perspectives d'une intégration verticale du district

Pour pénétrer le marché américain, les exigences juridiques des traités internationaux stipulent que l'origine des tissus importés soit africaine. Or, Il est très difficile de trouver des tissus de qualité Export dans la zone subsaharienne de l'Afrique.

A Madagascar, seule l'entreprise Cotona est en mesure d'atteindre le niveau d'exigence qualitative des grands donneurs d'ordre européens et américains. Or, sa capacité de production ne satisfait qu'une partie des besoins en tissus et en fils de la zone franche malgache. Les besoins insatisfaits de la zone franche en tissus (chaîne et trame, maille) et fil nécessitent un accroissement très significatif de leurs capacités de filature, de tissage et d'ennoblissement.

De plus, étant donné que les grands clients internationaux resserrent leurs exigences en termes de délais de livraison qu'ils veulent de plus en plus courts, les commandes textiles passées à Madagascar doivent être honorées rapidement, rendant extrêmement difficile l'approvisionnement de matières premières en provenance d'Asie. Par conséquent sur le long terme, la seule véritable solution est celle du « One Stop Shop » en ce qui concerne le coton malgache, attente majeure des acheteurs internationaux, car ceux-ci sont les premiers à être conscients de nos atouts dans le secteur textile.

L'objectif est de renforcer en amont, chacune des composantes et notamment la culture cotonnière, les activités de transformation (filature, tissage et ennoblissement) avant d'atteindre le stade de la confection dans lequel sont spécialisées les entreprises franches. Une haute priorité doit ainsi être accordée à la

consolidation de l'intégration verticale de la filière textile malgache sur le marché planétaire.

Afin de réussir cette diversification en vue des exportations de vêtements en fibres synthétiques en direction des Etats-Unis et de l'UE, les producteurs malgaches doivent se familiariser avec les règles d'origine de ces pays. Ils doivent également développer une connaissance solide des sources fiables d'approvisionnement de tissu et de fils synthétiques situés en Asie et dans la région de l'Afrique subsaharienne.

Quant aux entrepreneurs-francs, la partie suivante renvoie à une transcription et analyse de récits de vie, en s'appuyant sur la méthode développée par Demazière et Dubar (2007). L'ensemble des entretiens concerne des entrepreneurs des entreprises franches textiles.

2. Codage des récits de vie

Ce travail repose sur une série d'entretiens réalisés auprès des entrepreneurs malgaches, dont les interviews ont été exploitées grâce au logiciel SEMATO (annexe 83). Le codage des entretiens suit ainsi progressivement les étapes du guide d'entretien, à savoir l'entrepreneuriat, le management, les caractéristiques de l'environnement social, la pérennisation de l'entreprise franche (EF).

Ainsi, le récit de vie de l'entrepreneur-franc met en exergue ses motivations, son niveau d'instruction, son origine ethnique et la taille de son entreprise. Le management interculturel est scruté à travers sa posture à l'aune de la culture malgache, son style de management en général, et celui des ressources humaines en particulier. Les caractéristiques du district industriel (du cluster textile) sont regroupées selon les traits principaux de son fonctionnement, tels que les relations interentreprises et l'existence d'un marché du travail. Enfin, la pérennisation de l'entreprise franche est étudiée en relation avec la politique en crise, et spécialement celle de 2002.

A chacune des étapes de codage de catégories, et de sous-catégories, nous dressons un tableau synthétique. La théorisation qui émerge est confrontée aux

acquis de la littérature pour alimenter le débat sous l'éclairage de diverses disciplines sur l'entrepreneuriat.

Dans cette étape, trois objectifs apparaissent :

- (i) le codage du corpus des récits de vie ;
- (ii) le regroupement et le classement par thèmes fréquentiels (Bardin, 2007) ;
- (iii) la construction d'un tableau récapitulatif résultant des itérations et des interactions entre ces thèmes prédominants.

2.1. La population de l'échantillon d'entrepreneurs

Trois éléments initiaux sont examinés : la motivation d'entreprendre, le niveau d'instruction et des connaissances, la nature de l'entreprise.

Une première approche permet de déceler les motivations d'entreprendre de l'entrepreneur malgache. Les entrepreneurs des EF interrogés évoquent les diverses raisons qui ont conduit à la création de leur entreprise. Ces motivations ont été classées en quatre tendances : *pécuniaire*, *individualiste*, *pérennisation* et *humaniste*.

Motivations d'ordre pécuniaire. Chez 32 % des entrepreneurs, la tendance à la motivation *pécuniaire* motive la création d'entreprise, soit par délocalisation, soit par extension des spécialisations. Les raisons d'ordre pécuniaire motivant la création d'entreprise sont liées au faible coût de travail et aux avantages statutaires de la zone franche.

Motivations d'ordre individualiste. Des motivations autres que pécuniaires sont évoquées par 29% des entrepreneurs. L'esprit d'aventure, le désir de quitter le salariat, l'influence familiale, sont les motivations principales évoquées.

Motivations en vue de la pérennisation de l'entreprise. La création d'une entreprise peut provenir également de la volonté de poursuivre l'activité sous une autre forme : par exemple, une entreprise franche peut provenir de la volonté de perpétuer une activité familiale (28% des cas).

Motivations d'ordre humaniste. Aux antipodes de motivations d'ordre individuel, l'entrepreneuriat peut aussi être suscité, pour 18 % des entrepreneurs, par des considérations d'ordre humaniste, tels que l'altruisme, le patriotisme, mais ces motivations sont secondaires.

En ce qui concerne le niveau d'instruction des entrepreneurs, 61% d'entre eux ont un niveau d'études au-delà du baccalauréat, tandis que 12% sont des autodidactes. Les chefs d'entreprises de la zone franche malgache ont, donc, un niveau d'éducation et de formation relativement élevé. Parmi les premiers, 25% ont un diplôme dans des filières techniques et 33% dans des filières d'éco-gestion.

Un tiers des entrepreneurs sont d'origine malgache, un tiers d'origine française et l'autre tiers d'entrepreneurs d'autres pays, notamment des tunisiens, des hongkongais ou des mauriciens. Enfin, 67% des entrepreneurs gèrent des grandes entreprises de plus de 200 ouvriers, tandis que seulement 9% des entrepreneurs sont à la tête d'une structure inférieure à 50 salariés. On trouve, là, une caractéristique essentielle du cluster textile malgache peuplé essentiellement d'entreprises de grande taille.

2.2. Éléments de management interculturel

Un tiers des entrepreneurs s'adapte volontairement (ou se résigne) à accepter des éléments de la culture malgache dans la gestion de leur entreprise. Il s'agit d'une posture médiane entre l'acceptation et le refus de cette dimension concernant leur organisation, qui consiste à tenir compte des traditions malgaches. Cependant 29% des entrepreneurs rencontrés considèrent l'intervention d'éléments culturels comme générateurs de dysfonctionnements dans l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Parmi les différents problèmes rencontrés, la solidarité culturelle malgache face à une direction « étrangère » est manifeste. Plusieurs chefs d'entreprise évoquent ainsi l'effet pervers provoqué par le *fihavanana* dans le processus organisationnel de gestion d'une entreprise. Cependant, cela change selon que l'on se situe dans un bassin industriel, avec une main d'œuvre, plus ou moins habituée à l'organisation taylorienne du travail, ou qu'on se localise dans un espace plus traditionnel.

« (...) les employés ont déjà une certaine culture industrielle. Les employés de Tananarive sont des immigrés, alors qu'à Antsirabe, les employés sont déjà disponibles sur place. Il y a beaucoup d'entreprises industrielles. Il y a une histoire de l'industrie à Antsirabe. La culture industrielle y est déjà implantée. Il y a une dispersion d'âge entre les anciens employés, la cinquantaine et la trentaine pour les nouveaux. Le passage se fait en douceur (...) ». (M.B., Administrateur délégué de groupe, Mauricien).

Cependant, d'autres récits de vie éclairent le mode opératoire d'entrepreneurs qui non seulement ne substituent pas la culture d'entreprise ou bien la culture industrielle à la culture malgache, mais au contraire la positivent, voire la « transmutent ». Ils l'intègrent alors dans le processus de création de valeur en s'appuyant notamment sur l'agilité professionnelle « traditionnelle », le respect des anciens, etc.

Le tableau 9 permet de mettre en évidence certaines pratiques du management interculturel, sans néanmoins en faire une véritable typologie.

Tableau 9 : Management interculturel

Entrepreneur	effectif	personnel	leviers de motivations	salaire	Management
Type 1	200-800	Stable	Travail à la pièce Salaire régulier	Faible ou élevé	Valorisation de la culture malgache
Type 2	200-800	Turn-over	Travail à la pièce Prime	Faible	Evitement
Type 3	200-800	Stable	Travail à la pièce Salaire régulier	Faible	Evitement
Type 4	200-800	Turn-over	Travail à la pièce Prime	Faible ou élevé	Valorisation de la culture malgache

A ces leviers de motivation actionnés par les entrepreneurs des EF correspondent des styles variés de management, qui ne sont pas sans relations avec la taille de leur organisation, et parfois avec l'incidence de la culture malgache. Le style de management méritocratique qui se rapproche d'un mode de gestion moderne de la firme paraît le plus adopté (20%), suivi du style familial (14%) qui concerne des structures plus modestes, tout en leur permettant de combiner préceptes de gestion modernes et tradition. Le style matriarcal qui s'inscrit dans la culture malgache ne représente que 10% des modes de gestion entrepreneuriales enregistrées. Selon le mode de management, le rôle du « patron » et/ou entrepreneur est perçu de façon différente par ses salariés ou par la société environnante.

Dans certains cas, il s'agit d'une personne extérieure non-intégrée avec qui il convient de composer sur des règles qui ne sont pas celles de la société malgache ; dans d'autres cas, cette personne fait partie d'un ensemble social et culturel et les frontières entre l'entreprise et la société environnante sont floues.

2.3. Les relations avec l'environnement économique et social

Cette section met en évidence les relations entre les entrepreneurs ou entre l'entrepreneur et son environnement.

Dans 76% des cas, les relations interentreprises sont des relations « inter-entrepreneurs ». Celles-ci ne se résument pas à des relations strictes de travail (échanges, prêts, etc.) mais concernent aussi des relations d'amitié et/ou de solidarité (entraide).

Un tiers des entreprises pratique de façon régulière des formes de coopération, allant de la sous-traitance de capacité et/ou de spécialité au sourcing (centrale d'achat commune) et aux échanges de nature technologique. Le coût de la sous-traitance est variable selon le degré des relations structurantes entre les deux entreprises.

Si la sous-traitance constitue la forme la plus répandue des relations inter-entreprises (autres que commerciales strictes), l'entraide concerne 24% des entreprises franches. L'entraide regroupe l'échange ou le prêt de matériel, d'autant plus facile lorsque les entreprises sont dans le même créneau productif (textile). Le prêt de matériel peut être associé également au prêt de main d'œuvre qualifiée associée. Le coût du prêt est variable, pouvant aller de la gratuité jusqu'à la tarification forte.

L'entraide exige au préalable, un niveau de confiance important entre entrepreneurs. Ce niveau de confiance peut être lié à l'intégration des règles du *fihavanana* dans la gestion de l'entreprise et les craintes de sa transgression.

« (...) tout échange de matériel est gratuit (...) ou (...) le prêt de matériel se fait contre une somme modique (...) ou enfin (...) lorsqu'il y a prêt de matériel, celui-ci est facturé au coût de son remplacement, rapporté aux journées de location (...) ... cela dépend des relations que nous avons » (annexe 34).

Enfin, l'existence de relations amicales ou familiales sans nécessairement qu'elles se concrétisent en option de relations inter-firmes existe également. Dans ce cas, c'est le rapport entre deux entrepreneurs qui crée des liens informels entre les entreprises, permettant notamment des transmissions d'informations codifiées.

Il est intéressant de noter que pour un très grand nombre d'entrepreneurs, les échanges d'information ne concernent pas des « secrets de fabrication ». Contrairement à ce que l'on peut voir dans le district marshallien, le cluster malgache est peuplé d'entreprises qui préservent jalousement leur mode d'organisation et leurs procédés de fabrication vis-à-vis des entreprises voisines, mêmes si elles ne sont pas des concurrents directs.

Tableau 10 : Relations inter-entreprise

Entrepreneur	effectif	leviers de motivations	Coût	Management
Coopération	33%	Sous-traitance de capacité Sous-traitance de spécialité	Faible ou élevé	Interculturel ou pas
Entraide	25%	Prêt de matériel Prêt de main d'œuvre	Plutôt Faible	Fortement interculturel
Amical - Familial	25%	Echange d'informations	Faible ou nul	Fortement interculturel

Dans le cas malgache, la question de la localisation des entreprises franches textiles est un élément supplémentaire qu'il convient d'étudier, étant donné que la zone franche est dématérialisée, à l'image de son homologue mauricienne. Cependant, contrairement à Maurice qui est un territoire insulaire restreint, Madagascar peut supporter des entreprises franches très éloignées les unes des autres, en éliminant par-là, les effets de proximité. Dans ce cas de figure encore, la dissociation entre le cluster malgache et le district industriel marshallien peut s'avérer importante.

Les entrepreneurs-francs adoptent des stratégies contrastées quant au choix d'implantation de leur site d'exploitation mais aussi quant au choix d'appartenance au cluster textile, institutionnalisé à travers la création de l'association TM (TextileMada).

- une première catégorie, regroupe les entrepreneurs du cluster satisfaits en matière de sous-traitance, de *sourcing*, de formation, d'amélioration des performances entrepreneuriales que permet le cluster et s'identifient à sa formation institutionnelle en tant que TextileMada.
- Une deuxième catégorie regroupe les entrepreneurs dont les liens de coopération, par le biais d'une organisation institutionnalisée, concernent essentiellement la mise en place de plateformes ou de

réseaux commerciaux permettant d'augmenter leur chiffre d'affaires. Dans ce cas, les liens de coopération sont à dominante commerciale. Les entrepreneurs se considèrent essentiellement comme concurrents mais admettent des liens institutionnels dans un but de générer certaines externalités pécuniaires.

Une évolution fondamentale est constatée auprès de ces entrepreneurs selon lesquels la véritable concurrence sur les marchés d'exportation ne provient pas des entreprises voisines du cluster mais d'autres entreprises, situées en Chine, en Inde ou en Turquie.

- Enfin, une dernière catégorie peut être qualifiée d'assistance mutuelle. Elle repose sur des réseaux personnels entre les entrepreneurs et conduit à une large gamme d'échanges inter-firmes, allant de prêt du matériel à l'échange d'informations, à la différence près qu'il ne s'agit pas de relations permanentes mais occasionnelles. Elles ont, de ce fait, un caractère moins structurant.

• Tableau 11 : Relations interentreprises selon les entrepreneurs du cluster

Type de relation	Fréquence
Convivialité	65%
Echange d'informations	60%
Concurrence	50%
Opérations type « salon	45%
Sous-traitance de capacité	45%
Sourcing	45%
Sous-traitance de spécialité	35%
Formation	10%

Notons, enfin, que certains entrepreneurs refusent d'adhérer au cluster institutionnalisé (TM), en insinuant des ségrégations opérées, notamment envers les entrepreneurs d'origine étrangère. Comme le signale un entrepreneur hongkongais :

« il y a un décalage entre notre façon d'entreprendre et les dialogues et discussions engagés au sein du TM ; on n'a pas de véritable retour »

D'autres entrepreneurs-francs formulent des critiques plus explicites telles que la « politique pro-européenne » du cluster ou la présence contradictoire de grosses entreprises et de PME aux besoins contrastés.

Environ 57% des entrepreneurs rencontrés font partie du cluster institutionnel, tandis que 19% se déclarent comme « sympathisants » ou « associés » sans néanmoins engager une procédure formelle d'adhésion. Il convient, à cet égard, de noter que les informations institutionnelles générées par le cluster sont partagées par tous les entrepreneurs, adhérents ou pas.

A l'inverse, la mise à disposition de matériel reste réservée aux seuls membres.

2.4. La pérennisation de l'entreprise franche

La crise de 2002 jaillit spontanément dans les récits biographiques. C'est une période qui a beaucoup marqué les entrepreneurs-francs. Ils ont adopté différentes postures de gestion de crise, ce qui n'est pas sans conséquence sur la poursuite de leurs activités.

Lors de cette crise, un tiers des entreprises a continué à fonctionner à part en s'adaptant au contexte et en assumant les conséquences (payer les salaires, dédommager la clientèle). Un tiers des entrepreneurs refuse de répondre à cette question délicate, compte tenu du caractère récent des événements politiques en question. Enfin, les autres entreprises ont eu des réactions différenciées : la moitié d'entre elles (15%) ont continué à fonctionner de façon quasi-normale, en évitant ses effets ; l'autre moitié (15%) a procédé à des fermetures d'usine et des arrêts de production, allant de 2 mois à un an et demi.

Il convient de noter que les entreprises citées sont toutes restées à Madagascar ; or quelques autres entreprises (environ 14% de la population totale des entreprises textiles franches) ont définitivement quitté ce territoire.

Dans les stratégies post-crise des entreprises malgaches, deux grands courants se distinguent : celles qui ont opté pour une stratégie défensive, qui consiste à améliorer le système d'exploitation et/ou leurs alliances stratégiques et celles qui ont opté pour une stratégie offensive, visant une conquête de nouveaux marchés à travers notamment de nouveaux investissements visant une augmentation des capacités de production ou même une diversification de la gamme des produits réalisés.

Enfin, une petite partie d'entrepreneurs ne souhaite pas ou ne peut pas apporter des changements et/ou suivre de nouvelles stratégies post-crise

SOUS-PARTIE 2 :

Interprétations : typologie des entrepreneurs et du management malgache dans les entreprises franches

Cette sous partie s'attache à approcher le profil type de l'entrepreneur franc et d'analyser le management interculturel sous toutes ses formes.

1 Typologie des entrepreneurs malgaches

Etablir une typologie d'entrepreneurs-francs du secteur textile malgache consiste à s'inspirer des deux facettes de l'entrepreneur à savoir psychologique et managérial. Cette démarche emprunte autant aux courants behavioristes qu'à celui du leadership. Deux critères semblent pertinents : les origines de l'entrepreneur, malgache ou pas, et ses choix de localisation.

1.1 Traits marquants des entrepreneurs-francs

L'entrepreneur-franc malgache peut se distinguer par ses traits psychologiques émergents comme le besoin d'autonomie, le goût et la capacité de gestion du risque, les qualités intellectuelles. En termes de déterminants pour la création d'entreprise, l'exploitation des opportunités ne concerne qu'un tiers d'entre eux, tandis que les autres s'inscrivent davantage dans un cadre de poursuite de gestion familiale ou de gestion d'une unité décentralisée d'un groupe étranger. Or,

c'est le premier, qui dans le contexte malgache, marqué par les difficultés de financement bancaire et l'évolution erratique du marché, représente l'idéal schumpétérien et/ou kirznerien.

En ce sens, le cluster malgache, par son statut de zone franche, apparaît comme un espace d'opportunité : ouverture de marchés internationaux, main d'œuvre bon marché, meilleure fiscalité. L'entrepreneur de cette zone se perçoit alors comme n'importe quel entrepreneur motivé essentiellement par des motivations pécuniaires.

Cependant, même s'ils ne nous paraissent pas innovateurs, au sens schumpétérien, parmi les entrepreneurs des EF, certains de ces créateurs (18 %) mettent en avant des motivations d'ordre « humaniste », ce qui les rapproche du paradigme de l'entrepreneur vertueux de Weber (trad. 1964) et de Schumpeter (Quilès, 2005). Ces créateurs se distinguent de la « masse », des « surhommes » [ou *surfemmes*] nietzschéens. Leurs nobles motivations de créateurs d'entreprise se situent à un niveau élevé : altruisme, patriotisme, contribution au développement de Madagascar, qu'ils soient Malgaches ou non (entretiens 2, 3, 5 et 19).

Mais pour autant, ces motivations sociales ou humanistes louables n'ont poussé aucun d'eux à se sentir inspirés par une essence et un discernement divins (Gilder, 1984). Elles sont même parfaitement complémentaires à la recherche du profit, car elles visent la satisfaction des proches et œuvrent pour le bien commun, en conformité avec le code de comportement de l'appartenance d'origine (Marshall).

L'entrepreneur-franc européen, souvent nommé par une multinationale, répond à ce profil. L'entrepreneur-franc français notamment, bénéficie d'un préjugé favorable de la part du Malgache (Razafiarison, 2000), et mieux encore quand il comprend et parle la langue malgache. Cet atout facilite la communication, certes mais crée aussi, une certaine proximité culturelle, voire une certaine complicité devant un tiers étranger qui n'entend nullement le malgache. C'est le cas des *zanatany*, en général, et particulièrement de ceux d'origine française du fait d'un continuum historique commun aux Malgaches (un peu comme les *békés* aux Antilles). De son côté, l'entrepreneur franc malgache est soumis (ou bénéficie, selon

différents points de vue des entrepreneurs) de la distance hiérarchique forte de la société malgache (Eddakir et Maghini, 2005).

En règle générale, l'entrepreneur-franc, quel qu'il soit, bénéficie d'emblée de la considération due à la distance hiérarchique, fortement ancrée chez le Malgache (Eddakir et Maghini, 2005).

1.2 entrepreneurs-francs dans les faits

Le choix de localisation est un autre critère important de classification des entrepreneurs malgaches. Un cinquième (20%) des entrepreneurs interrogés font le choix d'une localisation à l'écart des autres entreprises et même des centres urbains, afin de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché et en même temps, éviter le débauchage des salariés, de grèves, de turbulences. Cette stratégie volontariste d'implantation autonome traduit une absence manifeste d'intérêt pour des externalités d'agglomération.

Cet éclatement s'explique initialement par le nouveau code permettant le choix du site en dehors des zones franches. Mais par la suite, d'autres critères que la concentration ont prévalu. Certaines entreprises franches se situent dans des lieux excentrés, accessibles par des pistes, plus souvent que par une route. Ces entrepreneurs s'accommodent avec ce choix sans manifester une quelconque volonté d'intégration sociale ou territoriale de leur activité. C'est précisément cette activité orientée par nature vers l'exportation qui explique ce désintérêt manifeste de ces entrepreneurs-francs pour une quelconque intégration, ni au titre d'appartenance à une communauté, ni de partage d'une même identité sociale.

A l'inverse, 40% des entrepreneurs sont sensibles aux externalités d'agglomération liées à la localisation près d'autres entreprises franches et/ou de centres urbains dotés d'un système de transports efficace.

L'entrepreneur-franc définit les orientations de son organisation indépendamment de toute considération d'externalité marshallienne. Chacun définit ses finalités en toute autonomie, selon ses critères propres de performance et sa stratégie, que l'entrepreneur soit adhérent ou non au cluster TM.

Il convient, cependant de nuancer pour les membres du cluster formel. Ceux-là savent pouvoir compter sur toutes les externalités positives induites par leur adhésion, paramètres qu'ils intègrent dans le plan stratégique. Qu'elle soit de statu quo, défensive ou offensive, la finalité élaborée par l'entrepreneur-franc de TM tient compte des catégories de l'analyse de contenu, déclinées en mutualisation de la sous-traitance, du *sourcing*, de la formation, de l'amélioration des performances et du suivi des normes... En d'autres termes, se fédérer autour du concept de solidarité pour réduire les risques commerciaux, technologiques (Dupuy et Torre, 1997).

Les entrepreneurs-francs non mauriciens et non asiatiques qui sont restés à Madagascar, présentent le point commun de ne pas faire partie de grand groupe industriel. Ils ont moins de facilité commerciale, financière et logistique que les entreprises intégrées, pour déménager et s'implanter rapidement et efficacement ailleurs. Ce qui nous permet d'avancer que, faute d'être intégré dans un grand ensemble, l'entrepreneur-franc est contraint de poursuivre ses activités sur place.

La comparaison est encore plus aisée avec le modèle ethnocentrique d'entrepreneur exportateur de Torres dans sa comparaison avec l'entrepreneur globe-trotter (2001). Nos entrepreneurs-francs répondent, en particulier aux critères de l'auteur, avec une organisation simple, dans l'internationalisation de l'espace et de marché ainsi que de la fonction commerciale. Ils se caractérisent également par une entreprise dans laquelle les qualifications du personnel sont rudimentaires, où la veille est absente (ou faible).

Dans un tout autre registre, le désintérêt que l'entrepreneur-franc manifeste pour le territoire, ainsi que sa mobilité pour se délocaliser (par vocation, Dimou, 2004, 2007 l'intègrent dans la catégorie de « nomade » érigée par Marchesnay (2001). Enfin, les entrepreneurs-francs du secteur textile à Madagascar sont plus *réactif-suiveur* que *proactif* (Julien et Marchesnay, 1996), de comportements plus *spécialisateurs*, que *diversificateurs* (Very, 1991). Par convention et facilité, ils adoptent les valeurs dominantes de leur environnement

2. Management interculturel dans les entreprises franches

Avant de distinguer les différents styles de management en référence à la dimension culturelle, il convient de souligner les spécificités du secteur textile, afin de mieux situer le modèle managérial des entrepreneurs-francs.

2.1. unité de management

D'une part la priorité des entrepreneurs-francs consiste à mettre en œuvre et réunir les conditions du rendement optimal du capital investi. Cette quête se trouve exaucée dans les territoires qui offrent l'attractivité maximale de productivité des facteurs de production, ce qui se traduit par le déplacement des capitaux au gré des avantages pécuniaires plus compétitifs et/ou plus sûrs, d'un pays à l'autre. Madagascar a pu ainsi bénéficier du transfert de capitaux de la ZFI textile mauricienne où les avantages pécuniaires se sont épuisés (Dimou, 2007 ; Dimou et Schaffar, 2005).

Pour un tout autre motif, la crise politique malgache de 2002 a entraîné l'exode d'importants IDE vers d'autres espaces de production comme le Sri Lanka, notamment parmi les très grandes entreprises de plus de 5 000 salariés, telle que le groupe mauricien Floréal.

Les entrepreneurs-francs qui sont restés sont eux tournés par vocation, sinon par intérêt vers le marché extérieur. Les contingences de cette dimension internationale mobilisent toutes les ressources de l'entreprise. En émerge une standardisation des processus de travail et des modes de production qui s'affranchissent de toute considération culturelle. Intégrer la culture malgache dans l'organisation de l'entreprise paraît alors superflu, et pire encore s'il s'agit de l'insérer dans un management interculturel.

La culture locale est positivée pour seulement 19% des entrepreneurs-francs, car dans l'ensemble elle suscite plus de problèmes qu'elle n'aide à en résoudre. Surtout que l'entrepreneur-franc n'entrevoit nullement le bénéfice de l'intégration de la culture malgache au plan marketing. En effet, là où celle-ci pourrait améliorer les

relations avec la clientèle dans le cadre du marché local, pour l'entrepreneur-franc, elle semble au contraire inopérante, voire inutile, et contreproductive pour le marché international. Le désintérêt que l'entrepreneur-franc manifeste pour le territoire est d'autant plus grand que sa mobilité pour se délocaliser est forte. Il apparaît, ainsi, comme un entrepreneur « nomade » (Marchesnay, 2001).

La plupart des entrepreneurs-francs du textile à Madagascar empruntent donc à deux modèles à la fois, à savoir le système *post-instrumental* et le système *postcolonial* (Rabasso et Rabasso, 2007).

En effet, d'un côté, dans le registre post-instrumental, ils s'inscrivent pour les principes de base *l'Occidental/moderne* et *fonctionnaliste*, usant de stratégies et un management orientés vers les résultats et le marché, avec des objectifs clairs et une prise de décision calculée. De l'autre côté, ils s'insèrent dans le modèle postcolonial avec leur structure de hiérarchie centralisée, avec une gouvernance et une prise de décisions autoritaires, non consultatives. Des règles internes de fonctionnement draconiennes sont écrites en langue étrangère dans le règlement à l'endroit des employés malgaches, là où la faiblesse des syndicats est patente.

Tableau 12 : Comparaison des différents systèmes de management organisationnel en Afrique

	<i>Post-colonial</i>	<i>Post-instrumental</i>	<i>« African Renaissance »</i>
<i>Principes de base</i>	<i>Occidental/post-indépendance Africain Instrumental</i>	<i>Occidental/moderne Fonctionnaliste</i>	<i>Humaniste Ubuntu Collectivisme communautaire</i>
<i>Importance</i>	<i>Héritage préservé par les intérêts politiques et économiques</i>	<i>Perçu comme alternative Influence des multinationales, éducation en management et consultants</i>	<i>Certains éléments peuvent dominer dans les organisations indigènes d'intérêt croissant sur la plan international</i>
<i>Stratégie</i>	<i>Travail et processus d'orientation Manque de résultats et d'objectifs Evitement du risque</i>	<i>Orientés vers les résultats et le marché Objectifs clairs Prise de risque calculée</i>	<i>Orientation vers les parties impliquées</i>
<i>Structure</i>	<i>Hiérarchie centralisée</i>	<i>Hiérarchie sans relief Souvent décentralisée</i>	<i>Hiérarchie sans relief Décentralisée et plus proche des parties impliquées</i>
<i>Gouvernance et Prise de décision</i>	<i>Autoritaire Non consultative</i>	<i>Souvent consultative Accent mis sur la prise de</i>	<i>Participative, recherche du consensus</i>

		« pouvoir »	
<i>Contrôle</i>	<i>Lié aux règles Manque de flexibilité Influence ou contrôle externe (famille, gouvernement) souvent considéré comme négative</i>	<i>Règles d'action claires Flexible Perte d'importance de l'influence du gouvernement</i>	<i>Règles d'action bénignes Influence externe (gouvernement, famille) pouvant être perçue comme bénigne</i>
<i>Individu</i>	<i>Peut ne pas agir de façon éthique envers les parties intéressées Pas très efficace Statique N'appartient probablement pas à des étrangers</i>	<i>Plus responsable éthiquement A le succès comme finalité Le changement est une caractéristique Appartient probablement à des étrangers</i>	<i>Les intérêts des parties peuvent être plus importants que l'éthique Le succès est lié à l'épanouissement et au bien-être des personnes Indigènes</i>
<i>Règles internes</i>	<i>Discriminations Le règlement pour employés porte sur les devoirs et non les droits</i>	<i>Non discriminatoires Egalité des chances et règlement clair sur les responsabilités et droits des employés</i>	<i>Intérêts des parties Egalité des chances</i>
<i>Climat interne</i>	<i>Mauvaises conditions de travail Faiblesse des syndicats Conflit interethnique Dissuade la diversité des opinions Promotion</i>	<i>Motivation des employés Faiblesse des syndicats coopératifs Evolue vers l'harmonie interethnique Diversité d'opinion encouragée Promotion fondée sur la réussite</i>	<i>Motivation par la participation Protection des droits par les syndicats Prise en compte de l'harmonie interethnique Tout le monde doit pouvoir donner son opinion Promotion fondée sur la légitimation du statut</i>
<i>Règles externes</i>	<i>Manque de règles appliquées aux clients Manque d'orientation vers les résultats</i>	<i>Règles claires appliquées aux clients Orientation vers les résultats</i>	<i>Bonne connaissance et définition des intérêts des parties</i>
<i>Expertise en management</i>	<i>Elite formée avec peu d'expertise en management</i>	<i>Objectif : expertise en management orientée vers les résultats</i>	<i>Expertise en management orientée vers les personnes</i>
<i>Orientation des personnes</i>	<i>Orientation vers le contrôle</i>	<i>Orientation vers les personnes et résultats</i>	<i>Orientation vers les personnes et parties impliquées</i>

Jackson (2004)

In fine, après examen du tableau récapitulatif des principaux travaux traitant de l'impact culturel sur le management, établi par Tounés et Assala (2007), il apparaît que les entrepreneurs-francs malgaches se situent davantage dans la mouvance de ces auteurs, mais à l'opposé de la problématique soulevée par Berrel, Wright, Van Hoa (1999). En effet, contrairement aux résultats obtenus par ces derniers auteurs auprès de 36 entreprises en joint-venture en Chine, il n'y a pas, ici de différence dans le comportement managérial selon la culture. Tout au plus peut-

on évoquer des nuances (cf. supra) de styles de management induits par les différences culturelles des entrepreneurs-francs (Lu, Lee, 2005).

Plusieurs études récentes (Rakotonirina, 2006 ; Rasoanaivo, 2006 ; Rasolonjatovo 2006) montrent qu'en matière d'organisation du travail, les normes restent celles d'une organisation standard taylorienne, cherchant, avant tout, à minimiser le coût-minute. Dans la plupart des entreprises franches, les entrepreneurs s'accommodent d'un management néo-taylorien pour son efficacité à générer et entretenir des gains de productivité et de compétitivité à court terme, et donc de permettre une rapide rentabilité des capitaux investis.

La presse malgache relate régulièrement les dérives, manquements ou irrespects du droit du travail, les abus perpétrés dans les entreprises franches, indifféremment des secteurs d'activité et des types de société. En résulte une image négative de ces entreprises (extrait d'enquête du DIAL, n° 2163, citée par Razafindrakoto, 2003 ; Rasoanaivo, 2006)

« En ce qui concerne la journée de travail, il existe dans des entreprises [franche] une heure pour l'entrée mais pas pour la sortie, parce que les heures supplémentaires sont obligatoires et que celui qui ne reste pas travailler a droit à un blâme ou est expulsé de l'entreprise. En général, on travaille 60 heures par semaine du lundi au vendredi. On travaille 8 heures le samedi et s'il y a urgence (presque toujours) on travaille le dimanche. Les jours fériés ne sont pas pris en compte, ils sont travaillé normalement »

« Les Zones franches reflètent une forme d'esclavagisme moderne à cause de la discipline extrêmement stricte et du travail souvent abrutissant ».

Conscients de cette déplorable image, les entrepreneurs-francs s'efforcent de la rétablir par une communication et même engagent certaines mesures permettant une amélioration des conditions de travail, mais l'ensemble de ces améliorations répond davantage aux exigences du droit de travail occidental qu'à celles de la culture malgache. La fibre nationaliste se réveille alors (Razafiarison, 2000 : 187), et à défaut de réactions rigoureuses, efficaces de la puissance publique, le Malgache en appelle à *Zanahary* (le Créateur) pour rétablir l'équité, en même temps qu'il invoque le *tody*...

Dans le prolongement du management néo-tayloro-fordiste, les entrepreneurs-francs du secteur textile partagent aussi les leviers classiques de motivation, à savoir que le salaire brut nominal, complété par le système de primes

au rendement taylorien, et d'assiduité ..., peut doubler en un mois et atteindre le million d'*Ariary* pour l'encadrement (2006). Certains entrepreneurs-francs se targuent même de payer les meilleurs salaires de Antananarivo. Et pour faire bonne figure, ils se plaisent à énumérer de nombreux autres dons et cadeaux : poules, lors de la fête de l'indépendance nationale, ou couvertures ; d'appuyer sur le respect de l'hygiène --voire en faire un axe d'éducation des employés restés paysans, et de la santé par le lactarium pour les jeunes mères allaitant, sur le soin apporté à la cantine et au *sakafo* (repas). Certains n'omettent pas de citer le transport du personnel, surtout après des heures supplémentaires de nuit. Ils disent tous agir socialement et évoquent avec gravité la couronne et le linceul offerts, plus 3 mois de salaires lors d'un décès dans la famille d'un employé, ainsi que 3 jours de congé lors du mariage d'un salarié...

En somme, autant de dispositifs destinés à corriger voire améliorer l'image des entreprises franches et pour susciter la motivation de la main d'œuvre. Pour stabiliser le personnel, lui manifester le respect et en recueillir les retombées positives.

En définitive, les entrepreneurs-francs se sont acquittés d'une double obligation, normative et théorique. D'une part, ils remplissent en réalité les engagements contractés envers la législation du travail et de la prévoyance sociale malgaches. Et d'autre part, ils exécutent les directives sociales de l'AGOA (Rasoanaivo, 2006).

2.2. management culturel multiforme

Nous pensons que, s'agissant de notre objet d'étude, la satisfaction des besoins supérieurs décrits par Maslow (1943) n'entre pas dans la stratégie managériale des entrepreneurs-francs, mais plutôt la réalisation des objectifs de compétitivité de l'entreprise. A plus forte raison, il nous paraît inapproprié, toujours pour les entreprises franches, de préconiser des formules attirantes d'organisation

du travail de type enrichissement du travail, ou modèle sociotechnique (Rakotonirina, 2006)

Des leviers originaux de motivation. Une minorité d'entrepreneurs se distinguent, malgré tout, en appuyant sur d'autres leviers de motivation complémentaires et qui vont peu ou prou dans les sens de ces recommandations de source académiques. Certains jouent la carte de la malgachisation progressive de l'encadrement, certains autres appuyent sur la manette psychologique de la flatterie --assimilables aux besoins d'estime de Maslow (1943), qui s'expriment surtout dans le cadre d'un management paternaliste où prédominent les relations parent-enfant de l'analyse transactionnelle – certains autres encore, sur celle du psychosocial.

D'autres entrepreneurs-francs, Malgaches, préfèrent, une fois de plus, miser sur les besoins physiologiques des salariés. Ils affectent aux volontaires, du travail supplémentaire à finir au domicile sur leur machine personnelle, tel que des œuvres de broderie payées à la pièce. Le revenu de ce travail informel leur permet parfois d'atteindre le triple du SMIG (prime d'assiduité incluse), en haute saison.

