

## MANAGEMENT INTERNATIONAL AU VIETNAM

### QUẢN TRỊ QUỐC TẾ TẠI VIỆT NAM

Jean-Pierre SEGAL (Dauphine Recherche Management- CREPA)

#### Resume

*La communication présentera les enseignements tirés d'une recherche portant sur la réception locale des outils et des pratiques de management international . Cette recherche a été menée en 2009-2010 avec le soutien de l'Agence Française de Développement au sein de quatre entreprises vietnamiennes (deux industrielles, deux dans le secteur des services ; deux dans la région de Hanoi, deux dans celle d'Ho Chi Minh Ville). Elle analyse l'impact sur la mise en œuvre de ces pratiques des différences culturelles existant entre le contexte occidental au sein duquel ces pratiques ont été forgées et leur contexte vietnamien d'application.*

#### Tóm tắt

*Bài viết giới thiệu nội dung một công trình nghiên cứu về sự tiếp nhận của các địa phương đối với công cụ và công tác quản lý quốc tế. Nghiên cứu này được tiến hành vào năm 2009-2010 với sự giúp đỡ của Cơ quan Phát triển Pháp, thực hiện ở bốn doanh nghiệp Việt Nam (hai cơ sở công nghiệp, hai trong lĩnh vực dịch vụ, hai trong khu vực Hà Nội và hai trong khu vực Thành Phố Hồ Chí Minh). Nghiên cứu này phân tích những ảnh hưởng đối với việc thực hiện công tác quản lý quốc tế của các nền văn hoá khác nhau đang tồn tại trong bối cảnh Phương Đông mà công tác quản lý quốc tế được rèn rũa và bối cảnh ứng dụng tại Việt Nam.*

#### Introduction

L'économie vietnamienne connaît aujourd'hui une belle croissance et semble avoir pleinement tiré profit des réformes économiques de 1986 intitulée Doi Moi. Elle a depuis privatisé une partie non négligeable de son secteur public, encouragé l'investissement étranger (loi 1998) et, plus récemment, en Janvier 2007, rejoint l'OMC. De 2000 à 2007, son PIB a doublé et ses exportations ont triplé en dollars. Certes des zones d'opacité demeurent dans le fonctionnement des marchés comme celui des

entreprises du secteur public dont la productivité tarde à s'élever. C'est dans ce contexte qu'il est attendu des entreprises internationales qu'elles apportent au pays, en sus de leurs investissements financiers, leurs savoir-faire en matière d'organisation et de management des entreprises. Il est souhaité qu'elles contribuent, en donnant l'exemple, à former une nouvelle génération de salariés vietnamien familiarisés avec des méthodes nouvelles, rompant à la fois avec les pratiques bureaucratiques et centralisées des grandes entreprises publiques et avec l'agitation désordonnée du tissu local de petites entreprises familiales. Rationalisation de la prise de décision, formalisation des procédures internes, décentralisation des responsabilités, transparence de la circulation interne de l'information, évaluation rigoureuse des performances individuelles et collectives, mise en place de démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité sont attendus, regardées comme autant de moyens éprouvés pour soutenir la motivation des acteurs et améliorer l'efficacité collective.

Différents indices suggèrent cependant qu'au sein des jeunes entreprises vietnamiennes du secteur concurrentiel, et singulièrement au sein des entreprises dites internationales, les apprentissages qui s'opèrent sont plus lents et plus difficiles qu'imaginé. Au turnover, classique en Asie, des jeunes salariés vietnamiens s'ajoutent celui des managers expatriés qui semblent souvent s'épuiser devant l'ampleur de la tâche qui leur incombe. N'y a-t-il pas lieu d'examiner de plus près la façon dont s'opèrent au sein des filiales vietnamiennes les transferts de méthodes importées d'Occident afin de s'assurer que celles-ci y sont à la fois bien comprises et efficacement appliquées ? Ne faudrait-il pas aussi s'interroger sur les conditions dans lesquelles il serait possible de les adapter pour consolider à la fois leur compréhension et leur légitimité locale ?

## 1. Etat de la question

### *Les transferts de pratiques au sein des FMN ; policies and practises*

La question à laquelle nous allons nous intéresser a été largement abordée par littérature en gestion. La perspective généralement retenue est celle des conditions de succès du développement des stratégies des grandes entreprises au sein d'une économie globalisée. Cette stratégie les conduit à investir dans d'autres continents, soit en y créant ex nihilo des filiales soit en passant des alliances, sous forme de joint-venture ou de prise de participation, avec des entreprises locales censées leur apporter l'expérience et les réseaux locaux nécessaires pour apprendre le fonctionnement du marché, gérer les

relations avec les fournisseurs et les pouvoirs publics, mobiliser efficacement la main d'œuvre locale. La littérature recommande d'associer à une vision large de la stratégie des pratiques ajustées finement au contexte (Bartlett&Goshal, 1998), selon la maxime célèbre « *Think global, act local* ». Les travaux menés au sein des filiales de ces entreprises internationales ont largement fait état des difficultés et des risques rencontrés dans le cadre du processus de transfert de méthodes engagées par les firmes internationales. Sorties du contexte au sein duquel elles ont été élaborées, les « *best practices* » ne produiront pas nécessairement ailleurs les effets bénéfiques attendus.

Soucieuses non seulement d'être en mesure de contrôler l'activité de leur filiale mais aussi d'y appliquer les principes d'action gouvernant le fonctionnement du Groupe, les entreprises internationales doivent composer avec le cadre institutionnel local organisant les relations de travail et les relations d'affaires, comme avec les normes et des valeurs différentes des salariés locaux (Kostova T& Roth K, 2002). Placées entre le marteau (la pression exercée par le siège) et l'enclume (les résistances possibles de la base), les directions locales devront non seulement expliquer et former mais pourront aussi être conduites à « faire la part des choses » et adapter au contact local l'usage de ces outils et le transfert de ces pratiques.

Deux catégories de risques encourus, toujours envisagés du point de vue de l'entreprise qui transfère ses pratiques et ses outils, sont envisagées :

- d'un côté, des difficultés possibles dans la mise en œuvre de ces pratiques, par exemple si elles entrent en contradiction avec les législations locales ou si elles nécessitent des niveaux de compétence professionnelle non disponibles sur place ;

- de l'autre, des difficultés dans l'appropriation par les personnels de la filiale des manières de faire de la maison-mère.

