

Titre: Transfert interculturel des pratiques de management – Cas du transfert du concept et des outils de motivation dans une entreprise franco-vietnamienne¹

1406

Résumé:

Notre étude sur le transfert des concepts et outils de motivation aux managers Vietnamiens propose une nouvelle application du modèle de Kostova (1999) concernant le transfert des pratiques organisationnelles. Pour ce faire, nous allons considérer le contexte institutionnel du pays suivant l'approche de Scott (1995), notamment l'environnement légal, marché du travail, système éducatif national, valeurs culturelles (Ashton & Felstead, 1996 ; Lyles & Salk, 1996 ; Sanyal & Guvenli, 2000), et le contexte organisationnel propre à une entreprise spéciale à travers certaines caractéristiques organisationnelles telles que le rôle de la direction, la structure et la culture organisationnelles, les missions et stratégies de la firme, etc. qui peuvent influencer l'implantation de ces concepts dans le travail (Frayne & Geringer, 1990, 1993 ; Meschi, 1997 ; Salk & Brannen, 2000 ; Neupert et al., 2005 ; Jassaud & Schaaper, 2006).

Notre méthodologie de recherche est surtout qualitative, reposant sur une étude de cas (Yin, 1989). La partie empirique de notre étude examine le transfert des concepts et outils de motivation dans la période de 1998 à la fin des années 2000, au sein d'une entreprise de service franco-vietnamienne, par des enquêtes qualitatives et entretiens semi-directifs auprès de la direction, et des responsables clés qui participaient dans des sessions de formation en management organisées par l'entreprise.

Notre étude permet de confirmer, une fois de plus, la nécessité de considérer le contexte institutionnel d'un pays avant d'implanter un concept ou outil de management, en même temps que les autres caractéristiques organisationnelles et individuelles. Plus le Vietnam est ouvert aux investissements étrangers, plus il y a des changements dans le contexte institutionnel. Ces changements vont aider les employés et managers locaux à mieux comprendre les concepts managériaux venus de la culture occidentale, pour pouvoir les appliquer dans le travail. Ils pourront ainsi mieux répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Mots clés : GRH, outils de gestion, théories contingentes, étude de cas, coentreprise internationale.

¹ Dans ce papier, les parties théorique et empirique sur le contexte institutionnel reprend partiellement notre communication « L'étude de cas et le contexte institutionnel des pays émergents : application à la recherche en gestion des ressources humaines au Vietnam », présentée à la 20^{ème} Conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) intitulée "*Méthodes émergentes et recherches en GRH*", organisée du 9 au 11 Septembre 2009 à Toulouse (France).

Titre: Transfert interculturel des pratiques de management – Cas du transfert du concept et des outils de motivation dans une entreprise franco-vietnamienne

Résumé:

Notre étude sur le transfert des concepts et outils de motivation aux managers Vietnamiens propose une nouvelle application du modèle de Kostova (1999) concernant le transfert des pratiques organisationnelles. Pour ce faire, nous allons considérer le contexte institutionnel du pays suivant l'approche de Scott (1995), notamment l'environnement légal, marché du travail, système éducatif national, valeurs culturelles (Lyles & Salk, 1996 ; Sanyal & Guvenli, 2000), et le contexte organisationnel propre à une entreprise spéciale à travers certaines caractéristiques organisationnelles telles que le rôle de la direction, la structure et la culture organisationnelles, les missions et stratégies de la firme, etc. qui peuvent influencer l'implantation de ces concepts dans le travail (Frayne & Geringer, 1990, 1993 ; Meschi, 1997 ; Salk & Brannen, 2000 ; Neupert et al., 2005 ; Jassaud & Schaaper, 2006).

Notre méthodologie de recherche est surtout qualitative, reposant sur une étude de cas (Yin, 1989). La partie empirique de notre étude examine le transfert des concepts et outils de motivation dans la période de 1998 à la fin des années 2000, au sein d'une entreprise de service franco-vietnamienne, par des enquêtes qualitatives et entretiens semi-directifs auprès de la direction, et des responsables clés qui participaient dans des sessions de formation en management organisées par l'entreprise.

Notre étude permet de confirmer, une fois de plus, la nécessité de considérer le contexte institutionnel d'un pays avant d'implanter un concept ou outil de management, en même temps que les autres caractéristiques organisationnelles et individuelles. Plus le Vietnam est ouvert aux investissements étrangers, plus il y a des changements dans le contexte institutionnel. Ces changements vont aider les employés et managers locaux à mieux comprendre les concepts managériaux venus de la culture occidentale, pour pouvoir les appliquer dans le travail. Ils pourront ainsi mieux répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

INTRODUCTION

Des études sur le transfert des connaissances en management ont été publiées depuis longtemps, notamment dans le cadre des recherches sur les firmes multinationales, entre la maison mère et les filiales (Lyles & Salk, 1996; Kostova, 1999; Sanyal & Guvenli, 2000), et même sur le courant inverse des employés locaux aux managers étrangers (Napier, 2006). Dans ce papier, nous examinons particulièrement le modèle de Kostova (1999) sur le transfert des pratiques organisationnelles. Basée sur des entretiens conduits auprès des managers étrangers des filiales de grandes multinationales américaines, Kostova proposait « *un cadre théorique précisant les facteurs qui contribuent au succès des transferts transnationaux des pratiques organisationnelles stratégiques* »¹ (Kostova, 1999:308). Ces facteurs de succès appartiennent à trois contextes – social, organisationnel et relationnel – et influencent l’implantation des pratiques managériales au sein de « *l’entité hôte* ». Du niveau social, nous avons choisi l’approche de Scott (1995) qui décrivait l’environnement institutionnel d’un pays par ses trois « *piliers* » : régulateur, normatif et cognitif. Tandis que pour examiner le contexte organisationnelle d’une entreprise, certaines caractéristiques organisationnelles telles que le rôle de la direction, la structure et la culture organisationnelles, les missions et stratégies de la firme, etc. seront considérées parce qu’elles sont susceptibles d’influencer l’implantation des concepts en management dans le travail (Frayne & Geringer, 1990, 1993 ; Meschi, 1997 ; Tregaski, 1998 ; Neupert et al., 2005 ; Jassaud & Schaaper, 2006).

Pour illustrer l’implantation des concepts en management dans la pratique, nous allons examiner celui de la motivation (ce qui fait travailler les gens), qui concerne presque toutes les pratiques de gestion des ressources humaines. En fait, avant la campagne de recrutement pour attirer les candidats les plus qualifiés, l’entreprise devait déjà préparer ses outils de motivation comme rémunérations, programmes de formation et de développement, systèmes de récompenses pour ceux qui sont les plus performants, etc. Et après le recrutement, les entreprises doivent aussi motiver tous les employés à travailler de façon efficace, particulièrement ceux qui sont identifiés comme des talents ou ayant du potentiel. Comment motiver les employés et comment retenir les talents restent actuellement les tâches les plus difficiles et importantes pour les entreprises.

¹ Traduit de l’anglais : “*a theoretical framework specifying the factors that contribute to the success of the transnational transfer of strategic organisational practice*” (Kostova, 1999:308).

