

Coopérer par-delà les divergences : conduire des projets de développement franco-vietnamiens

Chevrier Sylvie

Université de Marne la Vallée, UFR Sciences économiques et gestion

Bâtiment Bois de l'étang, Cité Descartes, 5, boulevard Descartes

Champs-sur-Marne, 77454 Marne la Vallée Cedex 2, France

Tel : (33) 1 60 95 70 54, Fax : (33) 1 60 95 70 60

chevrier@univ-mlv.fr

Résumé

L'une des conditions de réussite d'un projet de développement est la capacité des acteurs de la coopération à s'accorder sur une action collective par-delà leurs divergences de représentations. Cet article s'intéresse en particulier aux différences de conceptions des manières mêmes de travailler ensemble chez les partenaires de projets de développement franco-vietnamiens. Une recherche empirique fondée sur 40 entretiens auprès de protagonistes de deux projets principaux vise à montrer que certaines tensions vécues par les acteurs prennent sens à la lumière de leurs divergences en matière de culture politique. Cette notion définie dans le cadre théorique renvoie aux conceptions de la vie en société et aux formes légitimes de gouvernement des personnes. Dans les cas qui nous intéressent, ce sont plus précisément les représentations respectives des processus de négociation et d'animation des équipes qui s'avèrent problématiques pour les partenaires. La première partie consacrée aux résultats montre que pour les uns la négociation vise à optimiser l'objet du contrat, tandis que les autres valorisent davantage la relation de partenariat que la négociation noue. En ce qui concerne l'animation d'équipe, non seulement les manières de communiquer qui apparaissent légitimes sont différentes de part et d'autre mais surtout leurs conceptions de la répartition des rôles dans la coopération ne coïncident pas. La délégation dans le cadre d'un mandat général jugée favorable à l'appropriation du projet par les acteurs selon les uns se heurte à une attente d'accompagnement de proximité qui permet, selon les autres un meilleur transfert de savoir-faire. Nous suggérons ensuite quelques pistes pour améliorer les processus d'ajustements des acteurs qui reposent aujourd'hui sur un apprentissage empathique et empirique dont l'issue est aléatoire. Nous nous appuyons pour ce faire sur la théorie des conventions et la sociologie de la traduction qui proposent des modèles de construction d'accords dans des contextes où les univers des partenaires sont différents.

Mots clés : coopération, cultures politiques, management interculturel, management de projet, représentations sociales.

La coopération pour le développement peut être définie comme une greffe de ressources, de techniques et de savoirs à l'attention de groupes cibles par des équipes d'intervenants (de Sardan, 1995). Elle repose généralement sur la conduite de projets qui rassemblent des acteurs de profils très différents : chefs de projets, experts, agents de terrain, techniciens, chercheurs. C'est le propre des projets que de rassembler des professionnels d'horizons divers pour tirer le meilleur parti d'une combinaison d'expertises, mais c'est aussi ce qui rend leur gestion complexe. Par exemple, des chercheurs ayant étudié des projets dans le domaine de la conception automobile ont souligné que la réussite des projets se joue dans la résolution des problèmes d'interfaces entre métiers (Midler, 1994). Les solutions à identifier doivent répondre à des exigences techniques contradictoires qu'incarnent des techniciens différents. Le seul mode de fixation d'un câblage par exemple doit répondre à la fois aux exigences de l'acousticien, de l'architecte et du monteur (Moisdon et Weil, 1992). Les chercheurs ont montré combien est laborieux le cheminement vers une solution de compromis ; la cohabitation des diverses disciplines est à l'origine de divergences de fond qu'il faut patiemment régler.

Avec l'introduction dans les projets de fournisseurs et plus largement de partenaires, dont certains sont parfois des concurrents directs, et le passage à l'échelle internationale, ce ne sont plus seulement des conflits entre disciplines qu'il faut régler mais une pluralité d'interfaces entre métiers, organisations et pays. Midler, Neffa & Monnet (2002) présentent ainsi un cas où une fonction de « coach interculturel » a été créée pour prendre en charge la diversité des approches dans un projet international. Cependant, si la nécessité de dispositifs d'accompagnement est souvent reconnue et parfois mise en œuvre à l'image de ce cas, les mécanismes précis de ces dispositifs et la manière dont ils contribuent à l'inter-compréhension des acteurs ne sont guère étudiés.

Dans les projets de coopération, de multiples clivages sous-tendent également les représentations des acteurs (Boiral et al., 1985). Ces derniers se distinguent par les institutions du Nord ou du Sud dont ils sont membres, leurs milieux sociaux et culturels ainsi que leurs parcours éducatifs et professionnels pour ne citer que les différences les plus saillantes (de Sardan, 1995). Leur socialisation dans des univers éloignés les uns des autres est à l'origine de points de vue différents sur les solutions à retenir, par exemple sur les populations cibles prioritaires ou les démarches méthodologiques à privilégier. Mais elle suscite également des divergences quant aux manières mêmes de parvenir à ces solutions. Quand les grilles de lectures des modalités

acceptables pour conduire le projet diffèrent entre les acteurs, comment peuvent-ils s'accorder sur une action commune ? L'un des volets de l'efficacité des projets de développement est bien la question de la construction d'une action concertée sur la base de représentations différentes, non seulement des options possibles quant au fond des problèmes à résoudre, mais aussi des manières mêmes de travailler ensemble (Lavigne Delville, 2005).

Dans cette perspective, l'objet de cet article est de mettre en évidence les représentations divergentes des partenaires de la coopération dans les projets de développement afin d'éclairer dans un premier temps certains points d'achoppement de l'action collective et de proposer dans un second temps des pistes pour améliorer la gestion des projets de coopération.

Dans une première partie, nous précisons le cadre théorique de la recherche et en particulier la notion de culture politique qui sous-tend les représentations des acteurs que nous nous efforçons de mettre en lumière. La seconde partie détaille la démarche de recherche suivie, et notamment les modalités de l'étude empirique de projets de coopération franco-vietnamiens. Les résultats de l'analyse des représentations des acteurs sont présentés dans la troisième partie. Dans la quatrième section, nous mobilisons des sources théoriques sur la construction d'accords dans un contexte de divergences de représentations pour alimenter la réflexion sur les moyens d'améliorer la coopération dans les projets de développement. Nous évoquons enfin les limites de la recherche.

1. LA DIVERSITE DES CULTURES POLITIQUES

La conduite de projet, comme toute action collective suppose des modes de régulation. Elle renvoie à des aspects fondamentaux du management résumés par la fameuse formule inspirée des travaux de Fayol : « planifier, organiser, diriger, contrôler ». Il s'agit en effet d'identifier des besoins pour concevoir les actions à mener, de négocier avec chacun des partenaires sa contribution au projet, d'organiser la distribution des rôles et de coordonner les acteurs, d'animer les équipes en charge de la mise en œuvre ainsi que de contrôler la conformité des actions engagées aux plans initiaux.

1.1. DES PRATIQUES DE GESTION ENRACINEES DANS DES CULTURES POLITIQUES

Dès les années 1960, des chercheurs ont suggéré que ces préceptes généraux d'un management efficace étaient loin d'être mis en pratique de la même façon dans les organisations implantées de

par le monde (Webber, 1969). Depuis, les progrès rapides de l'internationalisation des entreprises n'ont cessé de renforcer l'intérêt pour la diversité des pratiques de management. (Hofstede, 1980 ; Adler, 1991 ; Trompenaars, 1993 ; Livian, 2004). Dans les années 1980, l'Asie et le Japon en particulier ont focalisé l'attention des chercheurs dans la mesure où des entreprises dont les pratiques s'écartaient manifestement du modèle généralement admis en Occident ont réussi à s'imposer sur la scène économique internationale. (Pascale et Athos, 1981 ; Ouchi, 1982). L'enracinement des pratiques de management dans le contexte local est devenu un objet de recherche.