### **La question de l'enracinement culturel des pratiques de gestion**

Les travaux de Hofstede (Hofstede, 1982) puis ceux de d'Iribarne (d'Iribarne, 1989) ont montré, en utilisant des démarches différentes, ce que les pratiques organisationnelles développées aux Etats-Unis, puis popularisées à l'échelle des cinq continents sous le nom de « management » devaient à leur contexte d'origine, apportant des réponses encadrées dans la culture américaine (le refus de l'arbitraire du chef, la liberté individuelle de maîtriser sa destinée, la force du droit et du contrat) à des questions

universelles (comment coordonner de façon acceptable les contributions au sein d'une organisation, comment légitimer l'autorité coordinatrice au sein d'une entreprise).

De nombreux travaux comparatifs (Chanlat, Davel, Dupuis, 2008) ont montré depuis la diversité culturelle de ces réponses et les difficultés qui en résultent dans la construction de coopération internationale, en général, et dans les modes internes de coordination au sein des entreprises multinationales, en particulier (Chevrier, Segal, 2011). Les situations de coopération interculturelle, en particulier entre pays économiquement avancés et pays émergents où s'opèrent des transferts de pratiques managériales, sont très concrètement affectées par la distance qui généralement sépare les repères culturels des pays « destinataires » de ces transferts de ceux où les outils transférés ont été bâtis. Des conflits de rôles hiérarchiques et/ou l'existence d'ambiguïtés dans l'exercice des fonctions d'autorité ont été décrites (Shenkar, Zira, 1992) dans le cadre de joint-ventures internationales.

#### **Lectures et légitimation locale de pratiques importées**

Le courant de recherche dans lequel nous inscrivons cette recherche s'est penché sur ces phénomènes d'appropriation et de mise en œuvre de pratiques de gestion importées, prêtant attention aux significations qui leur sont données par leurs utilisateurs locaux (d'Iribarne, 2007, 2009, Yousfi, 2005). La perspective que nous adoptons s'inscrit dans le cadre des approches interprétatives de la culture, regardant celle-ci comme un cadre d'interprétation à partir duquel, en fonction du sens qu'ils prêtent à la situation, les acteurs ajustent leurs conduites, en fonction du tissu de contraintes qui s'exercent sur eux et des ressources dont ils disposent. Retrait ou participation active, coopération ou conflit auront partie liée avec les significations accordées à l'offre de participation et de coopération faite par le management de leur entreprise.

La dimension culturelle n'est pas confondue dans cette approche avec des coutumes ou des croyances que le « modernisateur » devrait affronter courageusement dans l'intérêt même des « modernisés ». L'introduction de changements significatifs dans l'organisation de l'entreprise comme dans le management des hommes est regardée comme compatible avec les « cultures locales », pour autant que ces transformations soient à même de prendre positivement sens dans les repères locaux. A l'inverse, l'introduction de telles réformes a toutes les chances de se heurter à des résistances solides si elles percutent de façon frontale les représentations locales d'une autorité légitime et bienveillante (versus un pouvoir odieux) et d'une coopération juste et efficace (versus l'imposition d'une discipline

esclavagiste). La prégnance de ces représentations, nourries d'épisodes historiques, de proverbes et de métaphores tirés des savoirs populaires<sup>1</sup>, derniers demeure significative à l'échelle d'une génération, y compris dans des sociétés en pleine mutation économique comme peuvent l'être aujourd'hui les pays émergents, en général, et le Vietnam, en particulier.

### *Application au cas vietnamien*

Le caractère relativement récent de l'ouverture du Vietnam aux investisseurs étrangers explique en grande partie la minceur des travaux existant sur notre sujet. Komote (2002) décrit le Vietnam comme un terrain vierge pour la recherche en gestion. Vo (2007, 2008) est à notre connaissance l'auteure ayant jusqu'ici réalisé les travaux les plus approfondis sur les pratiques des entreprises internationales, américaines et japonaises, au Vietnam. Chevrier (2009) a analysé les enjeux culturels franco-vietnamiens pesant sur la conduite des projets de développement en s'inscrivant dans un cadre théorique identique au notre. Mai (2010) examine les transformations organisationnelles opérées au sein du secteur des entreprises d'Etat.

Une littérature abondante existe sur les facteurs de réussite et d'échec des joint-ventures, moins fournie s'agissant du Vietnam, reposant sur l'administration à distance de questionnaire adressés aux managers. Bien que donnant matière à de savants traitements statistiques, ces travaux laissent malheureusement le lecteur sur sa faim s'agissant de savoir comment se sont construites sur le terrain les coopérations entre les différents partenaires. Les conclusions qui s'en dégagent prônant un meilleur apprentissage des langues, une communication plus attentive et une meilleure ouverture aux différences culturelles, généralement assimilées à des valeurs (Vo Sang, 1997) valident le plus souvent des affirmations de bon sens.

## **2. Problématique et méthodologie**

La contribution des firmes internationales à la modernisation des entreprises vietnamiennes, qu'il s'agisse d'investissement nouveau ou non, emprunte plusieurs voies. L'installation de nouveaux équipements, plus récents et plus efficaces, constitue certes un levier majeur d'accroissement de la productivité qui, cependant, ne nous intéresse, dans la perspective retenue, que dans la mesure où il appelle la mise en place de nouvelles formations et de nouvelles procédures auxquelles les salariés

---

<sup>1</sup> Le Huu Khoa Anthropologie du Vietnam

vietnamiens ont du s'adapter. Il en va de même de la mise en place de progiciels de gestion ou de système d'informations basés sur de nouvelles technologies. La gestion des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise (recrutement, formation, rémunérations) mais aussi les pratiques quotidiennes d'animation et d'encadrement des équipes élémentaires de travail (prise de décision, délégation d'autorité, contrôle), l'introduction de nouvelles procédures de gestion de la sécurité ou de la qualité en milieu industriel, de management de la performance dans les milieux commerciaux et tertiaires, sont, par contre, au cœur de notre aire d'observation et d'analyse dans la mesure où les cadres et techniciens expatriés qui sont en charge de superviser leur mise en œuvre doivent composer avec les usages antérieurs et les repères culturels des employés locaux.