Dans la partie empirique de notre recherche, nous examinons précisément le cas de l'enseignement du concept et des outils de motivation aux cadres occupant des positions clés d'une entreprise franco-vietnamienne dans le secteur des services. Cet enseignement était réalisé à travers différents programmes de formation en management, à la demande de la direction de l'entreprise. Ces modules de formation étaient étalés dans le temps, de 1998 à 2008. Avant chaque intervention, nous menons des entretiens avec la direction et certains des futurs formés pour l'analyse des besoins en formation. A la fin de chaque module, nous demandons à tous les formés de remplir un questionnaire anonyme pour évaluer la formation. Nous avons aussi interviewé quelques uns d'entre eux, ainsi que d'autres membres de la direction pour avoir du feedback sur la qualité et l'utilité de la formation. Dans ce papier, nous abordons seulement les questions et réponses portant sur la compréhension et l'application des concepts et outils de motivation.

Notre méthodologie de la recherche reste essentiellement exploratoire et qualitative. Elle est basée sur notre souhait de découvrir les réponses à nos questions « *comment* » et « *pourquoi* » nos formés ont compris et appliqué les concepts en management que nous leur enseignons. Une investigation qualitative, compréhensive par étude de cas (au sens de Yin, 1989) pourrait être considérée comme la méthode la plus appropriée pour atteindre le but de la recherche qui est d'explorer la réalité et de construire de la théorie. D'autre part, la pénurie de la littérature sur le management au Vietnam justifie aussi cette méthode (Napier et al., 2004).

Nous allons dans un premier temps présenter le contexte institutionnel du Vietnam durant la période de 1998 vers la fin des années 2000. La deuxième partie de notre étude examine les principales caractéristiques du contexte organisationnel de l'entreprise étudiée. Et la troisième partie examine les résultats tirés de nos enquêtes et entretiens auprès des formés et des membres de la Direction de l'entreprise. Notre conclusion portera sur les enseignements tirés de cette étude, ainsi que les limites que nous pourrions pallier par d'autres recherches dans le futur.

1. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL DU VIETNAM

Dans cette partie, nous examinons la période de 1998 jusqu'à maintenant, quand le Vietnam reçoit de plus en plus d'investissements étrangers et les employés locaux doivent apprendre et

appliquer de nouveaux concepts et méthodes des managers étrangers. Mais l'implantation de ces concepts et méthodes n'est pas toujours réussie dans la pratique. Les causes de ces échecs peuvent être trouvées dans les principales caractéristiques du contexte institutionnel vietnamien durant la même période, notamment environnement légal, marché du travail, système éducatif national, valeurs culturelles, etc.

1.1 BREF APERÇU DE L'ÉCONOMIE NATIONALE DU VIETNAM

Dans un contexte difficile de l'économie mondiale, le Vietnam connaît pourtant en moyenne une croissance économique de 7,06 % dans la période 1998-2008¹. En 2009, ce chiffre atteint 5,32 % et augmente à 6,78 % en 2010². Disposant d'une réputation de politiquement stable par rapport aux pays voisins, le Vietnam continue à attirer les investissements étrangers. Le flux des investissements directs étrangers connaît une montée spectaculaire en 2007 par 20 milliards de dollars américains, et continue avec 66 milliards de dollars en 2008. Placé dans un contexte mondial morose, et bien que n'atteignant pas l'objectif de 20 milliards de dollars fixé par le gouvernement, ce flux dépasse pourtant 16 milliards de dollars américains en 2009, et parvient à plus de 18 milliards de dollars américains en 2010³.

Le Vietnam cependant reste encore un environnement difficile pour qui ne le connaît pas bien. Le revenu moyen par habitant au niveau de 1000 USD/an place le Vietnam encore parmi les pays pauvres selon le classement de Banque mondiale⁴. A la fin de l'année 2010, le gouvernement a pointé les cinq grandes faiblesses que l'économie vietnamienne a encore à surmonter comme niveau concurrentiel faible, fluctuation imprévisible des prix, manque d'électricité, intempéries conduisant aux instabilités, épidémies sévies sur le bétail et les plantes, etc. portant préjudices aux activités de production et à la vie quotidienne de la population⁵. Pour continuer à développer et répondre aux flux des investissements, il reste encore beaucoup à améliorer dans le système économique du pays.

¹ Source: Oxford Economics Country Briefings (2 septembre 2009).

² Sources : Rapport du Ministère du Plan et des Investissements publié le 29 décembre 2010 et mentionné dans l'article « La croissance du PIB atteint 6,78% en 2010 » par *Anh Quan*, sur le site VnEconomy (<http://vneconomy.vn/2010122901294195P0C9920/tang-truong-gdp-nam-2010-dat-678.htm>).

³ Source : Ministère du Plan et des Investissements, Janvier 2011.

⁴ Thanh Binh, « Vietnam reste encore un pays à faible revenu », accédé le 23 mars 2010 sur le site de VNExpress.net.

⁵ Ky Duyen, « Cinq obstacles que l'économie vietnamienne doit surmonter à la fin de l'année 2010 », accédé le 11 octobre 2010 sur le site de VNExpress.net.

1.2 SYSTEME EDUCATIF AU VIETNAM

De façon générale, les spécialistes se mettent d'accord pour affirmer que l'éducation nationale au Vietnam reste de loin inférieure à celles des autres pays. Du point de vue de l'économie de marché, l'éducation au Vietnam n'a pas changé aussi rapidement que ne l'exige l'intégration du pays dans la région et la scène internationale (Nguyen & Tran, 2009).

Bien que sujette à de profondes réformes, l'éducation au Vietnam reste encore un problème suscitant de longues discussions et aussi de fortes contestations. Certaines personnes peuvent par exemple profiter du système éducatif actuel pour augmenter leurs revenus personnels, grâce à l'obtention de diplômes non mérités. Face à trois ou quatre élèves qui sont excellents en Mathématiques ou Sciences naturelles, la situation générale de l'éducation au Vietnam est assez mauvaise en termes de qualité. Dans un récent rapport, le Ministère du Travail, des Invalides et des Activités Sociales a relevé que seulement 30 à 40% des diplômés universitaires réussissent à trouver un emploi à leur sortie de l'université, tandis que 60 à 70% doivent suivre des formations de perfectionnement pour des connaissances et compétences opérationnelles afin de pouvoir travailler¹.

Le gouvernement vietnamien est conscient des insuffisances dans ce domaine, et des actions sont en cours. Dans le futur, ces réformes vont entraîner des conséquences positives pour l'économie, parce qu'elles préparent la main d'œuvre nécessaire pour des activités engendrant des valeurs ajoutées plus élevées. Le Ministère de l'Education et de la Formation (MEF) vietnamien a annoncé dès 2007 sa volonté à appliquer des réformes notables dans le système éducatif vietnamien, ainsi que de construire une éducation universitaire de niveau international, en faisant appel aux coopérations et aides des autres pays tels que la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. C'était dans ce principe que l'Université Vietnamo-Allemande a été créée à Ho Chi Minh Ville en 2008 et l'Université des Sciences et des Technologies de Ha Noi qui a commencé à fonctionner avec l'aide du gouvernement français à partir de 2009. Les deux Universités de niveau international à Da Nang et à Can Tho vont être bientôt inaugurées, sur la base des emprunts à la Banque Asiatique et du gouvernement japonais (Nguyen T.L.H, 2009).