Cette dernière pratique d'émulation financière suscite d'abord un triple constat : (i) les entrepreneurs concernés partagent les mêmes caractéristiques : Malgaches, ils sont à la tête d'entreprises franches de type malgache, ou franco-malgache, de taille moyenne, selon notre catégorisation (95 et 180 salariés) ; (ii) les deux entreprises franches étaient encore récemment dans l'informel ; (iii) les fondateurs partagent le même type de motivation entrepreneuriale humaniste (*aider ses semblables, faire travailler les femmes et favoriser le travail [fait] main*).

En somme, autant de spécificités que ces entrepreneurs-francs ne partagent pas avec les autres. Et particulièrement au plan théorique, ensuite, l'atavisme des habitudes de travailler dans l'informel persiste dans une entreprise franche, même de manière toute marginale. Notamment le système du travail à son domicile, effectué sur sa propre machine par l'ouvrière pour le donneur d'ordre, ici l'entrepreneur-franc, que nous avons déjà évoqué ci-dessus (Plihon, 2002).

Ces deux entreprises conservent ainsi, dans une faible mesure certaines habitudes artisanales. En cela, les fondatrices sont dans le droit fil de la culture malgache, et offrent aux autres femmes de l'entreprise l'opportunité de consolider le

revenu de leur foyer par ce complément de travail, informel certes, mais qui les exonère de tout *tsiny* de la part de leurs compatriotes, et par extension de la part de la communauté (collectivisme, selon Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1993).

Bien entendu, même si la contribution de cette activité dans le chiffre d'affaires global paraît très marginale, l'entreprise franche en apprécie cependant la rentabilité, car les fondatrices ne sont pas pour autant philanthropes. Mais elles continuent ainsi d'entretenir les liens culturels tissés autrefois dans le monde de l'informel.

Cependant, cette politique répond également à une stratégie défensive face à la « débauche » de salariés, processus assez courant parmi les entreprises franches.

Nous voyons qu'en élargissant le capital culturel de l'organisation, le management interculturel constitue une ressource stratégique, un avantage concurrentiel distinctif qui pourrait améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Rejet provenant de la différentielle culturelle : les entrepreneurs-francs majoritairement étrangers, se reconnaissent à la fois dans les valeurs culturelles qui admettent la rationalité économique, la compétition, donc au style de management axé sur la croissance et le profit, mais également dans les vertus du dialogue social, ce qui est à l'opposé des valeurs féminines dominantes dans la culture malgache.

En découlent alors toute une série de quiproquos telles que le temps polychronique chez le malgache qui se situe simultanément dans le passé, le présent et l'avenir au lieu de la linéarité temporelle européenne. Ce qui peut rendre compte du *moramora* (doucement, lentement) tant honni dans la culture productiviste, aboutissant, à lui tout seul, dans le cas d'une stigmatisation globale, au rejet de la culture malgache.

En effet, cette indolence constitue un gaspillage de ressources et un frein à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ainsi, le salarié de l'EF donne la priorité à autrui et à la qualité de ses relations avec lui (Kluckhorn et Strodtbeck, 1961; Hofstede, 1980) plutôt qu'à la bonne exécution des tâches dans les délais. Ce qui n'est pas fini dans les temps peut être achevé plus tard, tandis que les relations

hiérarchiques détériorées affectent intimement le salarié culpabilisé par le *tsiny* virtuel, à la fois en provenance de son (ses) supérieur(s) hiérarchique(s), que de toute la communauté-entreprise...

Et même quand les deux cultures convergent vers un contrôle élevé de l'incertitude et de l'ambiguïté (Hofstede, 1980), le quiproquo resurgit. À propos du champ d'application respectif entre les règles et procédures contraignantes de gestion prévisionnelle et stratégique du modèle culturel européen et les multiples prescriptions pour le respect des usages, de la tradition, des *fomba* pour éviter le *tsiny* dans du référentiel malgache.

Dans la cohabitation culturelle entre groupe de dirigeants étrangers et groupe formé par les salariés malgaches à l'intérieur de la même entreprise franche, une sorte de compétition négative règne. Les premiers usent d'une catégorisation culturelle très superficielle à l'endroit des seconds, faisant valoir les écarts culturels. Un autre modèle culturel régional, le modèle asiatique, présent dans le cluster industriel informel devrait présenter des proximités avec le paradigme malgache, notamment la dimension du collectif qui domine l'individuel donc l'interdépendance de ses membres.

Il en va ainsi de la solidarité intracommunautaire hongkongaise. Mais à l'endroit des Malgaches dans l'entreprise franche, ils exercent une posture culturelle toute différente, voire contraire aux valeurs montrées plus haut. En fait, les dirigeants se contractent dans leur groupe d'origine (endogroupe) et s'identifient de manière défensive par rapport à l'autre groupe extérieur (exogroupe).

Se développent donc un dérapage vers une paranoïa endogène et une animosité croissante exogène chargée de stéréotypes à l'égard de l'autre groupe de salariés locaux. Notamment le reproche de xénophobie, adressé par des patrons étrangers envers les salariés La tension culturelle qui en découle se manifeste, par exemple, par l'absence de traduction en malgache du règlement intérieur ce qui, aux niveaux affectifs illustre bien un *refus de communiquer*.

Ils développent ainsi un dénigrement de ces valeurs différentielles et catégorielles du groupe malgache, au profit de leur propre système de valeurs. Nous sommes ici en présence des biais dans les relations intergroupes, et qui se

traduisent, aux niveaux affectifs par la peur de l'autre, la méfiance/ réticence/ intolérance, puis aux niveaux conatifs, par une tentative de domination.

Il s'agit manifestement ici de méprise culturelle, *d'incompréhension /méconnaissance de l'autre, de jugement partiel ou tronqué* (Meier, op. cit.). En effet, là où le Malgache est généralement, comme beaucoup d'autres peuples, magnifié plus pour son hospitalité et son esprit pacifique, il semble difficile de lui attribuer une quelconque tendance belliqueuse atavique.

Par contre la solidarité des employés contre l'encadrement malgache est maintes fois dénoncée par nombre d'entrepreneurs-français. Ce phénomène constitue pour eux un motif supplémentaire pour écarter la culture locale des paramètres de management. Attitude pouvant être appréciée différemment et qui, de ce fait, infirme le précédent reproche de xénophobie lancé par des employeurs-français contre les employés malgaches.

D'ailleurs, un autre entrepreneur-français malgache, Directeur Général d'une entreprise française de type français, 292 salariés, se plaint amèrement de cette ségrégation perverse qui s'exprime à partir des salariés en termes de préférence pour un manager étranger. Car ce dernier, même quand il vocifère contre ses subordonnés, ceci en dépit de l'irrespect des usages, peut, plus facilement qu'un Malgache, obtenir l'obéissance, là où le cadre malgache se fera mépriser. « (...) pour un étranger, le respect s'acquiert facilement (...) ».

Et avec beaucoup de fatalisme, il en trouve l'explication dans les séquelles de la colonisation. Sans cheminer aussi loin, un autre entrepreneur-français malgache, d'une entreprise française de type malgache, 120 salariés, s'en fait aussi l'écho et se plaint de cette solidarité sur le terrain contre des chefs de chaîne malgaches, sapant ainsi leur autorité. A tel point qu'un entrepreneur d'une entreprise française de type français de 900 salariés se sent obligé de mettre artificiellement au-dessus du Malgache et systématiquement en tandem avec lui, un Mauricien du même niveau hiérarchique, car le cadre local est contesté continuellement.

Il nous semble que l'explication est essentiellement culturelle : comme tout malgache, le cadre local a horreur du conflit, donc de toute confrontation avec son personnel, cherchant ainsi le compromis au lieu de le résoudre, y compris dans la

difficulté. De plus, le cadre malgache est perpétuellement tiraillé entre les craintes du *tsiny* à la fois de la part de ses compatriotes employés et par extension de la part de communauté malgache dans l'entreprise franche, mais également de la part de sa propre hiérarchie. Il ne peut pas courir le risque d'être marginalisé par ses compatriotes. Car cette solidarité que déplorent des employeurs-francs, traduit leur incompréhension d'une autre variable culturelle, à savoir la velléité des salariés de prolonger, au moins partiellement dans le travail, la vie communautaire (Hofstede, 1980), dont l'entreprise relaye dans la continuité le rôle protecteur.

Comme dans le modèle africain de la cité domestique de Favereau (1995), sont induits le développement individuel, le bien-être familial et la sécurité matérielle. Et c'est ce management que le personnel local attend de l'encadrement local. Cet état d'équilibre inconfortable (éviter le *tsiny*, tout en appliquant les directives hiérarchiques) n'est pas sans nuire à la sérénité, à la performance des cadres malgaches, et induit des risques de dysfonctionnement pouvant mettre en péril la pérennité de l'organisation.

De manière plus générale, c'est le *déni de la différence* (Chevrier, 2002) qui nous semble, la base du refus de la culture malgache. L'entrepreneur-franc qui considère le Malgache comme différent de lui-même, s'autorise à le marginaliser, ou tout au moins à le situer dans une échelle dont il occuperait lui-même le sommet des valeurs positives (Pierre, 2007). Cette hiérarchisation des cultures aboutirait ainsi à des attitudes condescendantes dans l'entreprise, et parallèlement, dispenserait moralement l'entrepreneur-franc de toute obligation de reconnaître l'autre dans sa dimension culturelle.

Préférence pour la culture de résultats. Les entrepreneurs-francs d'origine malgaches ont tous fondamentalement troqué les valeurs malgaches contre les priorités productivistes. Cependant, ils ne s'inscrivent pas catégoriquement dans le registre du rejet de leur culture natale, mais expriment leur très grande réserve en adoptant une posture de distanciation critique à son endroit. Ils ne renient pas en bloc leur culture d'origine, mais en critiquent l'inefficacité et préfèrent les valeurs masculines (Hofstede, 1980) de compétition, de mérite, de rentabilité.

Ils semblent osciller entre la simple duplication de la méthode managériale qui a fait ses preuves ailleurs, i.e. le néo-tayloro-fordisme d'une part, et la promotion de leur être social ainsi que l'encastrement de leur organisation d'autre part (Granovetter, 1985). Les entrepreneurs-francs d'origine malgaches sont ainsi affranchis de pressions pour des embauches intra-communautaires, comme au Maghreb (Tounés et Assala, 2007). Ils ne se sentent pas redevables de la contrepartie de quelque contribution pécuniaire apportée par la communauté (Kadri-Messad, 2006 ; Gillet, 2003), et encore moins prisonnier d'un collectivisme oppressant, magico-religieux comme en Haïti (Deneuil, 1992).

Tandis que dans le modèle de management organisationnel en Afrique de Rabasso et Rabasso (2007), les entrepreneurs-francs malgaches sont fort éloignés de l'« African Renaissance ». Ils ne peuvent donc pas être non plus assimilés à *l'homo africanus* de Ela (1997), ce type d'entrepreneur africain subissant le déterminisme collectif, et qui, sous la pression des contraintes communautaires, se doit de remplir une mission de redistributeur de revenus (Marie, 1997).

De même, les entrepreneurs-francs locaux nous semblent tout à fait étrangers à la typologie de Béraud et Perrault (1996) sur les entrepreneurs au Maroc. Ils sont à peine assimilables à la catégorie d'entrepreneurs nationaux ivoiriens de la typologie d'entrepreneurs africains dressée par Kamdem (2002), pour la sous-catégorie « entreprises commerciales et industrielles ». Et cela, en dépit de quelques analogies, telles que le travail semi informel dans deux EF de type malgache ou franco-malgache (relais milieu traditionnel/milieu industriel), ou la distribution de la paie à la quinzaine et en espèces par la PDG à ses 180 salariés.

Les entrepreneurs francs malgaches sont, donc, davantage des *homo oeconomicus* plutôt que *homo culturalis* (Iribarne et Amadieu, 2000). Ils se démarquent de la sur-socialisation ou *encastrement fort* que déplore Granovetter (1985), et ne se sentent pas tenus de se conformer systématiquement au référentiel culturel de leur pays hôte.

Ils se démarquent ainsi clairement des pratiques entrepreneuriales malgaches traditionnelles. Ratsimbazafy (1994) met en exergue la responsabilité sociale que les entrepreneurs malgaches reconnaissent exercer envers leur environnement

contrairement aux entrepreneurs-francs qui ne s'investissent aucunement dans le territoire. Elle corrobore fortement le concept de fihavanana jusque dans l'entreprise :

« la responsabilité sociale dépasse la logique économique de l'entreprise. Elle est dans l'entraide (fihavanana) Cette position est également liée aux traits culturels de la société malgache qui conçoit les membres de l'entreprise comme les membres d'une même famille. ».

Notre travail montre que l'indifférence à la culture malgache est proportionnellement plus élevée dans les activités de production et du commerce, que de service et que la taille de l'entreprise joue un rôle important, ce que confirme l'étude de Andriamandroso et Randrianarison (2007).

Priorité à la culture d'entreprise. D'autres entrepreneurs-francs écartent résolument la culture malgache, toujours dans cet esprit de déni de la différence, pour lui substituer des valeurs transnationales, qui dépassent ainsi les différences culturelles. Sous-cultures professionnelles ou culture d'entreprise viennent fédérer les différentes composantes de l'organisation grâce à des prescriptions communes et contraignantes. Les entrepreneurs-francs mettent en avant la culture d'entreprise qui prend le pas sur la culture malgache, et ce, quelque soit le type d'entreprise Elle prend la forme d'encouragement à l'individualisme (ce qui permet l'augmentation du revenu personnel, par les heures supplémentaires) chez les uns, ou l'incitation à la formation, chez d'autres.

Somme toute, nous n'avons pas recueilli suffisamment de détails sur leur culture d'entreprise, sinon ce que certains entrepreneurs-francs la réduisent, nous semble-t-il, au savoir-faire professionnel dans le procès de production et au savoir-être disciplinaire. Voire à l'habitus industriel dans une ville de tradition industrielle, comme Antsirabe, où l'entrepreneur-franc bénéficie de l'externalité positive (qualité de la main d'œuvre). Certains autres enfin se contentent de diffuser auprès du personnel le magazine du groupe auquel ils appartiennent rédigé en Anglais, et qui ne concerne pas directement l'EF (Rabary, 1997).

Après réflexion, nous pensons que dupliquer indistinctement les pratiques de management en vigueur ailleurs, en transférant *stricto sensu* les routines, sans chercher à les adapter, peut faire courir à l'entrepreneur-franc le risque de sombrer dans un certain ethnocentrisme managérial. En effet il peut imposer à la fois l'objectif

fonctionnaliste de la culture d'entreprise, et en même temps asseoir ses références culturelles, son pouvoir, sa puissance, sa légitimité.

Ainsi, la culture d'entreprise qui permet d'aplanir les différences culturelles interindividuelles, donc de faciliter à travers l'intégration une certaine cohésion sociale, contribue à fédérer le personnel autour des objectifs et des actions de l'entreprise. L'entrepreneur-franc peut alors partir du double postulat de l'impact très marginal des traditions culturelles malgaches sur le management, d'une part et de l'adhésion collective à la culture d'entreprise, d'autre part.

Mais de la sorte, elle risque de muer en culture dominante, la dérive pouvant conduire à une forme d'intolérance envers la culture malgache, même si elle peut apporter une valeur ajoutée à l'organisation. L'entrepreneur-franc, en cohérence avec sa propre référence culturelle, tend à condamner, à terme, son entreprise à l'immobilisme.

CONCLUSION DE LA 3^{ème} PARTIE

Nous sommes en mesure de dire à présent, que les opportunités de profit des EF certes, mais aussi la satisfaction de l'entrepreneur malgache de participer à une œuvre commune, représente le premier trait décelé dans notre étude de l'entrepreneuriat à Madagascar.

Parmi les traits importants qui ont marqué nos investigations, nous posons l'idée que, dans ce contexte, les entrepreneurs-francs, anciennement cadres dans de grosses structures, dirigent des entreprises de grande taille et sont en majorité français et diplômés. Quant aux capitaux, ils le sont également pour le plus grand nombre et ont, pour caractéristique, de se maintenir dans la durée. A noter que la docilité naturelle du Malgache face à un Français, est analysée ici comme une « positive attitude » émanant de la période coloniale

Après l'étude du management interculturel, nous affirmons que ce sont les objectifs économiques qui occupent la première place dans les EF eu égard à la mondialisation et à la généralisation de méthodes technico-économiques comme le néo-tayloro-fordisme basé sur la méritocratie. Ainsi, non seulement la considération culturelle est écartée dans le but de privilégier la productivité et de la compétitivité, et des standards aussi généraux et précis que le coût-minute sont érigés en règle primordiale dans l'organisation.

Il en résulte que les entrepreneurs-francs, qualifiés de réactifs suiveurs et de spécialistes au vu de la théorie, s'insèrent dans un style de management, orienté à la fois vers les résultats et le marché, et vers une structure de hiérarchie centralisée, avec une gouvernance et une prise de décision autoritaires, non consultatives, héritage du modèle postcolonial.

Aussi, les entrepreneurs-francs des clusters, s'accommodant d'un management néo-tayloro-fordiste, préconisent les actions dites « sociales » au sein de l'EF, telles que la malgachisation progressive de l'encadrement, l'entretien des liens culturels tissés autrefois dans le monde de l'informel, mais aussi de l'articulation

entre les clusters industriel et artisanal en terme plutôt qualitatif ou l'émulation financière.

La culture d'entreprise, interface du rejet de la culture malgache dans le déni de la différence, trouve toute sa place à travers la culture de résultats. Elle permet de ce fait d'aplanir les différences culturelles interindividuelles, et donc de contribuer à fédérer le personnel autour des objectifs et des actions de l'entreprise. Cependant, favoriser un management de l'interculturalité ciblant les objectifs de l'organisation reste encore l'exception.

«Confiance dans l'avenir» est ce qui ressort de cette étude des entrepreneurs du cluster malgache. Depuis la crise de 2002 et malgré la double dépendance de ces entreprises sur les plans tant financier que de la demande effective, nous avons repéré un optimisme à toute épreuve, jusqu'à voir un entrepreneur-franc investir en 2008 tant en productivité qu'en capacité et songer à un nouvel investissement de type immatériel comme la formation du personnel dans un temps imminent.

Nous voulons souligner que les EF du Textile, s'inscrivant dans les mêmes limites que les étapes de la croissance économique de Rostow, cohabitent avec un début de diversification sectorielle, étant donné le caractère éphémère du secteur textile sur le long terme. Une possible mutation de l'organisation du travail peut s'opérer après 2012.

CONCLUSION GENERALE

Rappel des objectifs

Cette recherche, à travers l'entretien auprès des entrepreneurs des EF du secteur textile, veut contribuer à une meilleure compréhension tout autant des entrepreneurs, que de l'interculturalité dans les organisations des pays du Sud, et en particulier dans les SPL. Elle répond ainsi à un ensemble de questionnements, tels que : comment les entrepreneurs-francs de type français, malgache, assimilé ou autre, composent-ils avec la culture malgache ? Comment mettent-ils en œuvre un « mix-culturel » (comme nous l'appelons), un management interculturel, et quelle place leur culture d'origine et la culture d'entreprise occupent-t-elles ?

Présentation de la conclusion générale

Au terme de cette recherche, la conclusion la plus frappante pourrait se résumer ainsi : qu'il soit d'origine malgache ou non, l'entrepreneur de l'entreprise franche du secteur textile, en toute priorité, se soumet aux canons de performances techniques, de combinaison des facteurs de production, de productivité. Ce qui motive sa praxéologie, et considérant que la variable culturelle ne contribue pas à l'amélioration de la compétitivité de son organisation, il recourt à un néo-tayloro-fordisme dans le management, de préférence au management interculturel.

Autrement dit, qu'il soit adhérent du cluster formel ou non, l'entrepreneur-franc affranchit-il son organisation de tout encastrement, voire de toute responsabilité citoyenne ou territoriale. Bien que ces différentes organisations locales de production

--clusters formels industriel ou artisanal, ou informel élargi-- emboîtées les unes dans les autres présentent toutes les caractéristiques de district industriel.

Brève présentation des conclusions partielles

Au-delà de cette conclusion introductive, il convient d'effectuer un bilan de cette recherche, en présentant ses apports et ses limites, et en exposant des perspectives de recherches futures.

A l'issue de ce travail, plusieurs conclusions majeures apparaissent. Théoriques dans la première partie, monographique dans la seconde et empiriques dans la dernière. Cependant, elles interagissent dans une relation dialectique.

Dans la première partie, en effet, la revue de littérature réalisée nous a permis d'aboutir à plusieurs conclusions qui ont constitué la base des études empiriques réalisées dans la dernière partie de cette thèse. Tout d'abord, l'entrepreneur marshallien est aussi innovateur à d'autres titres : le choix de la localisation de la firme, à partir d'autres critères, moins traditionnels. Il arbitre aussi entre ces économies d'agglomération et d'autres externalités qui ne se limitent pas aux seuls avantages pécuniaires néo-classiques. L'entrepreneur élabore les finalités de la firme à partir de ces économies externes.

Par ailleurs, cette revue nous a permis de conclure que souvent cette littérature faisait l'amalgame entre succès des districts industriels et valeurs culturelles diffuses dans la société sans proposer d'argumentation convaincante pour étayer cette hypothèse. Ce qui élimine de l'explication la figure même de l'entrepreneur et ce qui aboutit également à dépersonnaliser l'histoire de la firme. Les relations entre les entrepreneurs sont présumées solidaires et coopératives sans qu'il y ait même besoin de les analyser. Nous avons donc clairement dissocié le champ culturel malgache des comportements de l'entrepreneur. Ce qui inscrit notre thèse à son analyse tant par ses traits que par ses faits, par ses qualités autant que par sa praxéologie. Dans une approche multidisciplinaire.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence d'autres trajectoires qui réinventent le concept de système productif local, notamment dans les PED, devant l'essoufflement du modèle becattinien. Nombre d'entre elles ont servi de référence à notre analyse comparative des relations interentreprises dans les clusters des EF Textile à Madagascar. Entre autres, les modèles de Nadvi et Schmitz et celui de McCormick.

D'abord les premiers qui distinguent parmi les rapports de production entre grandes et petites entreprises, d'une part une division fonctionnelle du travail entre les grandes et les petites entreprises. Ce sont des rapports relativement non hiérarchisés. D'autre part, la sous-traitance fondée sur le travail intensif. La performance supérieure des clusters peut être bien expliquée par les liens que les commerçants ont établis entre eux et des marchés lointains et, en corollaire, l'analyse du rôle des agents d'exportation. Une intense compétition marque des rapports horizontaux entre les entreprises des clusters, et qui est d'autant plus forte que les barrières à l'entrée sont faibles. Mais cette dernière peut se réaliser dans des domaines tels que le secteur de prestations de services de formation technique ou encore dans le cas où les grandes entreprises bénéficient de la sous-traitance de capacité.

Ensuite le modèle de McCormick expose trois catégories de clusters africains, dont la dernière --les clusters industriels et complexes (de textile et de pêche) -- a servi de base de comparaison dans notre analyse d'études empiriques à Madagascar. Notamment les avantages liés à l'accès aux marchés et à une main d'œuvre qualifiée, le recours aux technologies de pointe et le désir d'en faire bénéficier d'autres homologues moins avancés, et une coopération inter-entreprise très intense.

L'identité socio-culturelle est à la base de la confiance et de la réciprocité dans ces rapports inter-firmes. La communauté des identités socio-culturelles constitue un mécanisme de régulation de ces relations, voire bien au-delà, i.e. influe sur le milieu social.

Par ailleurs, nous avons insisté, à la suite d'autres auteurs, que la stratégie des entreprises, en particulier les PME, est fortement conditionnée par le profil de l'entrepreneur, comme l'ont montré Julien et Marchesnay (1996). Les perceptions et décisions sont influencées par les *préférences* économiques des entrepreneurs et par leurs *références* sociales, comme l'a démontré, par exemple Bertrand dans sa thèse (1996). Cependant nous avons déjà, à ce stade, apporté la nuance quant à la multiculturalité. Celle-ci peut occasionner des distorsions managériales car sa complexité peut mettre à mal la cohésion de l'organisation et sa cohérence structurelle, au lieu de générer des gains de productivité, notamment dus à la standardisation des tâches.

La deuxième partie a permis d'une part de situer le terrain de notre étude empirique, dans le cadre socio-humain puis économique, et de préciser, d'autre part notre stratégie de recherche.

Ainsi, la dimension interculturelle dans l'entreprise franche émerge au travers de la culture nationale très codifiée, basée sur le *tsiny, today, fihavanana, moramora...*, qui s'imbriquent dans la construction de l'identité malgache. Leur étude, en particulier au niveau des relations professionnelles avec la hiérarchie, nous a permis de valider nos approches explicatives des résultats.

Malgré ses faiblesses structurelles, le Secteur textile, affiche le taux de croissance le plus élevé de l'économie malgache, dynamisme qui peut s'évaluer en termes d'investissements et d'exportations et d'emplois. La main d'œuvre à bon marché est de qualité, car formée à 85% au niveau secondaire. Madagascar a su tirer profit d'autres avantages tels que ceux des accords internationaux (AMF jusqu'en fin 2004, AGOA initialement, jusqu'en 2012, partenariat régional pour la mise en place des zones franches).

Du point de vue méthodologique, nous avons recouru à la méthode des récits de vie abondamment employée en sciences humaines, même si elle est encore rarement utilisée en sciences de gestion. Car les récits de vie, dans le cadre de cas multi-sites facilitent, non seulement une analyse comparative horizontale des phénomènes étudiés (synchronie) mais également la spécification de leur évolution individuelle (diachronie) et la dynamique de ce monde social.

D'ailleurs l'approche par les récits de vie de l'entrepreneur ne se limite pas à sa seule appartenance à l'entreprise, mais s'étend également aux autres dimensions ontologiques et sociales. Son identité personnelle, son identité familiale, son appartenance sociale, ses perceptions sociales et culturelles, sa philosophie de l'action sont mises en œuvre dans son organisation... Que l'interlocuteur soit l'entrepreneur lui-même, l'entrepreneur-fondateur, l'entrepreneur-manager ou le manager-entrepreneur, ses récits de vie précisent sa trajectoire, ses croyances voire ses convictions, et *de facto*, ses mobiles d'action pouvant ainsi contribuer à la compréhension du système complexe --notamment de l'interculturalité-- dans son entreprise.

En conséquence, pour interpréter l'analyse empirique de ces récits de vie, nous avons opté pour l'analyse sémantique fondée sur la *grounded theory* et l'entretien compréhensif. La méthode d'interprétation active ou subjective permet de combler des lacunes dans le matériel disponible, stylisé. Elle est tout aussi fructueuse dans l'interprétation des récits de vie dans la mesure où elle en observe les règles. En particulier, elle consiste essentiellement à théoriser à partir d'une recherche de terrain en se donnant la plus grande liberté possible pour la découverte de nouvelles compréhensions des phénomènes. Et ce n'est qu'au terme de ces multiples alternances et interaction entre la collecte et l'analyse des données que nous nous référons aux concepts déjà exposés précédemment dans cette thèse (comme à de nouveaux) à confronter à la théorie émergente et à intégrer dans le développement théorique final. Approche adéquate pour la théorisation des récits de vie. Et en termes de validation interne et externe, la triangulation nous a semblé, à priori la plus appropriée à notre recherche.

Aussi, notre recherche peut-elle être qualifiée à la fois de qualitative, exploratoire/analytique, et la logique inductive/déductive.

La troisième et dernière partie La met en lumière les résultats théoriques et empiriques de notre thèse. Nous avons montré que le profil type de l'entrepreneuriat dans les EF, est un Français, diplômé du supérieur, manifestant le désir de changer de statut social ou juridique, à la tête d'une grosse structure, utilisant, grâce à sa

facilité d'adaptation, un management induit, basé sur la méritocratie. Il est satisfait de diriger une entreprise franche et d'être membre d'un cluster. Majoritairement, il confirme l'entraide en général, et la coopération en zone franche, et manifeste peu d'intérêt sur le choix de l'implantation de l'entreprise franche qui nous paraît anarchiquement excentrée ou non. L'entrepreneur-franc choisit en toute connaissance de cause ce statut, acceptant non seulement de prendre des risques dits « normaux », eu égard aux importants et multiples avantages que représente l'entreprise franche, mais aussi, de participer à la croissance de Madagascar.

L'entrepreneur-franc définit les orientations de son organisation indépendamment de toute considération d'externalité marshallienne. Le désintérêt que l'entrepreneur-franc manifeste pour le territoire, ainsi que sa mobilité pour se délocaliser (par vocation) l'intègrent dans la catégorie de « nomade » érigée par Marchesnay (2001), plus *réactif-suiveur* que *proactif* (Julien, Marchesnay, 1996), plus *spécialisateurs*, que *diversificateurs* (Very, 1991). Par convention et facilité, ils adoptent les valeurs dominantes de leur environnement.

La finalité élaborée par l'entrepreneur-franc tient compte des catégories de l'analyse de contenu déclinées en mutualisation de la sous-traitance, du *sourcing*, de formation, d'amélioration des performances et du suivi des normes.

Les entrepreneurs-francs qui sont restés à Madagascar, après la crise politique de 2002, présentent le point commun de ne pas faire partie de grand groupe industriel, et faute d'être intégré dans un grand ensemble, l'entrepreneur-franc est contraint de poursuivre ses activités sur place.

Au plan théorique, les résultats de cette thèse jettent le doute sur certaines idées reçues sur le tayloro-fordisme et le district industriel, notamment au vu des paramètres socio-économiques et socio-humaines becattiniens qui prennent à contre-pied le tayloro-fordisme. Les entrepreneurs-francs des clusters s'accommodent donc d'un management néo-tayloro-fordiste pour son efficacité à générer et entretenir un gain de productivité de compétitivité à court terme, donc de rapide rentabilité des capitaux investis.

En résulte une image négative des entreprises franches à laquelle sont accolées de sinistres réputations, parfois « d'esclavagiste »... Les entrepreneurs-francs s'efforcent alors de la rétablir par une communication sur les actions dites sociales au sein de l'entreprise franche. Ils remplissent en réalité les engagements contractés envers la législation du travail et de la prévoyance sociale malgaches. Et surtout les entrepreneurs-francs exécutent les directives sociales de l'AGOA. Car la satisfaction des besoins supérieurs des salariés n'entre pas dans la stratégie managériale des entrepreneurs-francs, mais plutôt la réalisation des objectifs de compétitivité de l'entreprise. Tout au plus actionnent-ils des leviers originaux de motivation, tels que la malgachisation progressive de l'encadrement, l'appui sur la manette psychologique de la flatterie (à côté de celle plus classique des besoins physiologiques des salariés), l'octroi de revenu complémentaire rémunérant un travail informel supplémentaire.

Limites

Le travail effectué dans cette thèse présente d'importantes limites d'ordre méthodologiques, théoriques et techniques. Tout d'abord au plan de la méthodologie, notre parti-pris pour la démarche qualitative souffre des critiques récurrentes adressées à cette méthode et plus encore quand elle s'imbrique dans les techniques de récits de vie très peu admises dans la communauté. Dans la même veine, notre choix d'analyse sémantique et d'interprétation compréhensive qui s'appuie sur la *grounded theory* subit des réserves analogues. D'autre part, notre posture de transversalité disciplinaire combinant diverses sciences sociales et de l'humain est répréhensible de superficialité. Cela fait partie des risques encourus --et assumés-- dans la phase exploratoire de la recherche, de l'apprenti-chercheur qui veut découvrir la demeure scientifique sous toutes latitudes.

De plus, les spécificités du statut juridico-financier des entreprises franches réduisent les protocoles comparatifs aux seules entreprises de zones franches et, de surcroît, la coexistence de deux clusters sur un même territoire. Enfin, dans une moindre mesure, les carences quantitatives et qualitatives des données disponibles ainsi que de l'échantillon risquent de nuire à la crédibilité de la démarche autant que des résultats de la recherche.

Prolongements

Les travaux réalisés dans cette thèse appellent plusieurs prolongements possibles:

Sur le plan théorique, puisque l'étude des entrepreneurs-francs conduit à leur ignorance « intrinsèque » du phénomène de territoire, tout un champ d'études reste à explorer dans le domaine de la science de l'espace. Par ailleurs, analyser la praxéologie de l'entrepreneur dans la dynamique spatiale nécessite d'autres orientations méthodologiques, telles que l'élargissement de l'échantillon à d'autres entrepreneurs de diverses branches d'activité, tout comme associer les autres acteurs territoriaux (ministère de tutelle, les collectivités décentralisées, entre autres) ainsi que divers intervenants directement impliqués (clusters, GEFP, chambre consulaire et autres).

En ce qui concerne Madagascar, certaines études disponibles sur la dimension culturelle dans les entreprises locales paraissent quelque peu, et par moment, confirmer, parfois nuancer les résultats de nos récits de vie.

Nos interprétations nous conduisent à approcher la théorie des facteurs intangibles du développement qui intègre, dans l'explication des processus de développement, des facteurs non économiques tel le concept de capital social. Celui-ci se définit comme étant « la part non financière du patrimoine de l'entreprise », le désir de réussir par exemple. Après Bourdieu (1986) qui affirme que le capital social inclut le capital économique et culturel, nous approchons le concept de capital social collectif, défini comme « un ensemble de règles formelles et informelles dans une communauté ». Helliwell (2001) le qualifie également « par l'ensemble de relations, des réseaux et des normes qui facilitent l'action collective ».

En effet, l'immense majorité des entrepreneurs malgaches sont disposés à respecter les valeurs traditionnelles car non seulement, elles n'entravent pas la bonne marche de l'entreprise, mais de plus, elles constituent un précieux levier de management. Leurs effets sur la culture, voire sur l'identité d'entreprise sont importants; en effet, elles améliorent et renforcent le climat de confiance et le respect entre l'entrepreneur et ses salariés.

La capacité et la volonté de travailler ensemble, la confiance mutuelle, la motivation, le consensus permettent le renforcement du lien social dans l'entreprise et représentent donc le moyen d'espérer la réussite d'un projet de développement.

Dans le prolongement de cette théorie, il semble donc que la zone franche malgache, édifiée dans le creuset du *fihavanana*, bénéficie de chances de réussite sociale extraordinaires.

Sur le plan empirique, un travail d'approfondissement important serait à mener au sein d'une équipe pluridisciplinaire, avec le concours de logiciens mixtes afin d'analyser les données d'analyse quantitative et qualitative. Le corpus inclurait également des récits de vie de salariés en vue de mieux approfondir l'interculturalité dans les organisations.

Alors que notre hypothèse de départ d'une articulation entre le district industriel et le secteur informel du textile se révèle inopérante, notre thèse induit un possible paradigme inédit de trois clusters pour un territoire. Ils s'emboîteraient, telles des poupées russes : un cluster artisanal, dans le cluster formel TM (24 % des EF Textiles) qui est contenu lui-même dans le SPL informel de l'ensemble des EF du secteur. Des nuances et éclaircissements restent à découvrir.

Autre point commun partagé par les entrepreneurs-francs, c'est un optimisme général à toute épreuve, spécialement à propos du marché Sud africain, sachant qu'une nouvelle prospection est prévue vers l'Europe de l'Est. Il faudrait, à terme pouvoir analyser ces nouveaux débouchés pour Madagascar. Il est vrai que la suspension de Madagascar du programme américain AGOA en 2010 a fortement pénalisé les industries textiles installées dans la zone franche, rendues moins compétitives par rapport aux autres pays de l'AGOA.

Cette sanction s'est montrée extrêmement dommageable à l'économie malgache, en général, et en particulier au plan de l'emploi avec la perte de 20 000 emplois pour les 100 fermetures d'entreprises franches, et au plan des exportations avec une chute de 32 points depuis janvier 2010, soit un niveau comparé de dix fois inférieur en valeur). Aussi, être membre de la SADC permet à la Grande Ile d'avoir un accès préférentiel au marché Sud Africain pour ses exportations. Il est vrai aussi que, outre la qualité du travail et la dextérité de la main d'œuvre, Madagascar

possède quelques matières premières comme le coton et le cachemire et reste très compétitive à l'international, eu égard à son coût de fabrication de 7 cents d'€ la minute.

Ce qui explique l'optimisme ambiant, dans la perspective du rétablissement de l'AGOA au plus vite. Néanmoins, nous voulons souligner que, si les entreprises franches du Textile, s'inscrivent dans les mêmes limites que les étapes de la croissance économique de Rostow, étant donné le caractère éphémère du secteur textile sur le long terme, une possible mutation de l'organisation du travail peut s'opérer après 2015 suite à la fin des accords américains vers l'international.

Applications

D'une manière générale, ce travail de recherche nous interpelle sur le plan humain, étant donné la dégradation nette des conditions de vie, ainsi que de la baisse du niveau d'instruction à Madagascar.