L'apport des entreprises internationales sur lequel se focalise notre attention comprend donc d'une part, les outils et les procédures « importées » et, d'autre part, les pratiques à travers lesquelles l'encadrement, local ou expatrié, expatriés occidentaux ou asiatiques, les met en œuvre. L'objet du présent article est d'analyser la façon dont ces procédures et ces pratiques (*policies ad practises*) sont reçues, comprises, réinterprétées et finalement mises en œuvre par les personnels vietnamiens des entreprises étudiées. On fait l'hypothèse que ces derniers, qu'ils se trouvent en position de « managers » ou de « managés » mobilisent les mêmes repères définissant, dans des références culturelles vietnamiennes, l'exercice légitime d'une autorité et la construction d'un ordre local efficace et acceptable (efficace parce qu'acceptable). Les singularités de ces lectures et de ces attentes ne sont pas posées comme intangibles, dans un contexte vietnamien manifestement en pleine transformation. Il nous suffit de postuler qu'ils font encore aujourd'hui référence pour les acteurs dont nous analysons les attitudes et les comportements. Sans sous-estimer l'ampleur des transformations en cours affectant la société vietnamienne, inséparables de l'ouverture internationale du pays et des transformations économiques récentes, celles-ci nous semblent encore trop récentes pour avoir substantiellement modifié les grilles de lecture à travers lesquelles les employés vietnamiens analysent leur situation professionnelle.

Notre étude porte sur les entreprises du secteur privé au sein desquelles des investisseurs étrangers sont à la fois présents au capital de l'entreprise et actifs, via leurs représentants, dans son management. Plusieurs cas de figure sont représentés dans notre échantillon : joint venture franco-australienne, joint-venture anglo-vietnamienne et franco-vietnamienne, start up Viet Kieu. La

recherche s'appuie sur la réalisation de quatre monographies, deux dans le secteur industriel, deux dans le secteur tertiaire, deux dans l'agglomération de Hanoi et deux dans celle de Ho Chi Minh Ville.

« **Local-Bank** » est une entreprise à capitaux privés vietnamiens qui connaît une croissance exponentielle depuis 10 ans. Ayant son siège à Hanoi, mais comptant de nombreuses agences à travers tout le pays, elle emploie 4000 personnes au moment de notre enquête et déjà 6000 aujourd'hui. Le prestige acquis lui permet de recruter puis de former les jeunes diplômés des meilleures universités vietnamiennes ainsi que des Vietnamiens ayant étudié à l'étranger. Elle s'est associée récemment à une grande banque internationale qui s'est portée acquéreuse de 20% de son capital et qui a mis à disposition des dirigeants locaux une poignée de cadres expérimentés issus de ses rangs. Ayant basé son développement sur la précocité de sa maîtrise des nouvelles technologies de l'information, Local-Bank a été la première au Vietnam à offrir à ses clients un service bancaire à distance. Soucieuse de mettre en place un management de la performance dernier cri, elle s'est adjoint les services d'un cabinet de conseil de réputation mondiale pour l'accompagner dans la poursuite de son ambitieux développement.

« **International-Bâtiment** » est une joint-venture associant une entreprise multinationale française, leader sur son marché, et un partenaire australien, associés à parts égales dans l'exploitation d'une entreprise employant 130 personnes dans la zone d'HCMC. L'entreprise transforme sur place des plaques venues des filiales voisines de l'EMN française et assure également localement une partie de la production sur un marché vietnamien en croissance rapide. Une extension de l'usine, destinée à accroître sa capacité de production, est en cours de construction. Le management de l'entreprise se partage entre les deux partenaires de la JV. L'usine peut s'appuyer sur le capital technique et les ressources en formation et expertise de l'EMN, très implantée dans la région. Des démarches qualité et sécurité ont été mises en place. L'implantation au Vietnam, plus ancienne commercialement, n'en est qu'à ses débuts.

« **International-Electric** » regroupe sous une même structure pays deux JV dans lesquelles une EMN française est majoritaire. La première associe sa filiale coréenne à une filiale d'une entreprise publique vietnamienne. La seconde correspond à l'acquisition plus récente d'une participation majoritaire dans une entreprise privée locale. Les deux usines sont situées dans la région de Hanoi. La structure pays, dirigée par des expatriés français, emploie environ 300 personnes dans l'usine à participation publique et une centaine dans l'autre usine. La partie française, en charge de la direction

locale des opérations, s'est efforcée d'introduire de nouvelles pratiques en matière de qualité, de sécurité et plus généralement de responsabilisation des cadres locaux.

«**International-Data**» est une startup du secteur informatique proposant des services de traduction, de traitement d'images et de correction de bases de données. L'entreprise a été créée il y a trois ans par deux hauts diplômés Vietkhieu éduqués et formés en France où se trouve encore l'essentiel de sa clientèle. Jouant à la fois du différentiel de salaire et des liens tissés avec les établissements d'enseignements en langue étrangère, l'entreprise emploie environ 130 personnes fraîchement issues de l'université. A l'initiative d'un entrepreneur très créatif, l'entreprise s'est efforcée d'innover en matière de management, offrant à son personnel un environnement de travail délibérément décalé et moderne au regard des formes d'encadrement généralement pratiquées dans les entreprises vietnamiennes.

70 entretiens qualitatifs, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisés<sup>2</sup> dans chacune d'elle, la plupart en vietnamien avec l'appui d'une interprète, les autres en anglais et en français. Les entreprises ont, de fait, sélectionné les personnes participants à l'enquête, en respectant de façon remarquable les souhaits de diversité d'expérience et de qualifications que nous leur avons adressés. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

L'échantillon final se présente ainsi :

	Local- Bank	International Bâtiment	International Electric	International- Data	TOTAL
Managers vietnamiens	10	5	2	4	21
Managers	3	3	3	2	11

<sup>2</sup> Nous remercions Vu Ao Co et Nguyen Viet Long, étudiants en Mastère Recherche qui ont réalisé une partie de l'enquête, respectivement chez International-Electric et Local-Bank.