¹ Duy Quoc, « L'offre et la demande ne sont pas équilibrées sur le marché du travail », *Nguoi Lao dong (Le travailleur)*, paru le 22 décembre 2009.

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

1.3 MARCHE DU TRAVAIL AU VIETNAM

Les ressources humaines représentent l'un des plus importants actifs du Vietnam et les plus grandes opportunités commerciales du pays se trouvent dans sa population. La population totale du Vietnam est d'environ 85 millions (dont plus de 60% ont moins de 30 ans) avec plus d'un million de nouveaux chercheurs d'emploi qui entrent sur le marché du travail chaque année, dont à peu près 200 000 personnes venues du secteur agricole (Warren-Rodriguez, 2009).

Cependant, des travailleurs compétents et immédiatement opérationnels ne sont pas faciles à trouver, particulièrement pour des postes demandant des compétences appropriées pour une efficacité immédiate¹. Car comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente sur le système éducatif vietnamien, l'éducation nationale ne peut pas répondre complètement aux demandes du marché, tant en terme de contenu que de qualité des formations. Il est donc souvent nécessaire de recruter quelqu'un qui ne possède pas le niveau de formation et d'expérience requis, mais qui semble avoir un potentiel. En fait, la plupart des nouveaux employés sont semi-compétents et les entreprises sont encouragées à organiser leurs propres sessions de formation. C'est ainsi que, depuis la fin des années 1990, de courts séminaires de formation (et même ceux de plus longue durée) sont proposés régulièrement par des établissements de formation aux entreprises.

Un rapport du Ministère du Travail - des Invalides de Guerre et des Affaires Sociales en 2009 révèle que 65,25 % des travailleurs n'ont pas été formés, et 60 - 70 % des diplômés universitaires doivent suivre des formations de perfectionnement pour être opérationnels². Les

¹ Xuan Nghi, « Le marché du travail d'Ho Chi Minh Ville en 2011: des tendances contradictoires », VNEconomy, paru le 15 décembre 2010.

² Duy Quoc, *ibid.*

dernières enquêtes auprès des entreprises montrent que le manque des ressources humaines compétentes et qualifiées est bien réel et concentre dans les domaines de ventes, marketing, finance, gestion du personnel et, pour la main d'œuvre de base, dans le textile, fabrication de chaussures, télécommunications¹.

Cependant, même si l'entreprise parvient à recruter du personnel compétent ou semi-compétent pour répondre à ses besoins de main d'œuvre, elle doit aussi trouver des moyens pour garder ses employés pour continuer à fonctionner et ne pas avoir un taux de turnover trop élevé. Dans une économie en voie de développement, la question des rémunérations se révèle donc l'une des plus importantes, surtout dans le cas de pénurie de main d'œuvre qualifiée. Il faut noter toutefois que les salaires représentent un autre élément de la réglementation au Vietnam. Ils doivent être conformes à l'accord collectif et ne peuvent pas descendre au-dessous du salaire minimal fixé chaque année par le Ministère du Travail, des Invalides de Guerre et des Affaires Sociales pour les entreprises étrangères.

Pour garder des travailleurs qualifiés, plusieurs entreprises ont appliqué une politique attractive ces dernières années : salaire élevé, augmentation des primes pour les repas, amélioration des conditions de travail, fourniture de logement près du lieu de travail, formation (même à l'étranger), ... Concernant les ouvriers maîtrisant les nouveaux métiers, pour les garder afin de maintenir le niveau de production, les entreprises n'ont pas hésité à augmenter les salaires même dans un contexte économique difficile².

1.4 LE ROLE DU PARTI COMMUNISTE ET DU SYNDICAT

Il ne faut pas oublier toutefois que le Vietnam reste encore l'un des rares pays communistes du monde. Bien que souhaitant adopter le système de marché, l'économie nationale vietnamienne reste toujours orientée vers celui du socialisme. Les entreprises publiques ont en leur sein un Comité du Parti (ou le Syndicat en son absence) est chargé de veiller au respect des lois, de veiller à la bonne relation Parti Communiste / Direction de l'entreprise, de faire en sorte que les associations qui dépendent du Parti puissent exercer leurs activités dans

¹ Thuy Ngoc, entretien avec M. Tran Anh Tuan, Directeur Adjoint du Centre de Prévision des Besoins en Ressources Humaines et d'Information sur le Marché du Travail d'Ho Chi Minh Ville, « 10 secteurs qui manquent de travailleurs en 2011 », *Tuoi Tre*, paru le 7 janvier 2011.

² Thanh Thuong, « Wages, bonuses to rise next year », entretien avec Mme Tieu Yen Trinh, experte en gestion des ressources humaines, *Saigon Times Daily*, paru le 16 décembre 2010.

l'entreprise (syndicat, association des femmes, fédération de la jeunesse communiste, etc.). Car, d'après la loi vietnamienne, toute entreprise doit disposer d'une représentation syndicale. Celle-ci est intégrée à un ensemble pyramidal placé sous le contrôle du gouvernement, à la tête duquel se trouve la Confédération Générale des Travailleurs du Vietnam et les Confédérations des Travailleurs des provinces. L'action du syndicat se concentre sur trois domaines : la protection des droits des salariés, la création et l'amélioration de la législation sociale, enfin la représentation des salariés dans les négociations collectives.

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

1.5 PRINCIPALES VALEURS CULTURELLES VIETNAMIENNES

En matière de gestion des ressources humaines, nous ne pouvons pas exclure les influences de la culture nationale sur le comportement des salariés. Nous allons aborder dans cette partie certaines valeurs privilégiées par les Vietnamiens dans leur comportement au travail. Le respect de l'âge et de la hiérarchie, l'importance des relations humaines sont notamment des éléments culturels à prendre premièrement en compte dans l'entreprise.

1.5.1 Le respect de l'âge et de la hiérarchie

Prenant source dans le confucianisme, le respect de l'âge et de la hiérarchie est imprégné dans tous les aspects de la vie d'un Vietnamien (Huard & Durand, 1954). Dans les entreprises, ce respect peut entraîner à des difficultés que l'on peut regrouper en quatre points : la centralisation du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie, le manque de créativité des employés, l'évaluation individuelle biaisée, la mauvaise communication et la coordination difficile entre les unités de gestion (Venard, 2000).

Dans l'ordre du respect des traditions culturelles, les Vietnamiens gardent un très grand respect envers la hiérarchie et l'ancienneté qui se manifestent d'après l'âge de la plupart des dirigeants de l'entreprise. Celui qui a le plus d'ancienneté dans l'entreprise reste très écouté par rapport aux autres qui risquent d'avoir moins de poids dans la discussion y compris à niveau hiérarchique équivalent. Dans ces cas, l'intervention des supérieurs hiérarchiques est parfois nécessaire pour régler des litiges possibles. En fait, la décision finale revient presque toujours au sommet de la hiérarchie dans toute organisation vietnamienne. C'est pourquoi le dirigeant risque d'être surchargé par toutes les décisions.