Nous préconisons des pistes de réflexions non exhaustives, portant en priorité sur l'investissement dans le capital humain, faisant suite aux diverses manifestations telles que les trophées attribués aux lauréats de concours de jeunes entrepreneurs, d'entrepreneuriat social et culturel, d'entrepreneuriat féminin, de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat dont Madagascar est membre. Ainsi que les apports consulaires en conseils et en formation, les ONG dans des secteurs spécifiques (agro-alimentaire, pêche, foresterie..), les organismes bilatéraux ou internationaux d'appuis aux PME, les organismes associatifs d'incitation, entre autres.

Même si le déficit de l'environnement persiste en matière d'incubateurs, de systèmes de soutien à l'entrepreneuriat, de logistique maritime, et même si la filière malgache textile-habillement est encore incomplète par rapport à celle de l'Asie et de la Turquie, la poursuite de recherché qualité afin de pérenniser la clientèle, voire de s'ouvrir vers le marché de niche du haut de gamme, sont des pistes qui ne manquent pas non plus d'intérêt.

L'élimination de Madagascar des bénéfices de l'AGOA par les Etats-Unis, fin 2009 marque-t-elle un tournant de la trajectoire des entreprises franches malgaches ? La crise politique malgache actuelle dure bientôt deux fois plus que celle de 2002...

BIBLIOGRAPHIE

ABDELMALKI L. ET COURLET C. (1996), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan.

ADLER N. (1994), Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle, 3^{ème} éd., Québec, Les Editions Reynald Goulet Inc.

ADLER N. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*; Boston, PWS-Kent.

AGHION P., HOWIT P. (1998), *Endogenous growth theory*, Cambridge MIT press.

ALBAGLI C. (1984), *La création d'entreprise en Afrique Noire*, Nouvelles Editions Africaines.

ALCHIAN A. (1950), Uncertainty, Evolution and Economic Theory, *Journal of Political Economy*, Volume LVIII, n° 3, pp. 211-221.

ALDABA-LIM E., JAVILLONAR G. V. (1968), La motivation « réussite » chez l'entrepreneur philippin, *Revue internationale des sciences sociales et Unesco*, Motivations et processus de motivations, volume XX, n° 3, Unesco, pp. 437-452 .

AMADO G., LAURENT, A., FAUCHEUX C. (1990), Changement organisationnel et réalités culturelles ? in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, J.F. CHANLAT (éd.), Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, pp. 629-662 .

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. (1996), *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil/Sociologie.

AMENDOLA M., GAFFARD J.L (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica.

AMIN A., THRIFT N. (1993), Globalization, institutional thickness and local prospects, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

ANDREANI J-C., CONCHON F. (2005), *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing*, ESCP-EAP, Paris.

ANDREANI J-C., CONCHON F. (2003), *Les Méthodes d'évaluation de la Validité des Enquêtes Qualitatives en Marketing*, Congrès des Tendances du Marketing, Novembre.

ANDREANI J-C., CONCHON F. (2001), *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, *Cahier de recherche ESCP-EAP*, n° 01-150, Paris.

ANDREANI T. (2000), *Un être de raison, critique de l'homo oeconomicus*, Ed. Syllepse, Paris.

ANDRIAMANDROSO A., RANDRIANARISON (2007), Interculturalité et gestion de la petite entreprise : la sensibilité de l'entrepreneur aux facteurs culturels, *10èmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Les Mutations entrepreneuriales*, 23-24-25 Mai, Antananarivo – Madagascar.

ANDRIAMANJATO R. (2002), *Le tsiny et le tody dans la pensée malgache*, éditions Salohy, (1^{ère} édition Présence Africaine, 1957).

ANDRIAMPARANY R. (2006), Identité culturelle et mythe d'accès à la modernité : cas des salariés de la JIRAMA (Jiro sy Rano Malgache) et de la BRASSERIE STAR de Madagascar, mémoire de maîtrise en Sociologie, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

ANTONELLI C. (1995), Economie des réseaux : variété et complémentarité, dans A. Rallet et A. Torre (Eds), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp. 253-272.

AOKI M. (1988), *Information, Incentive and Bargaining Structure in the Japanese Economy*, Cambridge & New York, Cambridge University Press.

ARENA R., CHARBIT C. (1997), Frontière de la firme, frontière des firmes : un point de vue néo-marshallien, dans P. Garouste (sld), *Les Frontières de la Firme*, Economica.

ARTHUR B. W. (1995), La localisation en grappes dans la Silicon Valley : à quel moment les rendements croissants conduisent-ils à une position de monopole ?, in A. Rallet, A. Torre, *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica.

ARTHUR B. W. (1990), Silicon valley location clusters : When do increasing returns imply monopoly ? *Mathematical Social Sciences*, Vol. 19, pp. 333

ASHFORTH B.E., MAEL F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, New York Volume 14, pp. 20-39.

ASSALA K. (2007), Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens, 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada – Octobre.

ASSENS C., BARONCELLI A. (2005), Dynamique organisationnelle : une étude longitudinale combinant les idéaux-type, 14^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Pays de Loire, Angers, France.

ASUYAMA Y., FUKUNISHI T., YAMAGATA T. (2010), Malagasy Garment Industry : Comparison with Bangladeshi, Cambodian and Kenyan Industries, IDE / University of Antananarivo Seminar, Institute of Developing Economies, JETRO.

AYADALOT P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI), Economica.

BAGNASCO A., TRIGLIA C. (1993), La construction sociale du marché : le défi de la troisième Italie, Cachan, Ed. de l'ENS Cachan.

BANFF A., SOUSSI S. A., CÔTE A. (2006), La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel, Université du Québec en Outaouais Gatineau (Qc), Canada.

BARDIN L. (2007), L'analyse de contenu, Coll. Quadrige, dernière édition, PUF.

BARNOUW V. (1963), Culture and Personality, Homewood, Ill. : Dorsey Press.

BARTEL-RADIC A. (2003), Le véritable voyage de la découverte: la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international, *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Juin.

BARTEL-RADIC A. (2000), Entrepreneuriat intrer-culturel : quelles voies pour un apprentissage organisationnel des différences culturelles ? *Actes du Colloque « L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique »*, Antananarivo, IFE et INSCAE, pp. 202-223.

BARTHELEMY J. (2000), Le métier au cœur de l'externalisation, *L'Expansion Management Review*, n° 96, Mars, pp. 91-98.

BATTAGLIOLA F., BERTAUX-WIAME I., FERRAND M., IMBERT F. (1991), Dire sa vie : entre travail et famille. La construction sociale des trajectoires, Paris, Centre de sociologie urbaine/IRESO.

BATTAGLIOLA F., BERTAUX-WIAME I., FERRAND M., IMBERT F. (1993), A propos des biographies : regards croisés sur questionnaires et entretiens, *Population*, n° 2.

BAUDRY B. (1995), Une nouvelle microéconomie. L'économie des coûts de transaction, *Revue Cahiers Français*, n° 272, Juillet-Septembre, pp. 12-20.

BAUMOL W.J. (1993), Entrepreneurship : Management, and the structure of payoffs, Cambridge, MIT Press.

BECATTINI G. (1995), Système local et marché global. Le district industriel, in A. Rallet, A. Torre (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 177

BECATTINI G. (1992), Le district marshallien : une notion socio-économique, dans BENKO G. ET LIPIETZ A. (1992), op.cit.

BECATTINI G. (1979), Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine industriale, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, Volume 5, n° 1, pp. 7-21.

BEITH B. (2004), De la portée des récits de vie dans l'analyse des processus globaux, *Bulletin de méthodologie sociologique*, n° 84, pp. 49-61.

M. BELLANDI, F. SFORZI (2003), The multiple paths of local development, in G. Becattini, M. Bellandi, G. Dei Ottati, F. Sforzi, *From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, p. 218-223.

BEN-ZVI S., HELPMAN E. (1992), Oligopoly in Segmented Markets in *Imperfect competition and International Trade*, ed. by Grossman. MIT Press. Chap I, pp 31-54.

BENKO G., LIPIETZ A. (1992), Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique, PUF.

BERAUD P.(2000), Qui est l'entrepreneur ? Débats autour du *spectre* de la théorie économique, Universidade de Rennes I (France), ENST de Bretagne & ERUDIT-ISMEA

BERAUD P., PERRAULT J-L. (1996), Organisations et milieux entrepreneuriaux dans le Tiers Monde : un essai de typologie, in *Les nouvelles logiques de développement*, ABDELMALKI L. ET COURLET C., Paris, L'Harmattan.

BERAUD P., PERRAULT J-L. (sous la dir. (1994), Entrepreneurs du Tiers Monde, Maisonneuve & Larose, Paris.

BERELSON B. (1952), Content Analysis in Communication Research, The Free Press.

BERGER B. et al. (1993), Esprit d'entreprise, cultures et sociétés, Maxima.

BERIOT D. (2006), Manager par l'approche systémique, Editions d'Organisation.

BERNOUX Ph. (1999), La sociologie des entreprises, Paris, Seuil.

BERNOUX Ph. (1995), La sociologie des entreprises, Paris, Seuil, coll. Points.

BERREL M., WRIGHT P., VAN HOA T. (1999), The influence of culture on management behaviour, *Journal of Management Development*, Volume 18, n° 7, pp. 578-589.

BERTAUX D. (2005), Le récit de vie, A. Colin, coll. *L'enquête et ses méthodes*, 2^{ème} édition.

BERTAUX D. (1977a), Destins personnels et structures de classes, PUF.

BERTAUX D. (1997b), Les récits de vie, Nathan.

BERTALANFFY L. Von. (1973), Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris.

BERTRAND N. (1996), Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial, Thèse, Grenoble II.

B.I.T. (2007), La situation du secteur des entreprises franches à Madagascar. Etat des lieux des entreprises franches, Juin.

BLOMSTRÖM M., GLOBERMAN S., KOKKO A. (2000). The Determinants of Host country spillovers from Foreign Direct Investment. CEPR Discussion paper 2350.

BOIRAL O., MBOUNGOU G. (2004), Gérer dans la tourmente : le management des entreprises formelles au Congo-Brazaville, *Management international*, Ecole des hautes études commerciales, Montréal, Canada, Volume 8, n° 2, pp. 33-49.

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987), Les économies de la grandeur, *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 31, Paris.

BONCLAIR J., HLADY-RISPAL M. (2003), Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire, Les éditions de l'ADREG.

BONARDI J-P. (1997), Processus de marche et rôle de l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne au management stratégique, AIMS.

BOUCHIKI H. (1994), Structuration des organisations : un point de vue constructiviste, Cahier du CERESSEC.

BOURDIEU P. (1994), Raisons pratiques : sur la théorie de l'action, Seuil.

BOURDIEU P. (dir.) 1993), La misère du monde, Paris, Seuil.

BOURDIEU P. (1986), L'illusion biographique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63.

BOURDIEU P. (1980), Le capital social, notes provisoires, in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, Paris.

BOURDON S. (2000), L'analyse qualitative informatisée : logique des puces et quête de sens, *Recherches qualitatives*, Volume 21, pp. 21-44.

BOUTEILLER S. (2007a), Economie de l'entrepreneur, ou l'entrepreneur *deus ex machina* du capitalisme, Université du Littoral Côte d'Opale, Lab. RII, *Cahiers du Lab. RII*, n° 146, mars.

BOUTEILLER S. (2007b), Economie de l'entrepreneur. Faits et théories, Université du Littoral Côte d'Opale, Lab. RII, *Cahiers du Lab. RII*, n° 149, avril.

BOUTEILLER S., UZUNIDIS D. (2001), Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur, dans *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T., éditions EMS, pp. 21-32.

BOUTEILLER S., UZUNIDIS D. (1999), La légende de l'entrepreneur, éd. Alternatives Economiques et Syros.

BRAMOULLE G. (1995), Apriorisme et Faillibilisme : en défense de Rothbard contre Popper, *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, Volume VI, n° 1, mars, pp. 91-104.

BRAZEAL D.V. and HERBERT T.T. (1999), The genesis of entrepreneurship, *Entrepreneur Theory and Practice*, 23(3).

BRITTEN N., FISCHER B. (1993), Qualitative research and general practice, [editorial], *Br Gen Pract*, 43: 270-1.

BROCKHAUS R.H. (1980), Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, 23(3), pp. 509-520.

BROUSSEAU E. (1989), L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction, *Revue Française d'Economie*, Volume IX, pp. 123-166.

BRUGIDOU M., ESCOFFIER C., FOLCH H., LAHLOU S., LEROUX D., MORIN-ANDREANI P., PIAT G. (2000), Les facteurs de choix et d'utilisation de logiciels d'Analyse de Données Textuelles, *JADT 2000*, 5èmes Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles.

BRULHART F., FAVOREU C. (2003), Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.

BRUN P. (2006), Le récit de vie dans les sciences sociales, *Revue Quart Monde*, n°188, in « L'écriture de la vie », novembre.

BRUSCO S. (1982), The Emilian Model : Productive Decentralization and Social Integration, *Cambridge Journal of Economics*, Volume 6, n° 2, pp. 167-184.

BRUYAT C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, ESA, Université Grenoble II.

BRUYAT C. et JULIEN P-A. (2001), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2).

BUBER R., GARDNER J., RICHARDS L. (2004), Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Palgrave Macmillan.

BUCHANAN J.M., DI PIERRO A. (1980), Cognition, Choice and Entrepreneurship, *Southern Economic Journal*, n° 46, January, pp. 693-701.

BUTTNER E.H., GRYSKIEWICZ N. (1993), Entrepreneurs' Problem Solving Styles : An Empirical Study Using the Kirton Adaptation/Innovation Theory, *Journal of Small Business Management*, Volume 31, n° 1.

BYGRAVE R., MINNITI M. (1999), The microfoundations of entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Volume 23, pp. 41-52.

BYGRAVE W. D. (1994), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Wiley, New York.

BYGRAVE W. D, HOFER C. W (1991), Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Volume 16, n° 2, Winter, pp. 13-22.

CABIN P. (1996), Les nouvelles théories économiques de l'entreprise, *Revue Sciences Humaines*, n° 57, Janvier, pp. 34-37.

CAIRD S.P. (1993), What Do Psychological test Suggest about Entrepreneurs ? *Journal of Managerial Psychology*, Volume 8, n° 6.

CALDERON VILLAREAL C., MENDOZA J.E., GASPERINI E., MAROUANI A. (2003), Marché intégré du travail et facteurs de localisation de l'industrie maquiladora mexicaine, in REGNAULT H. (dir.), *Intégration euro-méditerranéenne et stratégies économiques*, L'Harmattan.

CALLON M. (1989), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte.

CALORI R., De WOOT P. (1994), *An european Management model beyond diversity*, London, Prentice-Hall.

CAMILLERI J-L. (1996) *La petite entreprise africaine. Mort ou résurrection ?*, L'Harmattan.

CANTILLON R. (1755, 1997), *Essai sur la nature du commerce en général*, réédition INED, Paris.

CARLAND J. W., HOY F., BOULTON W. R., CARLAND J. A. C. (1988), Who is an Entrepreneur ? is the Question Worth Asking, *Journal of Small Business*, Volume 12, N° 4, pp. 33-39.

CARLAND J. W., HOY F., BOULTON W. R., CARLAND J. A. C. (1984), Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A conceptualization, *Academy of Management Review*, Volume 9, n° 2, pp. 354-359.

CARLAND J. W., CARLAND J. A. C., CARROL D.A. (1989), An assetment of the psychological determinants of planning in small business, *International Small Business Journal*, Volume 7, n° 4, pp. 23-34.

CARRIER C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.

CARSRUD A.L., OLM K.W., THOMAS J.B. (1989), Predicting Entrepreneurial Success of Multi-dimensional Achievement Motivation, Levels of Ownership, and

Cooperative Relationships, *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 1, n° 3.

CASSON M. (1991), The Economics of Business Culture: Game theory, transaction costs, and economic performance, Oxford, England: Clarenton Press.

CASSON M. (1982), L'Entrepreneur, (traduction française : Economica, Paris, 1991.

CASTILLO J. J. (1994), Entre l'Etat dérégulateur et les réseaux régionaux : districts industriels en Espagne, dans Bagnasco A., Sabel C. F. (sous la direction), *PME et développement économique en Europe*, pp. 87-97.

CATIN M. (1995)., Les mécanismes et les étapes de la croissance régionale. *Revue Région et Développement*, n° 1.

CATIN M., GHIO S. et VAN HUFFEL C. (2002), IDE, diffusion technologique et concentration spatiale dans les pays en développement. *Région et Développement* n°16.

CEFAÏ D. (2003), L'enquête de terrain, Paris, La Découverte.

CHANDLER A.D. (1972), Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation.

CHARMILLOT M, DAYER C. (2007), Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques, *Recherches qualitatives*, Hors Série n° 3, pp 126-139.

CHELL E. (1985), The Entrepreneurial Personality : a few Ghost laid to Rest ?, *International Small Business Journal*, Volume 3, n° 3.

CHELL E., HAWORTH J., BREARLY S. (1991), The Entrepreneurial Personality, Concept, Cases and Categories, Londres, Routledge.

CHEVASSU J., VALETTE A. (1975), Les industriels de la Côte d'Ivoire. Qui et pourquoi ? Abidjan, ORSTOM.

CHEVRIER S. (2003), Le management interculturel, coll. Que sais-je ?, PUF.

CHEVRIER S. (2002), Le solide contre l'ingénieux : malentendu dans la gestion de projets franco-suisses, in IRIBARNE Ph. (d'), HENRY A., SEGAL J. P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T. (2002), Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières, Paris, Seuil, pp. 139-163.

CHEVRIER S. (2000), Le management des équipes interculturelles, PUF.

CHEYSSON E. (1987), Le rôle social de l'entrepreneur, *La Réforme sociale*, 1^{er} Octobre.

CHOW C.W., SHIELDS M., CHAN Y. (1991), The effects of management control and national culture on manufacturing performance, *Accounting Organizations and Society*, Volume 16, n° 3, pp. 209-226.

CICOUREL A. (2003), Contre un empirisme naïf. Une théorie plus forte et un contrôle plus ferme sur les données, in Cefaï D., *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.

CLING J-P., LETILLY G. (2001). Export Processsing Zones : A threatened instrument for global economy insertion ? DIAL working paper DT/2001-17.

CLING J-P., RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F. (2004), Export Processing Zones in Madagascar: an Endangered Success Story, DIAL, DT/2004/2.

COASE R. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, Novembre, pp. 386-405.

COOPER A.C., FOLTA T.B. and WOO. C. (1995), Entrepreneurial information search, *Journal of Business Venturing*, 10(2).

CORROLEUR F., COURLET C. (2000), The determinants of the Marshallian district evolution, Framework of the analysis and illustration as regard to contemporary industrial history, 9-10/12/2000, Marshall on evolutionary, International Conference, IDEFI-CNRS, Sophia-Antipolis.

CORROLLEUR F., DUSSUC B., FAVRE-BONTE NICOLETTI V. (2002), La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire. Le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la plastics Vallée, Actes du XI^{ème} Colloque de l'AIMS.

COURLET C. (2001a), Les systèmes productifs locaux : de la définition au modèle », in DATAR, *Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux*, Paris, La documentation française, pp. 30-31.

COURLET C. (2001b), Territoires et régions, les grands oubliés du développement économique, l'Harmattan.

COURLET C. (2000), Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France, Rapport final DATAR.

COURLET C. (1999), Territoire et développement, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 533-546.

COURLET C. (Dir.) et alii (2006), Territoire et développement économique au Maroc. Le cas des systèmes productifs localisés, L'Harmattan.

COURLET C., DIMOU M. (1995), Les systèmes localisés de production : une approche de la dynamique longue, in RALLET A. et TORRE A. (sous la dir. de), *Economie industrielle et économie spéciale*, éd. Economica.

COURLET C., PECQUEUR B. (1992), les systèmes industriels localisés : un nouveau modèle de développement, dans BENKO et LIPIETZ, op.cit.

COURLET C, SOULAGE B. (1994), Industrie, territoires et politiques publiques, Paris, L'Harmattan.

CRAHAY M. (2006), Qualitatif - Quantitatif : Des enjeux méthodologiques convergents ? dans L. Paquay, M. Crahay & J-M. De Ketele (2006) *L'analyse qualitative en éducation Des pratiques de recherche aux critères de qualité*, Bruxelles, De Boeck.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Paris, Seuil.

CREVOISIER O. (2001), L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 1, pp. 153-166.

CUCHE D. (1996), La notion de cultures dans les sciences sociales, La Découverte.

CUNNINGHAM J-B., LISCHERON L. (1991), Defining entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Volume 29, n° 1, pp. 45-61.

CUTHBERTSTON A., ATHUKORALA P. (1991), Sri Lanka, in Demetris Papageorgiou, Michael Michaely and Armeanne Choksi, eds. (1991) *Liberalizing Foreign Trade*. Cambridge, MA: Basil Blackwell Publishers for the World Bank. Vol. 5, 283-416.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), A behavioural theory of the firm, Prentice Hall (Englewood Cliffs, N.J).

DAFT R.I., WEICK K.E. (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, Volume 9, n° 2, pp. 284-295.

DAUMAS J-C. (2007), Districts industriels : du concept à l'histoire, *Revue économique*, Volume 58, n° 1, pp. 131-152.

DAVAL H., DESCHAMPS B., GEINDRE S. (1999), Propositions d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, pp. 125-141, Lille, 15-16 Novembre.

DAVIDSSON P., LOW M. B., WRIGHT M. (2001), Editor's Introduction: Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 25, pp. 5-15.

DAY-HOOKOOMSING P. (2000), L'entrepreneuriat au féminin, contraintes et perspectives : le cas de l'île Maurice, *Actes du Colloque L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*, Antananarivo, IFE et INSCAE.

DE LA VILLE V. (2001), L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 1, n° 1, pp. 43-59.

DE LA VILLE V. (1996), Apprentissages collectifs et structuration de la jeune entreprise de haute technologie, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Lyon III.

DEMAZIERE D., DUBAR C. (2007), Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion, Les Presses de l'Université Laval, 2nd tirage (1^{ère} édition, 1997).

DENIEUIL P.-N. (1992), Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax, L'Harmattan.

DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (2005), Handbook of Qualitative Research, 3rd Edition Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

DESCHAMPS B. (2003), Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, Volume 1, n° 2.

DESCHAMPS B. (2002), Les spécificités du processus entrepreneurial, Revue Française de Gestion, n° 138, avril juin, pp. 175-188.

DEY I. (1999), Grounding Grounded Theory : Guidelines for Qualitative Inquiry, San Diego, CA : Kluwer.

DIA I. A. (2000), Les méthodes qualitatives : une innovation salubre dans les sciences sociales en Afrique, *Esprit critique*, Volume 2, n° 8, août.

DIKITE B (2004), Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée. Etude exploratoire des ethnies peule et soussou, thèse de Philosophie Doctor (Ph.D.), Faculté des sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec.

DICKEN P. (1998). Global Shift: Transforming the Global Economy. London: Chapman Edition.

DIMOU M. (2011), Les théories de la croissance urbaine, *Revue d'Economie politique*.

DIMOU M. (2007), Attractivité des zones textiles de l'Océan Indien : choix politiques et différenciation des trajectoires. Communication aux Assises de l'Océan Indien, Institution des Relations Internationales et Stratégies (IRIS), Saint-Denis, 14-15 décembre.

DIMOU M., FERDINAND F. (2008), Attractivité économique et stratégies de développement comparées : des districts textiles de l'Océan Indien, *Mondes en développement*, in Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement, Volume 4, n° 144, pp. 115-128.

DIMOU M. (2004), Economies insulaires et trajectoires de développement : une comparaison entre Maurice et la Réunion, *Région et développement*, n° 20.

DIMOU M. (1996), Alfred Marshall : éléments d'une approche systémique de l'organisation industrielle, in RERU - Revue d'Economie Régionale & Urbaine, n° 5 décembre.

DIMOU M. (1994), La dynamique d'évolution des systèmes productifs locaux. Une interprétation marshallienne, Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université de Grenoble.

DIMOU M., SCHAFFAR A. (2005), De la zone franche au district industriel : le cas de l'île Maurice, in *Revue internationale des PME*, Volume 18, n° 1.

DIMOU M., SCHAFFAR A. (2001), La fin du sentier industriel : le cas mauricien, 3èmes Journées de la Proximité, 13-14 décembre, Paris.

DJAGNI K. K. (2007), Capacité d'ajustement des exploitations agricoles aux processus de libéralisation de la filière cotonnière au Togo, thèse, Université de Groningen, Pays-Bas.

DOMINICE P. (1990), L'histoire de vie comme processus de formation, L'harmattan.

DONNADIEU G., KARSKY M. (2002), la systémique, penser et agir dans la complexité, Editions Liaisons.

DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, premier trimestre, pp. 238-254.

DOZ Y., HAMEL G. (2000), L'avantage des alliances, Editions Dunod, Paris.

DRUCKER P. (1985a), Les Entrepreneurs, Hachette.

DRUCKER P. (1985b), Innovation and Entrepreneurship, New York, Harper and Row.

DRUCKER P. (1993), Au-delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle, Dunod, Paris.

DUBOIS R. (2000), L'identité malgache, éditions Karthala.

DUCHENEAUT B. (1999), Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998, EURO PME/ Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs, 1999.

DUPUY C. et TORRE A. (1997), Cooperation and trust in spatially clustered firms, in Lorenz E. (Dir.), *Trust and learning economy*, Londres, Edgar.

DUPUY Y., LARRE F. (1988), Entre salariat et travail indépendant, les formes hybrides de mobilisation du travail, Travail et Emploi, n° 77, 4/98, pp. 1-13, Dares.

DUPUIS J-P. (2004), Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne : une voie de sortie, *Management international*, Volume 8, n° 3, pp. 21-29.

DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1996), Les alliances, une illustration de la théorie des coûts de transaction, *L'expansion Management Review*, n° 80, pp. 104-109.

DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1995), Les stratégies d'alliance, InterEditions, paris.

DUVAL G. (1998), L'ère des entrepreneurs-réseaux, *Revue Alternatives Economiques*, n° 162, Septembre, pp. 33-37.

EBNER A., (2006), Institutions, entrepreneurship, and the rationale of government : An outline of the Schumpeterian theory of state, *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Volume 59, pp. 497-515.

EDDAKIR A, MAGHNI A. (2005), Pratiques de management et performances de l'entreprise marocaines: études de cas, 7^{ème} Université de printemps de l'Audit social, 5,6 & 7 mai, Institut International de l'Audit Social (I.A.S.), Marrakech, Maroc, pp. 333/341.

ELA J.-M. (1997), L'avenir de l'Afrique : enjeux théoriques, stratégies et politiques, in CENTRE TRICONTINENTAL, L'avenir du développement, Paris, L'Harmattan.

ETOUNGA MANGUELLE D. (1991), L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?, Les Editions Nouvelles du Sud.

ETTIGHOFFER D., VAN BENEDEN P. (2000), Méta-Organisations. Les modèles d'entreprises créateurs de valeur, Editions Village Mondial, Paris.

EURO-RAPPORT N° 6 (1999), Clusters, Districts Industriels, Systèmes Productifs Locaux, 24-09.

EVANS D. (1987), Tests of alternative theories of firm growth, *Journal of Political Economy*, Volume 45, n° 4, pp. 657-674.

EYMARD-DUVERNAY F. (1999), Approches conventionnalistes des entreprises, *Revue Gérer et Comprendre*, n° 58, Décembre, pp. 58-71.

FACCHINI F. (2007), Entrepreneur et croissance économique : développements récents, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 119, pp. 55-84.

FACCHINI F. (2006), le rôle de la firme dans la coordination, *Revue Française de Gestion*, Juin.

FAVEREAU O. (1990), « L'économie des conventions » : son objet, sa contribution à la science économique, *Revue Problèmes Economiques*, n° 2167, Mars, pp. 15-20.

FAVEREAU O. (1995), Développement et économie des conventions, in *L'Afrique des incertitudes* sous la direction de Philippe HUGON, Guy POURCET et Suzanne QUIERS-VALETTE, pp. 179-199, PUF-IEDES/Collection Tiers-Monde, Paris.

FAYOLLE A. (2004), Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, Dunod.

FAYOLLE A. (2001), D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'ingénieurs entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 1, n° 1, pp. 77-97.

FERGUENE A. (1996), L'industrialisation à petite échelle : une nouvelle approche du développement dans les pays du Sud, *Revue Région et Développement* n° 3.

FERRAROTTI F. (1983), Histoire et histoires de vie : la méthode biographique dans les sciences sociales, Méridiens Klincksieck.

FILION L.-J. (2001), Typologies d'entrepreneurs ; est-ce bien utile ? dans *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T., éditions EMS, pp. 251-262.

FILION L.-J. (1998), Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Conséquences pour l'éducation, *Cahier de recherche* n° 98-10, HEC Montréal.

FILLOL C (2006), Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles : propositions et illustration, Université Paris Dauphine.

FLICK U. (2002), Qualitative research - state of the art, *Social science information*, Volume 1, n° 41, pp. 5-24.

FLICK U., KARDORFF E. & STEINKE I (Eds) (2000), Qualitative Forschung - Ein Handbuch. Reinbek : Rowohlt.

FOSS N.J. (1994), The Theory of the Firm : the Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory, *The Review of Austrian Economics*, Volume 7, n° 1, pp. 31-65.

FOURCADE C. (2006), Les Systèmes Agro-alimentaires Localisés : des stratégies de développement local originales ?, 23^{ème} Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières.

FOURCADE C., MICHKEVITCH M.V. (2004), Petites entreprises et territoire dans les pays en transition : de nouveaux « Petits Mondes » ?, Actes du 7^{ème} CIFEPME, 27-28-29 octobre, Montpellier.

FRANCOIS J-P. (2008), Les nouvelles relations inter-entreprises, Insee-Lorraine.

FRANCOZ D., BONNEAU J. (1995), Le profil de créateur influence la survie de l'entreprise, *Insee Première*, avril.

FRERY F. (1994), Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ?, *Annales du Management*, 12^{èmes} Journées nationales des IAE, Montpellier, Tome 2, pp. 133-150.

FRERY F. (1999), Benetton ou l'entreprise virtuelle, Editions Vuibert/Management, Paris.

FUA G., ZACCHIA C. (dir.) (1983), Industrializzazione senza fratture, Bologne, Il Mulino, p. 273-334.

FUJITA M., THISSE J.F. (1996). Economics of Agglomeration - Journal of the Japanese and International Economies; 10:4, pp. 339-78.

FUKUNISHI T., RAMIARISON H.A. (2010), Linkages between Foreign and Local Firms in the Malagasy Garment Industry : Overview of the industry and analytical framework, in *African Producers in the New Trend of Globalization : An Interim Report*, Chosakenyu Hokokusho Institute of Developing Economies, Fukunishi ed., 2010.

GAFFARD J.L. (1995). De la Substitution à la Complémentarité : Propositions pour un Réexamen de la Théorie de la Firme et des Marchés, Revue d'Economie Industrielle, Hors série.

GAGLIO C. M., et TAUB R.P. (1992), Entrepreneurs and opportunity recognition, *Frontiers of entrepreneurship research*, Bobson College.

GALBRAITH J.K. (1967), Le Nouvel Etat industriel (traduction française : Gallimard, Paris, 1968).

GANNE B. (dir.) (1995), Filières d'activité et développement urbain au Burkina Faso, Lyon, Glisy, *Rapport général d'études*, n° 4, décembre.

GAROFOLI G. (1993), Développement Economique, organisation de production et territoire, Revue d'Economie Industrielle, N°64, 2e Quart.

GAROFOLI G. (1981), Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta, *L'industria* II (3), 391-404.

GARTNER W. B. (1995), Aspects of organizational emergence, in BULL I., THOMAS H., WILLARD G., *Entrepreneurship – perspectives on theory building*, Pergamon.

GARTNER W. B. (1993), Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, volume 3, n° 8.

GARTNER W. B. (1990), What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?, *Journal of Business VENTURING*, Volume 5, n° 1.

GARTNER W. B. (1989), Some Suggestion for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 14, n° 1.

GARTNER W. B. (1988), « Who is an entrepreneur ? » is the Wrong Question, *American Journal of Small Business*, Volume 12, n° 4, pp. 11-32.

GARTNER W. B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Volume 4, n° 10.

-
- GASSE Y. (1988), L'entrepreneur : son profil et son développement, *Gestion 2000*, n° 5.
- GAUDIN T. (1983), Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?, *C.P.E. Etude*, n° 7, pp. 3-11.
- GAUTHEY F., XARDEL D. (1990), Management interculturel. Mythes et réalités, *Economica*.
- GEINDRE S (1999), Confiance et pratique de réseaux, AIMS.
- GEREFFI G. (1999a), A commodity chain framework for analyzing global industries, Duke University.
- GEREFFI G. (1999b), International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics literature*. n° 48 :1. p. 37 à 70.
- GEREFFI G. (1994). The Organisation of Buyer-driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks, in Gereffi and Korzeniewicz (eds.).
- GHERTMAN M. (2000), L'approche fondée sur les coûts de transaction, in *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Jean-Luc ARREGLE et alii, pp. 85-129, *Economica*.
- GIBBS G. (2002), *Qualitative Data Analysis : Explorations with Nvivo*, Open University Press.
- GILDER G.E. (1984), *The Spirit of Entreprise*, New York, Simon and Schuster.
- GILLET A. (2003), Les entrepreneurs algériens de petites entreprises: un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste, Document de Travail 16-Griot-Cnam.
- GLASER B.G. (1998), *Doing Grounded Theory*, Mill Valley, CA : Sociology Press.
- GLASER B.G. (1995), A Look at Grounded Theory : 1984 to 1994, in Glaser, B.G. (Ed.), *Grounded Theory : 1984-1994* (pp.3-17), Mill Valley, CA : Sociology Press.
- GLASER B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA : Sociology Press.
- GLASER B.G., STRAUSS, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- GOHIER C. (2004), De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative, *Recherches Qualitatives*, n° 24, 3-17.
- GOMEZ P-Y (1997), Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, n° 112, Janvier-Février, pp. 64-77.
- GOMEZ P-Y (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions.

GOMEZ P-Y (1994), Qualité et théorie des conventions, *Economica*.

GOMEZ P-Y, MARION G. (1997), La théorie des conventions en pratique : Introduction, *Revue Française de Gestion*, n° 112, pp. 60-63.

GONDARD-DELCROIX C. (2006), La combinaison des analyses qualitative et quantitative. Pour une étude des dynamiques de pauvreté en milieu rural malgache, Thèse de doctorat en sciences économiques, Faculté de Droit, Sciences Politiques et Sociales, Sciences Economiques et de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

GRANOVETTER M. (2000), Introduction au lecteur français, in Granovetter, *Le Marché autrement. Mes réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 33-43.

GRANOVETTER M. (1994), Les Institutions Economiques comme constructions Sociales: un Cadre d'analyse, in A. Orléan (Dir.), *Analyse Economique des Conventions*, PUF, chapitre 3, pp. 79-94.

GRANOVETTER M. (1992), Problems of explanation in economic sociology, in N. Nohria and R. Eccles (eds), *Networks and Organizations*, Boston MA, Harvard Business Scholl Press, pp. 25-56.

GRANOVETTER M. (1990), The old and new economic sociology : a history and agenda, in R. Friedland and A. F. Richardson (eds.), *Beyond the Marketplace : Rethinking Economy and Society*, New York, Aldine de Gruyter, pp. 89-112.

GRANOVETTER M. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Volume 9, n° 3, pp. 481-510.

GROSJEAN N. (2002), Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux, IRES/EDES, Neuchâtel.

GROSSMEN G. M., HELPMAN E. (1992). Product development and International trade, in *Imperfect competition and International Trade*, ed. by Grossman. MIT Press. Chap V, pp 327-346.

GROULX L.H. (1999), Le pluralisme en recherche qualitative : essai de typologie, *Revue suisse de sociologie*, Volume 2, n° 25, pp. 317-339.

GUERRIERI P. (1999). Patterns of national specialisation in the global competitive environment; in: D. Archibugi, J. Howells, J. Michie (Eds.), *Innovation Policy in a Global Economy*. Cambridge Univ. Press, Cambridge, pp. 139–159.

GUILLEMETTE F. (2006) L'approche de la Grounded Theory; pour innover ?, *Recherches qualitatives*, Volume 26, n° 1, pp. 32-50, Association pour la Recherche Qualitative.

GUILLEN M.F., COLLINS R., ENGLAND P. (2002), The Revival of Economic Sociology, in GUILLEN M.F., COLLINS R., ENGLAND P., M. MEYER (eds), The New Economic Sociology. Developments in an emerging field, New York, Russell Sage Foundation, pp. 1-32.

GUITEL V. (2003), L'interférence des chocs culturels dans les relations professionnelles, *Lette d'information du Management Interculturel*, n° 4, Décembre.

GUMPERT D.E. (1996), How to really start your own business, Goldhirst, Group, Inc.

GUYOT J-L., VAN ROMPAEY B. (2002), Entrepreneuriat et création d'entreprise, *Discussion Papers*, n° 0201, Belgique, Mai.

HAIRE M. (1959, 1987), Modern Organization Theory ; a Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior, Garland Publishing, New York and London.

HALL E.T. (1976), Beyond culture, New York, Anchor Press.

HALL E.T. (1984), La dans de la vie. Temps culturel, temps vécu, Seuil.

HALL G (1995), Surviving and Prospering in Small Business Sector, Londres, Routledge.

HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989), Organisationnel Ecology, Harvard University Press, Cambridge and London.

HATEM F. (2005), L'attractivité du territoire : de la théorie à la pratique, AFII.

HAYEK F.A. (1949), The Meaning of Competition, in F.A Hayek *Individualism and Economic Order*, Londres : Routledge and Kegan Paul (1959), pp. 92-106.

HAYEK F. A. (1945), The use of knowledge in Society, American Economic Review, vol. XXXV, pp. 519–530.

HEIN P. (1996), L'économie de l'Île Maurice, L'harmattan.

HERNANDEZ E-M. (2003), Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n° 128, pp. 99-109.

HERNANDEZ E-M. (2001), L'entrepreneuriat : approche théorique, L'Harmattan.

HERNANDEZ E-M. (1997), Le Management des entreprises africaines. Essai de management du développement, L'Harmattan, Paris.

HILL C.W., DEEDS D.I. (1996), The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability : a Neo-Austrian Perspective, *Journal of Management Studies*, Volume 33, n° 4, July.

HIRSCH R O'BRIEN M. (1981), The woman entrepreneur from a business and sociological perspective. Their problems and needs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, pp. 20-34.

HIRSCHMAN A.O. (1982), Rival Views of Market Society, *Journal of Economic Literature*, Volume 20, n° 4, pp. 1463-1484). Les references correspondent à la réédition in Hirschman, *Rival Views of Market Society and other recent essays*, pp. 105-141, Harvard university Press, Cambridge, Massachusetts, 1986.

HLADY-RISPAL M. (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion, De Boeck.

HOECKLIN L (1994), Managing cultural differences. Strategies for competition advantage, Workingham, Addison-wesley.

HOFSTEDE G. (1991), Cultures and Organizations ; Software of the Mind. McGraw-Hill, New York.

HOFSTEDE G. (1980), Culture's Consequences and International Differences in Work Related Values, London Sage.

HOFSTEDE G., FRANK R., BOND M. (1991), Cultural Roots of Economical Performance : A Research Note, in Strategic Management Journal, n° 12.

HOLSTI O.R. (1969), Content Analysis for the Social Sciences and Humanities, Addison Wesley Publishing Company.

HOULDER J.A. (1960), *Ohabolana* ou Proverbes malgaches, Imprimerie Luthérienne, Tananarive.

HSAINI A. (2000), Le dépassement des économies d'agglomération comme seules sources explicatives de l'efficacité des systèmes de production territorialisés, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 215-241.

HUAULT I. (1998), Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, *Annales des Mines*, Juin.

HUBERMAN M. A., MILES M. B. (1991), Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck Université.

HUSSLER C. (2004), Espaces, externalités de connaissances et innovations : éclairages théoriques et empiriques, Thèse de doctorat ès Sciences Economiques, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université Louis Pasteur.

IKEDA S. (1991), L'analyse du Processus de Marché dans l'Organisation Industrielle : Kirzner, la Contestabilité et Demsetz, *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, Volume II, n° 4, pp. 479-498.

IKEDA S. (1990), Market-Process Theory and « Dynamic » Theory of the Market, *Southern Economic Journal*, n° 57, July, pp. 71-92.

ILO (2003), Employment and social policy in respect of export processing zones (EPZs), International Labour Office, Governing Body, Committee on Employment and Social Policy, Geneva, March.

INGHAM M. (2002), Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essai sur les structures d'organisation internationales, in Dupriez et Simons (eds), *La résistance culturelle*, De Boeck, pp. 217-253.

IRIBARNE Ph. (d') (2002), les malentendus franco-américains : deux conceptions de la société, *Problèmes économiques*, n° 2784, 13 novembre, pp. 28-31.

IRIBARNE Ph. (d') (2000), Management et cultures politiques, *Revue française de gestion*, n° 128, mars-avril-mai, pp. 70-75.

IRIBARNE Ph. (d') (1989, 1993), *La logique de l'honneur*, Seuil.

IRIBARNE Ph. (d'), AMADIEU J-F. (1990), *Homo oeconomicus ou homo culturalis*, Gérer et comprendre, mars.

IRIBARNE Ph. (d'), HENRY A., SEGAL J. P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T. (2002), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

IRIBARNE Ph. (d'), HENRY A., SEGAL J-P., CHEVRIER S., GLOBOKAR T. (1998), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil.

ISAAC H. (2003), paradoxes et Conventions, *Cahiers du CREPA*, Université de Paris Dauphine.

JACKSON S., KAREN. M., KRISTINA W. (1991), Understanding the dynamics of diversity in decision making teams, in *Team decision making effectiveness in organizations*. R.A. Guzo and E. Sallas (eds), San Francisco: Josey-Bass.

JACKSON T., (2004), *Management and change in Africa. A cross-cultural perspective*, Routledge, London.

JACOB E. (1987), Qualitative research traditions: a review, *Review of educational research*, Volume 1, n° 57, pp. 1-50.

JACOBSON R. (1992), The « Austrian » School of Strategy, *Academy of Management Review*, Volume 17, n° 4, pp. 782-807.

JAFFE A. (1975), *Myth of Meaning*, Viking Pr.

JAVORCIK B. S., SPATAREANU M. (2003). To share or not to share: does local participation matter for spillovers from foreign direct investment ? *World Bank working paper* 3118.

JEHN K.A., NORTHCRAFT G.B., NEALE M.A (1999), Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, Volume 44, n° 3, pp. 741-763.

JOLIVET P. (2006), *L'économie des conventions, méthodes et résultats. Tome 2 : Développements*, La Découverte, Paris, 2006, pp. 75-89.

JOUISEON E., VERSTRAETE T. (2006), Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique, CIFEPM, Fribourg-Suisse, 25,26,27 octobre.

JULIEN P.A (2000), Régions dynamiques et PME à forte croissance – Incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles, in VERSTRAETE T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions EMS.

JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica/Gestion Poche, Paris.

JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1987), *La petite entreprise*, Vuibert.

KADRI-MESSAID H.A. (2006), Les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME-PMI, in ABDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOU M. (sous la direction de), *De la gouvernance des Pme-Pmi : regards croisés France-Algérie*, L'Harmattan.

KAISCH S. and GILAD B. (1991), Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : Sources, interests, general alertness, *Journal of Business Venturing*, 6(1).

KAMDEM E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique – expérience camerounaise*, Les Presses de l'Université Laval – L'Harmattan.

KAUFMANN J-C. (2008), *L'entretien compréhensif*, 2^{nde} éd., A. Colin.

KELEGAMA, S. (1992). Liberalization and industrialization : the Sri Lankan experience of the 1980s. *South Asia Journal* 5 (3), 251-287.

KELEGAMA S. and EPAARCHCHI R. (2002). Productivity, Competitiveness and Job Quality in Garment Industry in Sri Lanka Institute of Policy Studies of Sri Lanka. Discussion paper.

KELEGAMA S. and FOLEY F. (1999). Impediments to promoting Backward Linkages from the Garment Industry in Sri Lanka. *World Development*. 27 (8): 1445-1460.

KENT C., SEXTON D., VESPER K. (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KETS DE VRIES M.F.R. (1977), The Entrepreneurial Personality : A Person at the Cross Roads, *Journal of Management Studies*, Volume 14, n° 1.

KEYNES J. M. (1937), *La théorie générale de l'emploi*, dans Keynes, J. M. (éditeur), *La pauvreté dans l'abondance*, Gallimard, pp. 240-260, rééd. 2002.

KIRZNER I.M. (1979), *Perception, Opportunities and Profits*, Chicago, University of Chicago Press.

KIRZNER I.M. (1976), *The Economic Point of View: An Essay in the History of Economic Thought*, Kansas City: Sheed and Ward. Inc.

KIRZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.

KLUCKHON F., STRODTBECK F. (1961), *Variations in value orientations*, Evanston, IL, Row, Peterson & co.

KNIGHT F.H (1921, 1965), *Risk, uncertainty and profit*, Harper and Row, New York.

KOH H. (1996), Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics : A study of Hong Kong MBA Students, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 11, n° 3.

KROEBER A.L., KLUCKHOHN C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of american archaeology and ethnology.

KRUGMAN P. (1992), *Geography and trade*, MIT Press, Cambridge.

LABAZEE P. (1988), *Entreprises et entrepreneurs au Burkina Faso*, Paris, Karthala.

LACHMANN L. M. (1978), *An Austrian Stocktaking : Unsettled Questions and Tentative Answers*, in Spadaro, L. M. *New Directions in Austrian Economics*, Kansas City: Sheed Andrew and McMeel Inc, pp. 1-18.

LAFUENTE A., SALAS V. (1989), Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms, *Strategic Management Journal*, Volume 10.

LAINÉ S. (2004), *Management de la différence. Apprivoiser l'interculturel*, Afnor.

LALLEMENT R., MOUHOUD E.M. et PAILLARD S. (2002). Polarisation et internationalisation des activités d'innovation : incidences sur la spécialisation technologique des nations. *Région et Développement* n° 16.

LANDA J. T. (1993), Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique, *Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés*, Brigitte BERGER et alii, pp. 197-217, Editions Maxima, Paris.

LANGEVIN P., DALLE P. (2003), *Vers un système productif localisé « Saveurs et Senteurs » en Haute-Provence*, ESC2, Marseille.

LAPERRIERE A. (1997), Les critères de scientificité des méthodes qualitatives, La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, sous la direction de J. Poupart, Boucherville, Gaëtan Morin.

LATOUR B. (1992), Aramis ou l'amour des techniques, Paris, La Découverte.

LAUBACHER R.J., MALONE T.W. (1997), Two scenarios for 21 st century organizations : shifting networks of small firms or al-encompassing « virtual countries ? , *MIT Initiative on inviting the Organization of the 21 st Century Working Paper*, n° 001.

LAVILLE J-L., B. LEVESQUE, THIS-SAINT JEAN I. (2000), La dimension sociale de l'économie selon M. Granovetter, in *M. Granovetter, Le Marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

LAZONICK W. (1991), Business Organization and the Myth of the Market Economy, Cambridge University Press, New York.

LEGRAND M. (2000), Raconter son histoire, *Sciences Humaines*, n° 102, pp. 22-27.

LEMAITRE N. (1984a), La culture d'entreprise : facteur de performance, *Revue française de gestion*, n° 47-48, pp. 153-161, septembre-octobre.

LEMAITRE N. (1984b), La culture d'entreprise : outil de gestion, *Direction et gestion des entreprises*, n° 20, Volume 6, pp. 41-52, novembre-décembre.

LEMOIGNE J.L. (1977), La théorie du système général. Théorie de la modélisation, Paris, Collection Systèmes-Décisions, PUF.

LEVESQUE B., KLEIN J. L., FONTAN J. M. (1998), Les systèmes industriels localisés : état de la recherche, UQAM.

LE VELLY R. (2002), La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands, *Sociologie du travail*, Volume 1, n° 44, pp. 37-53.

LIEBENSTEIN H. (1966), Allocative Efficiency vs « X-Efficiency », *American Economic Review*, n° 56, pp. 392-415.

LONGHI C., QUERE M. (1993), Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires, *Revue économique*, Volume 44, n° 4, pp. 713-724.

LU L., LEE Y. (2005), The effect of Culture on the Management Style and Performance of international Joint Ventures in China : The Perspective of Foreign Parents Firms, *International Journal of Management*, Volume 3, n° 22, PP. 452-462.

Mac CORMICK D. (2003), Faut-il favoriser les clusters industriels en Afrique., *Le Courrier ACP-UE*, n° 196, janvier-février.

MADANI D. (1999). "A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones". *Policy Working Paper*, n°. 2238 (Washington D.C.: World Bank).

MADIO (1999), Le secteur industriel formel à Madagascar; Caractéristiques, Performances, Perspectives, enquête annuelle dans l'industrie, Exercice 1997, Premiers résultats, Institut National de la Statistique, Antananarivo.

MAHIEU F.R. (1990), Les fondements de la crise économique en Afrique, L'Harmattan, Paris.

MAILLAT D. (1998), Innovative milieux and new generations of régional policies, *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 10, n° 1, pp. 1-16.

MAILLAT D., NEMETI F., PFISTER M. (1992), L'émergence d'une nouvelle industrie dans l'arc jurassien : les micro-techniques et leurs relations avec le territoire, communication au colloque Industrie et Territoire, Grenoble, 22-23 Octobre.

MAILLAT D, QUEVIT M., SENN L. (1993), Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional, GREMI, EDES, Neuchâtel.

MALONE T. W. (1997), Diriger et contrôler au XXI^e siècle, *L'Expansion Management Review*, n° 85, Juin, pp. 23-32.

MALERBA F., ORSENIGO L. (2002), Innovation and Market Structure in the Dynamics of the Pharmaceutical Industry: Towards a History Friendly Model, *Industrial and Corporate Change*, 11 (4), pp. 667-703.

MANCUSI M.L. (2001). Technological Specialization in Industrial Countries: Patterns and Dynamics. *Review of World Economics*, 137(4). Pp. 593-621.

MANCUSO J. (1973), Fun and Guts. The Entrepreneur's Philosophy, Reading, Mass : Addison-Wesley.

MANGALAZA E.R. (2007), Lien et délien de la « parentalité » (*Fihavanana* ou *Filongoa*) à travers l'exemple malgache : tradition et modernité, *Colloque International : Famille et Parentalité : rôles et fonctions*, 16,17, 18 novembre, Université de la Réunion, éd. L'Harmattan.

MANGUY C. (2004). L'impact des investissements directs étrangers sur les économies en développement ", *Région et développement*, n°20.

MARCHESNAY M. (2004), L'Economie et la Gestion sont-elles des sciences ? Essai d'Epistémologie, *Cahier de l'ERFI*, volume 11, n° 1.

MARCHESNAY M. (2001), Entrepreneuriat et territoire, dans *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T., éditions EMS, pp. 263-274.

MARCHESNAY M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Revue Economiques et Sociétés Sciences de Gestion*, Série S.G., n° 8-9, pp. 99-117.

MARCHESNAY M. (1997), Petite entreprise et entrepreneur, *Encyclopédie de Gestion*, pp. 2209-2219, Economica, 2^{ème} édition.

MARIE A. (1997), Individualisation: entre communauté et société. L'avènement du sujet, in MARIE A. (éd.), *L'Afrique des individus. Itinéraires citadins dans l'Afrique contemporaine*, Paris, Karthala.

MARKUSEN A. (2003), Reaping the Hidden Artistic Dividend, *Minneapolis Star Tribune*, August 3, 2003.

MARKUSEN A. (2000), Des lieux – aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels, in G.Benko et A.Lipietz, 2000, *La richesse des régions*, PUF, Paris.

MARKUSEN A. (1992), "Des lieux-aimants dans un espace mouvant: une typologie des districts industriels", in G. Benko, A. Lipietz, *La richesse des régions, op cit.*, p. 85-119.

MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade*, traduction française 1934, Ed. Marcel Giard, Paris.

MARSHALL A. (1906), *Principes d'économie politique*, V. Girard et T. Brière, t.1.

MARSHALL A. (1898), *Principles of Economics*, Gordon & Breach, Paris, New York.

MARSHALL A. (1890, 1964), *Principles of Economics : an Introductory volume*, Eighth Edition, London, MacMillan & Co.

MASLOW A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, n° 50, pp. 370-396.

MASMOUDI M. R. (2007), Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université du Sud, Toulon-Var.

MATTEACCIOLI A. (1999), Auto-organisation et émergence des milieux innovateurs, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

MAYER N. (1995), L'entretien selon Pierre Bourdieu : Analyse critique de « La misère du monde », *Revue Française de Sociologie*, Volume 36, n° 2, pp. 335-370.

MBANDA J. (2004), Pauvreté et modèles de croissance en Afrique subsaharienne : le cas du Congo-Brazzaville (1945-2000), Editions Publibook.

McCLELLAND D.C. (1986), Characteristics of successful entrepreneurs, *The Journal of Creative Behaviour*, Volume 21, March, pp. 219-233.

McCLELLAND D.C. (1971), Entrepreneurship and achievement motivation : approaches to the science of socio-economic development, in Lengyel (Ed.), *Approaches to the Science of Socio-Economic Development*, Paris, Unesco.

-
- McCLELLAND D.C. (1961), *The achieving Society*, Princeton, N.J : Van Nostrand.
- McGARTY C., TURNER J. (1992), The effects of categorization on social judgement, *British Journal of Psychology*, Volume 31, pp. 253-268.
- McCORMICK D. (2003), Faut-il favoriser les clusters industriels en Afrique ?, le Courrier ACP-UE n° 196, janvier-février.
- MEIER O. (2006), *Management interculturel*, Dunod.
- MELEZE J. (1972), *L'analyse modulaire des systèmes de gestion*, A.M.S., Editions Hommes et Techniques.
- MENGER C. (1871), *Principles of Economics*, new York et Londres, New York University Press.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2^{ème} édition), Paris, de Boeck.
- MILES R., SNOW C.C. (1978), *Organisation Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
- MILLIKEN F.J., MARTINS L. L. (1996), Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of management review*, Volume 21, n° 2, pp. 402-433.
- MINER J.B. (1997a), Psychological Typology and its Relationship to Entrepreneurial Success, *Entrepreneurship and Regional Development*, Volume 19, n° 3.
- MINER J.B. (1997b), *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Westport, Quorum Books.
- MINER J.B. (1996a), Rhyme and Reason for Entrepreneurial Success, *At work : Story of Tomorrow's Workplace*, Volume 5, n° 4.
- MINER J.B. (1996b), *The 4 routes to Entrepreneurial Success*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers.
- MINER J.B. (1990), Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers : Contrasting and Overlapping Motivational Patterns, *Journal of Business Venturing*, Volume 5, n° 4 ;
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE (2009a), *Situation Economique et Financière au cours des Trois premiers mois de 2009*, Antananarivo.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE (2009b), *Conjoncture Economique au cours du premier semestre 2009*, Antananarivo.

MINITTI M., BYGRAVE R. (2000), The social dynamics of entrepreneurship, Journal of Business Venturing, Volume 14, pp. 439-457.

MINTZBERG H. (1990), Le management, Edition d'Organisation.

MINTZBERG H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation.

MINTZBERG H. (1979), The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

MIRAS C. (de) (1983), De la bourgeoisie d'Etat à l'avènement d'un milieu d'entrepreneurs ivoiriens ?, ouvrage collectif, *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, tome 2, Paris, L'Harmattan.

MIRAS C. (de) (1981), L'entrepreneur ivoirien ou une bourgeoisie privée de son état, Abidjan, ORSTOM.

MISES L. (1949, 1985), L'action humaine, coll. Libre échange, PUF, Paris.

MISSION ECONOMIQUE A MADAGASCAR (2004), Le secteur textile à Madagascar, Guides, répertoires des Missions Economiques.

MONTACER M. (2004), Localisation industrielle, disparités spatiales et aménagement du territoire en Tunisie, thèse de doctorat ès sciences économiques, université de Nice, 31 janvier.

MORIN E. (1989), Diriger dans la complexité, *Colloque Entreprise et Progrès* du 9 mars.

MORTIMORE M. (1999). Apparel-based industrialization in the Caribbean Basin: A threadbare garment? - CEPAL Review.

MUCHERIE M. (2008), L'entrepreneur dans la théorie autrichienne. Un homme sans qualité ?, *Revue internationale de Psychosociologie*, Volume XIV, N° 1, pp. 161-180.

MUCHIELLI A., PAILLE P. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin.

MUDARD-FRANSSEN N. (2000) (sous la direction), Entrepreneur innovateur du troisième millénaire, Université du Littoral-Côte d'Opale, LR11, Cahiers de travail, n° 33.

MUKAMURERA J., LACOURSE F., COUTURIER Y (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives*, Volume 26, N° 1, pp. 110-138.

MUMMENDEY A., SIMON B., DIETZE C., GRÜNERT M., HAEGER G., KESSLER S., LETTGEN S., SHÄFERHOFF S. (1992), Categorization is not enough: Intergroup discrimination in negative outcome allocation, *Journal of experimental social psychology*, n° 28, pp. 144-155.

MUTABAZI E., ALTMAN Y., KLESTA A., POIRSON P. (1994), Management des ressources humaines à l'international. Filiales-fusions-acquisitions-alliances-coopération, Eyrolles.

NADVI K. et SCHMITZ H. (1996), Clusters industriels dans les pays en développement : éléments pour un programme de recherche, dans ABDELMALKI L. et COURLET C. (1996), op.cit.

NAFFZIGER D. (1995), Entrepreneurship : A Person-Based Theory Approach, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Volume 2.

NAUDET J-Y. (1996) (sous la direction), Éthique des affaires : de l'éthique de l'entrepreneur au droit des affaires, *Actes du colloque organisé par le Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie Professionnelle de la Faculté de Droit d'Aix-Marseille*, Aix-en-Provence 4 & 5 Juillet.

NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge M.A. : Harvard University Press.

NEWMAN K., NOLLEN S. (1999), Culture and congruence : the fit between management practices and national cultures, *Journal of International Business Studies*, Volume 27, n° 4, pp. 753-779.

NGO-MAI S., ROCCHIA S. (1999), Auto-organisation et connaissance dans la firme, *Revue d'économie industrielle*, Volume 88, n° 88, pp. 237-256.

OBRECHT J-J. (2009), La force du local et son entrepreneur, *10èmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 27 au 29 Mai, INRPME - AUF - AIRPME, Trois-Rivières, Canada.

ORLEAN A. (2004), L'économie des conventions : définitions et résultats, in ORLEAN A (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, coll. « Quadrige », pp. 9-48.

OSBORN A.F. (1988), Créativité. L'imagination constructive, Bordas.

PAILOT P. (2003), Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 1, n° 2.

PAPILLON J-C. (2000), Economie de l'entreprise. De l'entrepreneur à la gouvernance, Editions Management et Société, Caen, deuxième édition.

PATTON M. Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications, Inc.

PATUREL R. (2004), Note de recherche : les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, Volume 3, n° 1, pp. 47-55.

PECQUEUR B. (2006), Le tournant territorial de l'économie globale, *Espaces et sociétés*, Volumes 2-3, n° 124-125, pp. 17-32.

PECQUEUR B. (2004), Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire, *Revue Géographie et Culture*, n° 49, pp 71-86.

PECQUEUR B. (1996), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan.

PECQUEUR B., ROUSIER N. (1992), Les districts technologiques, un nouveau concept pour l'étude des relations technologies-territoires, *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, automne, pp. 437-455.

PENEF J. (1990), *La Méthode biographique*, Paris, Armand Colin.

PENROSE E.T. (1952), Biological Analogies in the Theory of the Firm, *American Economic Review*, Volume XLII, n° 5, pp. 804-819.

PEERBAYE A. et ZALIO P.-P. (2003), Introduction à « La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs », *Terrains & Travaux*, Volume 1, n° 4, pp. 162-166.
PERRY M. (1999), *Small Firms and Network Economies*, Londres et New York, Routledge.

PETTE M. (2003), *L'approche systémique*, Université Montpellier 3.

PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

PIERRE P. (2007), Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France, *Management et Avenir*.

PIERRE P. (2003), Le difficile croisement des cultures en entreprise, *Communication et Organisation*, n° 22.

PIERRE P. (2001), Eléments pour une réflexion critique sur le management culturel, *Sociologies pratiques*, n° 5, décembre.

PLIHON D. (2002), *La réforme des institutions financières internationales*, Mille Et Une Nuits.

PIORE M. et SABEL C.F. (1984, trad. 1989), *Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple*, (traduction française *The Second Industrial Divide*, 1984) Hachette, Paris.

PLOCINICZAK S. (2004), *L'embeddedness* en question : de la métaphore polanyienne originelle à sa conceptualisation granovetterienne au sein de la sociologie économique structurale des marchés, Congrès National de Sociologie de l'AFS, 24 février.

PNUD, BIT, CRS (2004), Les entreprises franches à Madagascar. Projet pour l'amélioration de la productivité par la promotion d'un emploi décent, décembre.

POLANYI K. (1944, trad.1983), *La Grande Transformation. Aux Origines Politiques et Economiques de Notre Temps*, Gallimard, traduction de *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston.

PONSON B. (2002), L'entrepreneuriat féminin dans l'Océan Indien : identités et mutations, 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC – Montréal.

PONSON B., SCHAAN J-L. (1993), *L'esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone*, AUPELF-UREF John Libbey, Paris.

PORTER M.E. (1999), les districts et les choix d'implantation, *Expansion Management Review*, juin, pp. 13-22.

PORTER M.E. (1996), Competitive advantage, agglomeration economics, and regional policy, *International Regional Science Review*, Volume 19, n° 1-2, pp. 85-94.

PORTER M.E. (1993), *L'avantage concurrentiel des Nations*, Interéditions, Paris.

PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

POSTEL N., SOBEL R. (2009), *Economie politique, institutionnalisme et hétérodoxies. Un essai de généalogie conceptuelle de l'objet propre des hétérodoxies économiques*, Université Paris 1.

PREVOST P. (1993), *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Les Editions Transcontinent, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi.

PYKE F., BECATTINI G., SENGENDERGER W. (eds.) (1990), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, ILO.

PYKE F. ET SENGENDERGER W. (1992), *Industrial districts and local economic regeneration*, Genève, ILS.

QUILES J.-J. (2005), *Schumpeter et l'évolution économique. Circuit, entrepreneur, capitalisme*, Armand Colin.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUE L. (2007), *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod, 3^{ème} édition.

RABARY A. (1997), Essai de contribution à l'amélioration de la motivation des ouvriers au sein de FLOREAL MADAGASCAR S.A., mémoire de Diplôme de Hautes Etudes en Sciences de l'Administration des Entreprises, INSCAE, Antananarivo.

RABASSO C.A., RABASSO F.J. (2007), Introduction au management interculturel, Ellipses.

RAHARILALAO H. A-M. (1991), Eglise et fihavanana à Madagascar, éditions Ambozotany – Fianarantsoa.

RAKOTOMALALA V. (2002), Contribution à l'amélioration des procédures comptables : cas Floréal Madagascar S.A., mémoire de maîtrise en Gestion, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RAKOTONIRINA T. H. (2006), Particularité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises franches : cas de la gestion de la main d'œuvre ouvrière dans une entreprise franche textile (COSMOS), Grand mémoire de DEA en Sciences de Gestion, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RALLET A. et TORRE A. (Eds.) (2007), Quelles proximités pour innover ?, L'Harmattan, Paris, Collection « Géographies en liberté ».

RALLET A. et TORRE A. (1995), Economie industrielle et économie spatiale, Paris, Economica.

RAMELINA RAKOTOARY M. P. (2005), Le processus motivationnel des équipes de travail comme facteur de satisfaction et d'implication au travail. Cas de la compagnie aérienne AIR MADAGASCAR, mémoire de maîtrise en Sociologie, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RANDRIAMANOHISOA D. Y. (2005), Les zones franches industrielles d'exportation : une voie parallèle à l'industrie locale pour la croissance, mémoire de maîtrise en Economie, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RASOANAIVO M. D. (2006), Apport sur l'amélioration des profits tirés de l'Agoa au sein de la société NOVA KNITS MADAGASCAR, mémoire de Master en Commerce International, INSCAE.

RASOLOFOSON M. (2003), Dimension culturelle de l'entrepreneuriat à Madagascar : quelques réflexions pour la formation, *Actes des VII Journées scientifiques du Réseau thématique de Recherche Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)*.

RASOLONJATOVO S. C. (2006), Organisation et place des entreprises franches à Madagascar, Grand mémoire de DEA en Economie, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RATSIMBAZAFY C. (2000), Essai de modélisation du comportement entrepreneurial des femmes, *Actes du Colloque L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*, Antananarivo, IFE et INSCAE, pp. 65-75.

RATSIMBAZAFY C. (1994), Contribution à l'étude des aspects contingents de la gestion des ressources humaines : le cas de Madagascar, thèse de doctorat, Université de Poitiers.

RAZAFIARISON A. A. (2000), L'entrepreneur face à ses risques, *Actes du Colloque L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*, Antananarivo, IFE et INSCAE, pp. 176-202.

RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F. (2002), Les entreprises franches à Madagascar atouts et contraintes d'une insertion mondiale réussie, *Afriquecontemporaine*, n° 202-203, pp. 147-163, avril-septembre.

RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F. (1997). Les entreprises franches à Madagascar : économie d'enclave ou promesse d'une nouvelle prospérité? *Economie de Madagascar* n°2, BCM/INSTAT, pp.217-248.

RAZAFINDRAKOTO N. O. (2003), L'emploi dans le secteur industriel. Etude de cas : les zones franches industrielles d'exportation à Madagascar, 1991-2003, Grand mémoire de DEA en Economie, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo.

RAZAFINJATOVO C. M. (2007), Fihavanana, réseaux sociaux et processus de création d'entreprises à Madagascar, *10èmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Les Mutations entrepreneuriales*, 23-24-35 Mai, Antananarivo – Madagascar.

RAZANAJATOVO G. (1997), Essai de contribution à l'amélioration de la motivation des ouvriers au sein de FLOREAL MADAGASCAR S.A., mémoire de Diplôme de Hautes Etudes en Sciences de l'Administration des Entreprises, INSCAE.

REDLICH F. (1963), Economic development, entrepreneurship, and psychologism : a social scientist's critique of McClelland's « Achieving Society », *Exploration in Entrepreneurial History* (Series 2), January, pp. 10-35.

REICH Robert (1993), *L'économie mondialisée*, Dunod.

REQUIER-DESJARDINS D. (2009), Migration, transferts de migrants et développement : quel apport de l'économie des proximités ? Le cas du Mexique, 6ème Journée de la Proximité, Université de Poitiers, 15, 16, 17 octobre.

RIZZO M., O'DRISCOLL G. (1985), *The Economics of Time and Ignorance*, Basic Blackwall.

ROSNAY J. de (1975), *Le microscope : vers une vision globale*, Paris Deuil.

ROTHBARD M.N. (1995), The Present State Austrian Economics, *Journal des Economistes et des Etudes Humaines*, Volume VI, n° 1, mars.

ROYER C. (2007), Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives ?, *Recherches Qualitatives*, Hors Série n° 5, pp. 82-98, Actes du Colloque « Recherche Qualitative : les questions de l'heure ».

SAGLIO J. (1997), La réussite de la vallée : la volonté d'une communauté, Colloque Excellence de la plasturgie, 29 mai, Bellignat.

SAINSAULIEU R. (1997), Sociologie de l'entreprise – Organisation, culture et développement, Mayenne, Presses de sciences politiques et Dalloz, 2^{ème} édition.

SAINSAULIEU R. (1992), L'entreprise, une affaire de société, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.

SALAI R. & alii (1998), Institutions et conventions, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

SALAI R. (1989), L'analyse économique des conventions du travail, *Revue économique*, Volume 40, n° 2, pp. 199-240.

SANSEAU P-Y. (2005), Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse, *Recherches Qualitatives*, Volume 25, n° 2, pp. 33-57.

SAPORTA B. (2003), Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en Entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 2, n° 1, pp. V-XVII.

SAPORTA B., KOMBOU L. (2000), L'entrepreneuriat africain : mythe ou réalité, dans *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T., éditions EMS, pp. 239-249.

SARGENT J. & MATTHEWS L. (2001). Combining export processing zones and regional free trade agreements: Lessons from the Mexican experience. *World Development*, 29(10), pp 1739-1752.

SAY J-B. (1803, 1972), Traité d'économie politique, Calman Levy, Paris.

SCHEIN E.H. (1985), Organised culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass.

SCHMITZ H. (1996), Efficacité collective: chemin de croissance pour la petite industrie dans les pays en développement, in PECQUEUR B. Dynamiques territoriales et mutations économiques, Paris L'Harmattan.

SCHMITZ H. (1995), Small shoemakers and fordist giants: tale of the supercluster, *Word Development*, Volume 23, n° 1, pp. 9-28.

SCHMITZ H., NADVI K., HUMPHREY J. (1997), *Collective Efficiency : A Way Forward for Small Firms*, *IDS Policy Briefing* 10, Brighton: IDS.

SCHNEIDER S., BARSOUX J-L. (2003), *Managing across cultures*, Prentice Hall, Londres.

SCHUMPETER J.A (1954, trad. 1983), *Histoire de l'analyse économique*, tome III, Paris, Gallimard.

SCHUMPETER J.A (1942, trad. 1979), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot.

SCHUMPETER J.A (1911, trad., 1935 et 1999), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris.

SCOTT A., STORPER M. (1987), *Industries de haute technologie et développement régional*, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°112, Mai, 7-26.

SEMLINGER K. (1994), *La coopération des petites entreprises entre elles : une association public-privé dans le Base-Wurtemberg »*, dans Bagnasco A, Sabel C.F., *PME et développement économique en Europe*, Paris, La Découverte, pp. 21-41.

SHACKLETON V., ABBAS A. (1990), *Work-related values of managers : a test of the Hofstede model*, *Journal of Cross-cultural Psychology*, Volume 21, n° 1, pp. 109-118.

SHAH M.K., HABYARIMANA J., COTTON L., ROSSIGNOL I. (2005) *Investment Climate Assessment in Madagascar*, World Bank.

SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, *Academy of Management Review*, Volume 25, n° 1, pp. 217-226.

SAHAPERO A. (1971), *An action program for entrepreneurship: the design of action experiments to elicit technical company formation in the Ozarks region*, Austin, Texas.

SHAVER K.G. (1995), *The Entrepreneurial Personality Myth*, *Business and Economic Review*, Volume 41, n° 3, pp. 20-23.

SHAVER K.G., SCOTT L.R. (1991), *Person, process, choice : The Psychology of new venture creation*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 23-42, Winter.

SHERIF M. (1966), *Group conflict and cooperation: their social psychology*, Londres: Routledge & Paul Kegan.

SIMON H. A. (1976), *From substantive to procedural rationality*, in S. J. Latsis (Ed.), *"Method and appraisal in economics"*, Cambridge University Press.

SIMON H. A. (1955), *A behavioural model of rational choice*, *Quarterly Journal of Economics*, n° 69, pp. 99-118.

SIMON H.A. (1947, 1961), *Administrative Behaviour*, New York : MacMillan.

SMITH M. L. (1987), Publishing qualitative research, American educational research journal, Volume 2, n° 24, pp. 173-183.

SMITH N. R. (1967), The Entrepreneur and his Firm : the Relationship between a Type of Man and Type of Company, Bureau of Business and Economic Research, Chicago, Michigan State University.

SPECTOR P.E., O'CONNELL B.J. (1994), The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control, and Type A to the Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 67, Part 1.

SPIGGLE S. (1994), Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research, *Journal of Consumer research*, Volume 21, pp. 491-503.

SPURK J. (2000), L'enfant tardif : la sociologie de l'entreprise en France, in Spurk J. (dir.), *L'entreprise écartelée*, Presses Universitaires de Laval (Québec), Editions Syllepse (Paris), pp. 13-26.

STARRIN B., DAHLGREN, L., LARSSON, G. & STRYBORN, S. (1997), Along the Path of Discovery, Qualitative Methods and Grounded Theory, Lund, Sweden : Studentlitteratur.

STERN P.N. (1980), Grounded theory methodology: Its uses and processes, *Image : The Journal of Nursing Scholarship*, Volume 12, n°1, pp. 20-23.

STORPER M. and WALKER R. (1989). The Capitalist Imperative: Territory, Technology, and Industrial Growth. Oxford and Cambridge, Mass.: Basil Blackwell.

STRAUSS A., CORBIN J. (2004), Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée, Fribourg : Academic Press Fribourg.

STRAUSS A., CORBIN J. (1998), Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

TAGUIEFF P.-A. (2000), L'effacement de l'avenir, Galilée, Paris.

TAN J. (2002), Culture, nation and entrepreneurial strategic orientations : implications for an emerging economy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 26, n°4, pp. 95-111.

TANGELOUI S. (1993), Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société et modernité, Paris, Khartala, coll. Les Afriques.

TESCH R. (1990), Qualitative research. Analysis types & software tools. New York : Falmer.

THOMPSON, H (2005). Using Cluster Theory as the Lens through which the Results of Government Funded Online Service Initiatives can be Examined. Centre for Regional Innovation and Competitiveness, Conference : *Beyond Clusters Current Practices and Future Strategies*, Ballarat 30 June – 1 July

TIMMONS J.A. (1994), *New Venture Creation*, Irving, - McGraw-Hill.

TIMMONS, J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Andover, Mass., Brick House Publishing.

TIROLE J. (1993), *Théorie de l'organisation industrielle*, Tome I, Economica.

TORRE A. (2006), Clusters et systèmes locaux d'innovation. Retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité, *Région et Développement*, n° 24.

TORRES O. (2001), L'entrepreneuriat face à la globalisation, dans *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, sous la direction de Verstraete T., éditions EMS, pp. 67-88.

TOUNES A. (2003), L'intention entrepreneuriale, Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, thèse, Université de Rouen, IAE.

TOUNES A., ASSALA K. (2007), Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens, 5^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre.

TROMPENAARS F., HAMPDON-TURNER C. (2004), *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Editions d'Organisations.

TROMPENAARS F., WOOLIAMs P. (2003), A new framework for managing change across cultures, *Journal of Change Management*, Volume 3, n° 4, pp. 361-375.

TROMPENAARS F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima.