Précisément, d'Iribarne (1989) montre que dans chaque pays, un système de représentations particulier donnent une légitimité aux pratiques de gestion en vigueur. Les modes de management, à savoir les manières de décider, de définir les rôles de la hiérarchie et d'exercer l'autorité, de gérer les conflits ou de procéder à des contrôles renvoient à une culture politique. Celle-ci peut être définie comme les formes acceptables de gouvernement des personnes ou, en d'autres termes, les manières légitimes de traiter autrui et de réguler la vie en société (d'Iribarne 2000). Chaque société aux prises avec des tensions irréductibles comme la nécessité de concilier la liberté des individus et l'intégration sociale développe des manières propres de les gérer. Des représentations et des pratiques sont mobilisées pour surmonter ces contradictions. Par exemple, la société américaine met en exergue la notion de contrat comme mode de régulation sociale permettant à la fois d'assurer du lien social par des engagements mutuels et de ménager la liberté de chacun en lui accordant le choix de contracter. L'attachement fondamental aux contrats permet de comprendre la place des juristes en charge de garantir l'exécution rigoureuse desdits contrats tant dans la société américaine, que dans les entreprises. Ainsi la culture politique se traduit dans les institutions à l'échelle d'une nation et dans les pratiques de management au niveau des entreprises. Dans les deux cas, il s'agit des représentations fondamentales qui guident l'action collective et servent aux acteurs à juger ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Seulement, les cultures politiques varient d'un contexte national à un autre. Selon Geertz, le système politique est l'arène dans laquelle les cadres culturels d'interprétation se déploient de manière privilégiée (1973, p. 312). Les pratiques de gouvernement des hommes et des femmes prennent sens à la lumière de concepts propres à un contexte culturel.

1.2. L'ADAPTATION AU CONTEXTE LOCAL DANS LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Dans cette perspective, de nombreux auteurs ont récemment insisté sur la relativité des modèles de management soulignant que telle pratique ayant fait ses preuves ici ne peut être transférée ailleurs sans égards pour l'interprétation qu'en font les nouveaux acteurs qu'elles concernent (Dupriez & Simons, 2000 ; Schneider & Barsoux, 2003). Des travaux empiriques ont montré que les contextes culturels particuliers des pays émergents appelaient des modes de management adaptés (Kamdem, 2002 ; D'Iribarne, 2003 ; Joly, 2004). La compréhension fine des registres d'interprétation des acteurs peut éviter des erreurs de transfert de pratiques dans les programmes d'aide au développement. Henry (2003) a ainsi montré comment la mise en place d'une gestion très procédurière, qu'un regard occidental serait prompt à disqualifier au nom de la lourdeur et du manque d'initiative qu'induirait nécessairement une telle bureaucratie, a permis au contraire l'obtention d'une très bonne performance opérationnelle dans une entreprise d'Afrique subsaharienne.

Dans les projets de développement, il est désormais admis qu'un travail d'adaptation au contexte des « greffes » envisagées doit être conduit (Groupe de l'AFD, 1998). Même si sur le terrain, les acteurs sont parfois démunis sur la manière concrète de procéder (Lallier, 1999), le principe de l'adaptation de l'intervention au contexte culturel des « bénéficiaires » est acquis (Broutin & Castellanet, 2000). Par exemple, les intervenants en matière de santé savent que toute campagne de prévention est inutile si les comportements recommandés ne sont pas légitimes à la lumière des cadres d'interprétation socio-culturels des acteurs.

Cependant, à notre connaissance, est seule prise en charge, de manière plus ou moins systématique et réussie, l'articulation entre les représentations des intervenants et celles des populations cibles. La manière dont les intervenants eux-mêmes, qui comprennent à la fois des acteurs du Nord et du Sud, mènent les projets de développement reste dans l'ombre. Comment coopérer dans un projet lorsque l'on ne partage pas les mêmes conceptions de la bonne manière d'organiser l'action collective ? L'analyse des cultures politiques en présence permet de donner du sens à certaines tensions vécues par les acteurs et leur mise à plat constitue une première étape pour tenter de surmonter ces divergences pour faire œuvre commune.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre recherche s'appuie sur une étude empirique de projets de coopération franco-vietnamiens. Il s'agissait de mettre en évidence les conceptions croisées des différents aspects de la conduite de projet pour éclairer certains conflits, malentendus et incompréhensions entre les acteurs français et vietnamiens.

2.1. L'ETUDE EMPIRIQUE DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT FRANCO-VIETNAMIENS

Le choix du terrain s'est opéré à partir de la demande d'une ONG française, le Groupe de recherches et d'échanges technologiques (GRET), soucieuse de mieux prendre en compte la diversité des représentations culturelles des acteurs dans ses projets. De concert avec les représentants de l'ONG, le cas des projets au Vietnam a été retenu pour conduire la recherche car la présence ancienne du GRET dans ce pays (depuis 1989) et la pluralité des projets de développement qui y ont été menés permettait d'adopter une approche comparative. En effet, l'objectif était de voir dans quelle mesure les acteurs des différents projets s'opposaient ou se rassemblaient sur différents volets de leur culture politique, ce qui ne peut être fait que par recoupements entre les représentations de nombreux acteurs.

2.2. L'ETUDE QUALITATIVE DES REPRESENTATIONS

Cherchant à mettre en évidence des différences de conceptions et de représentations, nous avons retenu une démarche qualitative permettant l'accès aux univers de sens des acteurs. Il ne s'agissait pas de mesurer mais de comprendre les conceptions comparées des éléments de culture politique qui posent problème dans la collaboration au sein des projets.

Nous avons interrogé 40 personnes (27 côté vietnamien, 13 côté français), salariées de l'ONG ou partenaires, qui ont été impliquées essentiellement dans deux grands projets. Le premier visait à mettre en place des services collectifs d'appui à l'agriculture et à la santé (par exemple, la production et la commercialisation de semences, la production d'alevins, l'assurance des animaux pour les éleveurs). Le second visait à lutter contre la malnutrition chronique par la création de filières de production et de commercialisation de farines infantiles de qualité et moins chères que les produits d'importation. De manière marginale, quelques acteurs interrogés ont travaillé dans d'autres projets, de micro-crédits par exemple.

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés d'avril à juin 2006 à Paris et Hanoi. Les répondants étaient invités à préciser leurs contributions au(x) projet(s), à donner leurs avis sur le déroulement du projet et à identifier les incidents critiques des projets ainsi que les points forts et faiblesses de la collaboration avec leurs partenaires. La majorité des entretiens s'est déroulée en Français, sept ont eu lieu en vietnamien avec l'aide d'un interprète, deux ont eu lieu en anglais.

2.3. L'ANALYSE DE CONTENU

Les entretiens ont été retranscrits littéralement. Une traduction en français des propos originaux des interlocuteurs a été faite pour les entretiens en vietnamien plutôt qu'une retranscription de la traduction simultanée en français. Ces retranscriptions ont constitué le matériau de base de l'analyse de contenu.

