

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	70 (2012)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Transferts des méthodes occidentales de management dans les pays émergents : enjeux culturels
<b>Autor:</b>	Segal, Jean-Pierre
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-390917">https://doi.org/10.5169/seals-390917</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 03.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# TRANSFERTS DES MÉTHODES OCCIDENTALES DE MANAGEMENT DANS LES PAYS ÉMERGENTS: ENJEUX CULTURELS

JEAN-PIERRE SEGAL  
*Université de Paris IX - Dauphine*  
*segal@enpc.fr*

> S'appuyant sur une série d'enquêtes menées au sein d'entreprises occidentales implantées depuis quelques années au Vietnam, une analyse est proposée des enjeux liés à l'adaptation au contexte local des méthodes dites internationales. L'auteur insiste sur l'existence d'une double diversité dans les modalités d'accueils des pratiques de management importées d'Occident. La séduction exercée par ces dernières n'est pas la même en fonction du niveau de qualification des personnels. Les différents outils et méthodes de gestion transférés, parvenant très inégalement à prendre sens dans les repères culturels des locaux, sont très inégalement appropriés par ceux-ci.

Mots-clés: management interculturel, Management international, transferts de management, firmes multinationales.

Impressionnés par les taux de croissance élevés des économies des pays émergents, craignant la concurrence des pays à bas salaires, les Occidentaux semblent souvent sous-estimer l'ampleur des difficultés auxquelles les entreprises de ces pays émergents doivent aujourd'hui faire face. La main d'œuvre locale n'y est, en effet, pas seulement bon marché, mais aussi jeune, inexpérimentée et mal préparée aux rigueurs des organisations «modernes». Ces nouvelles recrues découvrent avec dépaysement un monde productif s'efforçant de s'organiser dans le respect des standards «internationaux» venus d'Occident.

Les difficultés qui s'observent aujourd'hui, aussi bien dans l'apprentissage que dans la mise en œuvre des méthodes et des outils que les Occidentaux enseignent, prescrivent et massivement transfèrent, sont évidemment inséparables du passé de ces pays qui émergent du sous-développement. Mais elles soulèvent aussi la question de savoir si cet héritage n'occulte pas des difficultés additionnelles d'ordre culturel. Les modèles de gestion qui sont transférés sont, en effet, enracinés dans des références qui sont souvent éloignées de celles qui guident les lectures et la compréhension des acteurs locaux. Ceux qui ont reçu mission de transférer ces méthodes n'ont donc pas seulement à gérer la pénurie locale de main d'œuvre qualifiée ou à faire face au défi que représente la formation de recrues jeunes et inexpérimentées. Il leur faut aussi intégrer cette dimension du contexte local.

La tâche se révèle délicate. Certes ceux qui découvrent un nouvel univers de travail ne peuvent passer à côté des différences de langues – qui handicapent lourdement leur communication avec les locaux – ou de la singularité de certains rituels singuliers encadrant le fonctionnement quotidien de l'organisation – par exemple, la façon de saluer son supérieur hiérarchique ou la nature des activités effectuées pendant les pauses de travail. Mais d'autres attitudes et d'autres comportements peuvent être plus difficiles à décoder, a fortiori si les modernisateurs les analysent comme des erreurs ou des oubliés plutôt que d'y chercher les indices d'une incompréhension plus radicale ou d'une réinterprétation prenant (un autre) sens dans les repères locaux. Nous nous proposons de montrer ici l'intérêt d'un tel décodage mais aussi la complexité du travail local d'interprétation des difficultés rencontrées compte tenu de l'imbrication très étroite qui s'observe entre un ensemble de déterminants relativement simples à identifier et d'autres éléments moins visibles mais non moins influents à la fois sur la genèse et le traitement des difficultés rencontrées.

Nous nous appuierons pour ce faire sur les résultats d'une recherche (voire Encadré: la recherche) menée au Vietnam en 2010 (Segal, 2011) au sein de quatre entreprises au sein desquelles étaient transférées au moment de l'enquête ces logiques d'action et ces outils posés par les Occidentaux comme standards internationaux de management. Nous montrerons, dans un premier temps, l'étendue des malentendus culturels que révèle l'analyse des données recueillies. Puis nous nous interrogerons sur les raisons pour lesquelles ces difficultés, pourtant bien visibles sur le terrain, sont souvent occultées aux yeux des acteurs, pour tracer, enfin, ce que pourrait être une feuille de route propre à les aider à mieux analyser, reconnaître et prendre en compte cette dimension culturelle.