TROMPENAARS F. (1993), *Riding the waves of culture*, London : Nicholas Brealey.

TURGOT A. R. J. (1844), *Œuvres de Turgot*, avec les notes de Dupont de Nemours, Paris, Guillaumin.

UNRUG M.C. (1974), *Analyse de contenu et acte de parole*, Ed. Universitaires.

USUNIER J.C. (1985), *Management international*, PUF.

VAN DER MAREN J-M. (1997), Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitatives, *Recherches qualitatives*, n° 16, pp. 59-92.

VEBLEN T. (1921, trad. 1971), Les ingénieurs et le capitalisme, Gramma Publications.

VENKATARAMAN S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research, *Advances in Entrepreneurship, Firm, Emergence and Growth*, Volume 3, pp. 119-138, JAI Press.

VERNON R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. - *The Quarterly Journal of Economics*, JSTOR.

VERSTRAETE T. (2006), La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français, CIFEPM, Fribourg-Suisse.

VERSTRAETE T. (2003), Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f [C \times S \times P] (E \times O)$, Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Editions de l'ADREG.

VERSTRAETE T. (dir.) (2000), Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, éditions EMS.

VERSTRAETE T. (1999), Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan/Economie et innovation.

VERSTRAETE T., J. ESTELE (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business Model en création d'entreprise, AIMS, Montr2al, 6-9 Juin.

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Volume 4, n° 1, pp. 33-52.

VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), Création d'entreprise et entrepreneuriat, Les éditions de l'ADREG.

VERTOVA G. (1999). Stability in national patterns of technological specialisation: some historical evidence from patent data. *Economics of Innovation and New Technology* 8 (4), 331–354.

VERY P. (1991), Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives, Liaison, Paris.

VESPER K.H. (1980), New Venture Strategies, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1980.

WACHEUX F. (1996), Méthodes Qualitatives et Recherches en Gestion, Paris, Economica.

WAGNER A-C. (1998), Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France, PUF.

WALRAS L. (1900, 1988), Eléments d'économie politique pure, Economica, Paris.

WANLIN P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, *Recherches qualitatives*, Hors série n° 3, pp. 243-272, Actes du colloque « Bilan et perspectives de la recherche qualitative », Association pour la recherche qualitative.

WARNIER J-P ; (1994), La bigarrure des patrons camerounais, in J-F. Bayart (dir.), *La réinvention du capitalisme*, Paris, Karthala, pp. 175-201.

WARNIER J-P ; (1993), L'esprit d'entreprise au Cameroun, Paris, Karthala.

WEBER M. (1920, trad.1964), L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme, Plon, Paris.

WEBER M. (1922, trad.1971), Economie et société, Plon.

WEIBULL J.W. (1995), Evolutionary Game Theory, MIT Press, Cambridge MA.

WESTPHALEN M-H. (2001), Communicator, Dunod.

WIKLUND J., DAHLQVIST J., HAVNES P. A. (2001), Entrepreneurship as new business activity: empirical evidence from young firms, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

WILLIAMSON O. E. (1975), Market and Hierarchies, New York, Free Press.

WOLCOTT H.F. (2001), Writing up qualitative research (2nd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage.

WOLFF S. (2005), Théorie de la firme, Les grands classiques et leurs prolongements, Université Louis Pasteur, Strasbourg.

WOODWARD J. (1965), Industrial Organization. Theory and Practice, Oxford University Press.

YIN R.K. (1989), Case Study Research: Design and Methods, Newbury Park, Ca, Sage.

ZADI KESSY M. (1998), Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Editions CEDA, Abidjan (RCI).

ZAÏT D., SPALANZANI A. (2009), La recherche en management et en économie. Repères épistémologiques et méthodologiques, coll. La Librairie des Humanités, L'Harmattan.

ZALIO P-P. (2004), L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues, *Entreprises et histoire*, volume 1, n° 35, pp. 16-30.

ZEITLING J. (1990), Industrial district and local economic regeneration : Overview and Comment », in F. Pyke, W. Sengenberger, Introduction, p.1-5, in F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*, Genève, IILS, p. 284-285.

ZIEL J., (1999), Entrepreneur et socialisation de la production capitaliste, *Document de travail n° 24*, Lab. RII-Université du Littoral-Côte d'Opale.

TABLEAUX & FIGURES

Tableau 1 : Coût horaire de main d'œuvre	77
Tableau 2 : Coût horaire de main d'œuvre dans le textile (zone franche)	77
Tableau 3 : Dispositifs juridiques de la zone franchises malgache	79
Tableau 4 : Evolution des taux de croissance économique par secteur	81
Tableau 5 : Croissance annuelle moyenne des exportations	82
Tableau 6 : Rémunération des salariés suivant la taille des entreprises textiles ...	84
Tableau 7 : Les variables culturelles repères pour une analyse de l'entrepreneur Malgache	88
Tableau 8 : Le <i>fiahavanana</i>	90
Tableau 9 : Management interculturel	108
Tableau 10 : Relations inter-entreprise	111
Tableau 11 : Relations interentreprises selon les entrepreneurs du cluster	112
Tableau 12 : Comparaison des différents systèmes de management organisationnel en Afrique	120
Figure 1 : Répartition de l'emploi dans les entreprises franchises	80
Figure 2 : L'évolution des exportations des zones franchises mauricienne, malgache et sri-lankaise entre 1990 et 2005	81

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Hymne et carte de Madagascar	189
ANNEXE 2 : Guide et axes d'entretien	191
EXTRAITS DE RÉCITS DE VIE : annexes 3 à 82	193
ANNEXE 83 : traitement du codage par le logiciel SEMATO	225

ANNEXES

ANNEXE 1 : Hymne et carte de Madagascar.

L'hymne national malgache, intitulé « Ô Notre patrie bien aimée », (traduit par nos soins) nous paraît dans le fond assez significatif et synthétise les soubassements de la culture malgache : la recherche permanente d'harmonie avec : le milieu cosmique, le créateur, la communauté, les ancêtres, la primauté de l'âme, de l'esprit.

*« 1. Ô Notre patrie bien aimée,
Chère Madagascar,
Notre amour pour toi reste
Et demeure à jamais.*

*Refrain : Protège et garde Ô Créateur,
Cette Île de nos ancêtres,
Dans la sérénité et dans la joie
Et nous serons bienheureux.*

*2. Ô Notre patrie bien aimée,
Nous souhaitons mettre à ton service
Notre corps, notre cœur et notre âme,
Ce qui nous est précieux et naturel..*

*3. Ô Notre patrie bien aimée,
Notre vœu est de te protéger.
Le créateur de l'univers
Est le pilier de notre engagement ».*

Le dernier chapitre déroule les récits de vie des entrepreneurs-francs, suivant les étapes et les procédures de notre stratégie de recherche. Au terme de laquelle seront discutées la validation des résultats produits par l'analyse de contenu et son interprétation.

[illegible]

ANNEXE 2 : Guide et axes d'entretien

Notre guide indicatif d'entretien s'inscrit dans cette démarche, en même temps qu'il s'inspire partiellement du tableau de méthode de décryptage de culture d'entreprise retranscrit ci-dessus et se décline en trois étapes : la biographie de l'entrepreneur et de l'entreprise, la contingence de la dimension culturelle, la dynamique intrapreneuriale et les facteurs-clés de succès

La grille d'entretien retenue comporte alors trois variables liées à :

- l'entrepreneur,
- la dimension interculturelle dans l'organisation
- l'environnement.

La fonction du guide d'entretien étant différente de celle du questionnaire, il s'agit d'avantage de repère, préparé à l'avance mais qui n'est pas figé : il s'adapte selon l'enseignement des premiers entretiens. Avec des rectifications, des rajouts ou au contraire des retraits --marginiaux-- qui ne doivent pas nuire à l'étude comparative des données, lors de l'analyse. Cette dernière germe déjà, d'ailleurs à ce stade précoce de la collecte, au moment de la relecture et la mise en forme régulière des prises de notes informatiques. Le guide finit alors par servir uniquement de *check-list* de contrôle en fin de l'entretien, et si le temps imparti le permet, afin de le cas échéant à d'éventuels oublis dans le questionnement.

historique de l'entrepreneur et de l'entreprise

Le récit de vie prend tout son sens particulièrement au plan personnel de l'entrepreneur, pour lui permettre d'exprimer ses motivations entrepreneuriales, souvent étroitement imbriquées à l'organisation depuis sa création (cf. ses caractéristiques « génétiques »), sans oublier le sens qu'il a impulsé dans son essor.

De l'entrepreneur et de l'entreprise

- l'entrepreneur : sexe, expérience professionnelle et niveau d'études ; motivations ;
- Taille : chiffre d'affaires, effectif actuel et à l'origine ;
- forme juridique, date de création ;
- composition du capital ;
- structure à partir de l'organigramme ;
- Structuration spatiale : localisation ;
- Degré de spécialisation : produits ou services ;
- Positionnement dans l'offre : segmentation de la demande, part de marché ;

- degré de concentration des entreprises : densité.

Caractéristiques de l'Offre

- consommation d'externalités positives favorisant l'effet de levier : opportunités directes obtenues par l'adhésion à la ZFI (défiscalisation, infrastructures, formation ;
- contribution au développement économique : consommations intermédiaires, emplois durables créés, répartition de la valeur ajoutée, apports en devises

dimension socio-culturelle dans le fonctionnement de l'entreprise et pratiques de l'entrepreneur

Le volet interculturel occupe une large place dans cette seconde étape de notre guide d'entretien. Le récit de vie de l'entrepreneur lui offre l'opportunité de méditer, puis d'exprimer ses options culturelles personnelles, et enfin leurs implications dans le management de son entreprise. Il sera aussi en mesure de circonscrire cette dimension culturelle parmi l'ensemble des contingences qui interagissent avec son organisation.

Relations traditionnelles, environnementales et institutionnelles

- point de vue du manager sur les valeurs traditionnelles en général, et l'incidence dans son entreprise ;
- Persistance ou non des traditions dans l'entreprise (droit d'aînesse, lien de parenté, pouvoir ancestral, place de l'étranger, ethnie dominante ou dominée ...) : monographies ;
- Instances de relations institutionnelles : autorités locales, régionales, nationales ;
- Types de relations : subventions, participation aux appels d'offre ;
- Nature des aides : pécuniaires, formation ;
- Problèmes rencontrés : approvisionnement, compétences techniques, l'équipement, niveau de la demande, l'accès au crédit, les questions administratifs...

relations interentreprises, indicateurs de performances et perspective de pérennisation de l'activité

Dans ce dernier volet du guide d'entretien, nous nous attachons à laisser l'entrepreneur raconter ses pratiques sociales de relations horizontales et/ou verticales avec les autres organisations. L'existence d'un cluster textile --que nous avons convenu d'appeler cluster « institutionnalisé 'Text'Île Madà' »-- facilite grandement nos questionnements sur le SPL dans le secteur textile à Madagascar. Le concept est assez connu dans le milieu des EF, mais le traitement en profondeur de notre problématique de SPL dans les PED nous conduit plus avant, vers la coexistence de deux clusters, l'autre étant pour l'instant en gestation...

Relations interentreprises

- Niveau et position dans la filière : fournisseur, fabricant, donneur d'ordre, sous-traitant, intermédiaire, agent à l'exportation, agent d'importation ;
- Nature des relations avec les autres entreprises : fournisseur-client, coopération technologique, adhésion à une association professionnelle ;
- Caractéristiques de ces relations : durée, exclusivement professionnelles ou extra-économiques ;
- Impact des relations interentreprises : composition et évolution des consommations intermédiaires.

Impact du cluster sur l'entreprise

- Evolution du chiffre d'affaires (CA), de la valeur ajoutée (VA) ;
- Qualification du personnel ; gain de compétences ;
- Qualité des produits, services offerts : image, perception par la clientèle ;
- Accumulation du capital et innovation : évolution des capitaux propres, évolution des investissements ;
- Flexibilité et adaptabilité à travers l'innovation : évolution des combinaisons productives et de l'intégration du progrès technique ;
- Economie d'échelle et rendements croissants : écarts de coûts de production/CA (ou VA) ;
- Sourcing : remontée aux sources d'approvisionnement ;
- Elargissement de la clientèle : évolution de la part de marché.

Evolution et prospective

Politique de l'entreprise dont stratégie à court terme et à moyen terme.

Pérennité de l'entreprise franche.

EXTRAITS DE RÉCITS DE VIE : annexes 3 à 82

ANNEXE 3 : motivations d'ordre pécuniaire

« (...) Les dirigeants ont passé 15 ans à Maurice dans le textile. Au départ, j'ai travaillé en Chine en tant que triporteur, puis à Hongkong, puis à Maurice, puis à Madagascar, avec les *opportunités de zone franche* où il n'y a pas de quotas et où la main d'œuvre n'est pas chère (...) » (M. KING CHOW, malgache d'origine Hongkongaise, entretien n° 4). C'est nous qui soulignons

Ou M. RAJAONA, dans l'entretien n° 9 :

« (...) On a délocalisé à Madagascar car le coût paraît moins cher à cause de la main d'œuvre bon marché. En plus le fondateur avait déjà un réseau de relations dans le textile car il était dans commercial à Maurice (...) »

« (...) On a une usine qui est une *délocalisation de celle de Maurice*, avec M. le PDG et les salariés du groupe (...) » (entretien n° 18)

« (...) On s'est installé au Tampon, à la ZA de Trois Mares, au début, avec l'entreprise [X] en 1989, et jusqu'en 2000 dans la fabrication de vêtement de femmes. Puis c'est la création et la fabrication à Madagascar, avec un associé qui distribue à la Réunion uniquement. Avant on livrait les grandes surfaces, ok, mais cela a cassé les prix. C'est pourquoi on a délocalisé sur Madagascar. Mais on a eu un *problème de suivi de la qualité de fabrication faite à Madagascar, en sous-traitance*, d'où depuis 2000, notre installation à Madagascar. On a pu maintenir l'unité X à ma Réunion (...) » (M. CARDON, entretien n° 10).

« (...) Le père, M. ... a été le fondateur ; il avait 4 usines de textile en France et a fait ses études aux Etats-Unis. Vu l'évolution du monde textile, il a *délocalisé à Madagascar, pour pouvoir garder ses activités en France*. Il passe le relais à son fils, M. ... PDG du groupe dans lequel est incluse [notre entreprise], qui est une filiale (...) » (Récit de M. VIENNE).

ANNEXE 4 : motivations d'ordre individualiste

(...) C'est une SARL située à J'ai fait l'université de Madagascar, en Gestion ; mon mari est autodidacte, il a tout acquis par l'expérience. C'est un battant. Avant, il travaillait à la Sotema [société textile de Madagascar], mais il a voulu une société à lui *pour sortir du salariat*. Et c'est bien vu, car la Sotema a fermé en 1997 (...) » (Mme DURAND, entretien n° 8).

« (...) Je suis arrivé à Madagascar en 1970 au titre du service national, comme professeur au lycée technique, puis à l'université jusqu'en 1986, pendant un an et après, en 1990, j'ai dirigé une usine de matériel d'école. Je voulais relancer ce pays qui est tombé très bas. D'où l'idée d'investir avec deux autres copains et se lancer là-dedans, car j'en avais marre d'être fonctionnaire (...) » (M BERTAND, entretien n° 15).

« (...) Pour moi, c'était une opportunité, *une aventure* ; je me suis entouré de professionnels, et j'assure la gestion en famille (...) » (M KADER, entretien n° 1).

« (...) *J'aime le challenge, l'esprit d'aventure*. J'ai deux autres entreprises de publicité et une autre d'édition d'annuaire (...) à Madagascar, édité sur support papier. J'ai tout vendu pour acheter dans le textile (...) » (M. BONNET, entretien n° 14).

« (...) J'ai travaillé au CTPCI, au ministère du Commerce et Développement du secteur Privé, situé aux 67 ha, à la Maison des produits. Mon père, agriculteur, exploitait une rizière. Par ailleurs, dans mon entourage, *un beau-frère travaillait dans le textile TEXIMA qui m'a inspiré* (...) » (Mme RAVAO, entretien n° 12).

« (...) J'ai travaillé à la Cotona d'Antsirabe. En 1993, la zone franche se montait et on recherchait un directeur commercial en 1993. Pendant 8 ans, j'ai noué des relations et *le désir d'entreprendre nous* (son épouse et lui) *a conduit vers [l'entreprise] X*, qui appartenait à M... (...) » (M. NICOLAÏ, entretien n° 11).

ANNEXE 5 : motivations en vue de la pérennisation de l'entreprise

« (...) L'entreprise a été créée en 1995, l'une des premières entreprises franches à Madagascar. A [son] origine, elle s'appelait X, avec *trois actionnaires qui se sont séparés en 1995, ce qui a donné naissance* à [deux entreprises franches] Y et Z (...) » (M. TRICHET, entretien n° 6) ;

« (...) A l'origine de [l'entreprise] ..., elle s'appelait ..., avec trois actionnaires qui se sont séparés en 1995, *ce qui a donné naissance* à [l'entreprise]... et à [notre entreprise] (...) » (M. TRICHET, entretien n° 6 ; Mme NIAMDILA, entretien n° 7, ANNEXE 24 ;).

« (...) Le Directeur Général, c'est M. ..., 56 ans, de niveau Bac +5. *Il a repris l'affaire de son père*, spécialisée dans les blouses de travail. Il a pris une orientation différente : la confection pour enfant, la marque ..., jusqu'en 1999 (...) » (Mme NIAMDILA, entretien n° 7).

« (...) *Les ancêtres des fondateurs, fin 18^{ème}*, viennent d'un *karana*, qui a commencé avec une petite unité de fabrication de tricotage de chaussettes, [l'entreprise] ..., puis diversifié avec une compagnie d'import-export, [l'entreprise]... Dans le groupe, il y a 7 sociétés, dont 4 dans le textile (...) » (M. RANDRIA, entretien n° 17).

« (...) L'entreprise..., a été *fondée en 1960* à ..., puis a déménagé à ... (...) ». (M. KHÜN, entretien n° 20).

« (...) Il y a beaucoup d'entreprises industrielles. Il y a une histoire de l'industrie à Antsirabe. La culture y est implantée. Donc, il n'y a pas besoin de formation, car depuis les années 50, on embauche (...) » (M. BARDAY, entretien n° 21).

ANNEXE 6 : motivations d'ordre humaniste

« (...) Mme RAZAY [fondatrice, propriétaire] veut gagner ; elle aime le challenge et elle a le goût du risque. Elle a de l'argent, elle investit et diversifie ses activités. Issue de couche modeste, *elle aime aider ses semblables*. Elle a voulu s'agrandir à partir de la spéculation, de la revente de vêtements. Autrefois cette entreprise était dans l'informel, avec une trentaine de personnes. Ainsi, mon rôle est d'aider à formaliser la société. (...) » (Le Directeur Général, entretien n° 2).

« (...) Les ambitions de Mme X [co-fondatrice, malgache et actionnaire majoritaire avec son couple] : *faire travailler les femmes*, car il existe un vivier de main d'œuvre presque partout en banlieue qui travaille la broderie. Elle est une artiste devenue DG de la mécanique d'une entreprise industrielle avant ; et ici, elle voulait *favoriser le travail [fait] main*, une tradition à Madagascar (...) ». (M. RANAIVO, entretien n° 3).

« (...) En 1992, je suis revenu à Madagascar et j'ai travaillé avec l'Inde ; j'ai subi quelques déboires, et je suis sorti de là avec l'appui des frangins, avancés dans le métier ; on a quitté la société familiale en 1997, j'entreprends un voyage sur l'Asie, sur Hongkong. J'ai dirigé un petit supermarché de détail de verrerie en 1996, ce qui a plu au clan familial. Je réalise qu'il est bien de faire quelque chose seul, alors j'ai créé [l'entreprise] X confection en 2001, avec 800 m² de surface de vente. Et avec le souhait émis par les frangins qui ont eu l'idée de créer [l'entreprise actuelle, appelée ...], *je réalise la volonté de faire quelque chose pour le pays natal*.(...). (M. AZERALY, *karana*, entretien n° 5).

« (...) Je suis depuis 15 ans dans le domaine, d'abord à Maurice, puis en 1996, je suis venu à Madagascar pour une expérience et *j'ai voulu aider le pays pour son développement* avec les clients des Etats-Unis (...). (M. RAJIV, Mauricien, entretien n° 19).

ANNEXE 7 : études supérieures

« (...) J'ai 58 ans, *diplômée de France, en lettres modernes*. J'ai deux enfants et un troisième à Madagascar (...) ». (Mme RAVAO, entretien n° 12).

« (...) J'ai été chef d'atelier ici en 1991, avec un *BTS technique*, et au bout d'un mois, je suis devenue directrice d'usine ; puis j'ai démissionné pour suivre mon mari en France. En 2005, je suis revenue à Madagascar dans cette entreprise (...) ». (Mme NIADIMILA, directrice d'usine, française, entretien n° 7 ;).

« (...) Je suis *ingénieur mécanique et textile* ; à 46 ans, je suis gérant et directeur, intéressé au développement de l'entreprise (...). (M. KASAV, Mauricien, propriétaire-gérant, entretien n° 13).

« (...) *Ingénieur métallurgiste*, j'ai 63 ans (...) ». (M. BERTRAND, Français, co-fondateur et co-gérant, entretien n° 15).

« (...) « J'ai un parcours atypique par rapport au textile. Après mes études en France, j'ai obtenu le *diplôme d'ingénieur mécanicien*, à Montpellier (...) ». (Le Directeur d'usine, entretien n° 16).

« (...) Il [le fondateur] est *ingénieur textile* de l'université de Mulhouse (...) ». (M. BARDAY, entretien n° 21).

« (...) J'ai un parcours atypique : en Tunisie jusqu'au Bac, puis école de commerce à Paris. J'ai 38 ans (...) ». (M. KADER, Tunisien, fondateur-gérant, entretien n° 1).

« (...) J'ai un *DEA de Finances Internationales* et je suis Consultant au Ministère des Finances (...) ». (Le Directeur Général, Malgache, entretien n° 2).

« (...) Elle [co-fondatrice] est *Executive Management*, Bac +4 en perfectionnement. Elle est l'actionnaire principale en 1994 (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, entretien n° 3).

« (...) Je n'étais pas du tout dans le Textile avant, mais dans le Tourisme. J'ai été choisi par cooptation pour mes capacités managériales. J'ai fait un 3^{ème} cycle à l'INSCAE, puis j'ai continué en Italie pour le diplôme de Tourisme (...) ». (M. RAJAONA, Malgache, Directeur Général, entretien n° 9).

« (...) Je suis *Zanatany*, né à Tamatave en 1996. J'ai obtenu mon Bac à Madagascar, puis effectué mes études supérieures en Europe, où j'ai obtenu un *BTS en publicité et communication* (...) ». (M. NICOLAÏ, *Zanatany*, fondateur-gérant, entretien n° 11).

« (...) J'ai tout vendu pour acheter dans le textile. Je suis français, breton, diplômé Bac +4, de l'ESCG de Paris (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, entretien n° 14).

« (...) J'ai commencé très jeune dans le textile, et après le Bac, je suis entré à l'université de Cambridge, puis continué des études par correspondance de *MBA* (...) ». (M. RAJIV, Mauricien, entretien n° 19).

ANNEXE 8: études secondaires, autodidactes

« (...) J'ai 38 ans, *Zanatany*, indopakistanaï, fait mes études en France jusqu'en *classe de seconde*, puis je suis parti en vacances en Inde dans la famille (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, entretien n° 5).

« (...) Je suis le Directeur commercial, j'ai 28 ans. Je me suis formé sur le tas, depuis la *classe de seconde* (...) ». (M. TRICHET, Français, entretien n° 6).

« (...) Mon mari [fondateur et co-gérant] est *autodidacte* ; il a tout acquis par l'expérience. C'est un battant (...) ». (Mme. DURAND, Franco-malgache, co-gérante, entretien n° 8).

« (...) *Autodidacte*, mon premier métier était pâtissier, puis j'ai commencé la couture à Paris comme toliste et modéliste pour les grands couturiers de luxe, puis adjoint de direction à Angers pour ..., groupement de haute culture transformé ensuite en prêt-à-porter (...) ». (M. CARDON, co-fondateur et gérant, Français, entretien n° 10).

ANNEXE 9 : prédominance des Français

« (...) L'entreprise est créée en 2000, sous forme de SA, par 7 personnes dont 2 sont actionnaires majoritaires 50 % pour l'un et à 40 % pour l'autre, *en général tous des Français* (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, entretien n° 9).

« (...) L'entreprise est une SARL au capital de 200 millions de FGG, après une augmentation en 2002 de 100 % ; pour les banques, pour avoir de meilleurs crédits. La composition du capital : 49 %, pour moi, et 51 % pour l'associé [*tous les deux français*]. C'est l'inverse à la Réunion, à ..., également une SARL (...) ». (M. CARDON, co-fondateur-gérant, entretien n° 10).

« (...) Je suis *Français*, breton (...). Ma belle-famille est de l'Océan Indien, mon beau-père est un battant. Il y a plus d'opportunité dans ce pays où il y a tout à faire. Le capital est de 563 millions d'Ariary, en évolution depuis 1998, avec 2 millions. 75 %, *c'est familial* et 25 % suisse, une société financière (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, entretien n° 14).

« (...) C'est une SARL au capital remonté de 200 millions d'Ariary, en voie de transformation en SA, avec 51 % pour M. ... [*Français*], partenaire financier et 41 % à moi (...) ». (M BERTAND, *Français*, co-fondateur-gérant, entretien n° 15).

« (...) Au départ, on a obtenu un prêt de la banque BNI, puis on a lancé un investissement assez soutenu sur fonds propre. *Le père, M. ... [Français] a été le fondateur* ; il avait 4 usines de textile en France et a fait ses études aux Etats-Unis. Vu l'évolution du monde textile, il a délocalisé à Madagascar, pour pouvoir garder ses activités en France. *Il a passé le relais à son fils ..., PDG du groupe ...* dans lequel est incluse [notre entreprise] ..., qui est une filiale (...) ». (Le Directeur d'usine, entretien n° 16).

« (...) [L'entreprise] ...a été créée en 1994 et fonctionne en 1995, par le fondateur du groupe ..., M. ... [*français*] ». (Le Directeur Administratif et financier, entretien n° 18).

ANNEXE 10 : relative importance des « assimilés »

(...) J'ai 38 ans, *Zanatany*, j'ai fait des études en France jusqu'en classe de seconde, puis je pars en vacances en Inde dans la famille (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, entretien n° 5).

« (...) M. TRICHET, *Zanatany*, actionnaire en propre a décidé de créer [l'entreprise] ... ; spécialité : pantalon, jupe, bermuda et jean (...) ». (Le Directeur Général, entretien n° 6).

« (...) Je suis *Zanatany*, né à Tamatave en 1966. J'ai obtenu mon Bac à Madagascar, puis effectué mes études supérieures en Europe, où j'ai obtenu un BTS en publicité et communication. (...) En 1999-2000, on [les époux] a racheté les 2 sociétés créées en 1995 (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, entretien n° 11).

« (...) Les ancêtres des fondateurs, fin 18^{ème} viennent d'un *Karana* de nationalité française, qui a commencé avec une petite unité de fabrication de tricotage de chaussettes, [l'entreprise] ..., puis diversifié avec une compagnie d'import-export, [la société] ... Dans le groupe, il y a 7 sociétés, dont 4 dans le textile. Le capital social est réparti entre le *capital familial et les petits porteurs et une société mère à Paris*, un distributeur de produits chimiques (...) ». (M. RANDRIA, Directeur du personnel, entretien n° 17).

« (...) A la tête, il y a M. BARDAY, [*Karana*] PDG du groupe X à Madagascar, depuis les années 30, il est présent à Madagascar (...). *Le groupe X possède 60 % du groupe Y et 40 % par l'Etat malgache* (...) ». (L'Administrateur délégué du groupe X, entretien n° 21).

ANNEXE 11 : EF de type malgache

« (...) Le PDG s'appelle Mme RAZAY, *self made woman*, la cinquantaine. C'est une Malgache mariée à un Réunionnais. (...). Le capital s'élève à 10 millions d'Ariary. 80 % représente la part de Mme RAZAY et 20 % celle de son mari (...) ». (Le Directeur Général, entretien n° 2).

« (...) La famille ... [fondatrice, époux *franco-malgache*] a été contrainte de faire une S.A., mais à cause de problèmes financiers, ils ont procédé à une transformation en 2006, ce qui a amené une nouvelle composition du capital. Ainsi, actuellement, c'est 97 % pour la famille ..., et 3 % pour moi (...) ». (M. RANAIVO, *Malgache*, Directeur Général, entretien n° 3).

« (...) Je suis [Malgache] associée et co-gérante dans cette société familiale, épouse de M. DURAND, 62 ans, associé co-gérant (...) ». (Mme DURAND, entretien n° 8).

« (...) C'est une SARL familiale dont je suis la gérante (...) ». (Mme RAVAO, Malgache, entretien n° 12).

« (...) C'est une SARL dont le capital est géré par deux personnes M. .KHÜN, un Français de Lyon et la famille X [Malgache] qui est dans la vanille, le girofle. Ils ont 50 % chacun (...) ». (Le Directeur d'usine, entretien n° 20).

ANNEXE 12 : EF de type « divers »

« (...) J'ai un parcours atypique : en Tunisie jusqu'au Bac, puis école de commerce à Paris. J'ai 38 ans. (...) C'est une S.A. au capital de 742 millions FMG. La nouvelle loi sur les S.A. n'oblige plus d'être 7 actionnaires ; on n'est que trois : la Fiaro [société financière malgache] 34 % chez nous, 36 % *pour moi* et 30 % capitaux étrangers ; certes 66 % sont en devises, mais il s'agit bien d'une société de droit malgache (...) ». (M. KADER, *Tunisien, fondateur-gérant*, entretien n° 1).

« (...) Depuis la crise tout est fermé. Les associés ne voulaient plus reprendre en 2003 ; aujourd'hui, 20 % du capital est local et 80 % *étranger appartenant à une famille hongkongaise* qui vit à Madagascar, KING CHOW (...) ». (Le Directeur d'usine, entretien n° 4).

« (...) Notre entreprise mère est basée à Maurice. (...) Le capital est *entièrement mauricien* (...) ». (M. KASAV, *fondateur-gérant*, entretien n° 13).

ANNEXE 13 : taille : TPE

« (...) On avait jusqu'à 50 salariés, qu'on a *réduit jusqu'à 30* avec les problèmes dus à la mondialisation. Le personnel est polyvalent (...) ». (M. CARDON, *type Français, co-fondateur gérant*, entretien n° 10).

« (...) Nous embauchons 23 *ouvriers*, dont 15 sont à la production sur le terrain (...) ». (M. KASAV, *type Mauricien, fondateur-gérant*, entretien n° 13).

ANNEXE 14 : taille : PME

« (...) On emploie *180 personnes et sous-traitants*, dont 70 permanents spécialisés dans la broderie. La société est le donneur d'ordres c'est-à-dire donne du travail à la fois à l'usine mais aussi aux ouvrières chez elles ; elles sont payées à la pièce et travaillent en partie dans l'informel, avec leur propre machine (...) ». (Le Directeur Général, *type Malgache*, entretien n° 2).

« (...) [La société] ... emploie *une soixantaine de salariés*, et [l'autre société] 35, mais un recrutement est prévu d'ici la fin de l'année 2007. Depuis 2006, on embauche petit à petit (...) ». (M. RANAIVO, *Directeur Général, type Malgache*, entretien n° 3).

« (...) Les salariés sont une cinquantaine en 1989. Actuellement on a *162 employés*, d'encadrement 22, et 140 pour la production (...) ». (Mme DURAND, *co-gérante, type franco-malgache*, entretien n° 8).

« (...) [effectif] *120 personnes* qui travaillent et des saisonniers, dans 500 m² de propriété (...) ». (Mme RAVAO, *fondatrice-gérante, type malgache*, entretien n° 12).

« (...) On emploie *130 personnes* (...) ». (Directeur d'usine, *type français*, entretien n° 16).

ANNEXE 15 : taille : « grosses PME »

« (...) Nous avons du travail 7 à 8 mois dans l'année pour les broderies ce qui implique *200 permanents*, dont 10 avec l'administratif et 50 temporaires. [Avec] 95 de femmes (...) ». (M. KADER, *fondateur-gérant, type tunisien*, entretien n° 1).

« (...) En 2002 : 4 500 personnes étaient au travail dans 4 unités ; depuis 2003 : 500 seulement, et en 2007, l'effectif a doublé (...) ». (Le Directeur d'usine, *type Hongkongais*, entretien n° 4).

« (...) Madagascar est bien placée dans la course. Ce qui conduit à une extension de 550 à 810 personnes dont 30 saisonnières (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, type *zanatany*, entretien n° 5).

« (...) [l'entreprise] ... emploie 850 personnes aujourd'hui, et en 2002, seulement 700 (...) ». (Le Directeur Général, type *zanatany*, entretien n° 6).

« (...) L'effectif est de 366 personnes (...) ». (Mme NIAMDILA, Directrice d'usine, type français, entretien n° 7).

« (...) On emploie 292 employés aujourd'hui, contre 130 en 2000. on pense garder cette taille et on préfère les petites commandes, plusieurs petites commandes, car on peut les honorer plus facilement et c'est plus facile à gérer sur le plan financier et matériel (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, type français, entretien n° 9).

« (...) Il y avait 30 personnes et aujourd'hui 360 [pour une société] et 400 [pour l'autre société], soit multiplié par 12 depuis 7 ans pour ... (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, type *zanatany*, entretien n° 11).

« (...) Notre personnel atteint 1 000 personnes en 2003, 1 400 en 2004 et 2005, puis 1 000 en 2007. On emploie aussi 1 000 à 1 500 personnes à domicile, qui ne sont pas à demeure car elles sont en contrat informel, uniquement pour [notre entreprise] ... (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, type français, entretien n° 14).

« (...) On emploie 1 000 employés sur 12 500 m² sur un seul site (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, type français, entretien n° 15).

« (...) [L'entreprise] ..., en 1997 employait 250 personnes, contre 5 à 600 dont 400 permanents aujourd'hui (...) ». (M. RANDRIA, Directeur du personnel, type *karana/malgache*, entretien n° 17).

« (...) A la création, où l'on a fait uniquement de la confection et que l'on fabrique une partie du tissu sur place, on avait 200 employés. Et aujourd'hui, on a 900 employés (...) ». (M. ROYER, Directeur Administratif et Financier, type français, entretien n° 18).

« (...) On emploie 820 employés et 6 cadres expatriés au niveau de la production pour apporter le savoir faire (...) ». (M. RAJIV, fondateur-gérant, type mauricien, entretien n° 19).

« (...) Au début l'effectif a été réduit à une quarantaine de personnes, et aujourd'hui, on en compte 650 (...) ». (Le Directeur d'usine, type *franco-malgache*, entretien n° 20).

« (...) [l'entreprise] ... produit 16 millions de mètres annuels, avec 1 100 employés et 18 millions € de chiffre d'affaires (...) ». (Administrateur-délégué du groupe, type *karana-malgache*, entretien n° 21).

ANNEXE 16 : pratique d'adaptation, de résignation

« (...) C'est le respect du droit d'aînesse envers les patrons. Mais *time is money*, en appliquant le zéro défaut et les délais. (...) La dimension tribale n'existe pas, bien que toutes elles viennent d'ethnies différentes. (...) *Le textile à Madagascar, c'est une culture*, et 12 % représente la part de l'industriel (...) » (Le Directeur Général, *Malgache*, entretien n° 2).

« (...) A Madagascar, il y a des traditions. Ainsi, pour un décès par exemple, le directeur du personnel informe les ouvriers, une collecte de fonds se fait, avec autorisation de réunir le personnel ; l'aîné prépare le *kabary* [discours traditionnel] et fait le discours en présence de la direction avec remise de l'enveloppe à la famille à la

sortie du travail. Un meurtre s'est produit, parmi les agents de maîtrise : on a fermé l'usine une journée et on s'est rendu au domicile de la victime. Les pratiques sociales ont une incidence positive car il y a le *respect de la culture et des différences* (...) » (Mme NIAMDILA, Française, Directrice d'usine, entretien n° 7).

« (...) Il n'y a *aucune incidence des valeurs malgaches* dans cette entreprise. Il est certain que les occidentaux ont une vision tout à fait différente de l'entreprise et *il faut accepter le moramora* (...) ». (M. CARDON, Français, Fondateur-gérant, entretien n° 10).

« (...) Le personnel est à 100 % malgache. *La nonchalance* a plusieurs aspects et *j'ai été formé pour pouvoir m'adapter* ; il faut un total respect de l'autre ; on est dans une zone où le cerveau est encore du côté droit, et on veut imposer un cerveau gauche : cela ne marchera jamais. (...) On n'a *pas de conflit si on respecte les gens par leur capacité et leur compétence* ; plus on s'approche du centre du pays, plus le cerveau est plus à gauche (...) ». (M. KASAV, Fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

« (...) Cela a une incidence. Par rapport à Maurice, le coût de la main d'œuvre, n'est que de 300 000 FMG, alors que le coût de la vie a augmenté 10 fois plus. Beaucoup de gens tombent malades car ils ne mangent pas à leur faim. *Le moramora, la nonchalance*, c'est alors de se dire '*je fais cela comme je le veux*' (...) ». (M. RANDRIA, Malgache, Directeur du personnel, entretien n° 17).