Celle-ci a été réalisée à partir de larges catégories issues de la définition de la culture politique (d'Iribarne 2000) : relations hiérarchiques, négociation, coordination, prise de décision, gestion des conflits. Cependant, les catégories prédéfinies ont été complétées ou aménagées au fil de l'analyse pour mieux rendre compte des données collectées. Par exemple, une catégorie « communication » a été introduite, tandis que certaines, faute de données suffisantes pour établir des recoupements solides, ont été abandonnées dans leur formulation initiale (par exemple la prise de décision) et certaines données redistribuées dans d'autres catégories. A l'intérieur des catégories correspondant à des grands thèmes, nous avons confronté les citations des acteurs pour identifier les récurrences et les lignes de fractures qui structurent leurs propos. Nous avons ainsi mis en évidence les clivages entre certaines représentations qui sous-tendent la gestion des projets, clivages qui sont à l'origine de tensions dans les projets. Nous présentons dans cet article quelques différences de conceptions parmi les plus significatives, à savoir celles qui sont supportées par de nombreuses citations d'interlocuteurs différents¹. Ajoutons qu'une restitution des résultats aux acteurs du projet a contribué à valider les représentations formalisées au cours de la recherche.

¹ Les extraits d'entretiens sont présentés en italique dans la suite du texte.

3. DIFFERENCES DE CONCEPTIONS DU MANAGEMENT DES PERSONNES

Les différences de représentations qui sont apparues comme les plus problématiques dans les projets de coopération franco-vietnamienne étudiés relèvent de deux grands thèmes : la négociation et l'animation des équipes.

3.1. LA NEGOCIATION

La coopération franco-vietnamienne exige de nombreuses négociations depuis la formulation des projets eux-mêmes jusqu'aux modalités de mise en œuvre. Or, il s'avère que les conceptions des parties française et vietnamienne sur ce processus sont différentes, ce qui ajoute aux divergences de fond qui peuvent opposer les partenaires dans la négociation. Nous ne nous attachons pas ici aux divergences de points de vue ou de méthodes qui peuvent être à l'origine de conflits entre partenaires mais au fait que de part et d'autre, le processus même de négociation n'est pas conçu tout à fait de la même manière, ce qui aboutit à une autre forme d'incompréhension et de conflits.

3.1.1. Les discussions

Pour les Français, les discussions nécessaires à la mise en place de projets renvoient à des débats de fond : « *Quand est-ce qu'on a des **discussions sur le fond** sur ce que c'est que le développement ?* »

« *Des choses comme ça ont été très **débattues*** »

Dans le cadre des négociations, la discussion consiste à apporter des arguments pour convaincre par un raisonnement de la pertinence de son point de vue ou apporter des preuves de la justesse de ce qu'on affirme. Le débat vise à faire jaillir la « vérité ».

« *un chiffre non **argumenté**, c'est difficile à **valider*** »

Les oppositions de points de vue sont normales et n'empêchent pas de parvenir à un travail commun après un vif débat. L'échange, fut-il conflictuel, permet de progresser en raison :

« *Il y a eu des **conflits normaux** avec l'un ou l'autre, je pense à X, que je considère comme un copain, qui est adorable, on s'est frité à deux trois reprises sur le coup de deux heures du matin parce que **sa méthodo, ça n'allait pas**. Ça fait partie des rapports de travail. Dans la forme, ça a pu déborder, **c'était chaud** deux trois fois. Par ailleurs, on a fait un **excellent travail**.* » (F)

La contradiction permet d'affûter les points de vue, de travailler à les rendre plus cohérents et donc à améliorer les principes de travail.

« *C'est une manière de poser des questions, de **contredire pour faire avancer le débat.*** »

Pour les partenaires vietnamiens, à travers les discussions, on cherche à convaincre, pas tant par la solidité d'une argumentation logique ou la cohérence d'une démonstration abstraite, qu'en prouvant de manière pragmatique l'efficacité de ce que l'on propose. L'argumentation repose sur les résultats déjà obtenus qui sont les garants de la validité de telle ou telle démarche. L'expérience pratique plus que la rigueur théorique atteste de la valeur d'une méthode. Ainsi une jeune assistante explique pourquoi elle se trouve à court d'arguments :

« ***Dans la pratique, on n'arrive pas à prouver que c'est juste.*** » (V)

Convaincre est d'autant plus compliqué que les personnes ne sont pas dans des positions égales :

« *Par exemple ce sont des personnes expérimentées, elles ne sont pas facilement convaincues, il faut trouver les moyens parce que **la théorie ne suffit pas** et même si on a la bonne théorie, il faut toujours d'autres choses pour les convaincre pour dire que c'est bon, leurs pratiques, c'est pas mal, mais c'est pas forcément les meilleures.* »

En outre, pour « convaincre », les interlocuteurs vietnamiens estiment qu'il faut répéter et qu'avec le temps, le message va passer. Il s'agit moins de l'emporter dans une discussion par un argument décisif auquel l'interlocuteur, en toute logique, est obligé de se rallier que de faire cheminer progressivement l'interlocuteur vers un point de vue à force de répétition et de ténacité.

« *Il faut **répéter plusieurs fois**, l'organisation, c'est très nouveau. Il faut **du temps pour s'adapter et l'accepter.** (...) il faut **expliquer l'utilité** d'une chose nouvelle.* »

« ***Après une seule fois, dans les réunions, ils ne peuvent pas comprendre. Mais il faut expliquer aux gens et les convaincre et cela prend du temps.*** »

Si la discussion n'aboutit pas, on peut, au Vietnam comme ailleurs, essayer de recourir à la voie hiérarchique pour qu'elle fasse pression sur les interlocuteurs, mais de manière générale, les négociateurs vietnamiens préfèrent ne pas insister, préserver la relation et renvoyer la négociation à un moment plus favorable.

« *Si on sent que ce n'est pas le bon moment, on va accepter une étape intermédiaire (...) L'employé de l'ONG comprend que **ce n'est pas le bon moment pour en parler** parce que la **priorité, c'est les aspects relationnels** avec le partenaire avant de parler de l'efficacité du travail.* »

« Dans certains cas, nous avons dû **attendre**, c'est-à-dire, nous avons dû **accepter notre échec au premier temps pour retenter notre démarche après**. »

Un moyen consiste à poursuivre les négociations hors d'un cadre formel dans lequel, les positions restent généralement figées.

« Les occasions formelles ne sont pas suffisantes. Donc, on doit chercher **un bon milieu pour travailler ensemble**. (...) D'ailleurs, on ne peut pas toujours organiser des réunions. Donc, **si l'on a des résultats et on veut les leur montrer, on doit chercher un bon milieu de travail ensemble**. »

Si la situation semble vraiment bloquée, on s'arrange pour trouver d'autres voies pour parvenir à ses fins. Par exemple, dans un cas de positions inconciliables, les personnes ont poursuivi leur idée hors du projet :

« Le Gret n'est pas d'accord avec moi et à ce moment pour résoudre ce problème, j'ai trouvé des amis chez le Cirad et nous avons entamé une procédure de coopération avec le Cirad. »

« Notre souhait de développer en début 2005 l'assurance-conseils (...) a été refusé car il s'agit d'une activité non prévue dans le cadre du projet. Nous étions donc amenés à retirer cette idée et attendre la fin du projet pour la mettre en œuvre. (...) Nous n'avons pas insisté... **Nous avons attendu la fin du projet pour la relancer**. »

Les propos tenus de part et d'autres conduisent donc à opposer deux visions de la négociation. L'une concevant la négociation comme une discussion, plus ou moins acharnée, dans laquelle les arguments théoriques ou pragmatiques sont les éléments clés susceptibles de faire basculer la décision vers la solution la plus conforme à l'idéal des protagonistes. L'autre renvoyant à un processus où l'adhésion est obtenue par un patient travail de retour à la charge, si possible avec des preuves empiriques à l'appui, pour faire cheminer progressivement le partenaire vers l'option proposée. Les points de rupture qui mettraient en péril la relation sont évités par des stratégies de contournement et de temporisation.