Expatriés					
Techniciens/Maîtrise	8	8	5	5	29
Employés/Ouvriers	5	1	3	4	13
Homme	18	12	9	11	47
Femme	7	5	4	4	20
Total	25	17	13	15	70

Les champs d'expériences des acteurs vietnamiens que nous avons interrogés dans les quatre entreprises étudiées sont extrêmement variés. Certains d'entre eux, tout juste sortis du système scolaire découvrent à la fois l'entreprise et les règles et pratiques y ayant cours. D'autres, ayant poursuivi leurs études à l'étranger ou ayant déjà travaillé dans d'autres entreprises internationales, pratiquant des formes similaires de management, sont beaucoup moins dépayés. D'autres encore disposent d'expériences professionnelles faites soit dans des entreprises purement vietnamiennes publiques ou privées soit dans des filiales locales d'entreprises régionales, chinoises, japonaises ou coréennes. Les cadres et techniciens expatriés en charge d'encadrer et de former les personnels locaux ont souvent derrière eux un parcours professionnel imposant les ayant conduit à exercer ces rôles dans plusieurs pays, voisins ou non du Vietnam. Ces expériences constituent autant de points de comparaison propres à enrichir leurs témoignages.

La mise en évidence des grilles de lecture s'appuie sur l'analyse des oppositions qui sont faites par les enquêtés, généralement en référence à des expériences professionnelles antérieures dans le secteur informel ou dans des entreprises publiques, entre des modes jugés légitimes et illégitimes d'exercice du pouvoir, entre des modes d'incitation présentés comme acceptables ou inacceptables, des méthodes de coordination et de contrôle décrites comme appropriées ou inappropriées. L'analyse de la singularité culturelle de ces lectures, notamment si on les rapproche de celles ayant cours dans les contextes où ces méthodes importées ont été construites, s'appuie sur les résultats de nos recherches comparatives internationales antérieures et de la littérature existante en matière de management comparé.

### 3. Résultats de recherche

On présente dans un premier temps les principaux éléments constatés. On examine ensuite les facteurs contextuels économiques, démographiques et institutionnels classiquement mobilisés pour rendre compte des « ratés de la modernisation » avant de proposer une interprétation complémentaire s'intéressant aux enjeux liés à la transposition d'un modèle d'organisation et de management forgé en Occident dans un contexte culturel différent. On propose, dans un dernier temps, de tirer les enseignements et conclusions de ces constats et de leur double interprétation.

#### *Des appréciations différentes de la situation présente*

La phase de transition que connaît l'économie vietnamienne trouve son pendant au sein même de ses entreprises. Les situations qu'on y observe témoignent du caractère mouvant, parfois contradictoire de la phase actuelle de leur modernisation. On peut tenter de rendre compte de la complexité qui en résulte en pointant un double paradoxe, le premier propre aux témoignages vietnamiens, le second aux témoignages des expatriés occidentaux.

#### *Le jugement balancé de la partie vietnamienne*

Les Vietnamiens interrogés, quels que soient leurs niveaux de qualification et de responsabilité, manifestent fierté et satisfaction d'avoir rejoint une entreprise « internationale ». Ils le font en pointant les bienfaits relatifs qu'ils y trouvent en comparaison avec les entreprises d'Etat, dont ils dénoncent les lourdeurs internes et l'influence excessive qu'y jouent les atouts politiques pour y faire carrière, comme avec les entreprises locales, incapables d'offrir des rémunérations comparables et des perspectives équivalentes d'acquisition de compétences et de développement de carrière. De fait les entreprises internationales ne souffrent guère de déficit de candidatures.

Pour autant, ces mêmes témoignages font état de difficultés des salariés de base à s'approprier pleinement les manières de travailler proposées par les Occidentaux. Les outils introduits pour mesurer et récompenser les contributions de chacun, en particulier, font souvent l'objet d'incompréhension et de contestation interne. Les leaders vietnamiens formés en Occident ne cachent pas la difficulté de leur tâche. Soucieux de rationaliser le fonctionnement de l'organisation et de mieux fédérer les efforts trop souvent cloisonnés de leurs équipes, ils observent les effets ambivalents à cet égard des systèmes importés : formalisant mieux les procédures à suivre et déclinant précisément les objectifs à suivre, ce modèle rationalise le fonctionnement vertical de l'organisation mais se révèle inapte à résoudre les

lacunes préexistantes en matière de cloisonnement horizontal, de prise locale d'initiative ou de circulation « bottom-up » de l'information. Regardant les épisodes actuels comme autant de passages obligés sur la voie chaotique d'un changement imposé par l'environnement, la partie vietnamienne ne se décourage pas mais reste toujours en quête d'une « bonne méthode » capable à la fois d'accroître l'efficacité de l'organisation sans porter atteinte à son harmonie interne.

#### *Des expatriés partagés*

Les cadres expatriés, qu'ils viennent d'Angleterre, de France, des Etats-Unis, de Corée ou de Thaïlande, ne tarissent pas d'éloges sur la soif d'apprendre, le dynamisme et la capacité de travail de leurs jeunes recrues locales. Beaucoup d'entre eux se réjouissent d'être mis en situation de transmettre leurs compétences et formulent un pronostic optimiste sur les capacités d'apprentissage individuel et collectif des Vietnamiens.

Simultanément, ces mêmes expatriés manifestent un certain désarroi devant les difficultés de toutes sortes qu'ils rencontrent. Celles-ci ont trait notamment à l'identification de la réalité des problèmes de l'organisation, faute de remontée fiable de l'information. Elles concernent aussi les échecs rencontrés dans la délégation de responsabilités, telle qu'ils la conçoivent, à leurs équipes locales. Elles touchent enfin, et surtout, à l'impossibilité de s'assurer durablement de la fidélité de leurs collaborateurs. Ce niveau élevé de turnover élevé n'est certes pas l'apanage du seul Vietnam dans la région, mais il tend à y ruiner les efforts entrepris par les entreprises internationales pour mieux former les employés et stabiliser le management, deux conditions clairement identifiées pour obtenir les améliorations continues que toutes les parties en présence, locale et étrangère appellent de leurs vœux. Les cadres expatriés ne manquent jamais d'attribuer à leur absence de maîtrise de la langue vietnamienne la part qui lui revient dans la genèse de leurs difficultés. Cependant beaucoup d'entre eux s'interrogent sur l'efficacité des efforts considérables qu'ils s'imposent pour parer au plus pressé aussi bien que sur la pertinence locale des méthodes qu'ils emploient.