« (...) On pratique *le respect des ethnies*. J'ai mis du temps avant de comprendre les différentes facettes de Madagascar ; les ethnies ne s'entendent pas, entre côtiers et hauts plateaux. Mon jeune âge [35 ans] est compensé par le savoir faire pour installer le respect. En retour, il faut respecter et la confiance, il faut le faire à n'importe quel prix. Le Malgache a *la mémoire longue* (...) ». (M. RAJIV, Mauricien, Fondateur-gérant, entretien n° 19).

« (...) *Le poids de la tradition* pèse dans la vie professionnelle. On partage le travail, le DG M. X, un Bordelais et moi-même. Il a une compétence technique et il est *Vazaha* [étranger européen, généralement], mais il existe le fossé de la langue, et le *moramora*. On essaie, petit à petit de s'écarter de cette mauvaise habitude ; on s'entraide en règle générale et les problèmes qu'il ne peut pas régler, je les règle moi-même. *Je joue le « fihavanana »* temporisateur. Je parle mi-français, mi-malgache avec les délégués du personnel qui appartiennent à différents syndicats comme l'UGTM du parti au pouvoir, AREMA, FISEMA, KMFP... (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

ANNEXE 17 : la culture malgache, source de problèmes

« (...) *La nonchalance crée des problèmes* : l'impression que rien n'est grave, même s'il y a un risque de perdre le client ; non ils [le personnel] ne sont pas formés dans la culture d'entreprise car ils ne réalisent pas ce que cela représente de perdre un client, la réputation de l'entreprise et de Madagascar (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) Les entreprises malgaches se comportent comme concurrentes, petites, on est casanier, on ne divulgue pas ses prix, alors qu'on ne peut pas aller seul affronter le marché. ... [Notre entreprise] n'ira pas loin avec ses brodeuses. Tout est ennemi. Les *Vazaha* ont une autre culture, car ils savent pourquoi ils viennent ; pour eux leurs concurrents sont ailleurs. La mondialisation c'est cela. *L'insularité et la dimension culturelle malgache, conduisent à l'efficacité, mais pas encore à l'efficience* ; si on a fait plus que ce que l'on a misé, ça suffit. L'entrepreneur malgache mesure le résultat en rapport aux objectifs et non pas aux ressources mises en jeu dans le court terme.(...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entretien n° 3).

ANNEXE 18 : extension de la « solidarité culturelle » contre les patrons étrangers contre d'autres entrepreneurs

« (...) *Les valeurs malgaches sont psychologiquement contraignantes pour diriger une entreprise franche. C'est plus facile d'être un étranger car il peut crier ; la colonisation n'a pas eu de répercussions négatives sur les employés. Un Malgache ne pourra pas faire la même chose sans être méprisé. Il a moins de facilité s'il s'impose.* Pour un étranger, le respect s'acquiert facilement.

Je regrette cette mentalité et le déplore, mais c'est en évolution. (...) ». (M. RAJAONA, Malgache, Directeur Général, entretien n° 9).

« (...) Le frein de la culture du pays : on ne se livre pas facilement ; on n'est pas formé. Il n'y a pas assez d'autorité : la plupart des chefs de chaîne formés sur le tas ne sont pas encore conscients de leur travail. (...) *L'entreprise est victime de la solidarité sur le terrain* (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12).

« (...) On n'a pas de problème tribal ni de respect de la hiérarchie. Au niveau des employés, il faut être très sévère. Au niveau du commandement, on a les *plus grandes carences au niveau de la maîtrise qui a horreur du conflit* (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15)

« (...) Cela dérape très vite, donc il y a besoin d'encadrement tout le temps. Le statut du *Vazaha*, c'est ok, mais la pesanteur culturelle sur les Malgaches, on la connaît. Exemple : deux chefs d'ateliers sont l'un Malgache et l'autre Mauricien et ils ont sous leur responsabilité 200 femmes, mais *si le Mauricien n'était pas au-dessus de lui, le chef malgache il se fait bouffer*, car il ne sait pas imposer son autorité. Il est *mis en cause à tout moment*. (M. ROYER, Directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

ANNEXE 19 : recours à la culture d'entreprise de préférence à la culture locale

« (...) On n'a pas d'étranger dans l'entreprise. *Le seul mot d'ordre c'est le travail*. Le lundi matin, on n'admet pas le quart d'heure pour la prière. Je viens quand je suis invité à un mariage, et lors d'un décès, je suis considéré comme un père à qui on présente les condoléances et non pas comme les autres visiteurs. Je demande de leurs [employés] des nouvelles en cas d'absence, et je me préoccupe de leur santé, mais je ne privilégie pas d'autres coutumes et traditions. *On s'oriente davantage vers la culture d'entreprise que la culture malgache*. Le principe de base c'est de ne pas mélanger les événements familiaux ou commerciaux.

(...) L'entreprise c'est pour gagner des sous. A Madagascar, on n'a pas *la culture de la compétition*. Notre culture est dépourvue de tout *sens du mérite*, alors que dans une entreprise, le plus important c'est de motiver les valeurs prônées par Sarkozy, *encourager les gens à travailler* (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entretien n° 3).

« (...) C'est fini le *moramora* [doucement, lentement] : *la culture d'entreprise a pris le dessus sur la culture malgache*. Ils [employés] voient d'abord leur intérêt : aujourd'hui, les gens demandent à travailler la nuit ; un bon tricoteur peut augmenter considérablement son salaire en bonus car s'il tricote plus de pulls que prévu, s'il travaille 9 heures par jour au lieu de 8 heures 30, sur l'année cela fait une nette augmentation de son salaire.

On n'a aucun problème de gestion de l'usine, je la veux propre, qu'il y ait du respect, pas de vol, le respect du client, du travail qu'ils font, qu'ils mettent du cœur à leur travail. 60 % de la population mondiale est comme eux, et on est là pour le bien de tout le monde (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

« (...) Depuis plusieurs années, ils [les Malgaches] ont massacré leur formation, plus l'éducation de base ; il faut *tout leur apprendre* s'ils n'ont pas de compréhension au départ. Il faut *bien les encadrer*. Ils sont *friends de formation*, mais ils sont très longs à

emmagasiner des réflexes. On sait faire pour les *former rapidement au niveau technique*, mais au niveau comportemental, il n'y a aucun respect du temps, des horaires (...) ». (M. BERTRAND, fondateur co-gérant, Français, entretien n° 15).

ANNEXE 20 : intégration de la culture malgache

« (...) Une Malgache a de petits doigts et les Malgaches sont à l'aise dans le textile. Elles ont une *agilité ancestrale*. Ici on représente beaucoup la marque Singer : quand une fille se marie, elle a toujours une machine à coudre dans son trousseau de mariage. Madagascar a hérité du savoir coudre. Dans la *higher class*, il y a une machine à coudre électrique ; dans la *middle class*, c'est la machine avec pédalier et dans la classe basse, c'est une machine à la main (...) ». (M. AZARATY, *Zanatany karana*, fondateur-gérant, entretien n° 5).

« (...) C'est un socle d'employés fidèles ; il y a du *respect pour les anciens* ; il n'y a pas vraiment de problème culturel dans la société, car il n'y a pas de côtiers qui travaillent ici ; les nouveaux rentrent dans le moule, pris par les anciens ; ici on parle de section et de chaîne ; *c'est l'autogestion des problèmes entre eux* ; c'est très rare qu'il y ait un conflit entre les employés, mais avec les garçons à la laverie car ce sont des costauds et ce sont les nouveaux qui se chamaillent (...) ». (M. TRICHET, Directeur Général, Français, entretien n° 6).

ANNEXE 21 : atouts linguistiques

« (...) Je suis un entrepreneur qui bénéficie de beaucoup de cartes, car *je parle malgache : les rapports sont facilités, voire favorisés ; mon statut de Vazaha intervient en plus* (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, *Zanatany Vazaha*, entretien n° 11).

« (...) Si le conflit de génération existe partout, ce n'est pas parce que c'est l'aîné, que l'on ne peut pas faire évoluer ses idées. Le *brainstorming* est dans l'ordre culturel malgache. Ça marche bien avec un animateur différent du directeur. Le *cercle de qualité* aussi : on se tourne vers une même direction, chacun à sa vitesse de compréhension ; celui qui se dit moteur ne l'est peut-être pas. Celui qui est en avance va montrer le chemin. On fait des réunions de travail formelles et informelles surtout quand il y a un problème d'un service par rapport à un autre (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

ANNEXE 22 : gestion des ressources humaines - privilégier le social

« (...) A l'occasion du nouvel an et lors de la grande fête du 26 Juin *pour l'anniversaire de l'indépendance, on fait des dons d'aliments, de poules...* (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, entretien n° 1).

« (...) Tout est pris en charge par ... [l'entreprise] : le *social est prioritaire ; on développe le côté social* (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, *Zanatany*, entretien n° 5)

« (...) J'ai rejoint le textile, il y a un an et demi ; avant j'étais responsable de restaurant : *on a revu le prix de la cantine à la baisse, pour améliorer qualités et prestations*. Avec les délégués d'entreprise, on a mis en place la cantine avec une participation des employés : ¼ pour les employés ; il y a deux menus ; ils ont choisi la transparence : l'organisation en interne par une équipe.

Le *sakafo* [repas], c'est très important pour le Malgache ; *on passe pratiquement tous les midi voir la propreté des lieux et les quantités qu'il y a dans les assiettes*. Mon ancien travail chez Mac'Do m'aide à mettre en place '*la Rolls*' des cantines, un parcours où tout est bien séparé. Cela contribue à la stabilisation du personnel (...) ». (M. TRICHET, Directeur Général, entretien n° 6).

« (...) Les *pratiques sociales* ont une incidence positive car il y a le *respect de la culture et des différences*. (...) Le salaire moyen est de 60 000 Ariary pour le plus bas, et après 3 mois, il monte à 93 000 Ariary, et avec un panel de primes jusqu'à 120 000

Ariary pour une ouvrière moyenne et pour un cadre plus d'un million d'Ariary (...) » (Mme NAMDILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) En matière de *communication*, il faut savoir prendre le Malgache avec ses spécificités, et établir un système de primes (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

« (...) Le personnel a des *avantages acquis* en rapport avec la culture malgache, comme par exemple raccompagner le corps du défunt jusqu'au tombeau ancestral. On offre à la famille une couronne et le linceul, et de l'argent c'est-à-dire 3 mois de salaire. Pour un mariage, on donne 3 jours de congés et pour un enfant 3 jours également de droit de paternité payés, enfin on donne 3 jours pour un enterrement. (...) Il règne un esprit d'entreprise, ... [cette entreprise] possède des *avantages et c'est l'entreprise qui paye le mieux sur Tananarive*. On donne des *avantages sociaux importants* : transport du personnel gratuit, ramassage avant et après 5h, à midi et à 13h. Plus le ramassage à 20h. On sous-traite avec une entreprise extérieure qui met 4 cars à disposition. Ceux qui ne prennent pas le car sont indemnisés (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

ANNEXE 23 : gestion des ressources humaines - renforcer la sévérité

« (...) Il y a beaucoup de vols, c'est le problème de la main d'œuvre. Le salaire se situe entre 500 000 et 600 000 net en FMG. Ils ne sont pas motivés, même pour les heures supplémentaires, ni les primes de production ; ils jouent le jeu de la concurrence ; ils savent faire des calculs, c'est tout. Avec deux pièces par jour, c'est très insuffisant : alors *c'est l'avertissement et on n'a pas intérêt ni de le garder ni de le former avec un niveau scolaire de 3^{ème}* (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) Le travail avance plus vite quand mon mari est là, mais quand il n'est pas là, cela n'entraîne pas d'à-coup, car *il est très strict* ; on peut se relayer tous les deux (...) ». (Mme DURAND, co-gérante, franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) On n'est pas trop stressés, on communique toujours en douceur à Madagascar, nous avons un style de vie différent, c'est une société de non-dits entre nous. Ayant vécu 10 ans en métropole, je travaille comme une *Vazaha*, *je suis sévère* par besoin de qualité et de livrer dans les délais pour gagner de l'argent (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12).

« (...) On n'a pas de problème tribal ni de respect de la hiérarchie. Au niveau des employés, *il faut être très sévère*. Au niveau du commandement, on a les plus grandes carences au niveau de la maîtrise qui a horreur du conflit (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

ANNEXE 24 : gestion des ressources humaines - pratique de la valorisation

« (...) Entre des cadres Mauriciens, il faut respecter le travail : le cadre doit donner l'exemple. Il y a beaucoup d'expatriés : d'abord ils sont *en doublon avec des Malgaches qui, au bout de deux ans sont tous prêts*. Aujourd'hui, ces Mauriciens favorisent le pays ; plutôt que de prendre des Français qui ne bossent pas et avec lesquels on n'a que des mauvaises expériences. Les cadres Malgaches sont heureux : ils sont au merchandising, à l'administratif et à la gestion financière ; ils ont beaucoup de formation (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) Question d'argent : on dirait qu'ils ne sont pas friands d'argent ; tout le temps, le responsable doit s'interroger car ils [employés] *préfèrent être flattés* (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12)

« (...) On n'a pas de conflit si on respecte les gens par leur capacité et leur compétence ; plus on s'approche du centre du pays, plus les cerveaux sont à gauche (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

ANNEXE 25 : gestion des ressources humaines - s'appuyer sur les revenus du travail informel

« (...) La société est le donneur d'ordre c'est-à-dire donne du travail à la fois à l'usine mais aussi aux ouvrières, chez elles : elles *sont payées à la pièce et travaillent en partie dans l'informel, avec leur propre machine* (...) » (Le Directeur Général, Malgache, entretien n° 2).

« (...) *Le travail à la maison, c'est un plus, pas une prime*. En haute saison, cela représente *trois fois le salaire*, soit 1 million FMG avec prime d'ancienneté, bien au-dessus du SMIG. Le principe est le suivant : si tu peux faire en plus, on le paie et ceux qui travaillent moins, ont moins (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entretien n° 3).

ANNEXE 26 : management méritocratique

« (...) Ici, personne n'est en costard. On n'a jamais ressenti de la haine, et c'est reconnu par les dirigeants. *La méritocratie*, c'est monter par le travail, comme ma fiancée [également entrepreneur d'une EF] (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) On n'a aucun problème de gestion de l'usine, je la veux propre, qu'il y ait du respect, pas de vol, le respect du client, du travail qu'ils font, qu'ils mettent du cœur à leur travail ; 60 % de la population mondiale sont comme eux, et on est là *pour le bien de tout le monde*. Il faut mettre en avant *un capitalisme libéral* et renvoyer les gens qui veulent seulement profiter. Un côtier a plus de mal à travailler qu'un Merina qui a de petits doigts. Un côtier est plus profiteur et moins bosseur ; il a un sale caractère. Chaque région a ses spécificités (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

« (...) *Le travailleur est compétent*, son progrès est rapide, mais au démarrage il a des lacunes terribles, notamment son manque de technicité au début. Les femmes savent se servir d'une machine à coudre, mais si on part dans la spécialisation cela devient très difficile. Quand on embauche, c'est d'abord un contrat d'essai de 3 mois et au bout de ces 3 mois, *les gens progressent vite, plus vite qu'à Maurice* (...) ». (Le Directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

« (...) Les côtiers ici n'ont pas de problème ; il y a une *bonne ambiance*. Ce sont les Merina qui travaillent sur les côtes qui ont des problèmes. Il règne *un esprit d'entreprise*, car ... [notre entreprise] possède des avantages et c'est l'entreprise qui paye le mieux sur Tananarive (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

ANNEXE 27 : style familial

« (...) [Le style de management] *c'est familial* : on [son ex-épouse, Directrice commerciale et lui-même] connaît tout le monde par son prénom ; tous les jours, il faut être sur les machines, c'est important (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, 200 salariés, entretien n° 1).

« (...) Le travail avance plus vite quand *mon mari* est là, mais quand il n'est pas là, cela n'entraîne pas d'à-coup car il est très strict ; *on peut se relayer tous les deux* (...) ». (Mme DURAND, co-gérante, franco-Malgache, 162 salariés, entretien n° 8).

« (...) Côté technique, on n'a pas de souci, car il y a le poids de la culture. Exemple : quand on me dit : ma mère est malade, je dois aller la voir. Or le travail est prioritaire. On doit leur inculquer l'apprentissage de la priorité, de la patience. Autre exemple, une employée me dit : mon mari ne veut pas que je travaille, car je gagne 3 à 4 fois plus que lui. A la fin, elle a démissionné. La contrainte de la famille pèse beaucoup sur le travail féminin. Mais elle peut appeler le directeur (...) *Le management est familial*, car l'entreprise est à dimension humaine (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, 130 salariés, entretien n° 16).

ANNEXE 28 : management matriarcal

« (...) L'EF repose sur la perspicacité de Mme RAZAY, et sur son goût du risque. Elle est issue d'une famille de quincaillier de père en fils. [Le management] *c'est matriarcal* (...) ». (Le Directeur Général, Malgache, 180 salariés, entretien n° 2).

« (...) C'est dur *entre dirigeantes* [son adjointe et elle-même] mais nous avons la même conscience professionnelle, *la même façon de diriger* ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, 120 salariés, entretien n° 12).

ANNEXE 29: management paternaliste

« (...) Le seul mot d'ordre c'est le travail. (...) Quand je suis invité à un mariage je viens, mais jamais présent à un décès. Mais *je suis considéré comme un père* à qui on présente les condoléances, non comme des visiteurs. Je demande de leurs nouvelles en cas d'absence, et je me préoccupe de leur santé, mais je ne privilégie pas d'autres coutumes et traditions (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, 95 salariés, entretien n° 3).

« (...) Ici, c'est plus artisanal, alors pour la nourriture *et les transports, c'est moi qui m'en occupe* (...) ». (M. CARDON, fondateur-gérant, Français, 30 salariés, entretien n° 10).

ANNEXE 30 : rigueur tayloriste

« (...) Le gros du problème, c'est qu'il faut être à côté de la main d'œuvre. (...) Le pouvoir d'achat n'est pas là. Avec leur salaire, ils n'arrivent pas à vivre et pensent à voler ou s'asseoir et ne pas faire d'effort. (...) Les classes moyennes deviennent pauvres, sans argent et cherchent tous moyens pour en avoir. Par exemple : un ouvrier a pris son salaire et est parti ; ensuite il a été se plaindre à l'Inspection du Travail et il a fallu repayer son salaire ou alors il portait plainte au Tribunal. (...) Il y a beaucoup de vols, c'est le problème de la main d'œuvre. (...) Avec deux pièces par jour, *c'est très insuffisant ; alors c'est l'avertissement* et on n'a pas d'intérêt ni de le garder, ni de le former avec un niveau scolaire de 3^{ème} (...) » (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) En matière de communication ; il faut savoir prendre le Malgache avec ses spécificités, et *établir un système de primes. Le travail est chronométré, la productivité par chaîne mesurée*, mais ce n'est pas du taylorisme (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

ANNEXE 31 : management psycho-social ou psychologique

« (...) La nonchalance a plusieurs aspects et j'ai été formé pour pouvoir m'adapter ; il faut un total respect de l'autre ; on est dans une zone où le cerveau est encore du côté droit, et on veut imposer un cerveau gauche : cela ne passera jamais. On a beaucoup d'aide de la maison mère. *Le management est psychosocial* (...) » (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

« (...) Les freins de la pesanteur culturelle malgache sont très dilués, larvés ; à force, ils commencent à comprendre et les barrières sociales commencent à disparaître. Les salariées sont compétentes et constantes ; elles n'ont pas de trucs sexuels, et avec les autres femmes elles sont égales, pas un coup de rhum de trop. On doit être *psychologue, et avoir une formation en sciences humaines* (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

ANNEXE 32 : style fonctionnel

« (...) En *matière de communication* : il faut savoir prendre le Malgache avec ses spécialités, et établir un système de primes. *Le travail est chronométré, la productivité individuelle et par chaîne mesurée* (...). On a *un lactarium, unique dans les EF*, ainsi

qu'une cantine gratuite (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

« (...) Par rapport à Maurice, le coût de la main d'œuvre n'est que de 300 000 FMG, alors que le coût de la vie a augmenté 10 fois plus. Beaucoup de gens *tombent malades car ils ne mangent pas à leur faim*. (...) Le salaire minimum de 300 00 FMG est insuffisant, compte tenu du coût de la vie. Cela dépend de l'économie globale qui évolue. (...) La *société paie la cantine* : un plat complet plus dessert tous les jours. Ils travaillent 8 à 10 heures, normalement de 6 heures à 14 heures sur 6 jours, et exceptionnellement la nuit. Sur la moitié de l'effectif de 500 personnes, 200 vont faire des *heures supplémentaires* pour gagner 400 00 FMG net hors primes (...) ». (M. RANDRIA, Directeur du personnel, Malgache, entretien n° 17).

ANNEXE 33 : autres styles de management

« (...) Les nouveaux rentrent dans le moule, pris par les anciens ; ici on parle de section et de chaîne ; c'est *l'autogestion des problèmes entre eux*. C'est très rare qu'il y ait un conflit entre employés, mais plus avec les garçons à la laverie car ce sont les nouveaux qui se chamaillent. Le paiement se fait tous les 15 du mois ; s'il y a conflit, c'est 15 jours de mise à pied : le règlement intérieur est basé sur la *responsabilité*. Le *management est aussi basé sur la responsabilité* (...) ». (M. TRICHET, Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) Je suis téléguidée de loin, avec un cadre avec des règles du jeu, pourvu que les objectifs soient atteints. S'il n'y a pas de crise, pas de grève, c'est le *management participatif* avec un comité direction, avec 8 cadres informés, mais pour *avoir leur adhésion*, il faut convaincre et *fédérer* dans le sens des grandes orientations (...) ». (Mme NADMILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) Notre style de management est plutôt *intégrationniste*, c'est-à-dire comprendre les locaux. Je suis tout le temps sur la production, car j'aime l'approche directe. L'éducation est à faire en ce qui concerne l'hygiène ; il faut élever le niveau de vie de la personne (...) ». (M. RAJIV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 19).

« (...) C'est un *management démocratique, par objectifs, global* qui génère une croissance de 10 à 15 %. Chaque unité a un budget qui est établi, validé avec des objectifs en quantités et en ressources humaines, le nombre et le niveau académique, *l'objectif*, l'investissement en machines et en matières premières. Tous les jours ; il y a des vérifications pour un rapport hebdomadaire. Puis un *plan quinquennal*, pour préciser où nous en sommes, et où nous voulons aller. Les gens sont rémunérés en fonction des objectifs et des critères, avec annualisations des graphiques auprès de chaque machine et l'ouvrier sait ce qu'il va gagner. Des formateurs sont là pour vérifier et comprendre pourquoi les objectifs ne sont pas atteints, et là où il y a besoin de formation, on le fait (...) ».

(...) En 2004 à Madagascar, l'usine est passée par une restructuration. On est revenu pour reconstruire une équipe qui comprend des Français, des Malgaches et des Mauriciens. Pour que l'entreprise soit stable, avoir des expatriés ce n'est pas bon. Je peux partir d'ici, avec des *responsables malgaches en place et formés*. Pour l'encadrement malgache, derrière chaque expatrié, il y a un Malgache car un expatrié a toujours envie de rentrer chez lui et une usine comme ... [la leur] doit être stable pour assurer une croissance dans le savoir faire. Les unités de production doivent se concurrencer avec les autres unités de production et être compétitifs. Le coût des expatriés est très cher, avec le billet d'avion pour la famille ; on *forme des Malgaches pour prendre les directions*. Cela s'inscrit dans la baisse des coûts mondiaux (...) ». (M. BARDAY, Administrateur Délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 34 : prêt de matériel, de main d'œuvre

« (...) Il ne s'agit pas vraiment de coopération entre entreprises, mais de *dépannage* pour éviter les investissements énormes et inutiles, en cas de commandes supérieures. Les fournitures, c'est délicat car la tendance est pour 0 stock en général.

Mais il faut un minimum quand même, car le ravitaillement est situé à l'étranger (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) *L'entraide existe s'il y a un problème de pièce de machine* ; mais au sujet des ouvriers, il n'y a pas d'entente, alors qu'il faudrait faire une liste pour les mauvais et la faire connaître aux autres entreprises, mais la loi ne permet pas ce genre de pratique. On n'est pas dans le cluster, mais on a des amis hongkongais ; quand on se voit, on se parle des problèmes ; il y a *beaucoup de solidarité dans le milieu hongkongais* (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) Tout échange se fait pratiquement gratuitement. Alors un confrère me demande : *peux-tu m'envoyer ton gars pour régler la machine ?* (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) On n'en [relations] a pas avec d'autres que dans le cluster, pas avec des façonniers quine sont pas membre du cluster. Il s'agit de *prêt de matériel*, d'entraide et d'échange de bons procédés. On ne communique pas sauf s'il y a besoin de travail ou d'entraide. On n'entretient que *des relations de travail* et par choix, on se coupe du milieu professionnel. Et on s'est tellement cassé les dents pour se frayer le passage qu'il est hors de question de leur donner la recette pour aller plus vite. Tout a été difficile, et on se débrouillait tout seul (...) ». (Mme NADMILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7)

« (...) On n'a pas de collaboration directe avec le cluster ni avec le GEFP. On est comme en décalage avec leur façon d'entreprendre et dans les dialogues et les discussions, car on n'a pas de retour. Il y a une *entraide en cas de problème de machine*. La zone franche est *très soudée*. On *prête gracieusement, avec confiance* à certaines entreprises (...) ». (M. CARDON, fondateur-gérant, Français, entretien n° 10).

« (...) on a fourni beaucoup d'effort et pris beaucoup de temps, mais on a toujours été là depuis ; on a été à l'origine de la création du GEFP. (...) Je n'ai pas de possibilités d'avoir des relations car il y a trop de travail. La coopération n'est pas suffisante : quelques collègues tordus croient qu'ils ont des secrets de fabrication, alors que la différence se trouve dans le management. (...) On a fait *beaucoup de prêt de machines*, mais aujourd'hui, ça se loue, même au sein du cluster (...) ». (M. BERTAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

« (...) Nous sommes dans le cluster. On se *prête des machines* et on se tutoie. On *échange des idées* seulement, car il n'y a pas de secret de fabrication car cela se sait. On prend du nouveau personnel qui n'a pas travaillé ailleurs, d'où la formation importante du personnel, quitte à les former personnellement (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

ANNEXE 35 : entraide

« (...) Il y a *beaucoup d'entraide* entre les entreprises de la ZF. Par exemple Aquarelle ; dans la zone Forello, pour une demande de fil ou doublure dans les EF pour aider à la production et vice versa. L'entraide est souhaitable, pour éviter une incidence catastrophique sur la CA à cause des délais imposés. Il faut honorer les dates agréées d'un commun accord.

C'est une *collaboration qui dépasse la zone géographique* ; c'est en terme de *coopération* en fait car nous n'avons pas vraiment les mêmes clients, donc il n'y a pas de piétinement de clientèle. On fabrique les mêmes produits, mais la clientèle est différente. En gage de la *confiance qui s'installe entre les entreprises*, par exemple un bon de livraison seulement qui atteste la livraison suffit : on n'a pas de contrat spécifique entre EF. Il s'agit de soutien (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, Malgache, entretien n° 9).

« (...) on a des relations étroites avec les autres entreprises (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12)

« (...) On est membre de Text'Île Madà (TM) depuis longtemps. On a des *relations à travers le cluster*. (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

« (...) On a beaucoup de relations dans le cluster pour *s'entraider* : s'il y a une commande qu'il ne peut pas honorer, le membre doit sous-traiter avec les membres du cluster (...) ». (M. RANDRIA, Directeur du personnel, Malgache, entretien n° 17).

« (...) On est membre du GEFP, et M. X [le PDG] est membre actif du Conseil d'administration du GEFP, car beaucoup de boîtes sont nos fournisseurs. Il y a *échange d'informations* et on veut se grouper pour vendre l'origine *Madagascar*. Les acheteurs des grands groupes vont venir acheter *Madagascar* (...) ». (M. ROYER, Directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

ANNEXE 36 : relations amicales

« (...) Je noue des relations professionnelles et *d'amitiés* avec des entrepreneurs d'EF. S'il y a un intérêt pour l'entreprise, j'y vais. On a des relations de sous-traitance et de donneurs d'ordre. On a les mêmes problèmes avec la douane. On se voit pour discuter ensemble, se *prêter des machines quasi gratuitement*. Tout est question d'intérêt : si je préfère que tu restes redevable, alors non ; autrement dit, on fait payer la location ; l'entraide est fonction du fait qu'il peut être ton concurrent (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entreprise n° 3).

« (...) *J'ai des relations très amicales*, par exemple avec M. X, un *Zanatany* de chez ... [l'entreprise] Y (...) ». (Le Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) Nous entretenons une coopération entre les EF ; en tout cas, pour notre entreprise, le principe, c'est de se rendre service. On se dépanne entre nous, par exemple pour une surjeteuse ou du fil. (...) Les EF sont très soudées. Même *dans les loisirs* on se côtoie aussi. Comme par exemple, *au golf le week-end* (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, *Zanatany*, entretien n° 11).

« (...) On a de bonnes relations interentreprises avec tous les tricoteurs. Je suis donneur d'ordre également, et aucun tricoteur n'est concurrent mais partenaire. *Les confectionneurs en ZF sont des amis* ; je leur passe des commandes que je ne peux pas honorer. Egalement pour les broderies, machines, impressions, lavage, teinture (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

ANNEXE 37 : relations commerciales

« (...) Ils [partenaires] viennent travailler, donnent de commandes en sérigraphie sur les jeans, des clients occasionnels. On travaille avec Epsilon, Fatexma spécialisé dans les habits d'enfants, Demad, Verbaudé, Capitaine Tortue... On travaille depuis au moins 5 ans avec eux ; on a des relations essentiellement économiques (...) ». (Mme DURAND, co-gérante, franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) On pratique la *coopération sur les accessoires, tissus et machines* : tout se prête gratuitement sur la confiance. Dans la *coopération*, il n'y a aucun échange sur les procédés, car cela est confidentiel, ni au niveau technologique, ni même comment garder son personnel ; chacun a sa façon de gérer le personnel (...) ». (M. RAJIV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 19).

« (...) On est *sous-traitant des EF* comme Festival pour les filets, à 50 % du CA du fil. Au total, *20 % du CA est fait dans les EF*, le reste aux collectivités, dans les magasins etc. (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

« (...) Nous formons un trio interdépendant et intime avec les confectionneurs : Client, Cotona, Cluster, les trois C. Nous entretenons des *relations cordiales et professionnelles* avec les entreprises à qui nous décrivons bien la stratégie. C'est-à-

dire les clients [prospects] que nous allons attaquer (...) ». (M. BARDAY, Administrateur délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 38 : localisation - choix d'adaptation

« (...) Il n'y a pas de terrain sur Tanà, d'où le choix de cet endroit [*Mahitsy*, environ à 1 heure de route de la capitale]. *On est propriétaire* et c'est très grand. Après le déménagement, le personnel a suivi pour continuer à travailler ensemble (...) ». (Mme Durand, co-gérante, Franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) Mon père, agriculteur, exploitait une rizerie. (...) En 2000, la succession est terminée : les biens sont répartis, je deviens *héritière de cet endroit, un entrepôt* qui appartenait à notre père depuis 1994 (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice gérante, Malgache, entretien n° 12).

« (...) Dans la zone *Filatex* et vers *Ivato* [aéroport], il y a beaucoup de confections, même des investisseurs chinois avec des unités mono produits, qui emploient jusqu'à 5 000/8 000 personnes. Ici *on est à l'écart*. Notre chance, c'est qu'on est intégré dans la fabrication de tissu et que l'on peut *fabriquer en autarcie* (...) ». (Le Directeur Administratif et financier, Français, entretien n° 18).

« (...) La localisation ici à *Ilafy* a été décidée *pour s'agrandir*, et un an après, *on s'est approprié le terrain*. Ça fait 47 ans d'existence (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

« (...) L'emplacement est *historique* [depuis les années 30] ; on était déjà à Antsirabe, une zone industrielle dans la ville d'eau, avec 600 000 m³ par an, 38 millions de KW d'électricité par an à base hydraulique, il y a ici la *disponibilité de l'eau, de l'électricité et Madagascar n'est pas dans la zone de dérangement climatique* (...) ». (L'Administrateur Délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 39 : localisation et marché du travail - éloignement volontaire

« (...) C'est pas par hasard ; on n'est pas dans une zone industrielle pour *limiter les frais de location*. Les entreprises textiles étaient mal organisées à l'époque entre ZFI en matière d'emprunts et l'encadrement moyen est très difficile à trouver. *On débauche facilement* les chefs de groupe, chefs d'atelier. D'où le *choix d'être complètement à l'écart des ZFI*. On a démarré en même temps que l'EF Festival qui fait des déguisements pour enfant (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) Le choix s'est fait sur un critère hors zone industrielle pour *éviter l'effet boule de neige des grèves*. On est aussi *proche de l'aéroport*, depuis déjà la crise en 2001. On est dans un *endroit où il y a un potentiel du travail et où les gens peuvent venir à pied, à moins de 7 km*, c'est un critère de sélection à l'embauche. Pour l'agent de maîtrise et le cadre, on fait le choix de mettre le prix pour faire venir le personnel d'encadrement (...) ». (Mme NAMDILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) On a une concurrence importante sur le marché du travail, mais on a un turnover de 3 % seulement car les Malgaches aiment travailler pour les Français, car on n'est pas trop strict, on comprend les choses, on est à la campagne et on les paye bien. On est *loin des zones de turbulence* (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

ANNEXE 40 : localisation - préférence pour les proximités

« (...) C'est à *proximité de la résidence de Mme RAZAY* [la fondatrice-PDG] et les employés habitent à moins d'1 km ; c'est à *proximité des administrations* également [moins d'une ½ heure de Tanà] (...) ». (Le Directeur Général, Malgache, entretien n° 2).

« (...) Le directeur commercial connaissait le propriétaire du terrain et ce n'est pas loin de la ville [moins d'une ½ heure de Tanà] (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) On est en location avec M. Rajamaly, à côté de l'aéroport, où il y a une concentration d'EF, avec des Chinois du côté d'Ivato. La zone Forello ou ici ? C'est mieux ici. On espère une redistribution des bus et de la sécurité pour les travailleurs (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) On était sous-traitant dans une usine en 2000 et comme il y avait de la main d'œuvre abondante et bon marché, puis on a choisi ce lieu de fabrication, proche de l'aéroport. En effet, il n'y a aucun transitaire bateau sur la Réunion (...) ». (M. CARDON, fondateur-gérant, Français, entretien n° 10).

« (...) Il y a deux raisons pour le choix de l'emplacement proche de l'aéroport et loin de la ZFI Forello : d'abord pour éviter la contagion des 10 EF dans la zone ; ensuite, sur 4 à 5 km, 40 % des employés peuvent venir à pied, et 50 % venir de tout Tananarive (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

ANNEXE 41: localisation dans une agglomération industrielle

« (...) On est à Galaxy [centre d'affaires poly activités], car dans Tananarive ville, il n'y a pas de bâtiment de 12 000 m² ; les gens habitent tout près ; dans une zone industrielle c'est aussi bien. Et M. X [le fondateur-PDG] avait déjà des locaux dans cette zone (...) ». (Le Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) Depuis 2000, il y a eu un essor des entreprises de la ZF à Madagascar, avec beaucoup de créations et d'embauches. M. Rasolo Abdoul est le propriétaire de la zone [Filatex]. On est locataire et on est environ une dizaine dans la zone. Il y avait une concentration dans la zone franche, mais aujourd'hui on peut s'installer dans les zones non industrielles comme EF (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, Malgache, entretien n° 9).