3.1.2. Accords et engagements

Dans la perspective française, une fois que le débat a eu lieu, que l'on parvient à une position commune, que cette dernière soit le point de vue du partenaire qui l'a emporté ou un compromis, un accord est conclu. Idéalement, il est formalisé dans un texte écrit qui engage les signataires. Il est clair, côté français, que les engagements pris doivent être honorés. Qu'on s'en réjouisse ou

qu'on le déplore, les textes des accords engagent les signataires qui ont une responsabilité non seulement juridique et financière mais aussi morale.

*« Les **signataires officiels** du document, c'est-à-dire ceux qui sont **responsables** vis-à-vis de l'Union Européenne. Et c'était le Gret en tant que chef de file et les signataires partenaires du document de projet. (...) On se retrouve **pièdes et poings liés par ce fichu document** »*

*« J'ai été à l'origine du projet, j'assure la mémoire et le suivi du projet et le **respect des engagements**. Quand en 1995, on a promis quelque chose à quelqu'un, je le rappelle parce que les équipes elles bougent... (...) heureusement qu'on est là pour **rappeler les engagements du début**. »*

Dès lors que les documents signés engagent définitivement, on conçoit qu'il faille être prudent dans ce que l'on s'engage à faire, notamment dans un contexte très incertain.

*« Il y avait des choses qu'on ne pouvait pas dire, cela aurait aussi été **survendre le projet**, on ne savait pas trop si le contexte était réuni »*

Dès lors, en situation d'incertitude, une manière de s'en sortir jugée astucieuse est de rester ambigu dans la rédaction de ce que l'on va faire :

*« le document était **ambigu**. C'était **habile** (...) Au sens faible, on pouvait voir « on vous a jamais proposé »... ou au sens fort, comme le contexte a changé, on peut promouvoir des organisations de producteurs à même de cogérer des services avec les pouvoirs publics »*

En l'absence de visibilité, un contrat ambigu peut laisser de la place à l'interprétation, celle-ci pouvant être conservatrice ou ambitieuse selon les résultats finalement obtenus. Mais, lorsque l'on a annoncé quelque chose qui n'a pas pu être réalisé, cela met les Français mal à l'aise :

*« C'était pas malhonnête de le dire , mais après quand on voit que le groupe marche pas, **ça gêne un peu**. »*

Côté vietnamien, les textes constituent aussi une référence forte pour orienter le travail et définir les actions ou rappeler les orientations en cas de déviance :

*« La meilleure approche adoptée était de se référer aux documents du projet, aux conventions signées ou encore aux conclusions tirées des réunions entre le projet et les représentants de la province. Ces textes constituaient pour nous **l'outil préféré pour régler les problèmes sur le terrain**. »*

Cependant, il apparaît que les partenaires vietnamiens ne se sentent pas liés aux « accords » de la même façon que les partenaires français, ce qui s'avère problématique dans la coopération. En effet, beaucoup d'interlocuteurs français ont été confrontés à des situations où ce qu'ils prenaient pour un engagement ferme ou une promesse n'était pas respecté et le fait que ce soit écrit n'y changeait rien. Ainsi tel devis n'est plus valable quand il s'agit de le concrétiser, telle action dont on a convenu n'est pas réalisée. La partie vietnamienne revient sur un point déjà discuté et pour lequel on pensait que l'accord écrit stipulait clairement les choses.

Dans d'autres cas, ce sont les engagements attendus par la partie française qui restent vagues :

« C'est flou, on n'arrive pas à fixer les choses »

« Pour nous c'est très déstabilisant parce qu'on croit avoir compris et puis en fait un autre arrive qui a interprété différemment et puis patatras on n'a plus rien compris »

Dans ce contexte où la portée des accords écrits est limitée, l'action collective implique des ajustements interpersonnels continus, jugés très consommateurs de temps par les interlocuteurs français.

Dans le contexte vietnamien, un accord n'est qu'un instant dans un processus plus vaste de coopération. Témoin d'une volonté de travailler ensemble, les écrits n'ont pas nécessairement pour vocation de figer les termes d'une relation évolutive. Dans la mesure où le contexte évolue, et de manière particulièrement rapide au Vietnam, la position des acteurs évolue elle aussi, ce qui conduit à de nouveaux arrangements. On travaille dans « la bonne voie », les changements étant inévitables pour mieux s'accorder avec la nouvelle situation : **« ce qui a été décidé dans le projet il y a 4 ou 5 ans peut être modifié ou peut être ajusté à la situation concrète, mais l'esprit du projet au moment de sa conception doit rester inchangé. »**

Un accord est adapté à un instant donné aux circonstances y compris aux relations et rapports de pouvoir entre les partenaires. Par exemple, si dans la négociation la partie vietnamienne s'aperçoit qu'elle ne pourra pas « convaincre » son partenaire sur un point, elle préfère, l'abandonner temporairement et y revenir plus tard. Il convient de se mettre d'accord sur un projet en deçà des attentes pour ne pas rompre les relations quitte à revenir plus tard sur les points qui laissent à désirer. Encore une fois, un accord est moins la finalisation de ce que l'on a convenu qu'un temps où l'on marque sa volonté de travailler ensemble, de s'engager dans un processus dont les termes pourront être redéfinis au gré des circonstances. Une fois la relation engagée, le rapport de pouvoir peut évoluer et s'il devient plus favorable, il peut être opportun de

renégocier les termes de l'échange. Cette stratégie de négociation pas à pas est privilégiée pour faire accepter progressivement des décisions, mal acceptées d'emblée par les partenaires et qui, mettraient par conséquent la collaboration en péril. Dans cette perspective, on conçoit qu'un accord écrit ne constitue qu'une étape et que son contenu ne donne pas lieu à un engagement définitif dans un contexte mouvant.

*« ce qui a été dit par les bailleurs est écrit dans l'accord (...) Donc, il faut **leur dire que les choses ont changé et nous devons trouver des justifications** pour les assurer que c'est en ligne avec notre accord (...) Si nous trouvons que quelque chose n'est pas nécessaire ou que l'étude n'est pas faisable, nous **proposons une approche différente** ». »*

En outre, côté français, un engagement pris au nom d'une institution doit être honoré quels que soient les changements de personnes.

*« La plupart des institutions du projet avaient changé de personnes voire de stratégie, mais néanmoins étaient **liées autour d'un document qu'elles avaient signé** »*

Mais une répondante vietnamienne suggère qu'au contraire, on ne se sent pas personnellement lié par ce que l'on n'a pas signé personnellement : *« comme successeur, **on peut redéfinir les règles du jeu** »* .

Dans un tel univers, une stratégie de coopération pertinente doit, selon une interlocutrice française, comprendre beaucoup de souplesse : *« Il faut mettre en place des projets de coopération qui soient très **flexibles**. C'est une **position de base et sur la durée**. Franchement, si le projet, on l'avait mis en place comme il était au départ, on n'aurait rien fait. »*

De leur côté, les interlocuteurs vietnamiens se heurtent à la rigidité des fonctionnements des bailleurs de fonds français pour qui les accords signés une fois pour toutes font foi, notamment en matière financière.

3.2. L'ANIMATION DES EQUIPES

Nous nous intéressons ici à deux volets de l'animation des équipes de projet de développement : la communication, dont les acteurs ont bien conscience qu'elle ne s'opère pas selon les mêmes règles de part et d'autre, et le rôle des responsables de projets qui renvoie également à des lectures différentes, l'une centrée sur la délégation, l'autre sur l'accompagnement.