De plus, l'évaluation individuelle n'était pas facilement applicable, parce que la société vietnamienne est plutôt communautaire. Et pour ne pas faire perdre la « face », il ne faut juger différemment les membres de l'organisation. Et l'évaluateur lui-même pourrait éprouver du mal pour souligner l'écart entre ses différents collaborateurs. De plus, l'absence de reconnaissance de la propriété privée dans le passé n'avait pas facilité la distinction entre les gens. Dans ce cas, l'évaluation individuelle pouvait être purement formelle et ne permet pas une vraie performance de l'entreprise.

Dans les entreprises purement vietnamiennes, le personnel moyen n'était pas encore habitué aux méthodes de gestion modernes à l'occidentale. Des années d'économie planifiée ont laissé des traces dans la manière de travailler et de penser des gens. C'est-à-dire qu'ils sont peu habitués à la délégation, manquent d'esprit d'initiative et maîtrisent mal leur autonomie. Les superviseurs devaient donc suivre de près le travail de leurs nouveaux embauchés, au moins pendant les premiers temps, pour les familiariser avec les nouvelles méthodes de travail. Après, ces derniers pourront travailler de manière autonome, car la plupart du temps, ils sont très motivés pour apprendre et prendre des responsabilités.

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

1.5.2 L'importance des relations humaines

Les Vietnamiens, élevés depuis l'enfance dans un esprit communautaire, privilégient fortement les relations humaines, dans la perspective d'une régulation harmonieuse des rapports humains. Dans ce contexte, on comprend que la notion d'harmonie peut primer souvent sur celle d'efficacité économique suivant les circonstances dans l'entreprise. C'est pourquoi, si l'employé considère son entreprise comme sa « deuxième » famille, il sera prêt à sacrifier certains avantages matériels individuels au profit des activités de l'entreprise. Pour les Vietnamiens, l'ambiance de travail dans l'entreprise est vraiment très importante. Des encouragements, manifestations de l'intérêt à la famille des employés (à travers les visites lors des événements importants survenus dans leur vie tels que mariage, deuil, des voyages d'agrément avec l'ensemble de tout le personnel, etc.) sont toujours très appréciés par le personnel vietnamien à tous les niveaux.

En matière de management, l'absence de techniques modernes de gestion fait que la coordination entre les employés et cadres se basaient plutôt sur des relations comme celles des membres d'une même famille. L'importance accordée à une certaine harmonie au travail n'a pas facilité une répartition claire des fonctions au sein des entreprises. Les responsabilités étant mal définies, il est souvent nécessaire pour le manager d'intervenir fortement dans le déroulement des processus organisationnels. De plus, le chef doit montrer de l'intérêt pour la vie personnelle de ses employés, mais le côté privé doit être respecté, particulièrement si l'information donnée par l'employé était confidentielle (Venard, 2000).

D'autre part, il est nécessaire de donner fréquemment du feed-back aux employés vietnamiens pour qu'ils puissent ajuster la qualité de leur travail. Le Vietnam vient d'entrer dans le système d'économie de marché. C'est pourquoi, le pays et les entreprises découvrent de nouveaux concepts tels que contrôle de qualité, respect des clients et des délais ... Transformer les niveaux de performance vietnamiens demande du temps. Ceci est d'autant plus difficile que des problèmes de communication peuvent conduire à des malentendus. Pour cela, l'une des mesures les plus souvent employées est le processus de socialisation, particulièrement la formation des employés pour coordonner les activités de l'entreprise (XXX, 2010).

2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE

2.1 PRESENTATION GENERALE

Marchex International¹ est la dénomination de la branche distribution d'un groupe d'entreprises industrielles et de services françaises, qui se trouve parmi les plus grands investisseurs étrangers au Vietnam et dont la présence remonte à 1995. Depuis novembre 1996, Marchex International est partenaire à 65 % pour une durée de 40 ans dans une joint-venture appelée Marchex Vietnam, avec une société d'import-export étatique de la banlieue d'Ho Chi Minh Ville, qui représente ainsi la participation du gouvernement local dans le projet. Il s'agit d'un investissement de 54 millions USD, pour un hypermarché et sa galerie marchande, suite aux décisions du Conseil d'Administration de la société réuni en 1997.

Les travaux ont duré environ un an. L'ouverture de l'hypermarché en 1998 a été un grand succès. Le centre commercial fonctionne 362 jours par an (trois jours de fermeture seulement pendant les fêtes du Tet – le Nouvel An vietnamien), de huit heures du matin à neuf heures du soir (plus quelques « nocturnes »). Les principaux indicateurs évoluent dans le bon sens : fréquentation, panier moyen, chiffre d'affaires, marge commerciale, absence de démarque, frais généraux : tout concourt à générer un résultat bénéficiaire. Il faut noter que dans les premières années du projet, un énorme effort a été fourni en matière de formation (en français et au métier) pour optimiser le travail des 400 employés de la joint-venture.

2.1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES DE L'ENTREPRISE

2.1.1 Un partenariat basé sur un objectif commun : le profit

Pour répondre à la question concernant les objectifs et valeurs privilégiés chez Marchex, le Directeur de l'hypermarché a déclaré : *« Pour moi, Marchex n'est pas une entreprise étatique, c'est une coentreprise. Et comme toute entreprise, l'objectif final de la société est de faire du profit. En règle générale, la coentreprise fonctionne sur deux principes majeurs. Le premier est d'assurer la pérennité de la société, par la réalisation du chiffre d'affaire, du profit, pour que l'entreprise soit viable. Le deuxième est d'assurer la pérennité de l'emploi, par la valorisation de l'homme qui est au cœur de la pérennité de l'entreprise, et parce que c'est l'homme qui va faire progresser la rentabilité de l'entreprise ».*

¹ Pseudonyme.

Ce souci de l'atteinte des objectifs de rentabilité et de productivité trouve aussi son écho chez le Directeur Général Adjoint, représentant de la partie vietnamienne dans la joint-venture : « *L'objectif final est de mieux gérer l'entreprise pour atteindre de bons résultats. C'est pourquoi, les critères collectifs pour évaluer l'encadrement se font par rayon, en fonction du chiffre d'affaire, de la marge réalisée, et de la gestion des stocks* ».

L'encadrement local perçoit aussi fortement ces objectifs, mais dans les premières années après la création de l'entreprise, certains d'entre eux vivaient assez mal cette orientation vers les résultats de chiffre d'affaire, à cause des valeurs traditionnelles de la culture vietnamienne tels que le respect de la hiérarchie et de l'âge ou l'importance donnée aux relations humaines. L'un d'entre eux s'exprimait : « *Pour moi, un style de management essentiellement concentré sur l'évolution du chiffre d'affaires n'est pas bon pour développer les compétences et le comportement dans le travail du personnel* ». Mais dix ans plus tard, la majorité des cadres clés de l'entreprise comprennent cette nécessité et acceptent de travailler pour gagner du profit ensemble avec l'entreprise.