« (...) C'est un choix délibéré et le bon choix. A Madagascar, il y a 3 zones de concentration d'EF du secteur textile : Tanjombato, Galaxy et Talatamaty [site de cette entreprise] (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

« (...) Les bâtiment industriels sont peu disponibles. Les EF sont dans les périphéries et donc il faut être le mieux placé pour servir tout le monde, d'où le choix du lieu (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

ANNEXE 42: « pré-catégorisation »

« (...) On a des **relations interpersonnelles** avec les autres sociétés. Le GEFP [Groupement des Entreprises Franches et Partenaires] créé en 1988 s'occupe des rapports avec l'Etat, puis Text'Île Madà [le cluster] (TM), dont les stratégies sont différentes (sur le terrain essentiellement : foire internationale, centre textile et formation). Ils sont complémentaires. Il s'agit **d'échange d'informations sur les différentes machines, sur les procédés** ; les EF ne sont pratiquement pas concurrentes car les clients sont complètement différents (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) Par cette industrie, on est présent sur le marché pour faire profiter nos petits Malgaches par le made in Madagascar. Surtout grâce à TM, bien soudé : dans ce cluster, on est **tous des amis** ; il était déjà présent et on l'a formalisé. On essaie d'attirer les femmes malgaches dans notre mouvance. Nous exportons du produit fini. Avec les normes et un cahier des charges, de Décathlon, par exemple, TM, dans le respect de la Charte Qualité, propose de répartir la fabrication entre les membres du cluster. Le cluster, c'est **la transparence, le partage, la discussion**. Tout échange se fait pratiquement gratuitement. Ainsi un confrère me demande : peux-tu m'envoyer ton gars pour régler la machine ? On a **des relations de sous-traitance** aussi : je dois répartir les commandes si toutes mes chaînes sont pleines. **C'est l'entraide**. Le but du cluster c'est ça. S'il y a de grosses commandes, on couve le client et on le

garde à Madagascar. *Les donneurs d'ordre savent qu'il y a une solidarité dans les EF.* Par exemple, une entreprise comme Cotona [principale entreprise de filatures] a pris la commande pour les autres. Ça va, quand il y a une **éthique entre managers**, mais alors qu'on a petit client avec un prix valable pendant 3 ans et qu'une autre entreprise vient casser les prix, non. Le cluster tel que défini dans le cahier des charges, c'est **travailler ensemble pour vendre Madagascar**, et pas sa société seule ; ainsi par exemple, tel que faire des salons ensemble. C'est une **transparence tout en étant autonome**, car je n'ai pas à dire à quel prix je touche la commande. Nous sommes 20 entreprises dans TM. Si on a besoin de tant de fils par an, c'est *comme une centrale d'achat* et chacun donne son contrat. Il s'agit d'avoir une *force de frappe ensemble, plus puissante tout ayant sa propre stratégie*. Etre ensemble, **partager des idées** dans les plénières, des ateliers *sourcing*, qualité, etc.... **C'est une solidarité**. Ces grappes d'entreprise ont un avenir commun : si le textile avance à Madagascar, ... [mon entreprise] va aussi avancer. Après la crise politique, tout le monde s'est lié davantage (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) Le cluster se réunit assez souvent, et a des activités plus poussées et grâce au cluster se sont installées de **très bonnes relations** ente les 'jeaners' de la place : Griffy, Enkel, Cotonline, Madaguest, PGM, ... dans le cluster. On a *des relations de travail* et on se donne **des coups de main** : prêts de machine, lors des problèmes de capacité sur des étapes de montage du pantalon ; s'il y a un problème de lavage, on va lui donner un coup de main ; quand on se prête des machines, on ne se facture rien. Parfois on fait de la **sous-traitance** entre nous en attendant l'arrivée de nouveaux tissus ; s'il y a trop de travail : on prend la commande et la production pour une société. **L'entraide** c'est assez basique. Avec le cluster, on va plus loin dans le **sourcing, la formation**... Par exemple : un manager au lavage qui donne *des conseils* aux autres usines ; **on n'est pas du tout concurrents** et on a beaucoup de problème d'électricité avec la *Jirama* [société nationale d'électricité et d'eau]. La concurrence c'est la Chine qui est capable de faire n'importe quoi ; aujourd'hui, le marché du textile est énorme : *on ne se tire pas dans les pattes*. On présente d'autres EF à nos clients qui demandent des capacités de production de plus en plus grandes. Nous avons les mêmes produits, d'où *entraide* dans les produits et sur **les informations sur les couts-minute**. Mais **pas sur les prix** ; il faut avoir des prix qui nous permettent de vivre, et aussi des références ; on travaille sur des gros volumes, jusqu'à 4 ou 5 % des besoins du client (...) ». (Le Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) **L'esprit cluster, c'est l'initiative de se retrouver autour d'une association**. Pour les membres, il y a de l'argent disponible et pourquoi ne pas **l'utiliser dans l'intérêt général** surtout dans *la formation, dans la création de projet de mise aux normes* des entreprises et *l'amélioration des performances*, organisées ou non. Ou faire un *audit interne* pour être tous jugés sur les mêmes critères pour être accrédités auprès des clients sans être affublé d'une auréole de sainteté pour leurs clients et pour éviter comme Nike l'image de l'exploitation de l'être humain de l'entreprise. Les clients programment et viennent tout éplucher. C'est prévu sans complaisance pour toutes les directions et d'après les directives internationales. Le personnel aussi est interrogé pour vérifier que tout est normal.

(...) On doit respecter les règles du jeu social et fiscal des EF. C'est pourquoi il faut *être propre* car il y a eu des abus sur le plan fiscal et le travail ressemblait à de l'exploitation au vu des heures supplémentaires non payées. Les gens sont parqués non autorisés à sortir. Les médias, la presse écrite ont pris la relève contre l'esclavagiste, l'exploiteur, en faveur du personnel qui subit les pressions de certains Chinois, Français et même Indiens. Après tous ces incidents, des groupements d'entreprise se sont construits pour fédérer les entreprises et ne se rencontrent que ceux qui sont propres. Dans le cluster, il y a **plus de communication et de sensibilisation dans le bon sens** (...) ». (Mme NADMILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) Il y a un groupement des EF, le GEFP qui se réunit deux ou trois fois par mois et dont nous sommes membres, ainsi sue le TM, le cluster avec lequel on a fait un *salon* en mars avril dernier. En novembre il y a un salon en Europe, le *Fatex* à Paris. On bénéficie **des conseils en formation, d'un bureau de sourcing** donné par TM pour tous les accessoires comme les fils, des coûts très intéressants pour les intrants. On est aussi en collaboration **pour avoir des commandes**. On *reçoit aussi des informations* comme pour améliorer les exportations, avoir des contacts pour développer le textile, et *avoir des commandes à l'extérieur*. TM donne des *formations* de l'encadrement, du personnel, du management pour gérer la production et pour éviter les pertes de temps, ou les temps morts, pour améliorer l'efficacité de chaque maillon dans la chaîne (...). (Mme DURAND, co-gérante, Franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) Dans le cadre de TM, 25 entreprises réfléchissent ensemble pour **minimiser les coûts, optimiser les fonctionnements**, les achats, les outils de production, les relations avec les concurrents et les Hongkongais, l'Inde et la Chine qui font du basique et du volume mais pour une livraison sur 4 mois. Il y a une troisième Zone qui livre très rapidement, c'est le bassin méditerranéen, en moins d'un mois et notre Zone intermédiaire qui livre en 2 mois (...). (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

« (...) TM donne d'autres opportunités de collaboration. En 2004 TM a démarré. Nous avons été les premiers à rentrer dans un cluster, qui satisfait notre **besoin de relations de se faire connaître, de participer à un salon...** (...). (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12).

« (...) On est membre de TM depuis longtemps. On a **des relations** à travers le cluster (...) Il y a aussi **la visite d'entreprise par semaine**. Il faut un *public relation* très important et si on veut développer une nouvelle marque, il faut un nouveau logo (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

« (...) Le cluster est une **carotte financière, qui produit de l'énergie**, le niveau de qualité pour que les clients aient un panel de fournisseurs et de se grouper sur les imports asiatiques, de **grouper les forces et les volumes, de donner de la sous-traitance**. Mais aujourd'hui, on passe plus de temps à les [produits sous-traités, livrés et réceptionnés] contrôler, c'est une **charge supplémentaire, donc cela entraîne de grosses pertes**. On a fait beaucoup de prêt de machines, mais aujourd'hui, ça se loue, même au sein du cluster (...). (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

« (...) Nous sommes dans le cluster. On se prête des machines et **on se tutoie**. On **échange des idées** seulement, car il n'y a **pas de secret de fabrication car cela se sait** (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

« (...) On a beaucoup de relations dans le cluster pour **s'entraider** : s'il y a une commande qu'il ne peut honorer, un membre doit **sous-traiter avec les membres du cluster**. Autre exemple : si on a besoin de 20 machines, et si c'est en surplus quelque part, on **loue le matériel avec une somme modique**. **Cela dépend des relations**. Si c'est pour un concurrent cela va être payant, mais si c'est pour un client, c'est gratuit. Oui, **tout le monde est concurrent** au sein du cluster : ils connaissent le prix que je pratique et ils vont faire moins cher. Quand le carnet de commande est plein, on ne souffre pas trop, mais c'est ambigu. Trop va dépendre de la sous-traitance et c'est risqué surtout si le donneur d'ordre ferme son entreprise. Il y a un projet pour la teinturerie ; un expert qui venait de Bruxelles a invité les membres du cluster. Le but serait de développer le secteur teinture à Madagascar. Le **groupe des Français** veut créer une autre teinture à part, alors qu'il y a X et Y [2 entreprises de teinturerie membres] qui sont en sous-production. Il y a donc **des sous-réseaux au sein du cluster**. (...) Tout le monde est concurrent. Mais **on ne voit pas l'intérêt du cluster**. Le cluster est **une vitrine, une carte de visite pour le marché**. **Les propriétaires n'aiment pas le cluster à cause de la concurrence**. Tous les membres du cluster

sont des employés. C'est **convivial, c'est un club**. Si on est là et qu'on peut augmenter le CA de 10 %, OK, c'est une **opportunité supplémentaire**. Il y a **des secrets de fabrication que parfois on donne, et parfois non (...)** ». (M. RANDRIA, Directeur du personnel, Malgache, entretien n° 17).

« (...) On est membre du GEFP, et M. ROYER [le PDG] est membre actif du Conseil d'Administration du GEFP, car beaucoup de boîtes sont nos fournisseurs. Il y a échange d'informations et on veut **se grouper pour vendre l'origine Madagascar**. Les acheteurs des grands groupes vont venir acheter Madagascar. Le cluster en est le parfait exemple. Les investisseurs Chinois sont à part. Sinon **il n'y a pas de sous-réseaux dans le groupement**. **Les opérateurs malgaches sont peu nombreux**, et sont assez marginaux dans le groupement (...) ». (Le Directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

ANNEXE 43 : refus du cluster

« (...) On a quitté le GEFP, car les intérêts ne sont pas les mêmes. Pour plus de défiscalisation et de rapatriement de devises, des groupes d'entreprises noyautent le GEFP. Le Comptoir des Entreprises (CDE), à financement européen a préféré *choisir des entreprises Vazaha* pour leur cluster, telles que X et Y. Pour nous, *on ne remplissait pas les critères FIVPAMA* [syndicat d'industriels malgaches] qui a initié le projet de *clustering* à Madagascar après 2002 (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entretien n° 3).

« (...) On n'est pas dans le cluster, mais on a des amis Hongkongais quand on se voit, on se parle des problèmes ; il y a *beaucoup de solidarité dans le milieu hongkongais* (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) On n'a pas de collaboration directe avec le cluster, ni avec le GEFP. On est comme *en décalage* avec leur façon d'entreprendre et dans les dialogues et discussions, car on n'a *pas de retour* (...) ». (M. CARDON, fondateur-gérant, Français, entretien n° 10).

« (...) *On ne veut pas payer pour TM*. C'est une *façon détournée* de s'occuper de Madagascar, pour l'UE. C'est la politique de tous les bailleurs de fond à Madagascar, pour son besoin de financement (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

« (...) On ne veut pas être à TM, car *l'objectif c'est d'avoir des commandes et il ne suffit pas d'être dans une association*. Par contre, il faut avoir une organisation officielle appuyée par le gouvernement pour aider les entreprises à exporter et faire connaître Madagascar dans le monde, pour que Madagascar soit un pays compétitif. *S'associer pour discuter, ce n'est pas intéressant*. Est-ce qu'il y a vraiment une demande ? La façon dont ils ont démarré les choses dans le cluster, avec la mission économique, puis avec les grandes entreprises qui y participent, un cluster ce n'est pas cela. *Pour les PME*, oui, car il y a des Malgaches qui ont de petites machines. Par exemple, pourquoi Polo international est-elle membre ? Pourquoi ? (...) ». (M. KASAV, 826 salariés, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 19).

ANNEXE 44 : statut d'associé au cluster

« (...) Avec TM, nous aussi sommes partenaires en terme de *carnet d'adresses* et nous ne *payons pas de cotisations* (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

« (...) Pour le travail avec les EF, nous sommes partenaires de ce cluster TM, nous soutenons leur démarche, nous sommes intimement liés, *ils sont incontournables*. En fait, nous sommes amenés à vendre à ce client car à travers le tissu, il connaît son confectionneur qui l'assure à la date prévue. Nous formons un *trio interdépendant* et

intime avec les confectionneurs : Client, Cotona, Cluster, les 3 C (...) ». (L'Administrateur Délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 45 : gestion de la crise de 2002 – adaptation

« (...) En 2002, les Européens sont partis, par peur de l'instabilité : les marchandises restent à l'aéroport et les pièces disparues. Mais les Américains sont restés. Il faut 2 ans de travail pour accrocher le client, mais 4 ans pour relever la tête. Heureusement il y avait de la trésorerie pour payer les ouvriers grâce à la spécialisation en corseterie, car à Madagascar, il n'y en a que 3. Le métier est différent et pendant la crise, il a fallu payer *pour garder tout cela et on a gardé tout le personnel*. C'est une décision personnelle (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) La stratégie c'est dans la sous-traitance locale aujourd'hui, car avec la crise de 2002, on a *perdu des clients et il a fallu les dédommager*, la marchandise étant bloquée au port de Tamatave. Alors *le groupe a éclaté* (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 7).

« (...) Beaucoup d'entreprises ont fermé leur porte, mais la DG est *restée longtemps auprès des clients* pour ne pas renoncer malgré la situation de crise. Les clients nous ont suivi et on a respecté les engagements, avec *paiement des salaires alors qu'il n'y avait pas de travail*. Ça a resserré les liens dans le personnel (...) ». (Mme NADMILA, Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) En 2001, il y a eu un problème de production et le déficit s'est aggravé avec la crise de 2002. Mais j'ai *continué à payer le salaire des ouvriers*, même en travaillant au ralenti, d'où l'accumulation des pertes et en 2004, on a refait l'organisation, on a revu les commandes et depuis 2005, on est bénéficiaire (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, Malgache, entretien n° 9).

« (...) Le partenaire financier a suivi ; on est initié, on connaît Madagascar, on a senti que c'était une crise grave et on a limité la casse. Avec Décathlon on a perdu 600 000 €, mais *on a réussi à tenir* (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

« (...) La crise de 2002 a été pénible on a eu de la peine à payer les ouvriers et les créanciers, mais on n'a *pas fait de compression de personnel* ; on n'a pas remplacé ceux qui partaient et 150 employés ont eu une incitation au départ, en contrepartie de 6 mois de salaire. Nous avons *évité le chômage technique* (...) ». (Le Directeur du personnel, Malgache, entretien n° 20).

ANNEXE 46 : gestion de la crise de 2002 – continuité des activités ou résistance

« (...) Nous avons confiance dans l'avenir. Et même en 2002, on n'a fait *aucune fermeture*. Aujourd'hui, on tourne un peu au ralenti (...) ». (Mme DURAND, cofondatrice-gérante, Franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) En 2002, la situation était très difficile, mais on n'a *pas quitté le pays*. Nous avons *gardé notre porte ouverte* malgré les [jets de] pavés (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 13).

« (...) 2002 a été une catastrophe. On était *obligé de travailler*, car on ne fait pas partie d'un groupe international. X [le partenaire mauricien donneur d'ordre] a perdu 85 % de son CA, et elle a perdu DIOR. On a tout mis à plat complètement, et on n'a procédé à *aucune fermeture*. J'avais les commandes mais les clients n'avaient plus confiance dans le pays. Nous avons honoré 80 % des contrats et *les salariés ont été payés*, mais la CNAPS [Caisse Nationale de Prévoyance Sociale] n'a pas été payée et nous avons stoppé la cantine. On a subi 5 mois de crise, de janvier à juillet. Il nous a fallu 2 ans pour s'en remettre. Les conséquences sont énormes à chiffrer ; il faut voir l'Instat [Institut National des Statistiques]. On est étranger dans ce pays. C'est une *erreur de ne pas avoir débauché pendant la crise de 2002*. Le Malgache ne se

sent pas obligé de rendre cela ad vitam æternam. L'alliance sacrée entre les entrepreneurs et les salariés est à nuancer. Les années suivantes, l'entreprise a dû garder le cash et ça démarre ok, mais en 2004 et 2005, il a fallu ramer. La décision était humaniste, mais il aurait fallu une réduction de l'effectif. Si on prend l'exemple de Floréal, ils ont tout stoppé en 2002 et ils ont 4 ou 5 usines maintenant, car ils n'ont pas mis en péril l'entité qui apporte la valeur ajoutée. En terme d'emploi, il vaut mieux créer de l'emploi plus tard au lieu de garder l'effectif (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

« (...) En 2002, on n'a *jamais fermé*, mais le pire était lié aux barrages, et en avril, mai, juin, on n'avait plus de carburant. L'activité de teinture a dû s'arrêter, mais on a réussi à exporter en affrétant des avions Air Madagascar, et on a *réussi à rester à l'équilibre*. (...) Madagascar inquiète à cause de l'instabilité politique (...) ». (M. ROYER, Directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

ANNEXE 47 : gestion de la crise de 2002 - fermeture partielle ou totale de l'entreprise

« (...) La crise de 2002 était très dure, avec des problèmes. M. X [le PDG] a repris la direction de l'usine en 2001. On avait un problème de malversation en 2001, puis en 2002 70 % des clients sont partis ; ceux de l'UE sont partis, alors que ceux des USA sont restés fidèles ; le port de Tamatave était inaccessible ; tout partait par avion, donc très cher : 50 000 € ; les clients américains ont payé les frais d'avion et ont pris régulièrement contact ; ils ont été très bien dans la gestion de la crise. Pour le fonctionnement de l'entreprise, la société a *fermé pendant 6 mois* pour éviter de payer les gens à ne rien faire ; on a *injecté beaucoup de capitaux* en 2002 pour sauver l'usine. La stabilité actuelle, c'est mieux (...) ». (Le Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) En 2002, on a *fermé pendant 1 an ½* : tout le monde était au chômage, c'est-à-dire 100 personnes. Après on a *repris 60 % de ce personnel*, et on est reparti à zéro pour la formation. En 2005, on est sur le même rythme qu'en 2001 ; il a fallu *4 ans pour s'en sortir* (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

« (...) En 2002, il y a eu un *arrêt de l'usine pendant 2 mois*, d'où disparition de tous les clients, et une perte de 15 millions € et *restructuration financière* après cette crise, fin 2002 (...) ». (Le Délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 48 : pérennisation de l'EF - augmenter la capacité physique de production

« (...) On demande *des emprunts dans le but de renforcer* la partie corseterie, *agrandir le bas* avec deux chaînes de corseterie et le reste sur fond propre. Puis changer de local et séparer les deux activités vêtement pour enfant et corseterie lingerie (...) ». (M. KADER, fondateur-gérant, Tunisien, entretien n° 1).

« (...) L'UE a lancé le cluster avec des fonds européens. A terme on va tout faire pour que ça ne s'arrête pas. Ainsi, on a la volonté de *s'agrandir*, vers novembre, décembre. Nous mettons en place un business plan, on va *construire à nouveau, pour ne pas être locataire* (...) ». (M. AZERALY, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 5).

« (...) A court terme, on va rester en sous-traitance et faire du direct avec le déguisement pour la cliente française. On va *agrandir* un peu pour avoir juste de quoi faire des collections et faire encore de la sous-traitance. Mais on ne va pas trop investir à cause de sous-qualification du personnel (...) ». (Mme RAVAO, fondatrice-gérante, Malgache, entretien n° 12).

« (...) Plus il y a d'entreprises à Madagascar et plus il y a un intérêt commercial en terme de volumes en provenance d'Asie et mettre plus de bateaux et raccourcir le temps vers les pays recevant les produits, donc cela peut diminuer *le transit time*. On n'a pas de compétition directe, avec des clients différents et ils ne manquent pas. On est *challenger*, et on a l'intention de s'étendre, *d'ouvrir une deuxième entreprise à Madagascar*. Le client a confiance et ils peuvent placer plus dans la région, car on n'est pas leader. Sur une vingtaine d'exportateurs de Madagascar vers les USA, on est le 5^{ème} après Grosview, Hongkongais, basé ici, Novaknits, ou GF Cashmere, entre autres. Ils sont à capital asiatique, avec 5 000 employés chacun. On essaie de *trouver des niches* pour être compétitifs face aux entreprises chinoises et italiennes. On ne peut pas voir à long terme, pas plus loin de 5 ans, avec l'AGOA qui va jusqu'en 2012. On dépend des grands pays, alors on ne peut voir qu'à court terme (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, Mauricien, entretien n° 19).

ANNEXE 49 : pérennisation de l'EF - management des ressources humaines, politique de produits

« (...) On est *plus flexible* que les Chinois qui ne prennent pas de petites commandes. Nous devons importer tous les intrants. Il y a une loi récente qui stipule que, pour une société, il faut 10 millions d'Ariary aujourd'hui, alors il faut augmenter le capital. C'est une prochaine étape à terme, de deux ans maximum. On a *confiance* (...) ». (M. RAJAONA, Directeur Général, Malgache, entretien n° 9).

« (...) On doit se remettre en question pour *se maintenir*. (...) L'entreprise est axée sur la *qualité des produits fabriqués* et de la vie des employés afin de *maintenir une cohésion sociale dans le travail* étant donné toutes les incertitudes et les contraintes de ce marché (...) ». (M. CARDON, fondateur-gérant, Français, entretien n° 10).

« (...) Notre objectif, c'est *augmenter la productivité* à moyen terme et *améliorer la qualité* ; c'est aussi, *produire plus sans coût supplémentaire*, pour motiver le personnel qui reste. On a fait un audit et après calcul, 100 personnes sont en trop. Pour la *restructuration*, d'ici deux mois ce sera mis en place. On va investir à long terme, s'il y a demande. Donc *la sous-traitance doit augmenter en volume*, et il faudra encore investir. Le marché sud africain est un marché à prendre. Les Chinois et les Indiens qui sont forts, ont un coût de production plus cher, mais ils produisent beaucoup et vite. Les Européens et les Américains donnent un quota pour les pays émergents nous avons demandé à l'UE qu'ils interviennent pour que les produits soient fabriqués pour la majeure partie à Madagascar. A travers le GEFP, il y a des liens avec le gouvernement malgache (...) ». (Le Directeur du personnel, Malgache, entretien n° 17).

ANNEXE 50 : pérennisation de l'EF - politique d'alliance

« (...) A terme, on suit notre croissance, on attend de *pérenniser les acquis*, on cherche à *trouver des alliances*, que ce soit dans la distribution ou intégrer une filiale pour avoir une petite part dans un grand gâteau. Il faudrait une forme de *concentration*, grandir avec des alliances pour avoir des plus grandes parts de marché (...) ». (M. RANAIVO, Directeur Général, Malgache, entretien n° 3).

« (...) Notre part d'activité reste petite. En 2007, nous avons à gérer un problème d'approvisionnement en matière de coton. La Hasima (entreprise de coton) exige que nous payions d'avance depuis deux ans ou alors elle menace de tout donner à la Cotona, qui vient d'être racheté par Vial. La Hasima est appuyée par la CFDT, Compagnie Française de Développement Textile. Il est urgent de trouver une solution sinon cela porte atteinte à une bonne partie de notre production. Le coût du carburant a été multiplié par 8. On subit, en plus l'augmentation de la masse salariale de 10 % par an, car c'est imposé par l'Etat. On pourrait exporter pour des couvertures

d'emballage, mais les frais de transport sont trop chers. Le seul espoir, ce serait peut-être de *s'associer avec Cotona* (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 20).

ANNEXE 51 : pérennisation de l'EF - diversification, investissement de capacité

« (...) Notre stratégie consiste à bien *améliorer notre qualité de travail* pour satisfaire notre clientèle afin *d'augmenter notre part de marché* en Europe et renforcer nos commandes. On vise aussi la *diversification* en vue d'une accumulation et investissement cash, ce qui produit une économie de 18 % de taux d'intérêt (...) ». (Le Directeur Général, Malgache, entretien n° 2).

« (...) Notre stratégie c'est de profiter des 5 ans devant nous jusqu'en 2012 pour les USA [AGOA] ; on va *augmenter notre capacité de production* ; on doit *réduire les coûts extérieurs* qui nous pénalisent beaucoup, surtout le jean, par rapport à la Chine surtout, malgré les quotas et taxes de 18 % qui doivent la pénaliser. On va aussi *travailler avec les USA pour les blouses et vêtements de travail*, car la Chine est taxée à 30 % pour ces produits. La Chine a beaucoup d'avantages : pas de problème ni d'eau, ni d'électricité et ils envoient un conteneur tous les jours. Ici on a des problèmes de douanes, d'électricité, de bateau une fois par semaine seulement, de taxe sur l'intrant de nos fournitures (...) ». (M. TRICHET, Directeur Général, Français, entretien n° 6).

« (...) Notre stratégie d'ici deux ans consiste à *doubler l'effectif*, à *multiplier par trois la production*, d'où augmentation de la productivité du travail grâce à l'augmentation de la dextérité du personnel (...) ». (Le Directeur d'usine, Malgache, entretien n° 16).

« (...) Notre stratégie à terme, c'est de *continuer à investir et développer les ventes hors groupe* ; pour le tissu, pour un peu moins de 100 tonnes produites, on veut le doubler d'ici deux ans. Et passer à trente tonnes de plus par mois (...) ». (Le directeur Administratif et Financier, Français, entretien n° 18).

ANNEXE 52 : pérennisation de l'EF - investissement productif

« (...) On essaie d'améliorer quelque chose de *nouveau pour attirer les clients*. Comme le flocage, le transfert numérique assisté par ordinateur qui ne fait pas que du basic, mais un transfert sérigraphique. On essaie de finir nous-mêmes, et on ne donne jamais en sous-traitance. On représente 60 % de part de marché officiel de la sérigraphie. Le résultat net se chiffre à environ 20 à 30 % du CA. On n'a aucune aide des institutions, ni du système. On *se débrouille* par nous-mêmes, sans aucune faveur de l'Etat, même pas pour l'eau ou l'électricité (...) ». (Mme DURAND, co-gérante, Franco-malgache, entretien n° 8).

« (...) Notre stratégie consiste à *tout faire à Madagascar* ; je ne suis qu'à 25 % des étiquettes de tout ce qu'on fabrique aujourd'hui à Madagascar. Il reste encore beaucoup de potentiel. On a *beaucoup d'investissements prévus* de 10 machines pour 10 sortes d'étiquettes (...) ». (M. KASAV, fondateur-gérant, entretien n° 13).

« (...) Il faut réussir à investir dans l'outil de production, afin de réduire les coûts et le nombre de personnels, et *s'ouvrir sur l'Afrique du Sud* pour augmenter la productivité. On prévoit 900 000 € d'investissement de 15 machines automatiques à 60 000 €, pour *automatiser* la première transformation et si les salaires malgaches augmentent, on va avoir un outil amorti dans les 5 prochaines années. On a accompli un bond gigantesque au niveau de la qualité et la planification de la production nettement s'améliore (...) ». (M. BONNET, fondateur-gérant, Français, entretien n° 14).

« (...) On sous-traite avec le Maroc pour l'emplacement des morceaux de tissu. Il faut être capable de jongler avec l'organisation Ikea pour les canapés 2008. On doit *améliorer l'offre avec la machine* que l'on vient d'acheter, ce qui augmentera la capacité de gagner de 3 fois en efficience, 20 % de capacité. En plus, on va intégrer le lavage et la broderie. On va arriver à avoir *5 clients sur le marché américain* qui est très spécial, sauf accident. On va rester sur l'UE et continuer à se développer. Dans 5

ans le Malgache n'acceptera plus d'être payé à bas prix : il faut le *prévoir*. *Ouvrir une usine ultra moderne* pour un personnel ultra qualifié, c'est à la fois éviter le gaspillage de main d'œuvre et être à l'avant-garde pour un secteur qui semblait être voué à la fatalité. Plus tard, à ma retraite, je pense reprendre une ancienne usine pour faire des bateaux et de la fonderie (...) ». (M. BERTRAND, fondateur-gérant, Français, entretien n° 15).

ANNEXE 53 : pérennisation de l'EF - stratégie du statu quo

« (...) On va rester comme cela même si le résultat net est négatif, car ils [les actionnaires] ne veulent pas investir d'avantage. Les matières premières sont importées de partout, mais c'est fini, car il faut acheter dans la même région et elles devront venir de l'Afrique subsaharienne selon l'exigence de l'AGOA en 2008 (...) ». (M. KING CHOW, Directeur d'usine, Zanatany d'origine hongkongaise, entretien n° 4).

« (...) La stratégie à terme : être vivant c'est déjà très bien ? On ne veut *plus évoluer, ni modifier l'activité, ni augmenter l'effectif*. On s'est agrandi en 2006 : avec le rajout de 4 chaînes supplémentaires, on a *atteint la taille critique*. On veut que les clients soient toujours satisfaits et on veut créer avec eux un *partenariat sur le long terme*. On refuse des clients en ce moment, car le budget est défini, on est en position de choisir. On est assez optimiste pour l'avenir, mais sans garantie. Il y a eu des craintes après les élections [présidentielles], mais fondamentalement, nous sommes optimistes. Et il y a l'attachement de M. X [le PDG] pour Madagascar (...) ». (Mme NAMDILA ; Directrice d'usine, Française, entretien n° 7).

« (...) Je suis tenté de dire que je m'arrête, je ne vais pas plus loin, je prends ma retraite. En fait, la *taille actuelle de l'entreprise est satisfaisante* pour le marché actuel. Et son potentiel incite à l'optimisme (...) ». (M. NICOLAÏ, fondateur-gérant, Zanatany, entretien n° 11).

« (...) On *investit au strict minimum*, 500 000 € par an, soit 3 % du CA. On ne va pas augmenter tout de suite ; le *cadre économique n'incite pas à investir*. Le coût de l'électricité à Madagascar est de 8 cents € le KW, contre 5,2 cents € à Maurice. Madagascar a besoin de faire ses preuves, car chaque 10 ans, à Madagascar, il y a une crise politique (...) ». (L'Administrateur Délégué du Groupe, Mauricien, entretien n° 21).

ANNEXE 54 : cluster artisanal - sous-traitance

« (...) La *coopération* est pratiquée par les membres (...) ».

« (...) C'est important de se regrouper pour une nouvelle forme de travail et *mettre en commun* « (...) ».

« (...) L'artisan achète le tissu, prépare le motif, achète le fil, les paysans viennent chercher le travail et le font chez elles à la campagne. Ce qui représente 10 emplois en moyenne par entité, car les brodeuses viennent chercher le travail selon les besoins et quand c'est fini, elles le ramènent (...) ».

« (...) Alors, pour 2 000 sacs en commande, on a fait un transfert ; il faut faire un prototype, puis chaque artisan en prend une partie. En fait *la commande a été répartie entre les artisans* (...) ».

« Quand il y a des commandes, ils se les partagent, se les répartissent suivant les articles (...) ».

ANNEXE 55 : cluster artisanal - mutualiser le sourcing

« (...) Il y a une vingtaine d'entreprises individuelles seulement à travers cette coopérative ; c'est un test : il est dur d'orienter les gens à comptabiliser leurs recettes, de les faire fructifier à la banque et d'*acheter ensemble* (...) ».

« (...) Nous travaillons informellement, mais nous apprenons à nous formaliser afin de constituer un groupe, mettre en commun nos efforts et *créer une centrale d'achat* (...) » (Le Président du cluster).

« (...) « On nous demande de formuler un projet comme quoi l'institution va nous aider, mais rien n'est fait. On démarre très doucement. Il y a beaucoup de commandes, mais *pas assez de fonds pour acheter les matières premières* et les outils de travail (...) », se plaint un paysan, appuyant la nécessité du *sourcing* commun.

ANNEXE 56 : cluster artisanal - la formation,

« (...) Chaque artisan apporte sa cotisation de 10 % pour les formations et on cherche d'autres fonds (...) ».

« (...) Les subventions pour les formations techniques sont pour tout le monde même si ce sont des artisans informels, car l'association dont ils sont membres est dans le formel (...) ».

« (...) On fait des réunions et formations d'artisans (...) ».

ANNEXE 57 : cluster artisanal - Améliorer les performances

« (...) D'abord, il faut capitaliser le savoir et *renforcer les capacités de production* (...) ».

« (...) L'avenir, l'espoir c'est *d'avoir de meilleures performances* (...) » (Le Président du cluster).

« (...) C'est une nouvelle façon de travailler : il s'agit d'honorer une commande dans un délai déterminé. Comment reproduire le même modèle en *réalisant une économie d'échelle* ? C'est ce qu'on a appris en Allemagne : si on veut faire un transfert, on prend le calque, on brode dessus ; on a appris aussi avec un diagramme (...) ».

ANNEXE 58 : cluster artisanal - respect des normes

« (...) L'objectif premier c'est d'être dans *les normes du marché mondial*. Donc il faut qu'ils accèdent à la formation aux *dimensions et aux normes* d'une nappe à 6 couverts ; ce sont des *normes avec des étiquettes* pour dire d'où cela vient, ce qui implique qu'il y ait *des normes et qualité de travail* dans le label *Salohin'Iarivo* (...) A rapprocher de l'origine Madagascar, pour le cluster TIM.

« (...) Pour faire une bonne finition, il faut plus de temps. On utilise du fil DMC, et non le fil chinois. Sinon c'est un travail qui n'est pas fini à temps, la broderie pas bien finie, pas raffinée : c'est le *vita gasy* [fait malgache, souvent péjoratif] (...) ».

« (...) Pour la coordination et le contrôle de qualité, c'est difficile surtout pour la collecte de travaux finis car chaque personne qui travaille à la main ne connaît ni l'hygiène, ni la qualité (...) ».

ANNEXE 59 : cluster artisanal - protection de l'image, du label du cluster :

« (...) Pour nous, il faut acheter de la bonne matière première et avoir de la main d'œuvre de qualité, *une bonne finition et un packaging* pour montrer que cela n'a jamais servi (...) ».

« (...) Il faut créer un label pour bien asseoir nos produits (...). Il faut donc créer un label qui nous soit propre (...) » (Le Président du cluster).

ANNEXE 60 : cluster artisanal - La solidarité - le *fihavanana*

« (...) *Nous sommes unis, mais pas dans le travail qui reste individuel* malgré le *fihavanana*. Avec l'évolution du pays, c'est chacun pour soi et il faut organiser du protectionnisme professionnel pour nous protéger (...) » (Le Président du cluster).

« (...) A 10 km de Tananarive, les filles sont *très solidaires* : elles acceptent beaucoup de choses et on mange ensemble, on est moins individualistes. La culture malgache, c'est la *solidarité*, l'unité dans les souffrances comme sans les joies. L'identité malgache reste toujours présente (...) » (une artisane).

ANNEXE 61 : cluster artisanal - « intérêt général » et « avenir commun »

« (...) Pour nous, la raison d'adhérer au cluster, c'est que nos pouvoirs sont limités et nous n'avons aucun impact, tandis qu'un *groupe est plus crédible* face à un environnement (...) ». (Le Président du cluster).

« (...) Et [il faut] *se regrouper pour avoir de l'argent afin d'affronter le marché actuel*. Quand il faut livrer 2 000 pièces d'un coup aujourd'hui, il faut 20 Léonard de Vinci qui font 20 Joconde en 2 jours. C'est une nouvelle version de l'artisanat (...) ».

« (...) Un cluster, c'est un métier, *un objectif*, un même territoire, une filière comme le textile. Il y a *beaucoup d'avenir* dans les 12 filières [de l'artisanat] (...) ».

« (...) C'est un héritage (un ancien stade de foot qui a été converti ,financé par l'AFD) en aire d'exposition et de vente pour les artisans, dans le quartier dénommé « des 67 ha » de l'ancien marché du *Zoma* (vendredi, ancien jour et emplacement du grand marché] entre des gens avec leur savoir faire et les revendeurs qui viennent toujours commander de province à Tananarive pour *vendre* dans les sites touristiques. Ces *points de vente* représentent un tiers et le reste, c'est du bouche à oreille (...) ».

« (...) Nous voulons aussi *communiquer nos desiderata techniques ou administratifs* (...). Il faut organiser du protectionnisme professionnel pour nous protéger (...) ». (Le Président du cluster)

ANNEXE 62 : cluster artisanal - Le besoin de participation au salon

« (...) La Chambre de Commerce Internationale organise *un stand à Milan*. Les frais sont déjà payés à moitié, mais pour approvisionner une foire sur 10 jours, c'est difficile. L'écart de niveau économique est trop grand. Au *Burkina Faso*, c'est plus facile, c'est gratuit, mais c'est encore plus loin (...) ».

« (...) Mises à part les *foires et les expositions*, on a des clients qui viennent nous voir à qui on demande les 50 % d'acompte à la commande (...) ».

« (...) On a participé à *deux expositions* déjà, pour *nous faire connaître* (...) ».

« (...) Ils se mettent *ensemble pour les expositions* pour la fête de l'Indépendance, par exemple, et les gens qui n'y sont pas allés ont donné leurs objets à vendre (...) ».

ANNEXE 63 : cluster artisanal – opportunisme

« (...) Les artisans qui forment 80 % du total [des adhérents], ce sont *des pêcheurs* et les femmes utilisent les coquillages pour faire des bijoux, puis *les paysans* qui font de la vannerie. *Pour la majorité de leurs temps*, ils font des produits artisanaux (...) ».

« (...) Ils n'ont pas été à l'école et *cela leur permet de vivre* (...) ».

« (...) Elles [les femmes artisanes] recherchent leur *intérêt personnel* (...) ».