3.2.1. La communication

Les manières appropriées de communiquer entre Vietnamiens d'une part et entre Français d'autre part se distinguent tant par le fond que la forme. Le fond renvoie au contenu des échanges, par exemple à ce qui est exprimable ou ne l'est pas ; les tabous ne sont pas les mêmes dans les deux cultures. Ainsi les institutions politiques ou les circuits financiers sont des tabous de la conversation vietnamienne, tandis que le revenu d'une personne ou son apparence physique sont des sujets évités dans la conversation française.

Certains sujets délicats peuvent être abordés entre soi ou dans le cadre d'une intimité minimale mais ils font l'objet d'interactions problématiques lorsqu'ils sont abordés entre Français et Vietnamiens qui ne se connaissent guère. Ainsi, les questions abruptes sur la situation familiale et l'âge des interlocuteurs français, qui visent en fait à identifier l'appellation liée au statut social qu'il convient de leur donner, peuvent être perçues comme inquisitrices. Réciproquement, les critiques françaises sur différents aspects de la société vietnamienne comme la corruption des gouvernants vietnamiens soulèvent de fortes susceptibilités, même si l'interlocuteur vietnamien n'en pense pas moins : « *Parfois il dit des choses vexantes à ses employés locaux, par exemple : « oh, c'est ça le Vietnam » ce qui suscite des réactions immédiates chez les employés vietnamiens »*

Toujours sur le fond, la frontière entre vie professionnelle et sphère privée n'est pas placée au même endroit dans les deux contextes. Ce qui est ainsi perçu par une interlocutrice vietnamienne : « *Les Vietnamiens vivent dans la culture et la tradition du Vietnam : avec leurs amis et leurs voisins et leur vie est différente de celle des étrangers . C'est pourquoi ils ont besoin d'avoir de la considération pour les autres. Les étrangers vivent de manière indépendante et parfois, ils ne prennent pas soin des autres comme le font les Vietnamiens. »*

Côté vietnamien, évoquer sa vie familiale au travail et surtout s'enquérir de celle des autres est une marque de considération pour chacun et le moyen d'entretenir une relation durable.

« *[Le responsable] doit partager avec les employés. C'est une façon de les soutenir. C'est également une façon de les fidéliser »*

Les modes de communication diffèrent également sur la forme. La comparaison conduit à qualifier le mode d'expression français de direct et le mode d'expression vietnamien d'indirect. Tandis que les Français valorisent en règle générale la franchise, les Vietnamiens sont plus nuancés : « *La franchise a à la fois un avantage et un inconvénient. A la fois on sait ce que pense*

*cette personne pour pouvoir réagir mais aussi **quand la franchise est trop forte on amène la discussion à des situations désagréables** qui découragent les participants, on a l'impression que cela ne sert à rien de parler. Etre silencieux parfois c'est mieux que parler ».*

Deux situations appellent plus particulièrement cette distinction entre approche directe et indirecte : les questions et les critiques. Tandis que les interlocuteurs français vont généralement droit au but pour formuler leur demande ou leur critique, à moins qu'elle ne soit jugée particulièrement délicate, les interlocuteurs vietnamiens usent de moyens plus détournés, en particulier s'ils sont placés dans une relation hiérarchique : *« Auprès d'un chef vietnamien, on préfère une approche indirecte. **Il est difficile de discuter à part égale**, on peut pas lui demander de faire telle ou telle chose. Dans la formulation, on peut dire ce serait mieux si... ou j'ai l'impression que.. ; est-ce qu'on pourrait... des choses comme ça. »*

Le contexte de la relation hiérarchique peut même inhiber toute prise de parole, l'enjeu étant que le chef perde la face si ce n'est pas lui qui s'exprime ou pire, si son point de vue est contesté :

*« Il y a aussi le fait qu'ils sentent qu'**il est impossible de parler parce qu'ils sont employés** et qu'il faut écouter, et non discuter ».*

*« Quand il y a le chef, je le laisse poser des questions, même si je maîtrise les compétences, même si c'est moi l'auteur du document, **je ne peux pas dépasser le chef comme ça.** »*

Mais comme on le voit dans la citation suivante, le risque de perdre la face concerne aussi ceux qui prendraient le risque de s'exprimer : *« Les étudiants français en stage au Vietnam sont beaucoup plus autonomes, ils osent poser des questions, ce n'est pas le cas des étudiants vietnamiens, ils savent obéir, ils ne parlent pas... Les autres pensent que c'est une façon trop bête de poser des questions. **Si tout le monde rit, on a montré aux autres ses faiblesses** »*

Lorsqu'ils désirent obtenir une information sensible, les Vietnamiens pourront noyer la question dans un ensemble de questions anodines : *« on va poser la question parmi une foule de questions »*. La formulation de la phrase elle-même sera longue comme le résumé l'une de nos interlocutrices : *« longue longue phrase pour un tout petit peu de sens »*. La question peut aussi être remise à plus tard en attendant de trouver un moment plus propice ou être obtenue avec le concours d'une tierce personne, proche de l'interlocuteur : *« Il ne faut pas discuter avec le chef devant les autres. Il vaut mieux trouver le bon moment, le bon lieu et présenter les choses avec beaucoup de finesse pour **ne pas lui faire perdre la face.** »*

Pour ce qui est des suggestions ou des critiques, celles ne sont généralement formulées qu'après avoir mentionné des points positifs, des circonstances atténuantes ou d'autres éléments tendant à en modérer la portée :

*« si on veut convaincre, il faut toujours commencer par apprécier le travail et parler des méthodes qu'ils ont mises en place avant de parler : « j'ai l'impression qu'il y a quelque chose qui ne va pas forcément bien, quelque chose que l'on peut améliorer ». **Il ne faut pas attaquer directement sur le problème.** On a l'impression qu'on remet en cause le travail fait. »*

Même s'ils ne l'ont pas tous clairement formalisé, la plupart de nos interlocuteurs ont conscience que les modes appropriés de communication dans les deux contextes sont différents et font des efforts sensibles d'ajustements à leurs interlocuteurs. En revanche, les différences de conception des rôles des responsables de projets ne sont pas identifiées comme telles par les acteurs, bien qu'elles suscitent certaines tensions sur le terrain.

3.2.2. Le rôle des responsables de projet

On trouve chez les responsables français aux différents niveaux des projets (coordination au siège, antenne de Hanoï et assistants techniques chefs de projet), des représentations convergentes de leur rôle. Pour eux, les descriptions de tâches constituent une référence, mais elles sont considérées comme un point de départ, une matière à interprétation plutôt que comme un impératif catégorique. De nombreuses citations montrent ce processus de réinterprétation à l'œuvre au sein des projets :

*« [La responsabilité du projet], il y a ce que ça signifiait implicitement et **le sens que moi je lui ai donné**, ce sont deux choses assez différentes. Implicitement dans la culture du Gret, j'étais le chef de projet. c'est-à-dire celui qui décide de tout (...) **Moi je lui ai donné un autre sens (...)** **Mes responsabilités, je les ai inventées et redéfinies** avec [untel] naturellement à mesure de l'avancée du projet en fonction des contraintes qu'on rencontrait. » (F)*

*« Je me suis **investie** dans cette étude. **J'avais d'autres activités à mener mais à mes yeux, c'était justifié** car si on veut une étude de qualité, il faut y mettre le temps » (F)*

*« **J'estimais que ma fonction...** (...) **une responsabilité que je me suis donnée** qui était liée au projet » ... (F)*

L'autonomie dont chacun estime pouvoir jouir dans la délimitation de sa sphère de responsabilité, s'accompagne d'une autonomie dans la réalisation du travail. Etre responsable, ce n'est pas appliquer à la lettre un plan prédéfini mais décider de la conduite à tenir, adapter son action aux circonstances, ce qui implique que chacun ne soit pas encadré trop strictement. En d'autres termes, l'idéal est un cadre de travail clair (des directives, des objectifs, une mission générale) et une grande marge de manœuvre pour définir comment y parvenir.