### *La Recherche*

*Les pratiques de gestion dont on analyse les conditions de transfert au sein des entreprises vietnamiennes relèvent de deux grandes catégories: d'un côté, il s'agit de normes, érigées ou non en standards internationaux mais toujours plus exigeantes que les normes locales appliquées jusqu'ici au Vietnam, que l'entreprise mère s'efforce de faire appliquer dans sa filiale ou que l'entreprise de création nouvelle tente de mettre d'emblée en application: il peut s'agir ici de normes de qualité, de sécurité, de comptabilité ou d'outils de contrôle de gestion; de l'autre, il s'agit de pratiques de management, intégrant de nouvelles manières d'associer les personnels aux décisions, de déléguer et de responsabiliser les échelons inférieurs de la hiérarchie, de nouvelles façons de communiquer en interne, de nouvelles exigences en matière d'encadrement de proximité.*

*La recherche s'appuie sur la réalisation de quatre monographies, deux dans le secteur industriel, deux dans le secteur tertiaire, deux dans l'agglomération de Hanoi et deux dans celle de Ho Chi Minh Ville. 70 entretiens qualitatifs, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisés, la plupart en vietnamien avec l'appui d'une interprète, les autres en anglais et en français. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Dans chaque entreprise, l'échantillon comprend à la fois des dirigeants expatriés et locaux, des middle managers généralement locaux et des personnels d'exécution toujours locaux.*

## 1. RELECTURES ET MALENTENDUS

L'accueil réservé par les employés vietnamiens à deux «piliers» du management «made in USA» nous servira d'exemples à partir desquels poser notre analyse des enjeux culturels liés aux transferts internationaux de management. Nous retiendrons deux «outils» tenant lieu de standard internationaux au moins aux yeux des entreprises occidentales: d'une part, le système de mesure des performances, connu sous le sigle de KPI (Key Performance Indicator), et, d'autre part, le management par objectif (MBO) regardé comme un encadrement universel du rapport hiérarchique entre un supérieur et son subordonné.

Ces deux procédures, la première (MBO) formalisant explicitement les engagements réciproques que prennent le supérieur et son subordonné pour un trimestre, un semestre ou une année, la seconde (KPI) définissant formellement les indicateurs mesurant la performance obtenue, par un individu ou par une équipe de travail, conjuguent une double inspiration, fonctionnelle et culturelle.

D'un côté, chacune de ces procédures possède une logique fonctionnelle: le MBO engage le supérieur à définir précisément ses attentes à l'égard de son subordonné et à s'assurer que ce dernier comprend et accepte les engagements qui lui sont demandés, à préciser aussi comment sa performance sera récompensée ou sanctionnée. Les KPI explicitent les indicateurs sur lesquels les contributions demandées seront évaluées et assurent de l'objectivité et de la faisabilité de leur mesure.

De l'autre, ces procédures s'inscrivent dans une logique culturelle définissant les repères politiques à travers lesquels les autochtones jugeront de la légitimité, de l'honnêteté, bref de l'acceptabilité du dispositif régulant un rapport économique qui, hors du respect de ces garanties, aurait tôt fait de basculer vers l'oppression, l'injustice et la violation des droits essentiels accordés à tous les citoyens. L'individualisation de la mesure de la performance et des récompenses attenantes, que ces procédures nourrissent, répond dans le même temps aux attentes politiques des Américains de rester maître de leur destinée et responsable de leurs choix (d'Iribarne, 2003).

Ces principes posés comme normes ne sont pas forcément respectés dans le fonctionnement réel de la vie sociale en général, et de celle des entreprises en particulier. Les romanciers et les cinéastes américains, de Steinbeck à Capra, ne se sont pas privés de le montrer. Cependant ces normes permettent d'opposer des conduites jugées honnêtes (fair) à celles qui, toujours aux yeux des Américains, ne le sont pas (unfair). Elles définissent ainsi les repères à partir desquels des Américains jugeront avoir ou non été correctement traités.

La vogue planétaire qu'a connue le management américain doit beaucoup à sa simplicité, à sa rationalité fonctionnelle et à son apparente facilité d'application. Quelle que soit l'aire géographique considérée, la taille ou le secteur d'activité d'une entreprise, il semble possible et utile pour un responsable de cerner ses priorités, de s'interroger sur la nature précise de ses attentes à l'égard de ses subordonnés, sur la façon de clarifier ces attentes ou de préciser les critères de jugement qui s'appliqueront à ces derniers. Cependant, la légitimation politique accordée à ces procédures au sein de leur (nouveau) contexte d'élaboration restera culturellement tributaire d'autres lectures et d'autres épreuves de validation, chaque fois que celles-ci seront mises en œuvre dans d'autres aires culturelles. Nous allons nous efforcer de le montrer dans le cas vietnamien.