ANNEXE 64 : cluster artisanal – la concurrence

« (...) Pour eux [les membres], *les concurrents sont les Chinois et les Indiens*. Nos clients sont à l'exportation, à l'étranger et si on veut vendre, il faut cibler l'exportation, aller de l'avant, ne pas concurrencer ce que fait ton voisin (...) ».

« (...) Nous, artisans, nous sommes conscients que *nous ne sommes pas concurrents*, ni entre nous, ni dans les pays de la région Océan Indien et il faut se regrouper pour faire *face à la concurrence extérieure* (...) (Le Président du cluster).

« (...) Les femmes artisanes de Madagascar *ne sont pas concurrentes*, car chacune fait à sa façon (...) ».

« (...) Petit à petit, les opérateurs mauriciens et chinois font entrer des marchandises qui peuvent *concurrencer nos produits* (...) ». (Le Président du cluster).

« (...) *Le Chinois* ne vend que du bas de gamme à Madagascar (...) ».

ANNEXE 65 : cluster artisanal – « secret de fabrication »

« (...) *Le savoir-faire* dans ce domaine résulte d'une activité introduite à Madagascar, quand les missionnaires norvégiens protestants sont arrivés, pendant ma période coloniale. C'est à travers leur éducation scolaire que des jeunes filles ont amené le métier de l'aiguille à Madagascar. La *transmission familiale intergénérationnelle* est dite ancestrale, par la transmission des traditions des familles de brodeuse de fil en aiguille dans le sens de la fibre. A *Ambohomalaza* [une localité dans la banlieue de Tananarive] par exemple, les familles se sont transmis l'art de la peinture à l'aiguille, des tableaux ; les points de croix ont été appris par les missionnaires (...) ».

« (...) On doit adapter la mentalité des artisans au concept de cluster, car ils ne sont pas égoïstes mais *protègent leur savoir faire* (...) ».

ANNEXE 66 : cluster artisanal – le relationnel

« (...) Pour l'artisan, *participer aux réunions, c'est laisser son travail* : il perd du temps, mais il faut se professionnaliser et réfléchir aux problèmes afin qu'il ne soit pas seul à trouver des solutions (...) ».

« (...) Tous les membres sont dans la moyenne d'âge de 40 ans. Ils ont *l'expérience de travailler seul et de vivre les problèmes du travail en solitaire* (...) ». (Le Président du cluster).

Ce qui explique que :

« (...) *Se regrouper, c'est encore très difficile* à Madagascar (...) ».

ANNEXE 67 : cluster artisanal – communications et informations

« (...) Le concept de cluster a apporté une force à son environnement : c'est une association, mais regroupée autour d'une structure d'animation qui permet aux gens de *s'adresser aux membres* (...) ».

« (...) On fait des réunions (...). On donne des *informations sur les tendances du marché*. Par le SADC, les gens sont informés sur l'incidence qu'ils peuvent avoir sur le marché africain (...) ».

« (...) Nous existons depuis un an et commençons à nous connaître ; on essaye de se comprendre (...). (Le Président du cluster).

ANNEXE 68 : **cluster artisanal – assistance mutuelle**

« (...) L'utilisation du fonds de trésorerie est insuffisante et chacun ne peut pas contribuer de manière égalitaire ; il faudrait que le cluster avance de l'argent afin de préserver l'entraide et la coopération (...) ».

ANNEXE 69 : **cluster artisanal – pérennisation**

La coordinatrice nous schématise d'abord l'artisanat, puis situe la broderie textile :

« (...) L'artisanat regroupe 12 filières et se classe en trois secteurs : l'artisanat de production, c'est-à-dire transformation de matières, comme la sculpture ferronnerie ; l'artisanat de service, comme le plombier, maçon, réparation de montres toiture, bâtiment, électronique ; l'artisanat d'art : on crée des modèles et ce sont des pièces uniques, la vannerie, les cosmétiques, huile essentielle, la crème.

Le textile se trouve dans les trois secteurs : il y a la petite confection, la broderie, le linge de table et de maison. ; la couture, c'est du service ; la broderie, c'est de l'art ; le linge de maison c'est de la confection (...) ».

« (...) On est sollicité pour l'essaimage du concept de cluster ; il est beaucoup demandé (...) ».

« (...) Le concept de cluster est limité à un territoire, une ville : à Diégo Suarez, ça pourrait être pour les écailles de tortue, les coques de coco ; et à Tuléar, pour les maroquiniers, sacs, sandales en cornes. Cela dépend de la répartition territoriale (...) ».

Mme Beby Seheny ANDRIAMANALINA projette même dans le cluster un levier de développement, en dépit des embûches :

« (...) Il n'a aucune visibilité pour l'avenir. L'évolution est très lente (...) ».

« (...) Le patriotisme économique consiste à formaliser les entreprises artisanales, mais ils ne sont même pas inscrits dans les livres du fokontany [unité territoriale administrative de base] voire même pas d'acte de naissance. Ils ont une profession, et à travers elles, ils vont s'identifier et exister (...) ».

« (...) Le développement du cluster est certain, mais pour l'heure c'est très laborieux (...) »

Et pour y parvenir :

« (...) Il faut avoir une stratégie offensive et aller au devant du marché (...) ».

« (...) Il faut de la discipline ; et l'union fait la force, c'est ce qui a rendu fort les Romains (...) ».

« (...) L'avenir, l'espoir c'est d'avoir de meilleures performances, à condition que la solidarité réelle soit effective ; il est vrai que parfois on s'aperçoit de l'individualisme, mais cela dépend de l'esprit de chacun (...) ».

ANNEXE 70 : **TM - Le sourcing**

« (...) Les membres veulent optimiser leurs importations, et veulent se concentrer, se regrouper pour trouver le meilleur fournisseur ; avec l'effet-volume il y a un effet-prix (...) ».

« (...) Nous participons aux rendez-vous textiles internationaux, comme le rendez-vous du sourcing, le Fatex (...) ».

ANNEXE 71 : TM - la formation

« (...) On s'adresse à deux prestataires pour une meilleure connaissance de tous les coûts, pour pouvoir donner un outil d'aide à la décision dans une entreprise (...) ».

« (...) En matière de formation, d'ailleurs on organise même une formation avec des entreprises hors cluster aussi pour remplir le stage pour des raisons financières (...) ».

« (...) On a un projet de formation continue pour répondre à un besoin, une demande de formation permanente, avec un vivier de formateurs d'agents de méthodes, de contrôle qualité et de ressources humaines (...) ».

ANNEXE 72 : TM - L'amélioration des performances et le respect des normes

« (...) On vise aussi la maîtrise des coûts pour donner aux entreprises des outils connus, mais qui sont des investissements (...) ».

« (...) Nous initions une démarche RSE [responsabilité sociale de l'entreprise] afin de disposer d'une sorte de charte commune à la fois sur le volet social et sur le volet environnemental (...) ».

« (...) On doit mettre en place une Charte Qualité qui sera opérationnel en 2007-2008 (...) ».

« (...) un Centre Technique est en étude de faisabilité (...) »

ANNEXE 73 : TM - l'image/solidarité/avenir commun/intérêt général

« (...) Le cluster TM facilite la coopération entre membres en entretenant des relations entre tout le Textile (...) ».

« (...) La notion de cluster est pertinente par une mise en réseau d'entreprises qui acceptent de collaborer dans le but de l'amélioration de leur productivité et de leur compétitivité via le partage d'expérience et de projets collectifs (...) ».

« (...) les membres peuvent avoir des problèmes identiques et chercher des solutions ensemble (...) ».

ANNEXE 74 : TM - La solidarité - l'avenir commun, l'intérêt général et la confiance

« (...) L'esprit de solidarité a toujours existé à Madagascar, avec ou sans cluster (...) »

« (...) ce sont des acteurs qui coopèrent dans un environnement porteur avec un avenir bénéficiant d'un environnement institutionnel favorable (...) ».

« (...) Qu'ont-elles à gagner les grandes entreprises puisqu'elles peuvent s'en sortir seules ? Mais avec une vision d'avenir, elles ont intérêt à ce que les petites s'en sortent (...). Les grandes entreprises cotisent plus que les petites (...) ».

« (...) Nous voulons rendre service à tout le secteur textile malgache (...) »

« (...) Avoir l'esprit cluster, c'est avoir un esprit de confiance (...) »

ANNEXE 75 : TM - la communication pour l'image

« (...) On muscle la communication pour promouvoir le secteur Textile malgache en général et pour faire venir ou revenir des donneurs d'ordre (...).

« (...) Dès 2005, nous sommes dans ces locaux, et la signature de plaquette où chaque entreprise a sa fiche. On a un site web depuis 2007 : www.textilemada.mg

« (...) Quand un client veut des pulls ou des chemises, il va en trouver dans le cluster (...) ».

« (...) Un cluster, vis-à-vis d'un donneur d'ordre, assure la qualité et les délais (...) ».

« (...) On a un projet de Centre de service Textile Global, avec deux volets : un show room, et un tissuthèque doc. Pour faire connaître le secteur textile malgache, à partir d'un cahier de tendance (...) ».

ANNEXE 76 : TM – satisfaction des « besoins de relations/salon »

« (...) Nous sommes une cellule d'animation, chargée de provoquer les rencontres (...) ».

« (...) On organise ou on participe aux Entretiens Textile de l'Océan Indien, aux rencontres et à des conférences (...) ».

« (...) [Lors d'un salon] dans un stand collectif Text'Île Madà, on y trouve tout sur la maille et sur la chaîne, dans 54 m² de stand (...) ».

ANNEXE 77 : TM – satisfaction de la quête d'opportunités d'affaires

« (...) L'objectif c'est d'augmenter les importations étrangères (...).

« (...) Les exportations malgaches représentent 0,3 % des importations européennes, et 0,4 % des importations américaines (...) ».

ANNEXE 78: TM – satisfaction de la convivialité

« (...) Avoir l'esprit cluster, c'est avoir un esprit de confiance, de transparence, de coopération interentreprises. On doit faire partie de la filière Textile Habillement Broderie et faire partie des 24 [membres, le maximum statutaire étant de 25] (...) ».

« (...) [Nous organisons des] visites interentreprises en vue d'échanges constructifs (...) »

« (...) On a une réunion par mois. On est financé par les quote-part entreprises (...) ».

« (...) [les membres se réunissent pour mutualiser leurs problèmes] Exemple s'interroger à propos du coût-minute : un pantalon c'est 25 minutes, alors pourquoi ici [à Madagascar] c'est 30 minutes ? (...) ».

ANNEXE 79 : TM – « prêt modulé de matériel ou de personnel » - entraide

« (...) Tout besoin de dépannage est diffusé sur tout le cluster (...) ».

« (...) [Au sujet de la solidarité] Exemple, l'entreprise *Fatexma* en 2005, suite à un incendie, a bénéficié de l'aide de 3 ou 4 entreprises, et les détails, les modalités ne sont pas connus (...). Le cluster n'a fait que renforcer cet état d'esprit qui préexistait (...).

« (...) On a fait une bourse de stocks de matières premières, de fils, de boutons, comme une base de données (...) ».

« Des PME ne peuvent pas disposer de machines performantes, alors on met en place des services et prestations techniques, comme une ceintureuse (...) ».

ANNEXE 80 : insuffisance de responsabilisation du personnel des EF

« (...) Le personnel manque de responsabilité, d'où l'instabilité de la main d'œuvre (...) ».

« (...) Il manque des cadres à Madagascar et les entreprises dépensent beaucoup en formation et du jour au lendemain les salariés s'en vont (...) ».

« (...) Il faut toujours pousser et responsabiliser l'employé (...) ».

« (...) Les EF n'arrivent pas à responsabiliser des travailleurs ; si on leur propose 10 000 [FMG] de plus, ils partent (...) ».

ANNEXE 81 : mutation économique et la diversification (la Responsable de la Mission Economique de l'Ambassade de France).

« (...) Le coton malgache est réputé de bonne qualité et il y a des centrales d'achat qui achètent le coton malgache ; les grands hôtels parisiens achètent le tissu malgache (...) ». (Appréciation opposée à celle de certains entrepreneur-français).

« (...) Mais sur 10 ans c'est difficile à dire, car les grands clients, comme ceux du rayon textile de la grande distribution vont directement en Chine (...) ».

« (...) Il y a possibilité de mutation économique dans le secteur textile car c'est une étape dans l'évolution du pays. Ainsi les filiales mauriciennes [à Madagascar] se tournent vers le tourisme, elles se diversifient et commencent déjà à regarder les concessions touristiques. Les entreprises françaises font déjà partie de groupes diversifiés dans l'immobilier, dans l'hôtellerie et vont continuer dans le textile tout en gardant les autres activités (...) ».

ANNEXE 82 : prospective optimiste

« (...) Les perspectives de marché régional avec l'Afrique du Sud sont prometteuses dans les deux sens, en entrées à Madagascar, et aussi au niveau des importations des intrants achetés en Chine (...) » (Responsable de la Mission Economique).

« (...) A partir d'août, Madagascar entre dans la SADC. Notre stratégie à moyen terme c'est, en 2006, d'être le 3^{ème} pays d'Afrique en volume d'exportation en habillement dans le textile, soit 2^{ème} l'année prochaine c'est un atout pour Madagascar qui a un avenir dans le textile jusqu'en 2015. Il faudrait peut-être une intégration verticale car le coût de l'énergie ne permet pas la création d'entreprise de tissage pour approvisionner nos usines d'habillement (...) » (intégration souhaitée également par l'animatrice du cluster TM, cf. *supra*).

ANNEXE 83 : traitement du codage par le logiciel SEMATO

th-ae-accord		126	accord, accorder, adhésion, affinité, agréer, agrément, alliance, autorisation, cohésion, complicité, consensus, correspondance, entente, équilibre, harmonie, joie, marché, unité, culture malgache, th-ae-culture-malgache
th-ae-accumulation		49	abondance, accumulation, cumul, flopée, groupement, masse, peuple, poids, quantité, réunion, tas
th-ae-acheteur		137	achat, acheté, acheter, acheteur, acquisition, client, consommateur, payeur
th-ae-actionnaire-majoritaire		4	actionnaire majoritaire, associé majoritaire
th-ae-appareil		114	appareil, dispositif, machine, moyen, outil
th-ae-apport		84	aide, apport, apporter, appui, contribution, cotisation, investissement, participation, porter, quote-part, rapport
th-ae-art		100	art, artisan, artisanal, artisanat, artiste, artistique, main, manuel
th-ae-association		129	accord, aide, alliance, appui, assemblage, association, associé, associer, clan, club, collaborateur, collaboration, collaborer, combinaison, comité, composition, coopération, entendre, entente, fédération, groupement, harmonie, mariage, mélange, organisation, regroupement, réunion, union, Union, unir
th-ae-atelier-de-confection		4	atelier de confection, usine de confection
th-ae-bénéfice		122	atout, attention, avantage, bénéfice, bénéficiaire, bénéficié, faveur, gain, goût, intéressant, intéresser, intérêt, passionnant, prestataire, produit, profit, profitable, profiter, rentable, revenu
th-ae-bout-de-chaîne		4	bout de chaîne, bout de la chaîne
th-ae-capacité-de-production		10	capacité de production, force de production

th-ae-capital		129	adulte, basique, capital, capitaliser, capitalisme, essentiel, essentiellement, important, investissement, majeur, majoritaire, majorité, principal, principalement, tête, vital
th-ae-chef-d-entreprise		74	chef d'entreprise, dirigeant, entrepreneur, gestionnaire, patron
th-ae-chef-de-production		6	chef de production, directeur de production
th-ae-client-européen		3	acheteur européen, client européen
th-ae-commerçant		91	affaires, business, commerçant, commerce, commercial, commercialement, fournisseur, marchand
th-ae-commun		46	classique, collectif, commun, communautaire, communauté, général, habituel, médiocre, normal, plat, traditionnel
th-ae-compagnie		283	accompagnement, accompagner, compagnie, entreprise, guide, société
th-ae-compagnie-d'eau		3	compagnie d'eau, entreprise d'eau
th-ae-compagnie-nationale		3	compagnie nationale, entreprise nationale
th-ae-concept-de-cluster		5	concept de cluster, notion de cluster
th-ae-condition-de-production		15	condition de production
th-ae-condition-de-travail		17	condition de travail
th-ae-contrôle-de-qualité		3	contrôle de qualité, contrôle qualité, contrôler...qualité
th-ae-COTE-SUD		3	COTE SUD, Coté Sud
th-ae-coût-de-la-main		4	coût de la main, coût de main
th-ae-création		205	création, créer, établissement, formation, innovation, production

th-ae-création-d-entreprise		3	création de l'entreprise, création d'entreprise, créer...entreprise
th-ae-culture-malgache		30	culture malgache
th-ae-développement		147	acheminement, amélioration, augmentation, augmenter, avance, changement, changer, croissance, croître, développement, développer, devenir, enveloppe, épanouissement, essor, évoluer, évolution, expansion, extension, hausse, marche, modification, mutation, progrès, progresser, progression, progressivement, renforcement, surd�velopp�, transformation
th-ae-développement-de-l-entreprise		4	développement de l'entreprise, essor des entreprises, évolution des affaires
th-ae-difficile		50	compliqué, délicat, difficile, difficulté, dur, exigeant, grave, pénible, problématique, sévère, strict, tendu
th-ae-Directeur		99	chef, Directeur, direction, dirigé, dirigeant, diriger, gérant, manager, patron
th-ae-directeur-d-usine		12	chef atelier, chef d'atelier, directeur d'usine, direction de l'usine, diriger...usine, responsable d'atelier
th-ae-direction		245	administrateur, administratif, administration, administrer, autogestion, cadre, chef, chemin, commandement, comportement, conduire, conduite, directeur, direction, dirigé, dirigeant, diriger, encadrement, encadrer, gérant, gérer, gestion, gestionnaire, leader, management, manager, modèle, patron, patronage, régie, responsabiliser, responsabilité, responsable, sens, supérieur
th-ae-disposition		78	alliance, combinaison, commandement, composition, directive, disposer, dispositif, disposition, don, facilité, infrastructure, ordre, organisation, restructuration, structure, structuré, structurer, tendance
th-ae-domaine		73	branche, compétence, domaine, rayon, secteur, zone
th-ae-emploi		120	boulot, charge, emploi, employé, employer, métier, poste, profession, salarié, utilisation
th-ae-énergie		50	activité, animation, courage, dynamique, dynamiser,

			énergie, force, mouvement, vitalité
th-ae-entrepreneur-malgache		8	entreprendre...Madagascar, entrepreneur malgache, entreprise malgache
th-ae-Entreprise		329	acte, affaire, compagnie, entreprendre, entrepreneur, entreprise, Entreprise
th-ae-entreprise-franche		24	entreprise de droit, entreprise franche
th-ae-exigence		84	besoin, condition, difficile, exigé, exigeant, exigence, exiger, nécessité, obligation
th-ae-exigence-de-qualité		3	besoin de qualité, exigence de qualité
th-ae-femme-malgache		6	femme de Madagascar, femme malgache
th-ae-fonction		62	charge, fonction, fonctionnaire, fonctionnement, fonctionner, métier, poste, profession, rôle
th-ae-force		74	actif, capacité, costaud, dynamique, dynamiser, effort, énergie, force, forcement, forcément, fort, fortement, pression, puissant, renforcement, renforcer, résistance, solide, vitalité
th-ae-formation		190	annonce, apprentissage, aspect, conforme, création, directive, donnée, éducation, étude, formalisation, formaliser, formateur, formation, forme, formé, formel, former, information, informé, informel, informer, instruction, officiel, perfectionnement, qualification, uniformisation
th-ae-île-Maurice		18	île Maurice, mauricien
th-ae-incidence-de-la-culture		23	incidence de la culture
th-ae-intention		60	ambition, avant-projet, but, courage, désir, intention, plan, planification, planning, plat, programme, projet, propos, schéma, volonté
th-ae-Investissement		99	apport, capital, investir, investissement, Investissement, investisseur, placement
th-ae-local		90	délocalisation, délocaliser, lieu, local, localement, pièce

th-ae-loi		51	charte, code, légal, légalement, loi, moyenne, normal, normalement, norme, principe, règle, règlement, régler
th-ae-machine		93	appareil, électromécanique, machine, machiner, machiniste, mécanicien, mécanique
th-ae-main-d-oeuvre		31	main d'oeuvre
th-ae-malgache		271	madagascar, Madagascar, malgache
th-ae-manque		44	absence, absent, absentéisme, carence, défaut, déficit, déficitaire, insuffisance, insuffisant, lacune, manque, manquer, pénurie, satisfaisant, suffire, suffisamment, suffisant
th-ae-manque-de-main		5	insuffisance de main, manque de main, manquer...main, pénurie de main
th-ae-marché		95	accord, marchand, marchandise, marché, monopole, monopolistique, supermarché
th-ae-marché-Africain		3	marché Africain, marché avec l'Afrique
th-ae-matériel		93	concret, équipement, matériel, matière, physique, réel, tissu
th-ae-milliard-FMG		6	milliard FMG, million FMG
th-ae-niveau-de-qualification		18	niveau de formation, niveau de qualification, niveau de qualité
th-ae-niveau-de-rémunération		16	niveau de rémunération, niveau des salaires
th-ae-niveau-d-instruction		81	formation, niveau de formation, niveau de qualification, niveau d'étude, niveau d'instruction
th-ae-nom-de-la-Responsable		5	nom de la Responsable, nom du Responsable
th-ae-nom-de-l-Entreprise		21	nom de l'Entreprise
th-ae-organisation		72	association, composition, corps, disposition, ordre, organigramme, organisation, organisé, organiser, organisme, structuré

th-ae-particulier		168	exceptionnel, individu, individualisme, individualiste, individuel, individuellement, interpersonnel, particularité, particulier, particulièrement, personne, personnel, personnellement, privé, spécial
th-ae-personne		175	gens, individu, personnaliser, personnalité, personne, personnel, personnellement
th-ae-pesanteur-culturelle		3	pesanteur culturelle, poids de la culture
th-ae-prime-de-production		7	prime de production, prime de productivité
th-ae-problème-de-douane		3	problème avec la douane, problème de douane
th-ae-problème-financier		4	difficulté de financement, problème de financement, problème financier
th-ae-procédé		84	méthode, moitié, moyen, moyenne, outil, procédé, procéder, procédure, process, recette, ressource, système, truc
th-ae-produit		200	article, bénéfice, création, effet, producteur, productif, production, productivité, produire, produit, rentable, sous-production
th-ae-produit-fini		6	produit complet, produit fini
th-ae-qualification		140	compétence, compétent, expert, formation, mérite, qualification, qualifié, qualifier, qualité, sous-qualification
th-ae-relation		107	accord, affinité, attache, contact, correspondance, correspondre, lien, lier, rapport, relater, relatif, relation, relationnel
th-ae-rémunération-de-base		7	rémunération de base, salaire de base
th-ae-salaire		151	employé, gain, impayé, paiement, payant, paye, payé, payer, payeur, rémunération, rémunérer, repayer, salaire, salarial, salariat, salarié, salarier
th-ae-salaire-moyen		4	rémunération moyenne, salaire moyen
th-ae-Samaf-		6	Samaf export, samaf-export

export			
th-ae-secteur-informel		3	secteur formel, secteur informel
th-ae-site-Web		3	site Internet, site Web
th-ae-situation		73	aire, condition, emplacement, lieu, localisation, position, site, situation, situer
th-ae-société		102	associé, collectivité, communauté, compagnie, psychosocial, social, socialement, socialisme, société
th-ae-stable		38	constant, continu, déterminé, équilibre, fixe, fixer, instabilité, permanent, solide, stabilisation, stabiliser, stabilité, stable, stationnaire
th-ae-taille-humaine		3	dimension humaine, taille humaine
th-ae-taux-d-intérêt		4	taux d'intérêt, taux intérêt
th-ae-terme-de-pérennité		21	terme de pérennité
th-ae-tissu		160	matériel, textile, Textile, tissage, tissé, tisser, tissu, toliste
th-ae-transformation		58	changement, évolution, formé, former, modification, mutation, renouvellement, transformation, transformer
th-ae-travail		248	bosseur, boulot, emploi, fonction, laborieux, métier, ouvrage, ouvrier, profession, synergie, travail, travailler, travailleur
th-ae-unité-de-confection		4	unité de confection, unité de fabrication
th-ae-usine-de-Textile		3	usine de Textile, usine textile
th-ae-valeur		99	coût, coûter, importance, mérite, prix, valeur, valoir, valoriser

Section 1 - L'ensemble des données

Enregistrez sur votre ordinateur le fichier associé au lien suivant
(Enregistrer la cible sous.../Save Target as... au bouton droit de la souris sur le lien) :

[Fichier tableur \(textes fusionnés\) en mode texte](#)

Section 2 - Les catégories de projet

Statistiques descriptives sur la catégorie de projet : culture

Catégorie de projet	Liste de valeurs (pourcentages)	Moyenne	Médiane
cluster	membre : 83.33%		
	non : 41.67%		
	associé : 16.67%		
	null : 8.33%		
	sympathisant : 8.33%		
coopération	matériel : 50.00%		
	commerciale : 25.00%		
	entraide : 25.00%		
	amicale : 16.67%		
	null : 8.33%		
	amicales : 8.33%		
	aucune : 8.33%		
culture	entreprenuriale : 8.33%		
	problème : 8.33%		
	leadership : 8.33%		
	encadrement : 8.33%		
	brainstorming : 8.33%		
	traditions : 8.33%		
	adaptation : 8.33%		
	null : 8.33%		

	autogestion : 8.33%
	aucune : 8.33%
	agilité : 8.33%
	ainesse : 8.33%
document	entretien15 : 8.33%
	entretien06 : 8.33%
	entretien20 : 8.33%
	entretien11 : 8.33%
	entretien08 : 8.33%
	entretien02 : 8.33%
	entretien27 : 8.33%
	entretien04 : 8.33%
	entretien23 : 8.33%
	entretien25 : 8.33%
	entretien16 : 8.33%
	entretien07 : 8.33%
	entretien21 : 8.33%
	entretien18 : 8.33%
	entretien12 : 8.33%
	entretien09 : 8.33%
	entretien03 : 8.33%
	entretien14 : 8.33%
	entretien05 : 8.33%
	entretien10 : 8.33%
	entretien01 : 8.33%
	entretien26 : 8.33%
	entretien17 : 8.33%
	entretien28 : 8.33%
	entretien22 : 8.33%
	entretien19 : 8.33%
	entretien13 : 8.33%
	entretien24 : 8.33%
effectif	206 : 8.33%
	200 : 8.33%
	760 : 8.33%

	162 : 8.33%
	180 : 8.33%
	30 : 8.33%
	1000 : 8.33%
	null : 8.33%
	810 : 8.33%
	850 : 8.33%
	650 : 8.33%
	130 : 8.33%
management	méritocratique : 33.33%
	familial : 25.00%
	matriarcal : 16.67%
	paternaliste : 16.67%
	dirigiste : 16.67%
	fonctionnel : 16.67%
	psychosocial : 16.67%
	responsabilisant : 8.33%
	participatif : 8.33%
	malgachisation : 8.33%
	null : 8.33%
	intégrationniste : 8.33%
type	français : 41.67%
	franco-malgache : 25.00%
	zanatany : 25.00%
	mauricien : 16.67%
	malgache : 16.67%
	karana : 16.67%
	tunisien : 8.33%
	null : 8.33%
	hongkongais : 8.33%

Section 3 - Les thèmes

Table des thèmes. Total de culture : 12

Cette table peut être triée en cliquant sur les en-têtes des colonnes.

Thème	Ingrédients des thèmes	Texte	Fréquence globale	Pourcentage global	Fréquence moyenne	Fréquence française	Écart à la moyenne française	Chiffre français	Fréquence francophone	Écart à la moyenne francophone	Chiffre francophone	Fréquence karana	Écart à la moyenne karana	Chiffre karana	Fréquence malgache	Écart à la moyenne malgache	Chiffre malgache	Fréquence mauricien	Écart à la moyenne mauricien	Chiffre mauricien	Fréquence tunisienne	Écart à la moyenne tunisienne	Chiffre tunisienne	Fréquence zanaany	Écart à la moyenne zanaany	Chiffre zanaany
th - a - e - cul - ture - mal - gache	cul - ture - mal - gache		12	100	1.5	5	3.5	0.0146	1.5	0.0494	0.4225	0.5	0.0058	0.2	0.0058	2	0.0058	1	0.005	0.0029	3	1.5	0.0088	0.0088		
th - a - e - or	as - so - cia - tion,		11	91.666	1.375	5	3.625	0.016	0.625	0.055	0.4722	2	0.625	0.2	0.006	2	0.625	0.6	0.006	0.625	3	1.625	0.625	0.625		

g a n i s a t i o n	c o m p o s i t i o n , c o r p s , d i s p o s i t i o n , o r d r e , o r g a n i g r a m m e , o r g a n i s a t i o n , o r g a n i s é , o r g a n i s e r , o r g a n i s m e , s t r u c t u r é			7				3			2						5			5			5		5	5	3		8

Chi2 théorique : 14.07

Chi2 observé : 1.0922602

Degrés de liberté : 7

Marge d'erreur : 5%

L'hypothèse d'indépendance globale des variables n'est pas rejetée.

Table inversée des thèmes.

Cette table peut être triée en cliquant sur les en-têtes des colonnes.

Valeur catégorique détail	Fréquence globale	Fréquence moyenne	Fréquence th-ae-culture-malgache	Écart à la moyenne th-ae-culture-malgache	Chi2 th-ae-culture-malgache	Fréquence th-ae-organisation	Écart à la moyenne th-ae-organisation	Chi2 th-ae-organisation
---------------------------	-------------------	-------------------	----------------------------------	---	-----------------------------	------------------------------	---------------------------------------	-------------------------

Table inversée des thèmes.

Cette table peut être triée en cliquant sur les en-têtes des colonnes.

Valeur catégorique détail	Fréquence globale	Fréquence moyenne	Fréquence th-ae-culture-malgache	Écart à la moyenne th-ae-culture-malgache	Chi2 th-ae-culture-malgache	Fréquence th-ae-organisation	Écart à la moyenne th-ae-organisation	Chi2 th-ae-organisation
français	10	5	5	0	0.0146	5	0	0.0163
franco-malgache	5	2.5	3	0.5	0.0494	2	-0.5	0.0552
hongkongais	1	0.5	1	0.5	0.4225	0	-0.5	0.4722
karana	4	2	2	0	0.0058	2	0	0.0065
malgache	4	2	2	0	0.0058	2	0	0.0065
mauricien	4	2	2	0	0.0058	2	0	0.0065
tunisien	2	1	1	0	0.0029	1	0	0.0033
zanatany	6	3	3	0	0.0088	3	0	0.0098

Chi2 théorique : 14.07

Chi2 observé : 1.09226

Degrés de liberté : 7

Marge d'erreur : 5%

L'hypothèse d'indépendance globale des variables n'est pas rejetée.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	5
PREMIERE PARTIE : LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR : UNE APPROCHE MULTIDISCIPLINAIRE.....	12
Introduction.....	14
Sous-partie 1 : le paradigme de l'entrepreneur isolé.....	18
1. La construction épistémologique de l'entrepreneur isolé	18
1.1 De l'entrepreneur au producteur : la réduction d'un concept	18
1.2 L'entrepreneur coordinateur de l'école autrichienne	21
1.3 L'entrepreneur créateur schumpétérien	23
2. L'entrepreneur dans l'organisation économique	25
2.1 Les théories de l'organisation.....	25
2.2 Les coûts de transaction	27
2.3 L'économie des conventions	29
2.4 Les théories évolutionnistes	31
3. L'entrepreneur dans l'organisation sociale.....	32
3.1 Les approches behaviouristes	32
3.2 Le dialogue entrepreneuriat / organisation	34
3.3 Sociologie des entreprises et des organisations	37
Sous-partie 2 : Firmes, districts et l'entrepreneur marshallien	40
1. Firmes et districts	40
1.1 Une organisation spécifique : le District industriel Marshallien	41
1.2 Le renouveau des districts industriels	42
1.3 Une typologie des systèmes locaux dans les pays du Sud	45
1.4 L'encastrement au territoire	46
2. L'entrepreneur marshallien	47
2.1 Un changement de perspective sur l'entrepreneur	47
2.2 L'entrepreneur du district industriel	48
2.3 Les limites des approches économiques	49

Sous-partie 3 : Pour une approche culturelle et sociologique de l'entrepreneuriat...	51
1. Culture et identité entrepreneuriales	51
1.1 Définitions interdisciplinaires de la culture d'entreprise	51
1.2 Le Management interculturel	54
2. Dimensions culturelles et gestion entrepreneuriale	55
2.1 Approche culturelle du management	55
2.2 Traditions, institutions et impératifs de management	58
3. Praxéologie entrepreneuriale dans les pays en développement	60
3.1 Considérer le management africain	60
3.2 Le management interculturel adapté à l'entrepreneuriat dans le Sud	61
Conclusion.....	64

SECONDE PARTIE : ENTREPRISE ET CULTURE A MADAGASCAR 67

Introduction.....	69
-------------------	----

Sous-partie 1 : Le cluster malgache : des origines aux mutations récentes..... 72

1. Les origines du cluster textile malgache	73
1.1 Quelques rappels sur les zones franches	73
1.2 La création de la zone franche malgache	75
1.3 Les conditions initiales	76
2. Les évolutions du cluster textile malgache à l'heure de la globalisation	79
2.1 Un système de production spécialisée	79
2.2 Forces et faiblesses du cluster textile malgache	83
2.3 La dépendance mauricienne	85

Sous-partie 2 : Culture et entreprise à Madagascar 87

1. La culture malgache : éléments structurants	87
1.1 Un cadre national pluriel	87
1.2 Le <i>fihavanana</i> , structure de la distance hiérarchique	89
1.3 Le <i>tsiny</i> et le <i>tody</i> : omniprésence des contrôles moraux	90
2. Culture malgache et gestion d'entreprise	92
1.1 Des règles contradictoires de gestion	92
1.2 Pour comprendre les règles de gestion entrepreneuriale malgaches : la méthode des « récits de vie »	94
Conclusion.....	96

TROISIEME PARTIE : L'ENTREPRENEUR DU CLUSTER MALGACHE : UNE APPROCHE PAR LES RECITS DE VIE	98
Introduction.....	100
Sous-partie 1 : intégration du cluster et approche de l'entrepreneur-franc.....	102
1. Problématique d'intégration et district	102
1.1 intégration d'une grappe artisanale	102
1.2 Les perspectives d'intégration verticale du district	104
2. Codage des récits de vie	105
2.1 La population de l'échantillon d'entrepreneurs	106
2.2 Eléments de management interculturel	107
2.3 Les relations avec l'environnement économique et social	109
2.4 La pérennisation de l'entreprise franche	113
Sous-partie 2 : Interprétations : typologie des entrepreneurs et du management malgache dans les entreprises franches	115
1. Typologie des entrepreneurs malgaches	115
1.1 traits marquants des entrepreneurs-francs	115
1.2 entrepreneur-franc dans les faits	117
2. Management interculturel dans les EF	119
2.1 unité de management	119
2.2 management culturel multiforme	123
Conclusion.....	132
CONCLUSION GENERALE	134
Bibliographie	146
Tableaux et figures	185
Table des Annexes	185

RÉSUMÉ

Cette thèse est une contribution au débat sur l'entrepreneuriat comme levier économique et social pour le développement des pays du Sud. L'objectif de cette thèse est de déterminer plus particulièrement le comportement de l'entrepreneur malgache des zones franches textiles et spécifier son management interculturel.

Cette thèse, caractérisée par une approche multidisciplinaire, est structurée en trois parties. *La première partie* présente une revue de la littérature afin d'appréhender l'état actuel des recherches sur l'entrepreneur dans les pays du Sud et introduit la notion de management interculturel. *La seconde partie* s'articule d'une part autour des origines et des évolutions du cluster textile à Madagascar et d'autre part autour de la prégnance de la culture malgache dans le comportement des entrepreneurs des zones franches textiles. Enfin *la dernière partie* de cette thèse s'attelle aux analyses empiriques de récits de vie des entrepreneurs. Cette partie propose une typologie des entrepreneurs dans les entreprises franches textiles à Madagascar, à partir de l'analyse interprétative des récits de vie.

Mots-clés : entrepreneur – district industriel – Madagascar – textile – interculturalité – zones franches.

Entrepreneurs in developing countries.

The case of Madagascar's free export zones.

SUBSTRACT

This Ph.D. is a contribution to the recent debates on the role of entrepreneurship in developing countries. The main issue of the thesis is to determine entrepreneurs' behavior through intercultural management. This work is applied to the Madagascar's free zone entrepreneurs.

In this thesis, we use multidisciplinary methodology in order to understand how Madagascar's entrepreneurs develop their activities. The first chapter of the thesis presents the state of the art of recent research on entrepreneurship in developing countries. The second chapter analyses the origins and evolutions of the textile cluster of Madagascar and introduces the role of cultural elements. Finally, the third chapter reproduces some "fragments" from these entrepreneurs' interviews. This chapter delivers a typology for the entrepreneurs of Madagascar's textile free zone.

Key-words: entrepreneur – industrial district – Madagascar – textile – cultural management – free export zones.