Conformément à cette valorisation de l'autonomie, ceux qui sont en position hiérarchique disent laisser de la marge de manœuvre à leurs équipes pour qu'elles puissent adapter leurs activités aux conditions locales. Dès lors, une large délégation avec un mandat général est conçue comme le moyen de « responsabiliser » les personnes.

« *[J'ai re-délimité] les responsabilités entre Paris et le siège de façon différente (...) ma fonction, c'était **donner les conditions aux gens sur le terrain pour qu'ils puissent faire leur travail**. Etre dans une position **d'appui et de contrôle** auprès d'eux de sorte que le travail qui serait réalisé réponde bien aux attentes qu'on en avait* ».

Il s'agit de transmettre aux équipes le but, le sens de l'action pour qu'elles soient en mesure de trouver des solutions là où les descriptions de tâche ne peuvent pas envisager toutes les situations : « *Faire **adhérer au projet et ne pas imposer des procédures**, faire en sorte qu'ils comprennent le processus. **C'est parce qu'on comprend les problèmes qu'on peut les résoudre au-delà de la procédure*** ».

Un tel mode de management est conçu comme propice à l'initiative. Chacun est susceptible d'exprimer ses capacités et sa créativité dès lors qu'il n'est pas strictement tenu d'appliquer une procédure ou de s'enfermer dans un programme préétabli : « *On peut apporter le côté **initiative**, on **ne demande pas aux gens d'appliquer le plan** et celui qui est bien, c'est celui qui a fait le plan. Dire aux gens : « vous me faites 70% du plan si vous voulez mais vous ressortez deux autres **initiatives**, un groupe qui marche bien, **une idée nouvelle** ».* » ou encore

« ***on ne fait pas à la place de... C'est eux qui font et suivant leurs propres priorités.*** »

Cependant, cette conception de la délégation ne trouve pas toujours un écho favorable côté vietnamien. A plusieurs reprises, des Français s'étonnent que les Vietnamiens ne prennent pas d'initiatives : « *Ils s'appuient sur moi et mon assistante pour la planification alors que cela devrait être à **leur initiative**. On était seules avec [Unetelle], maintenant ils doivent **participer*** »

mais eux voient toujours des appuis ponctuels » ; « ils ont trouvé ça intéressant mais ils ne prennent pas l'initiative »

Dans d'autres cas, l'autonomie accordée ne va pas dans le sens espéré, celui qui devait être indiqué par les grands principes : « On avait **donné une autonomie en espérant les résultats qu'on voulait nous !** Quand on s'est rendu compte que **la réalité était bien différente des principes qu'on défendait !** »

La manière dont les responsables français conçoivent leur rôle est une délégation large aux collaborateurs de terrain, délégation encadrée par un mandat général bien défini. En particulier dans un contexte de coopération, il ne s'agit pas de se substituer aux acteurs mais de leur fournir un cadre d'action. Mais cette conception se heurte aux représentations de certains partenaires vietnamiens. Pour eux, la coopération demande un accompagnement qui consiste à « faire ensemble », un travail commun. Il faut cheminer côte à côte, échanger des idées, décider de concert comme en témoignent de très nombreuses citations dont quelques-uns sont reprises ci-dessous :

*« On est **côte à côte** entre deux partenaires. Pour former l'équipe, pour prendre des infos en feedback, trouver des réflexions dans le cours du travail. **Mais les appuis distants (la méthodologie du nord) et faire réaliser par le Sud, c'est très douteux.** (...) Si l'appui est distant, les objectifs sont connus au début, mais les objectifs sont ratés. »*

*« Si on veut bien coopérer, il faut discuter. **Je refuse la coopération distante**, c'est-à-dire quelqu'un à Paris dans un projet commun, en visite, c'est très limité. Là, le côté vietnamien n'a rien à apprendre, c'est pas intéressant »*

*« J'ai travaillé avec le chef de projet. S'il est là, **on travaille ensemble.** »*

*« Les propositions sont faites. Si les responsables trouvent qu'elles sont en phase avec les objectifs et les actions du projet, ils vont **travailler ensemble** pour les réaliser. »*

C'est justement par la proximité, concrètement les discussions, la résolution de problèmes ensemble que s'opère le mieux le transfert de savoir-faire selon les Vietnamiens. La relation de coopération prisée rappelle le compagnonnage dans lequel le maître enseigne patiemment en travaillant avec ses disciples. Et plus encore, l'apprentissage se fait à double sens.

« *Les assistants techniques nous aident à trouver les solutions pour les difficultés que nous avons rencontrées dans le travail, à revoir le financement des activités... et surtout **ils partagent avec nous** les méthodes de travail efficaces.* »

« *Quand on **travaille ensemble**, on apprend l'un de l'autre. C'est un processus d'apprentissage.* »

De manière générale, on entrevoit les malentendus possibles entre d'une part, la représentation vietnamienne de l'accompagnement conçu comme un partage, un travail commun marqué par la proximité et d'autre part, l'accompagnement dans sa version française qui consiste à appuyer mais pas à « faire à la place » comme le montre la citation suivante où le responsable français déplore justement que les partenaires européens dépassent leur mission d'appui : « *On avait jusqu'à 100 personnes sur le terrain. **On faisait au lieu d'être en appui.*** »

Dans une lecture française, la distance que l'on peut vouloir conserver est liée au respect que l'on doit au partenaire. Par exemple, préciser des principes d'action et laisser les partenaires agir est considéré comme une façon légitime de faire permettant de préserver l'autonomie de chacun, de ne pas faire d'ingérence dans des décisions qui doivent être prises localement et de considérer le partenaire comme un acteur responsable que l'on n'a pas besoin de prendre par la main. Cependant, cette volonté de ne pas empiéter sur le domaine du partenaire risque au contraire d'être lue comme le désir de se placer dans une relation asymétrique : en haut, on énonce des principes, en bas, on exécute.

4. S'ACCORDER PAR-DELA LES DIVERGENCES

Avec le temps, les acteurs de la coopération prennent progressivement conscience de certaines différences et procèdent à des ajustements. Par exemple, en matière de communication, certains salariés vietnamiens du Gret expriment plus directement leur opinion qu'ils ne le feraient face à des responsables vietnamiens ; des responsables français s'appliquent à « *mettre les formes* » quand ils s'adressent à des partenaires vietnamiens. De même, un expatrié français vietnamophone et présent depuis plusieurs années au Vietnam défend, et pratique, une « *coopération de la présence* », proche des acteurs du terrain qui correspond effectivement aux attentes de certains partenaires locaux. Cependant, cette adaptation empirique doit être renouvelée par chaque nouvel acteur de la coopération et, en outre, elle n'a rien de mécanique. Certains points de divergences restent dans l'ombre pour les acteurs et contribuent à la récurrence

d'incompréhensions. Par exemple, certains partenaires français s'interrogent régulièrement sur les raisons qui font que ce qui a été convenu n'est pas réalisé tandis que des partenaires vietnamiens reprochent à des assistants techniques français « *d'être trop dans le bureau et pas assez sur le terrain* ».