### 1.1. LES KPI, JUGES DE PAIX DES AMÉLIORATIONS À FAIRE OU GARANTS DE LA FACE SAUVEGARDÉE?

Quelle signification prête à un Key Performance Indicator (KPI), autrement dit à un indicateur permettant de quantifier la performance obtenue sur une des priorités de l'organisation, quand celui-ci s'établit à 100%, signifiant formellement que la performance obtenue est en parfaite conformité avec les standards préalablement prescrits? Un manager occidental s'interrogera sans doute sur la valeur informative d'un tel indicateur de performance. Il ne manquera pas de se demander si les objectifs ont été fixés assez hauts ou si les indicateurs retenus sont pertinents. La procédure n'a pas vocation à ses yeux à plonger dans une bêtitude illusoire les équipes de travail mais plutôt à les aider à cerner leurs priorités et surtout les inciter à progresser encore.

Envisagée du point de vue des employés vietnamiens et de leur encadrement immédiat, rassurés et satisfaits par l'obtention (formelle) d'une telle notation, la procédure prend une valeur bien différente. La problématique de l'amélioration continue de la performance n'est certes pas évacuée. Elle est même au cœur de la mission pédagogique du chef d'équipe. Mais cette problématique est gérée selon d'autres procédures qui pourront plus harmonieusement s'inscrire dans les repères locaux. S'il a su gagner la confiance de son équipe, un superviseur peut utilement organiser une discussion interne n'esquivant ni les erreurs commises ni les responsabilités attenantes, au service d'une amélioration de l'efficacité collective. En se livrant à une autocritique ceux qui ont failli pourront même réparer symboliquement les dommages qu'ils ont pu causer au collectif. Des KPI à 100% ne signifient donc pas que le collectif entend se reposer sur ses lauriers.

En revanche, à rendre visible aux yeux de tous, comme le font de façon délibérément transparente les KPI, la performance de l'unité de travail, l'indicateur met en péril, de façon irréparable, sa réputation aussi bien que celle de son chef. Il sera ici mieux venu de suggérer qu'il y a nécessité d'améliorer que d'exposer l'individu ou le collectif à ce qui sera ressenti comme une humiliation. L'anecdote suivante, recueillie auprès d'un ingénieur chargé de former à la démarche qualité les employés thaï d'une multinationale française, suggère la même interprétation. Un exercice d'application était proposé au terme de la formation, consistant à auditer le fonctionnement d'une ligne de production, choisie à dessein en raison de ses lacunes en matière de respect des procédures. Les stagiaires pouvaient, à chaque étape du process, choisir entre trois modalités simplifiées à des fins pédagogiques: feu rouge, en cas de défaut inacceptable, feu orange en cas de défaillances mineures, feu vert en l'absence de toute anomalie. Ayant collecté l'ensemble des feuilles d'évaluation, l'ingénieur formateur constatant que tous les feux sont au vert, s'en étonne auprès des stagiaires et leur pose une somme de questions précises portant sur tel ou tel aspect manifestement défaillant du process. A sa grande surprise, il obtient alors les bonnes réponses espérées qui témoignent de la bonne assimilation de son enseignement. Le dispositif pédagogique utilisant la métaphore des feux tricolores, élaboré en France où il est utilisé par les stagiaires avec une sévérité zélée, avait donc bien été lu et interprété dans les catégories locales, perdant du même coup de sa pertinence originelle.

### 1.2. LA RÉINTERPRÉTATION LOCALE DU MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Le transfert de cet autre pilier du management américain que constitue le Management by Objectives (MBO) est tout aussi culturellement problématique. Le MBO faisait dans son

contexte d'origine utilement obligation au supérieur hiérarchique de réfléchir à la nature précise de ses attentes, à la faisabilité des objectifs fixés, à la justice et à l'efficacité du système attenant d'incitation. Le dialogue et la négociation en face à face pouvaient idéalement contribuer à affiner la pertinence de ses décisions. Peut-on imaginer un (jeune) employé vietnamien discuter en face à face avec son supérieur immédiat le niveau des objectifs reçus de lui, s'inquiéter devant lui de la disposition des moyens nécessaires pour être raisonnablement en mesure de les atteindre et négocier directement les récompenses attenantes?