2.1.2 De jeunes cadres locaux recrutés sans expérience mais qui en acquièrent de plus en plus

Du fait de la nouveauté de la grande distribution au Vietnam, Marchex est obligée de recruter principalement son personnel sur le marché du travail. La plupart des cadres locaux travaillant dans la joint-venture sont de jeunes diplômés qui viennent de terminer les études supérieures. C'est d'ailleurs l'un des critères de recrutement formulés par la Direction Générale de la joint-venture : il faut que les candidats aient moins de 35 ans. Des exceptions existent naturellement, mais elles sont rares et examinées cas par cas par un comité de recrutement avec la participation de la direction de la joint-venture et celle de l'hypermarché.

A cause de leur jeunesse, les cadres vietnamiens de Marchex faisaient face à de nombreuses difficultés, notamment dans la coordination des activités inter-services et dans le management des collaborateurs plus âgés. Nous retrouvons ici le respect de l'âge et de la hiérarchie, ainsi que l'importance des relations humaines comme bases fondamentales du comportement quotidien des Vietnamiens.

Mais dix ans après l'ouverture du premier hypermarché de la société, les principaux cadres qui étaient autrefois recrutés très jeunes et sans expérience, sont devenus des managers bien installés dans leur poste, avec des compétences techniques et professionnelles de plus en plus renforcées par l'expérience et les formations organisées par et/ou pour l'entreprise.

2.1.3 Mode de coordination et influence de la maison mère française

Mode de coordination basé sur les règles et procédures

« La jeunesse n'est pas un problème. Il faut évacuer la timidité, parce que les chefs de rayon, pour la plupart d'entre eux, ont déjà une expérience naissante chez Marchex. Il faut donc chercher à consolider cette expérience, à la renforcer, surtout quand ils ont une obligation de résultat. Pour pouvoir évaluer les performances, il faut pouvoir évaluer un résultat par rapport à un objectif fixé auparavant ; cela suppose une description de poste précise et la définition de critères de performance. On a fait une description de tous les postes de l'entreprise et on a défini pour chaque poste des mesures de performance » (Directeur de l'hypermarché).

La remarque précédente du Directeur de l'hypermarché signifie que le mode de coordination des activités dans l'entreprise s'oriente plus vers l'élaboration et l'application des règles et des procédures formalisées. Comme le précise le Chef de Personnel : *« Il faut que j'insiste sur le respect des règles et procédures : une entreprise ne fonctionne bien qu'avec des règles ».*

Concrètement, un *« Règlement Intérieur »* a été élaboré et approuvé conjointement par la Direction Générale et le Syndicat de la société. Ce Règlement, long de 17 pages, est affiché dans un couloir et des séances de présentation de ce Règlement sont organisées pour tout le personnel de la société. Un processus formalisé de fixation des objectifs et d'évaluation de performance est ainsi appliqué tout le long de la ligne hiérarchique, comme le raconte un Chef de Département : *« Concernant le processus de gestion chez Marchex, au début de l'année, la Direction travaille avec les Chefs de Départements et fixe les objectifs par rayon. Après, les Chefs de Rayon font à leur tour leurs objectifs avec leurs Chefs de Département. Le processus en est de même avec l'entretien annuel pour évaluer la performance du personnel : les Chefs de Rayon organisent des entretiens avec les employés et passent après leurs entretiens avec leurs Chefs de Département ».*

La formation est donc importante chez Marchex pour aider le personnel de la société à atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'administration. Afin de réaliser le développement des employés et la mise en place des stratégies de la joint-venture, le plan de formation est décliné sur plusieurs années et porte sur différents aspects de la grande distribution. Les formations formalisées sont organisées régulièrement sur toute l'année dans la joint-venture, en dehors des périodes de pointe où les campagnes de promotion mobilisent presque tout le personnel de l'hypermarché.

Une influence modérée de la maison mère française par la formation

Bien que la joint-venture doive atteindre des objectifs fixés par les entreprises parentes, comme les autres entités du groupe, la Direction de Marchex jouit d'une très grande autonomie dans ses décisions, sauf pour celles qui sont très stratégiques. La maison mère française fait connaître ses orientations pour la société à travers les réunions du Conseil d'Administration. Sinon, elle laisse à la joint-venture la responsabilité totale de sa direction. La Direction Générale a seulement l'obligation de présenter au Conseil d'Administration les résultats annuels de la joint-venture.

Toutefois, en matière de formation du personnel, la joint-venture Marchex peut bénéficier d'une aide importante de sa maison mère française, surtout dans l'organisation des formations spécifiques au métier en France, ou par l'intervention des cadres expatriés dans des formations sur place pour l'encadrement local. Car Marchex International a comme particularité une tradition de formation pour son personnel en termes de politique des ressources humaines. Comme l'exprime ainsi le Président du Groupe : *« Le vrai succès d'un groupe comme Marchex International consiste à choisir des hommes et des femmes, à les former minutieusement, puis au moyen d'une organisation appropriée, à faire en sorte que leurs connaissances se marient avec celle des autres ».*

Le Directeur Général Adjoint de Marchex, lui-même bénéficiaire des formations organisées par la maison mère française en France, donne plus de détails : *« Les actions de formation actuellement pratiquées chez Marchex se situent au même niveau que dans les autres entités du groupe, à cause des particularités du métier de la grande distribution. Il faut que tous les cadres soient imprégnés et appliquent le mode de management de la maison mère française.*

Par exemple, avant chaque promotion ou nomination, les personnes sélectionnées vont passer deux mois de formation au siège du groupe avant de prendre le poste ».

Ces explications décrivent également la position du partenaire vietnamien – représenté par le Directeur Général Adjoint de la joint-venture – concernant l'intervention de la maison mère française dans la formation des cadres vietnamiens en France. Cette position est même formalisée dans le contrat de coopération entre les deux parties : « *Le contrat de joint-venture indique clairement qu'il faut, dans le long terme, remplacer les cadres expatriés par des cadres vietnamiens. A certains postes, cette obligation a même mentionné le nombre d'années de préparation pour le transfert au personnel vietnamien* » (Directeur Général Adjoint).

Dans le cas des formations sur place au Vietnam, la maison mère française n'intervient pas dans le processus de formation. La responsabilité en revient donc totalement à la Direction Générale de la joint-venture qui l'organise en fonction du contexte spécifique de l'entreprise. Pour ce faire, elle dispose de la présence sur le site des cadres expatriés venus de France pendant une certaine durée avec des missions spécifiques. Leur principale tâche est d'assurer la qualité des produits et surtout de former le personnel vietnamien sur place

Par conséquent, avec l'objectif final de développer l'entreprise et sa rentabilité, les politiques de personnel de Marchex ont pour but d'aider le personnel à contribuer de leur mieux à la réalisation de cet objectif : être le premier dans son secteur. Par la formation, la société veut donner des outils et des moyens à son personnel, afin d'obtenir plus de performance.