Dès lors, il semble opportun pour améliorer la qualité de la coopération de faciliter et d'accélérer les ajustements par une démarche plus formalisée et systématique que les seuls apprentissages aléatoires des acteurs. Une première étape consiste à expliciter, comme nous venons de le faire, les représentations mutuelles des acteurs quant à l'action collective. La mise en évidence des éléments divergents des cultures politiques permet déjà de mieux rendre compte des situations problématiques de coopération, mais elle ne fournit pas pour autant de solutions opérationnelles. La compréhension des univers de sens des partenaires ne mène pas mécaniquement à l'élaboration de manières acceptables pour les uns et les autres de travailler ensemble. Pour progresser dans cette voie, nous nous tournons vers des auteurs qui ont proposé des approches théoriques de la construction d'accord dans un contexte de divergences des représentations. Même si les objectifs de ces auteurs étaient tout autres que de contribuer au management interculturel dans les projets de coopération, il nous semble que leurs apports peuvent contribuer utilement à notre réflexion

4.1. CLARIFICATIONS, ARRANGEMENTS LOCAUX ET COMPROMIS

La théorie des conventions de Boltanski et Thévenot (1991), propose un cadre conceptuel pour analyser les différentes manières d'appréhender une situation sociale. Ces auteurs postulent l'existence d'une pluralité de cités ou mondes "purs", bâtis sur des principes de fonctionnement différents. Ils distinguent ainsi le monde de l'inspiration, celui de l'opinion, les mondes domestiques, civiques, marchands et industriels. L'appartenance à un monde ou à un autre se détermine par l'allégeance à une « convention » relative, entre autres, aux principes suivants :

- le principe supérieur commun ;
- l'état de grand définissant les "grands êtres", garants du respect du principe précédent et à l'inverse l'état de petit ;
- le mode d'évaluation à partir duquel s'expriment les jugements
- les individus caractéristiques d'un monde donné ;
- les principaux objets caractéristiques d'un monde donné ;

- le mode de relation entre les sujets dans le monde concerné
- le modèle de l'ordre naturel propre à un monde donné.

Les agents plongés dans la diversité de ces mondes sont susceptibles de rencontrer de multiples situations. À l'intérieur d'un même monde émergent des controverses qui peuvent être closes par retour au principe supérieur commun après une épreuve dans laquelle les objets et les sujets ayant l'état de grandeur requis sont mobilisés (Amblard & al., 1996). Dans d'autres situations, deux mondes se juxtaposent sans entrer en conflit dans un équilibre toujours provisoire.

Cependant, le cas de figure le plus fréquent est un conflit issu de la rencontre de mondes différents. Dès lors, trois types de solutions sont envisageables : la clarification dans un seul monde, l'arrangement local et le compromis. Une clarification signifie qu'après explication d'une position dans un monde, les autres agents se placent également dans ce monde pour clore la controverse, abandonnant sur ce sujet les mondes initialement mobilisés. Lors d'un arrangement, chacun reste dans son monde, mais à l'issue d'une sorte de marchandage, les partenaires trouvent une solution locale qui leur convient. Les arrangements ne sont pas généralisables et sont fragiles car toute épreuve est susceptible de les remettre en cause. Le compromis est un accord qui vise un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence tout en mélangeant les registres des partenaires impliqués. Le compromis n'est durable que s'il s'appuie sur des dispositifs qui entérinent le mélange des registres au service d'un projet qui dépasse chacun des mondes en présence.

Dans quelques cas, l'accord en milieu interculturel passe par la conversion à la manière de voir, et donc de faire, de l'autre, soit la clarification dans un monde selon Boltanski et Thévenot ou l'acculturation dans les termes de l'anthropologie. C'est ce qui est à l'œuvre quand un expatrié français adopte un accompagnement de proximité conforme aux représentations vietnamiennes de la coopération. Cependant, le plus souvent, un accord doit être construit sachant que les acteurs n'abandonneront pas aisément les représentations fondamentales de leur culture politique, dont ils n'ont d'ailleurs que partiellement conscience. Ce sont donc des arrangements ou des compromis qui doivent être mis en œuvre, toujours selon la typologie de Boltanski et Thévenot. Précisément, les arrangements dans la coopération consistent à mettre en place des modes de fonctionnement légitimes à l'aune des contextes d'interprétation respectifs des partenaires. Les sources de légitimité d'une telle pratique sont différentes de part et d'autre, mais existent aux yeux des deux parties. Par exemple, dans le contexte franco-vietnamien, on pourrait imaginer que

l'objectif des négociations soit de préciser progressivement, en procédant en plusieurs étapes, un accord cadre pour un projet de coopération. Un tel accord permettrait à la fois de formaliser l'engagement des partenaires, de laisser une certaine flexibilité pour une période d'expérimentations sur le terrain, d'approfondir la connaissance mutuelle des partenaires et leur relation et de définir finalement, de manière plus réaliste les détails du projet qui devront être respectés. Conciliant flexibilité et fidélité au cadre fixé, ce cheminement de l'accord cadre vers des contrats plus précis s'inscrit dans les deux manières de conduire les projets.

Il serait également intéressant de se pencher sur les compromis définis par les auteurs afin de repérer quels pourraient être leurs équivalents dans les équipes interculturelles. En quoi consisterait le mélange des registres et surtout les dispositifs institutionnels permettant de le pérenniser ? Pour Boltanski et Thévenot, une grande partie du travail à accomplir pour frayer un compromis consiste « à s'entendre sur le terme adéquat, à chercher une formulation acceptable par tous et sonnante juste sur laquelle tomber d'accord » (p. 342). Une telle démarche n'est pas sans rappeler le processus de traduction décrit par Callon et Latour.

4.2. LES PROCESSUS DE TRADUCTION

Callon et Latour (1991) en s'intéressant aux processus d'innovation au sens large proposent également un cadre d'analyse de la construction d'accords dans un contexte où les références mais aussi les enjeux des acteurs sont différents. Pour eux, l'innovation ne peut aboutir que si elle est portée par un collectif fédéré autour du projet, en d'autres termes un réseau. Or, la construction et le maintien de ce réseau s'opèrent grâce à un processus de traduction « *qui lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures* » (Callon & Latour, 1991, p. 32). Par exemple, les auteurs montrent comment le projet d'aquaculture en baie de Saint-Brieuc a pu voir le jour grâce à une problématisation qui a permis de rassembler les pêcheurs, les chercheurs, les représentants de la vie économique locale, les écologistes, et les coquilles Saint Jacques elles-mêmes. La traduction qui consiste en l'élaboration de la problématique permet de faire converger les acteurs parce qu'elle englobe les intérêts de chaque partie. Cette approche met l'accent sur le raisonnement stratégique et les divergences d'intérêts entre les acteurs. Toutefois, les jeux d'acteurs prennent sens dans des univers y compris langagiers différents selon les acteurs. Non seulement les enjeux mais également les concepts mobilisés par les pêcheurs et les chercheurs par exemple ne coïncident pas. Il s'agit de trouver une formulation du problème qui

prenne sens dans les univers en présence et qui permette à chacun d'y trouver son intérêt. Comment s'organise cette convergence ? Quelles adaptations et ajustements entre entités permettent de déboucher sur une problématique partagée à défaut d'être rigoureusement identique pour chacun ? Selon les auteurs, qui rejoignent sur ce point Boltanski et Thévenot, le processus de traduction est facilité par l'existence de personnages, objets ou concepts intermédiaires et légitimes entre plusieurs mondes.