#### *Des apprentissages bousculés*

Comment interpréter les difficultés mentionnées par nos interlocuteurs dans chacune des entreprises étudiées ? Certaines caractéristiques objectives de la situation du pays, des entreprises étudiées et de la main d'œuvre qu'elles emploient doivent être prises en compte afin de prendre une juste distance à l'égard des données recueillies en leur sein.

Le retard – surtout si on compare le Vietnam avec certains de ses voisins – pris par le système éducatif constitue un premier élément sur lequel tous nos enquêtés ont largement insisté. Les jeunes Vietnamiens entrent sur le marché du travail mal préparés aux réalités des entreprises. Un enseignement trop théorique, l'absence de liens entre l'université et l'entreprise, la générosité, semble-t-il, excessive avec laquelle certains diplômés sont accordés aux étudiants mettent l'entreprise internationale dans l'obligation d'investir lourdement dans la formation de leurs jeunes recrues. Celles-ci, en retour, tendent à regarder leur prestigieux employeur comme une école d'application qu'il y a lieu de quitter pour une autre une fois acquises les nouvelles compétences attendues. La jeunesse de ces employés vietnamiens constitue, à côté du constat de leur taux élevé de turnover, une dimension qui frappe tout particulièrement l'observateur européen. Les deux phénomènes ne sont pas indépendants. Changer souvent d'entreprises est pour cette génération faire preuve non pas d'inconstance mais de dynamisme.

Les entreprises de notre échantillon sont jeunes, elles aussi. L'introduction de nouveaux standards en matière de qualité ou de sécurité date de peu. Les nouveaux systèmes d'information sont toujours en construction. La déclinaison du contrôle de gestion, présente au niveau des principaux managers, commence juste à concerner les managers intermédiaires. L'individualisation de la mesure de la performance à l'échelle de tous les employés reste en l'état de projet. Le turnover qui concerne tout particulièrement le management intermédiaire vietnamien ne manque pas d'affecter la façon dont ces innovations sont expliquées et mises en œuvre aux niveaux élémentaires de l'organisation.

Comme ailleurs dans les pays émergents, la forte croissance de l'économie génère un déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qualifiée, encourageant une surenchère salariale de nature à accroître encore le turnover des salariés qualifiés. La faible rémunération du travail moins qualifié, qui constitue un des atouts mis en avant par le pays pour attirer les investisseurs étrangers, encourage l'existence, très répandue chez les employés vietnamiens, d'un cumul d'activités qui relativise la force du lien qui les attache à leur employeur international. On comprend mieux, en intégrant ces données au tableau brossé plus haut, les difficultés rencontrées au quotidien par les cadres expatriés. Faute de relais locaux suffisant, ces derniers des missions de direction, d'encadrement et de formation tout aussi chronophages les unes que les autres, se dispersent au risque de s'épuiser.

**Les accueils diversifiés des outils et procédures importés**

Peut-on prendre appui sur ces constats pour défendre la position universaliste selon laquelle les difficultés rencontrées aujourd'hui dans les entreprises vietnamiennes seraient étroitement liées à son statut de pays émergent, imputables à ce titre aux méfaits conjugués du retard éducatif pris par le Vietnam – dans le contexte historique que l'on sait – et des conditions bousculées dans lesquelles s'opèrent aujourd'hui les apprentissages de nouvelles formes d'organisation ? Comment expliquer, si tel était le cas, les accueils très divers que les locaux ont réservés aux différentes innovations introduites par les entreprises internationales ? Force est, nous semble-t-il, de prendre aussi en considération les repères culturels à travers lesquels ces jeunes Vietnamiens donnent sens à ces pratiques nouvelles pour rendre compte de la diversité des situations trouvées. La transformation spectaculaire à l'échelle d'une génération des modes de consommation et des styles de vie, en liaison directe avec la nouvelle ouverture vers l'extérieur du pays, n'implique pas, comme le montrent les résultats de notre enquête, une mutation aussi rapide des représentations collectives en matière de rapport au tâche reçue, aux responsabilités déléguées, de respect de l'autorité ou de souci d'intégration au sein de ses pairs. Les conditions localement requises pour organiser une coopération efficace et/ou pour légitimer l'autorité de la hiérarchie supérieure, sans être pour autant immuables, conservent bien, à l'échelle de temps considérée, une incontestable inertie. C'est cette continuité culturelle qui justifie qu'on s'y intéresse non pas pour célébrer une vision passéiste d'un Vietnam (soi-disant) éternel mais bien au contraire pour encourager sa prise en compte dans la mise en œuvre des nécessaires modernisations en cours du fonctionnement des entreprises. Partant des pratiques et/ou des procédures les mieux acceptées, on présentera secondairement celles qui soulèvent les plus grandes difficultés.

#### Les innovations bien accueillies

Standards « internationaux » de qualité, mettant à disposition des employés des procédures détaillées qu'il importe de suivre, étape par étape, et normes internes, s'imposant à tous à l'image des règles de sécurité dans les usines, représentent dans l'esprit des nouvelles générations des illustrations exemplaires d'une « bonne organisation ». Le fait que les disciplines correspondantes s'appliquent à tous est d'autant mieux accueillis qu'il fait contraste avec les inégalités de traitement qui peuvent exister dans l'entreprise traditionnelle, que ces règles formelles s'appliquent à tous.