2.1.4 La formation comme outil de motivation par la Direction Générale

Chez Marchex, la formation est encore considérée comme un outil de motivation du personnel, en dehors d'autres moyens tels que l'individualisation des salaires, l'organisation de réunion de travail pour faciliter l'échange des informations, l'établissement du réseau de communication, etc. Le Directeur Général de Marchex explique : « *Afin de motiver les employés, la joint-venture cherche à faire comprendre à son personnel qu'on s'intéresse à eux, par l'organisation des réunions de travail, l'établissement du réseau de communication, le montage des programmes de formation et ce, en dehors d'une rémunération correcte par rapport au marché, et par la reconnaissance de leurs compétences à travers l'individualisation des salaires* ».

Cette utilisation de la formation en tant que moyen de motivation est aussi approuvée par le Directeur Général Adjoint, représentant de la partie vietnamienne dans la joint-venture : « *La formation représente un moyen de motivation considérable pour les employés : elle est organisée pendant les heures de travail, financée par l'entreprise, même pour les formations en langue française* ».

Il faut noter que cette finalité de la formation est aussi utilisée au niveau du groupe Marchex International dans ses diverses activités au Vietnam, ainsi que déclare le Représentant de Marchex International : « *La formation est un outil de motivation important pour le groupe, dans la mesure où les Vietnamiens apprécient beaucoup les études. (...) Les employés qui restent et qui sont motivés pour travailler chez Marchex doivent penser qu'il existe pour eux des opportunités de se développer dans leur carrière, parce que Marchex va ouvrir encore d'autres hypermarchés au Vietnam. Ainsi, ils auront plus de chance, dans un délai plus court, d'atteindre des postes plus élevés, avec de meilleurs revenus* ».

C'est ce que confirme le Directeur Général Adjoint, qui lui-même a commencé sa carrière chez Marchex en tant que chef de rayon, puis chef de département et actuellement, occupe le poste de Directeur Général Adjoint, après de nombreux stages en France, dans diverses entités de la maison mère Marchex International. Pour passer ces étapes, il lui a fallu cinq ans au lieu des quinze qu'un cadre normal devrait prendre en France. Il ne faut pas oublier non plus qu'à la création de la joint-venture, il a été désigné par la partie vietnamienne et accepté par la partie française pour effectuer ce parcours. Il devient donc l'un des exemples que montre la direction de l'entreprise à ses cadres pour les motiver, tout comme certains autres chefs de rayon qui ont été formés pour être chefs de département ou responsables de magasin.

Du côté de l'encadrement vietnamien, la nouveauté du métier représente l'intérêt le plus grand et la motivation la plus forte pour qu'il reste travailler chez Marchex. Elle demeure aussi l'une des raisons les plus importantes dans la motivation de l'encadrement local. Comme l'exprime l'un des chefs de rayon : « *Si j'ai voulu rester jusqu'à maintenant chez Marchex, c'est pour apprendre le métier de chef de rayon* ». Son explication est aussi confirmée par un autre chef de rayon, qui ajoute : « *C'est clair que le métier de chef de rayon est très nouveau au Vietnam, ainsi que la grande distribution elle-même. C'est pourquoi on aimerait bien y rester pour apprendre ce nouveau métier, afin de se donner quelques années d'expérience* ».

Et ce n'est pas seulement un cas ou deux, car l'une des motivations qui apparaissent souvent dans les questionnaires anonymes remplis par les cadres de Marchex à la fin des stages de formation porte sur l'apprentissage d'un nouveau métier dans la grande distribution. Quelques-uns d'entre eux formulent aussi des souhaits concernant la promotion ou la mutation à un autre poste au sein du groupe Marchex, par exemple cette déclaration d'une responsable vietnamienne : « *Je suis très contente de travailler à ce poste, car il me permet d'avoir plus tard l'opportunité d'être transférée à Ha Noi quand le groupe va ouvrir un autre hypermarché là-bas* » (Chef de groupe de caissières).

Comme Marchex International continue à poursuivre ses stratégies d'expansion dans la grande distribution au Vietnam et prévoit l'ouverture de deux autres hypermarchés sur le territoire vietnamien, elle continue toujours à investir dans la formation de ses cadres locaux, tant pour leur donner des outils de travail nécessaires afin d'augmenter leur performance que pour les motiver à rester travailler pour la société. Ainsi que résume le Directeur Général de Marchex : « *L'objectif final est de faire travailler ensemble les Vietnamiens et les Français, et les cadres vietnamiens seront amenés à remplacer un jour les Français expatriés. D'autre part, par la formation, Marchex pense montrer à ses employés qu'ils reçoivent une bonne considération de l'entreprise, et qu'il existe pour eux une possibilité d'évoluer dans l'entreprise pour qu'ils n'aient pas envie de partir* ».

3. TRANSFERT DES CONCEPTS DE MOTIVATION PAR LA FORMATION

3.1 LES PREMIERES ANNEES : INTRODUCTION AUX CONCEPTS DE MOTIVATION

Afin de doter les cadres vietnamiens de plus de connaissances et d'outils qui puissent compenser leur jeunesse et leur manque d'expérience, la joint-venture consacrait beaucoup d'efforts à la formation de l'encadrement local. Si la formation en langue française avait pour but de rendre les cadres vietnamiens capables de s'exprimer en français pour bien communiquer et travailler avec les cadres expatriés, les formations en économie abordaient les grandes notions afin que les stagiaires puissent situer l'entreprise dans son environnement national et international. Ensuite, la formation à la gestion comprenait une initiation au marketing, à la gestion des ressources humaines, des éléments de base pour permettre aux

futurs chefs de service de mieux appréhender le monde de l'entreprise et leur donner des connaissances qu'ils utiliseraient dans l'exercice de leur métier.

Dans les premières années qui suivaient la création de l'entreprise, les participants aux formations étaient essentiellement de jeunes cadres ayant de grand potentiel, pressentis à occuper plus tard des positions clés dans la coentreprise. La majorité d'entre eux étaient déjà chefs de rayon, d'autres sont des employés qui allaient être promus au poste de cadres. De par leur position, l'acquisition de nouvelles connaissances en management représentait les résultats les plus positifs pour eux. Ils découvraient la pyramide de Maslow sur la hiérarchisation des besoins et l'utilisaient principalement pour expliquer leurs propres motivations. Mais concernant l'utilité de ces nouveaux concepts, il était difficile pour eux d'imaginer comment appliquer ces outils dans leur travail quotidien. Premièrement, leur position n'était pas assez élevée pour les autoriser à décider de l'application de ces outils de motivation (prime, voyage, etc.). Deuxièmement, comme ces outils transférés de l'environnement occidental demandent un niveau assez élevé de l'individualisation dans l'appréciation de performance et dans le système des rémunérations, il était difficile de les appliquer dans le contexte de leur petite équipe où prévalent l'évaluation collective et le respect de l'âge et de la hiérarchie.