Dans les projets de coopération qui nous intéressent, la très forte valorisation de l'apprentissage par l'ensemble des partenaires pourrait par exemple servir de point de départ pour fédérer et reformuler de part et d'autre le rôle des responsables du projet. Plus largement, les figures du guide et du maître dans le compagnonnage peuvent certainement converger pour donner sens, de part et d'autre à la relation de coopération. Il reste à identifier, mais c'est hors du champ de cet article, les termes à utiliser et les comportements précis d'interaction qui s'accordent avec les représentations de ces grandes figures.

5. LIMITES DE LA RECHERCHE

Il convient pour terminer de souligner les principales limites de cette recherche en général et de la présentation qui en est faite dans cet article en particulier. Nous distinguerons les limites concernant la portée de la recherche, et celles portant sur la méthodologie.

5.1. REPRESENTATIONS ET EFFICACITE

Nous nous sommes attachés dans cet article à l'impact des divergences de représentations sur la collaboration des acteurs dans les projets de coopération. Nous avons tenté de montrer par une recherche empirique certaines divergences de conceptions à l'œuvre dans des projets et les incompréhensions ou conflits qui en résultent. Cependant, nous ne prétendons certainement pas réduire l'ensemble des conflits qui traversent les projets aux différences de cultures politiques des acteurs. Nous avons en effet observé bien d'autres clivages qui sont à l'origine d'autres formes de conflits et notamment de conflits d'intérêts. Si les différences de cultures politiques méritent à notre sens d'être explicitées, car elles sont souvent méconnues des acteurs eux-mêmes bien qu'elles encadrent leur action, l'effort pour les réconcilier ne peut suffire à assurer le succès d'un projet de coopération qui dépend de bien des facteurs.

5.2. UNE COLLECTE DE DONNEES PONCTUELLE

Pour des raisons de coût et de temps, nous n'avons pas pu conduire une étude longitudinale des projets. Nous avons interviewé les acteurs sur une courte période et nous n'avons donc pas pu saisir l'évolution éventuelle de leurs représentations dans un processus d'ajustement. Une telle recherche resterait à conduire afin d'identifier les points de malléabilité et de rigidité des cultures politiques des individus plongés en milieu interculturel. Cet aspect est d'autant plus pertinent que le débat est vif entre les tenants d'une certaine plasticité des cultures (Demorgon, 2004) et les tenants d'une stabilité des cultures sur une longue période (d'Iribarne, 1998), dès lors que celles-ci sont définies comme des contextes d'interprétation et non des pratiques. Même s'il n'est pas question de généraliser à l'échelle collective des mécanismes de transformation culturelle observés chez des individus, une telle compréhension pourrait utilement nourrir le débat.

5.3. LE CHERCHEUR N'EST PAS EN APESANTEUR CULTURELLE

L'interculturel n'arrive pas qu'aux autres et il convient d'en tirer les conséquences dans une démarche réflexive. En d'autres termes, s'il est objet de la recherche, l'interculturel est aussi constitutif du contexte de la recherche. Autrement dit son étude objective n'a pas pu être conduite en s'affranchissant des difficultés qui étaient justement à l'étude, notamment le risque de projeter son propre contexte de sens dans la lecture des situations.

Bien que nous ayons procédé à une analyse systématique des propos des acteurs, à des recoupements et à l'élimination des hypothèses d'interprétations qui n'étaient pas soutenues par les propos d'au moins trois interlocuteurs de profils différents s'exprimant sur des situations différentes, ce que nous avons repéré dans les données dépendait nécessairement de notre propre contexte d'interprétation. Ce que nous avons retenu dans les discours de nos interlocuteurs était bien ce qui était récurrent mais aussi familier ou au contraire surprenant à l'aune de nos propres repères. Les représentations que nous mettons en évidence sont celles que nous avons identifiées avec le filtre des nôtres. Autrement dit, il est toujours possible de poursuivre le travail d'analyse, qui ne peut s'affranchir d'une certaine subjectivité du chercheur (Devereux, 1980), à partir d'autres points de vue.

CONCLUSION

Notre recherche a montré au travers d'une étude empirique comment les différences de représentations des acteurs entravent la coopération dans des projets de développement franco-vietnamiens. Si aujourd'hui l'existence de difficultés liées aux différences de cultures est largement reconnue dans la littérature, bien qu'un déni persiste parfois chez certains acteurs de terrain, le chantier entamé pour définir comment construire une action commune dans un tel contexte de divergences est loin d'être terminé. Des expériences sont menées ici ou là par des facilitateurs qui aident les équipes internationales mais des appuis théoriques manquent encore pour encadrer la construction, toujours contingente, d'accords interculturels autour d'une action commune. A notre sens, l'économie des conventions et la sociologie de la traduction ouvrent des pistes qu'il reste à mettre à l'épreuve du terrain.

RÉFÉRENCES

- Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*. Second edition, Boston : PWS-Kent Publishing Company.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y. F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Seuil.
- Boiral, P., Lantéri, J.F., de Sardan JP. O (1985), *Paysans, experts, chercheurs. Sciences sociales et développement rural*, Paris : Karthala.
- Broutin, C., Castellagnet, C. (2000), « Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud », *Coopérer aujourd'hui*, n°16, Gret.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : nrf Gallimard.
- De Sardan, J.P. O. (1995), *Anthropologie et développement ; Essai en anthropologie du développement social*, Apad, Karthala.
- Demorgon, J. (2004), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris : Anthropos, 3^e ed.
- Devereux, G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris : Flammarion.
- D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (dir) (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (2000) « Management et cultures politiques », *Revue Française de Gestion*, n° 128, mars-avril-mai, p. 70-75.
- D'Iribarne, P. (2003), *Le tiers-monde qui réussit*, Paris : Odile Jacob.
- Dupriez, P., Simons, S. (2000), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Université.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books.
- Groupe de l'Agence Française de Développement (1998), *L'Afrique des entreprises*, Paris : La documentation Française.

- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills : Sage.
- Joly, A. (2004), *Fiefs et entreprises en Amérique Latine*, Presses de l'université Laval.
- Kamdem, E. (2002), *Management et interculturalité en Afrique*, L'Harmattan/Presses de l'université Laval.
- Lallier, C. (1999), *Nioro du Sahel, une ville sous tension*, Europimages, CNRS, IRD.
- Lavigne Delville, P. (2005), « Pourquoi s'intéresser à l'interculturel dans les équipes opérationnelles des projets de développement » *Coopérer aujourd'hui*, n° 44, Paris : Gret, 5-14.
- Livian, YF. (2004), *Management comparé*, Paris : Economica.
- Meier, O. (2004), *Management interculturel. Stratégie, organisation, performance*. Paris : Dunod.
- Midler, C. (1993), *L'auto qui n'existait pas ; Management de projet et transformation des entreprises*, Paris : InterEditions.
- Midler, C., Neffa, P., Monnet, J.C. (2002), « Globalizing the firm through co-operative projects : the case of Renault », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 2, 1-15.
- Moisdon, J. C., Weil, B. (1992), « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales ? », *Gérer et Comprendre*, septembre, 30-41.
- Ouchi, W. (1982), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris : InterEditions.
- Pascale R. T., Athos, A. G. (1981), *The art of Japanese management*, New York : Warner Books.
- Schneider, S., Barsoux, J.L (2003), *Management interculturel*, Paris : Pearson Education (2^e édition française).
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*, London : The Economist Books.
- Webber, R. A. (1969), *Culture and Management. Text and Readings in Comparative Management*, Homewood, Ill : Richard D. Irwin Inc.