Le parallèle s'impose avec les disciplines ritualisées qui organisent, selon la tradition confucéenne qui reste puissante au Vietnam. La formalisation des procédures et la ritualisation de leur application s'intègrent aisément dans cette cosmologie. L'enjeu premier n'est pas de comprendre le

pourquoi de la règle, à la mauvaise surprise des expatriés français qui voient à l'inverse dans l'explication de la règle la condition quasi nécessaire et suffisante de son application. Le souci principal des jeunes salariés vietnamiens qui découvrent un monde totalement nouveau est d'avoir à leur disposition un mode d'emploi pour les y guider, les aider à maîtriser les gestes adéquats, les protéger des risques de commettre des erreurs propres à nuire à leur réputation. Soucieux de se faire remarquer favorablement par leur hiérarchie, dans un contexte de compétition interne aiguisée, mais simultanément craignant de commettre des impairs par inexpérience, ils accueillent avec soulagement la formalisation des règles internes. L'organisation rationalisée de l'entreprise internationale est, ici encore, opposée, à son avantage, aux improvisations et au manque de moyens du secteur traditionnel.

La mise en place d'un contrôle de gestion décentralisé, fixant à chaque entité des indicateurs de résultats (Key Performance Index ou KPI), entre, elle aussi, relativement facilement dans les représentations que nos enquêtés vietnamiens se font d'un bon exercice de l'autorité hiérarchique, donnant des consignes claires et veillant de près à leur application. Le zèle manifesté à titre individuel dans l'exécution des consignes reçues ne signifie nullement dans l'esprit des intéressés qu'ils ont cessé de se considérer comme des membres à part entière d'un collectif, lui-même intégré dans une structure hors de laquelle il serait dangereusement isolé. La mise en place de bonus individuels, en dehors des fonctions commerciales où ils sont de règle, bouscule les traditions locales organisées autour de la distribution ritualisée de bonus collectif à l'occasion des fêtes.

#### *Les procédures mal comprises et/ou mal acceptées*

Le management international, forgé en Occident, regarde la responsabilisation des individus, à tous les niveaux de l'organisation, comme un vecteur majeur pour s'assurer durablement de leur motivation. Les termes d'*empowerment* et de décentralisation font aujourd'hui flores dans tous les manuels de gestion. Les tentatives faites en ce sens par les cadres expatriés au sein des entreprises de notre échantillon se sont heurtées jusqu'ici, à les entendre, à de solides réserves de la part des employés locaux. La référence implicite, mettant la grandeur de l'individu dans sa capacité à forger lui-même son destin, apparaît bien éloignée des représentations locales. Celles-ci proposent une vision d'un individu éminemment vulnérable s'il n'est pas guidé par l'expérience des autres, appuyé par les conseils de ses supérieurs, intégré à un collectif ordonné où chacun a reçu une tâche précise dont le bon accomplissement est le garant d'une intégration réussie.

Interprétant ces réserves comme la marque d'un manque de confiance en soi qu'il convient de surmonter, les expatriés ont de réelles difficultés à entrer dans des univers de sens différents du leur. Le droit à l'erreur, que le management occidental associe à l'encouragement à prendre des initiatives, comme l'idée de transparence organisationnelle, peinent également à prendre sens dans un contexte où la conformité dans l'exécution des instructions reçues prime largement la prise d'initiative. Ce n'est, semble-t-il, qu'à l'échelle réduite du groupe élémentaire de travail, quand celui-ci fonctionne harmonieusement autour de son leader, que la reconnaissance d'erreurs peut être regardée comme ayant une valeur éducative pour l'intéressé et pour le groupe. Hors de ce cadre familial, les salariés vietnamiens se protègent en taisant leurs difficultés, prêts à se renvoyer mutuellement les responsabilités si nécessaire pour préserver leur propre réputation.

S'étonnant de voir converger vers le sommet de l'organisation – quand celle-ci est gérée par des Vietnamiens comme dans une de nos monographies, les Occidentaux dénoncent le coût élevé d'une telle centralisation. Ils en pointent l'impact négatif sur l'efficacité collective non seulement du fait des délais requis pour obtenir le feu vert du leader mais encore sur la capacité des acteurs de communiquer directement entre eux pour mieux intégrer leurs contraintes et coordonner leurs projets. Cette verticalité singulière des organisations vietnamiennes prend pourtant sens dans les repères locaux dans la mesure où elle permet au leader de mobiliser ses réseaux internes et de se tenir ainsi bien informés tandis qu'elle encourage ses subordonnés à s'investir du mieux qu'ils peuvent pour tenter de se faire remarquer. Ce que les expatriés jugent dans leurs propres repères comme des enjeux ne relevant pas des responsabilités d'un dirigeant peut être regardé parfois, dans une perspective vietnamienne, comme des enjeux forts pour la cohésion et l'harmonie interne dont le leader est le garant.

#### *Des facteurs indissociablement associés*

Comment faire la part entre ces facteurs culturels, pesant de tout leur poids sur les adhésions ou les rejets dont font l'objet les innovations managériales introduites par nos entreprises internationales, et les dimensions contextuelles que nous avons mentionnées précédemment ? Pareil dosage, à supposer qu'il soit envisageable, serait-il utile de quelque façon pour orienter l'action ? Aucun des dysfonctionnements mis en évidence dans la phase actuelle de modernisation des entreprises vietnamiennes ne peut être éclairé sans associer les deux types d'explications. Réduire le niveau élevé de turnover qui pénalise aujourd'hui la modernisation des entreprises vietnamiennes ne peut se concevoir sans la conjugaison d'actions portant sur l'élévation continue du niveau de formation visant à

accroître l'offre de main d'œuvre qualifiée et d'autres actions, au sein des entreprises, visant à mieux répondre aux aspirations matérielles mais aussi morales des employés. La réussite des entreprises internationales ne tirera partie des bénéfices d'expériences liés à leur ancienneté d'implantation que pour autant que ces entreprises aient su identifier et corriger les aspects de leur management qui ne parviennent pas à prendre sens dans les repères présents de leurs employés vietnamiens. Les pratiques des autres entreprises étrangères, venues du continent asiatique, pourront, dans cette perspective, leur être fort utile.

### *Diversité des stratégies d'adaptation au contexte vietnamien des firmes internationales*

Y-a-t-il aujourd'hui des stratégies d'adaptation à ce contexte vietnamien plus efficaces que d'autres ? Faut-il ici distinguer entre secteur d'activités industriel et tertiaire ? Et, s'agissant plus particulièrement des entreprises françaises, dominantes au sein de notre échantillon, peut-on tirer de cette recherche quelques recommandations propres à les aider à réussir leur implantation ou à surmonter les difficultés rencontrées jusqu'ici ? Les données recueillies apportent des premiers éléments de réponse à ces questions.