3.2 APRES L'ANNEE 2000 : L'APPLICATION PLUS FACILE DU CONCEPT DE MOTIVATION DANS LA PRATIQUE

A partir des années 2000, nous pouvons constater que, dans l'ensemble, les entreprises vietnamiennes deviennent plus familiarisées avec des concepts et outils managériaux importés des grandes multinationales à leurs filiales au Vietnam. D'autre part, l'autorisation du gouvernement pour des coopérations avec les partenaires étrangers dans le domaine de l'éducation et de la formation a facilité la création de plus en plus de programmes de formation avec des institutions étrangères venues des Etats-Unis, d'Australie, ou de France, etc. En participant à ces formations, les employés vietnamiens deviennent graduellement plus habitués aux pratiques managériales occidentales. Ce processus est d'autant plus facile pour les Vietnamiens qui peuvent *« apprendre à s'adapter aux nouvelles situations culturelles et d'autres situations qui y sont reliées avec facilité. [...] Comme résultats du développement rapide dans la dernière décennie, plusieurs Vietnamiens ont franchi de longues étapes de façon remarquable dans leur compréhension (et en tirant des avantages) des changements*

causés par l'économie de marché, et aussi dans la façon de travailler avec les étrangers. »
(Napier, 2006: 68)¹.

Depuis l'an 2000, c'est-à-dire cinq ans après la création de la joint-venture, la plupart du personnel permanent et occupant des positions clés chez Marchex ont bénéficié des formations au métier, qu'il s'agisse de stages dans d'autres entités du groupe en France, ou de séminaires formalisés, ou encore du monitorat direct et au quotidien de leurs supérieurs hiérarchiques français. Parallèlement, la direction de l'entreprise continue toujours à organiser des modules de formation en techniques de management pour ses cadres clés. Le représentant du groupe Marchex International au Vietnam explique : *« Les Vietnamiens se comportent plutôt sur la base du consensus, tandis que le management moderne exige l'application des règles et des instructions précises. A mesure que les gens évoluent dans la société, les difficultés se réduisent. Mais il ne faut pas oublier que les raisons du problème se trouvent dans les traditions culturelles ancrées profondément dans l'esprit des gens »*.

Dans ces programmes de formation, les participants occupent des positions plus élevées que dans le passé. La plupart d'entre eux devaient superviser au moins une petite équipe. Il était plus possible pour eux d'intervenir dans le processus pour motiver leurs collaborateurs. Par ailleurs, leurs préférences se sont tournées aussi vers la théorie des deux facteurs d'Herzberg, et celle d'Adam sur l'équité dans le travail. Cette nouvelle préférence pouvait être expliquée par le fait que plusieurs paramètres ont changé dans les environnements internes et externes des entreprises : conditions socio-économique, position hiérarchique, valeurs culturelles, etc. Quand les participants suivaient la formation et apprenaient les nouveaux outils de motivation, ils ne pensaient pas seulement à leur propre situation comme dans le passé, mais aussi comment les appliquer dans la pratique avec leurs collaborateurs et même leurs collègues. Ce qui signifiait que quand les valeurs culturelles vietnamiennes recevaient des influences externes, il était plus facile d'implanter l'individualisation de l'appréciation de performance et du système de rémunérations au sein de l'entreprise.

La formation est donc importante chez Marchex pour aider le personnel de la société à atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'administration. Pour mettre en place les sessions

¹ Traduit de l'anglais : “[the Vietnamese who can] learn to adapt to new cultural and related situations with apparent ease. [...] As a result of the rapid development in the last decade, many Vietnamese have made remarkable strides in understanding (and taking advantages of) market economic changes, and also in the way they work with foreigners” (Napier, 2006: 68).

de formation, la Direction de la société contacte et fait le choix de recourir à des prestataires de service locaux, sauf quelques cas exceptionnels où elle envoie ses cadres se former au siège social en France. Toutes ces actions ont pour but de « *donner aux employés de plus en plus de savoir-faire, de nouvelles techniques leur permettant d'évoluer dans leur carrière* », comme l'exprime le Représentant du groupe Marchex International au Vietnam.

3.2 LA FIN DES ANNEES 2000 : DES OUTILS DE MOTIVATION PLUS SOPHISTIQUES

En dépit de la crise économique mondiale, les investissements directs étrangers continuent à entrer et à être maintenus au Vietnam. La confiance des investisseurs étrangers encourage et renforce aussi la présence des entreprises locales dans l'économie nationale du Vietnam. Il existe de plus en plus d'entreprises vietnamiennes qui commencent à adopter des techniques et outils managériaux modernes dans tous les domaines de leurs activités : marketing, finance, production, gestion des ressources humaines. Le recrutement des ex-employés des entreprises étrangères par les entreprises locales aide ces dernières à actualiser et améliorer leur connaissance de nouvelles techniques et compétences managériales. Le développement du niveau économique et des standards de vie du pays, allié à une politique plus ouverte ont aussi facilité l'implantation des outils de motivation comme les stock-options, partage du profit, plan de développement individuel, récompenses allouées à « *l'employé du mois* » ou « *meilleur vendeur du mois* » basées essentiellement sur la performance individuelle et partiellement sur la performance collective. Nous devons cependant noter que ces outils managériaux modernes sont plus populaires dans les grandes villes où il y a beaucoup plus d'investissements étrangers et plus d'ouverture et d'échanges avec l'extérieur, que dans les petites villes qui demandent plus de temps pour s'ouvrir aux nouvelles idées et pratiques de l'extérieur.

La même situation s'est aussi opérée chez Marchex. De plus en plus d'outils de motivation y sont implantés. Pour les cadres clés qui ont travaillé avec l'entreprise depuis le début, et qui maintenant occupent des postes de directeurs, un partage du profit basé sur un certain pourcentage de la marge réalisée par le magasin représente le côté matériel des outils de motivation. Des concours organisés avec des récompenses considérables pour les gagnants conduisent à la hausse significative du chiffre d'affaires ainsi que la marge réalisée. L'image de l'entreprise est aussi améliorée entraînant l'augmentation de sa part de marché. Tout

concourt à mieux développer le niveau de performance de l'entreprise de même que celui de son encadrement.

Des remarques sur l'utilité des outils de motivation plus sophistiqués sont confirmées par les résultats obtenus de nos entretiens et enquêtes à la fin des programmes de formation, dont les participants sont actuellement des managers ou qui le seront dans un proche futur. Comme le contenu de ces programmes sont plus spécifique et avancé, les formés sont des cadres travaillant dans un domaine particulier et souhaite focaliser seulement sur des sujets qui les intéressent vraiment. Dans les formations ou séminaires sur « *Comment concevoir une politique de développement des ressources humaines au Vietnam ?* » ou « *Leadership* », les principales questions que se posent nos formés sont « *Comment identifier les talents ?* », « *Comment les motiver ?* » et « *Comment les retenir ?* ». Comme nous l'avons mentionné dans la partie sur le contexte institutionnel, la pénurie de travailleurs qualifiés au Vietnam est encore un problème critique que doivent résoudre les entreprises. Dans cette situation, la motivation est toujours l'élément le plus important à considérer dans toutes pratiques de gestion des ressources humaines dans chaque entreprise.