### *La transplantation locale des modèles régionaux*

Les travaux comparatifs existant (Vo, 2006) montrent comment les firmes industrielles orientales adoptent au Vietnam une stratégie de transfert de technologie et d'organisation reposant sur une combinaison de supervision rapprochée et de formation sur le tas, rendue possible par l'envoi d'un contingent important de techniciens expatriés. Les recrutements insistent autant sur les attitudes (discipline, rigueur) que sur les compétences acquises antérieurement. L'encadrement est strict et joue la carte de l'intégration collective. Certains de nos enquêtés vietnamiens ont fait précédemment l'expérience de ces modes de gestion. La représentation qu'ils en donnent, bien que partielle et ponctuelle, éclaire notre sujet.

Loué dans le contexte industriel, où il est présenté par nos interlocuteurs comme un exemple dont les Occidentaux feraient bien de s'inspirer, ce modèle est apparemment moins bien reçu dans le secteur tertiaire. Les différences de niveau d'éducation jouent ici un grand rôle. Les jeunes Vietnamiens les plus qualifiés, à ce titre les plus susceptibles d'entrer dans des logiques occidentales de responsabilisation, s'orientent davantage vers les emplois tertiaires où des modèles autoritaires d'encadrement non seulement répondent mal aux souplesses requises pour s'adapter à la demande mais



également suscitent l'insatisfaction de jeunes embauchés en quête d'une atmosphère de travail plus chaleureuse. Le contexte industriel se prête apparemment mieux à la mise en place d'une logique organisationnelle un cran plus loin la logique de formalisation des consignes, de ritualisation des gestes et d'égalité collective dans le respect de normes et de discipline s'imposant à chacun.

*Les débuts délicats du modèle de management international anglo-saxon*

Le cas d'une grande entreprise bancaire correspond à l'exemple le plus avancé dans l'introduction de logiques anglo-saxonnes de management au sein de notre échantillon. Le succès commercial éclatant de la banque engage à regarder cette introduction comme ayant été capable, à tout le moins, d'accompagner cette réussite. Cependant, si l'importation pionnière au Vietnam des technologies de traitement de l'information semble avoir donné à l'entreprise un avantage compétitif sur ses concurrents locaux, la démonstration n'est pas encore faite de l'effectivité et de l'efficacité internes des transferts de pratiques en matière de management « international ». Les systèmes internes d'information pâtissent encore d'une fiabilité, certes perfectible, des données utilisées. La centralisation continue d'être forte et les prises de décision d'être significativement éloignées du terrain. Les nouveaux systèmes d'évaluation des performances et de distribution des récompenses tardent à se mettre en place et rencontrent des difficultés de légitimation interne là où ils ont été introduits. Le niveau élevé de turnover subi par la banque est certes compensé par sa forte attractivité sur le marché mais il mérite d'être pris en compte dans l'évaluation globale de la qualité de la prise locale de la greffe managériale « internationale ».

Des difficultés comparables s'observent dans notre second cas (informatique offshore) chez International-Data où les systèmes d'incitation, calqués sur les standards internationaux, qui ont été mis en place sont à la fois difficiles à mettre en œuvre et contestés dans leur principe par une partie au moins des employés.

*Acquis et limites d'un management à la française*

Un management d'inspiration française est en place dans deux des quatre cas étudiés. S'il emprunte ses fondamentaux au management international, tel que les Anglo-saxons l'ont codifié et diffusé, il trouve sa singularité dans la mise en avant de trois « chevaux de bataille » auxquels les Vietnamiens de notre échantillon ont réservé jusqu'ici un accueil mitigé.

Le souci de veiller à ce que les instructions données ou les indicateurs de gestion utilisés soient réellement compris non seulement dans leur modalité d'application mais aussi dans leurs fondements et leur raison d'être, ne rencontre pas localement le même écho qu'en France. Passage obligé dans l'hexagone pour obtenir leur mise en œuvre effective, les explications approfondies qui sont données semblent apparaître trop générales à des employés locaux davantage en quête de directives pratiques et de solutions susceptibles d'être immédiatement mises en œuvre. L'appel à l'initiative et, plus généralement, le souci de développer l'autonomie professionnelle, ne correspond guère aux attentes des salariés vietnamiens, alors qu'en agissant de la sorte les expatriés français ont le sentiment d'agir pour le bien des salariés en question, de l'entreprise et du pays. Adeptes du débat au sein d'un groupe de pairs, ces salariés ne sont généralement pas prêts, à l'exception notable de ceux ayant étudié à l'étranger, de remettre en question les opinions des dirigeants. L'appel à « challenger la hiérarchie », que ces managers expatriés, conscients de ne pas maîtriser tous les paramètres de la situation, non seulement ne fait pas localement recette mais encore tend à donner aux employés vietnamiens, déstabilisés dans leurs repères, l'image d'une hiérarchie hésitante. Certes ces efforts pédagogiques entrent bien en résonance avec les attributs du maître qui enseigne et qui éduque. Cependant les appels à l'initiative et plus encore au débat d'idée sont accueillis de façon beaucoup plus), contredisant, sans que les expatriés français en aient toujours conscience, les références sécurisantes à un maître doté d'expérience et de sagesse.

#### **4. Enseignements et perspectives**

Nos résultats de recherche se gardent bien de conclure à l'existence d'une incompatibilité ontologique des standards internationaux (i.e occidentaux) de management avec le contexte vietnamien contemporain. Ils ne font que constater l'existence de réelles difficultés de mise en œuvre et de légitimation interne d'une partie d'entre eux.

Ces difficultés relèvent à la fois de dimensions appelées à connaître des évolutions significatives dans les années à venir et d'autres dimensions de prégnance a priori plus durable. Relèvent de la première catégorie les améliorations escomptables à court ou moyen terme du système éducatif vietnamien, de l'enseignement des langues étrangères et de l'ouverture croissante du pays aux réalités étrangères. On est également en droit d'attendre une croissance du nombre de cadres locaux rompus aux standards internationaux de gestion, cadres en train aujourd'hui de faire leurs classes. Certaines

des difficultés observables aujourd'hui au sein des entreprises vietnamiennes en instance de modernisation pourraient être transitoires.