En étudiant des changements dans l'évaluation de nos formés de l'utilité des connaissances acquises ainsi que des opportunités d'appliquer de nouveaux outils de management dans le travail quotidien, nous pouvons noter une approche plus ouverte dans l'esprit des employés pour de nouvelles idées et de nouveaux comportements. Ces résultats ne sont pas suffisants pour nous permettent de confirmer que les valeurs culturelles des employés vietnamiens ont changé. Nous pouvons simplement noter que des changements effectués dans le contexte institutionnel vietnamien depuis les années 1998 ont facilité le transfert et l'application de nouveaux concepts managériaux, particulièrement les outils de motivation, dans une entreprise établie au Vietnam.

CONCLUSION

Notre recherche reste largement exploratoire. Utilisant des enquêtes qualitatives et entretiens semi-directifs avec des managers et participants de nos programmes de formation au sein d'une entreprise franco-vietnamienne, nous enrichissons nos sources d'information par la documentation sur le contexte institutionnel vietnamien pendant la période concernée (depuis 1998). Cette méthode nous aide à comprendre l'évolution de l'environnement au Vietnam et

explique « *comment* » et « *pourquoi* » le transfert des concepts en management pourraient être facilité par des facteurs institutionnels et organisationnels.

Les limites de notre méthodologie de recherche consiste dans l'absence d'un panel fixe de formés. En fait, nos formés changent suivant les programmes de formation, bien qu'une partie minoritaire (un tiers en moyenne) restent les mêmes et participent successivement à plusieurs formations. Même si le sujet principal reste similaire, par exemple « *L'animation d'une équipe* » ou « *Leadership* », l'évaluation des participants du contenu de la formation doit être examinée comme un critère supplémentaire, parce que plusieurs paramètres n'étaient pas les mêmes, tels que la personnalité ou les facteurs démographiques propres à chaque individu. Les contextes institutionnel et organisationnel restent pourtant les mêmes pour tous, ce qui nous permet d'examiner leur évolution à partir de 1998.

Notre recherche illustre l'implantation du modèle de Kostova (1999) sur le transfert des pratiques organisationnelles, particulièrement celui des concepts et outils de motivation au contexte vietnamien, au sein d'une entreprise franco-vietnamienne. Une fois de plus, la relativité des concepts managériaux suivant le sens donné par Hofstede (1983) est confirmée dans la partie empirique de notre recherche. Ce qui signifie que les contextes institutionnel et organisationnel ne peuvent être ignorés quand nous voulons implanter des pratiques managériales importées, particulièrement dans les transferts interculturels, en dehors des caractéristiques personnelles que nous ne considérons pas dans ce présent papier.

Particulièrement, dans le cas de l'environnement vietnamien, l'application des concepts managériaux modernes n'était pas possible dans le passé, à l'époque où l'économie du pays venait de sortir du système planifié, et où la transition vers l'économie de marché ne s'était pas opérée. Seulement maintenant, après l'intégration du Vietnam à l'Organisation Mondiale du Commerce (début 2007), le pays devient un membre à part entière du système économique mondial, que les concepts managériaux modernes puissent être complètement compris et implantés. Le développement économique du pays, plus d'ouverture pour les investisseurs étrangers et des pratiques managériales modernes ont rendu possible l'application des outils de motivation occidentaux, qui focalisent plus sur la reconnaissance des contributions et performance individuelles.

References

- Ashton, D. et Felstead, A. (1996), Training and Development, in J. Storey (ed.), *Human Resource Management – A critical text*, Routledge 1995, International Business Press, 234-253.
- Frayne, C.A. et Geringer, J.M. (1990), The Strategic Use of Human Resource Management Practices as Control Mechanisms in International Joint Ventures », *Research in Personnel and Human Resource Management*, n°2, 53-69.
- Frayne, C.A. et Geringer, J.M. (1993), Self-Management: A Training Program for Joint Venture General Managers, *Research in Personnel and HRM*, vol.3, 301-321.
- Hofstede, G. (1983), The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, 75-89.
- Huard, P. et Durand, M. (1954), *Connaissances du Vietnam*, Ecole Française d'Extrême d'Orient, Paris.
- Jaussaud, J. et Schaaper, J. (2006), Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel - une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine, *Management International*, 11 : 1, 1-13.
- Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, *Academy of Management Review*, 24: 2, 208-324.
- Luthans F. (2005), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill/Irwin, 10th edition, New York.
- Lyles, M.A. et Salk, J.E. (1996), Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, 27: 5, 877-903.
- Napier, N.K., Hosley, S. et Nguyen, V.T. (2004), Conducting Qualitative Research in Vietnam : Ethnography, Grounded Theory and Case Study Research, in R. Marshan-Piekkari & C. Welch (dir.) *Handbook on Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar Publishing.
- Napier, N.K. (2006), Cross Cultural Learning and the Role of Reverse Knowledge Flows in Vietnam, *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*; April 2006; 6: 1; 57-74.
- Neupert, K.E., Baugh, C.C. et Dao T.T.L. (2005), International management skills for success in Asia: A needs-based determination of skills for foreign managers and local managers, *Journal of European Industrial Training*, 29: 2/3, 165-177.

- Nguyen, T.L.H. (2009). Nhu cầu của giáo dục Việt Nam (The needs of Vietnamese education), papier présenté à la Conférence "*Université et Diversité (University and Diversity)*" organisée les 27-28 Mars 2009 à Ho Chi Minh Ville par l'Ambassade de France au Vietnam et l'Académie des Sciences et Technologies du Vietnam.
- Nguyen, T.H. et Tran V.K. (2009), Education and economic growth: cross-country evidence, East Asian experiences and lessons for Vietnam, papier présenté à International Symposium of ASEAN/GMS Study Group, Asian Community Research Center, Osaka Sangyo University sur "HRD for Sustainable Economic Growth – Rapid Economic Growth and Implications in GMS", le 21 Février 2009.
- Salk, J.E. et Brannen, M.Y. (2000), National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team, *Academy of Management Journal*, 43: 2, 191-202.
- Sanyal, R.N et Guvenli, T. (2000), Relations between multinational firms and host governments: the experience of American-owned firms in China, *International Business Review*, vol.9, 119-134.
- Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Tregaski, O. (1998), Human Resource Development in foreign MNE's: Assessing the Impact of Parent Origin Versus Host Country Context, *International Studies of Management & Organizations*, 28: 1, Spring 1998, 136-163.
- Venard, B. (2000), Une approche multiparadigmatique du management vietnamien, *Management International*, 4 : 2, 1-12.
- XXX (2010), Formation des cadres et gestion d'équipes multiculturelles - Cas des entreprises franco-vietnamiennes, *Gestion 2000*, n°5 bimestriel Septembre-Octobre 2010, 159-171.
- Warren-Rodriguez, A. (2008), The Impact of the Global Economic Downturn on Employment Levels in Vietnam: An Elasticity Approach, Hanoi: UNDP Vietnam Technical Note, 18/12/2008.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, 2nd edition.