Les observations faites et les témoignages recueillis n'en attestent pas moins de l'existence, a priori durable, d'une réelle singularité dans les interprétations qui sont données localement aux innovations introduites ; Cette singularité sur laquelle butent aujourd'hui les expatriés occidentaux, produit non seulement des malentendus (qu'une formation interculturelle pourrait contribuer à dissiper) mais encore influence très directement la légitimation interne des pratiques de gestion nouvellement introduites. L'attraction exercée, notamment dans la sphère de la consommation de masse, par les productions culturelles occidentales ne doit pas faire illusion à cet égard. Le modèle de management occidental est d'ors et déjà sérieusement concurrencé localement par une variante asiatique à laquelle les pays voisins du Vietnam premiers investisseurs étrangers présents sur le territoire, se réfèrent dans le management quotidien de leurs filiales.

De quelles marges d'action disposent les Occidentaux pour mieux ajuster leur management aux spécificités du contexte local vietnamien. Un large consensus se dessine parmi nos interlocuteurs pour plaider en faveur d'une stabilisation durable du management des filiales étrangères passant par un allongement de la présence locale des managers expatriés mais surtout par la fidélisation des recrues vietnamiennes qui sont, à terme, les mieux placées pour incarner des figures d'autorité légitime. Ces deux remèdes font trop souvent figure aujourd'hui de vœux pieux, les expatriés s'épuisant trop souvent dans la tenue d'une somme de rôles excédant les capacités d'un seul individu, les cadres vietnamiens adoptant plus souvent des stratégies de maximisation à court terme de leur rémunération que d'investissement durable au service d'un employeur anonyme et lointain.

Les entreprises françaises ont-elles une carte à jouer dans ce contexte singulier ? La présence d'une large communauté vietnamienne en France, l'existence d'importants échanges d'étudiants peuvent contribuer à favoriser leur insertion et leur réussite locale, comme l'illustre, dans notre échantillon, le cas d'International-data. A condition toutefois de bien prendre conscience de la singularité culturelle de la variante française du management « internationale » et de prendre la mesure qui la sépare d'une autre singularité culturelle, celle des Vietnamiens.

Les expatriés français gagneraient à recevoir des mises en garde sur les limites locales de l'appel à l'autonomie ou à la discussion argumentée et, à l'inverse, à savoir que fournir des instructions détaillées, mettre en place des procédures et veiller de près à leur application n'est pas synonyme au

Vietnam de « mâcher le travail » ou de « cliquer les gens ». Souvent considérées avec un mélange de mépris et d'indignation, les modes de gestion mis en place par les concurrents asiatiques au Vietnam, dont les usines sont peut-être un peu vite assimilées à des « bagnes industriels » et mériteraient sans doute d'être plus sérieusement analysés.

### **Références bibliographiques**

Bartlett, C.A. & Ghoshal, S, 1998, *Managing across borders, the transnational solution*, Boston ; Harvard School Press

Barsoux J-L, Schneider S, 2003, *Managing across cultures*, Pearson.

Chanlat J-F, Davel E, Dupuis J-P, *Gérer en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval, 2008

Chevrier, S, 2007, *Valoriser la dimension interculturelle dans les projets de coopération : leçons d'expériences franco-vietnamiennes* ; rapport de recherche GRETS

d'Iribarne, P & Henry A, 2007, *Successful Companies in the Developing World*, AFD Notes et Document, 36,

d'Iribarne P, 2009, *En Chine entre guanxi et bureaucratie céleste*, Gérer et Comprendre, Juin 2009

d'Iribarne, P 2009 *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil,

Julien F, 2008, *Conférence sur l'efficacité*, PUF Libelles

Kamoche K, 2001, *Human Resources in Vietnam: the global challenge*, Thunderbird International Business Review, Vol 43 (5) 625-650 September-October 2001

Kostova T& Roth K, 2002, *Adoption of organizational practices by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects*, Academy of Management Journal, 2002, Vol 45, n°1, 215-233

Le Huu Khoa, 2009, *Anthropologie du Vietnam, Les Indes savantes*

MaI Anh., 2010, *Les conséquences sur les performances humaines du redesign organisationnel dans un contexte de changement institutionnel: le cas du Vietnam*, Thèse en sciences de gestion, Université ParisX,

Napier N, 2006, *Cross Cultural Learning and the role of Reverse Knowledge Flows in Vietnam*, International Journal of Cross Cultural Management 2006 Vol 6(&) 57-74

Nguyen Viet Long, 2010, *The management system in Occidental style at an Vietnamese Bank*, Mémoire de recherche, Mastère « Gestion & Dynamique des Organisations », Ecole Nationale des Mines de Paris, sous la direction de J-P Segal

Papin P, Passicouset L, 2010, *Vivre avec les Vietnamiens* Archipel

Segal J-P, 2007, *Les entreprises d'origine française à l'épreuve du développement international*, la Jaune et la Rouge, Mars 2007

Shenkar O, Zira Y, 1992, Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures, *Journal of International Business studies*, vol 23, pp 55-75. Vo A , 2007, *an investigation into the transfer of HRM policies and practices of US and Japanese companies based in Vietnam* in Burgess J& Connell J (eds) *Globalisation and work in Asia*, Chandos, Oxford

Vo A, 2008, *Le transfert des politiques et pratiques de GRH dans les entreprises multinationales*, in Barmeyer C & Waxin M-F, *Gestion des ressources humaines internationales* Editions Liaisons

Vo Sang X, 1997, Les relations avec le personnel in CFVG (ED), *Guide francophone des affaires au Vietnam*, Editions nationales de la politique, Hanoi.

Vu Au-Co, 2010, *International-Electric*, Mémoire de Mastère de Sociologie des Organisations, Université Toulouse Le Mirail, sous la direction de Gilbert de Terssac

Yousfi H, 2005, *Poulina, un management tunisien*, AFD, Notes et Document n°17