Ces nouvelles recrues ont certes une conscience claire de leurs intérêts et n'hésitent pas, leur niveau élevé de turnover en témoigne, à mettre un terme à une situation qui ne leur convient pas. Mais la lecture qu'ils ont du lien qui les unit à leur supérieur direct comme au leader installé au sommet de l'organisation n'a rien à voir avec celle à partir de laquelle un subordonné américain se jugera correctement – ou non – traité par son chef direct.

Du chef immédiat est d'abord attendu une vision d'ensemble et des consignes claires permettant à chacun d'avoir une vision très concrète de la tâche qui lui est attribuée. « *Maintenant, nous explique cette cheffe d'équipe parlant de sa nouvelle responsable, il y a aussi une autre personne qui arrive. C'est le manager de ce projet et donc elle a partagé le travail avec moi. Elle a une vision plus claire que moi sur les tâches et voilà! Il y a des tâches précises chaque jour, chaque semaine. Je travaille comme ça. Maintenant c'est mieux* ». Il possède ensuite un rôle éducatif dans le cadre duquel il est légitime et attendu qu'il n'hésite jamais à prendre les sanctions qui s'imposent en cas de manquement à la discipline. Enfin, le chef d'équipe a vocation à maintenir entraide et harmonie au sein du groupe, la concorde interne pouvant être mise à l'épreuve par l'esprit de compétition qui anime la plupart de ses jeunes recrues soucieuses de se faire remarquer et promouvoir. Une distribution des tâches adaptée aux compétences de chacun, le soutien apporté à tel employé en difficulté, l'entretien d'une ambiance collective favorable à l'entraide s'inscrivent dans ce registre, non moins important que les deux précédents aux yeux de ses subordonnés. « *C'est l'esprit collectif qui nous rend efficace, explique un superviseur. Je pense que ça s'est créé naturellement. Personne ne crée cet esprit collectif. Mais le principal est grâce à la direction, il faut que ça vienne d'en haut pour maintenir cet esprit collectif qui est construit au fur et à mesure après des sorties ensemble, après les formations, après le travail en équipe, c'est tout ça qui forme cet esprit collectif* ».

### 1.3. LE (MÉCHANT) PROCÈS EN DÉRESPONSABILISATION DES MIDDLE MANAGERS LOCAUX

Bien des cadres expatriés ne tarissent pas d'éloges sur leurs jeunes recrues vietnamiennes, louant leur capacité de travail, leur soif d'apprendre et leur vivacité d'esprit. « *Le grand intérêt pour moi, dit un expert étranger, c'est qu'il y a une vraie soif pour les connaissances et pour les expériences* ». Collaborateurs indispensables à leurs yeux pour compenser leur méconnaissance de la langue et de la culture du pays, ils voient en eux la relève prometteuse qui saura prendre leur relais. Peu d'entre eux mesurent la difficulté que ces cadres prometteurs, formés dans de bonnes universités étrangères, doivent affronter non seulement pour assumer le rôle de truchement qui leur incombe mais, plus encore, pour gérer les injonctions contradictoires qui leur parviennent. Jugés eux-mêmes sur la base de critères occidentaux, ils doivent, pour bien se faire comprendre de leur base, non pas seulement traduire mais bien reformuler les directives qu'ils ont reçues. Nombreux sont ceux qui, dans les entreprises de

notre échantillon, postulent pour tenter leur chance à ce niveau de l'organisation mais peu nombreux sont ceux qui parviennent à obtenir les résultats attendus. Ceux qui échouent devancent souvent le rendez-vous avec leur supérieur qui les confrontera explicitement à l'insuffisance de leur performance et préfèrent partir d'eux-mêmes, emmenant parfois avec eux une partie de leur équipe.

On peut comprendre leur inconfort. Le processus local en matière d'organisation du travail et de déclinaison des tâches s'inscrit, tout comme les processus de contrôle, de récompense et de sanction, dans des références tout à fait différentes de celles qui inspirent le modèle donné en exemple. Aucun de ces registres n'envisage l'ouverture d'un espace de négociation en face à face entre un supérieur et son subordonné. La relation qui lie l'un à l'autre n'est guère séparable de celles qui, différemment pour chacun, organisent leur rapport au collectif dans lequel ils doivent tous deux s'insérer. Dans ce contexte, fixer des objectifs trop élevés à ses subordonnés risquerait de fragiliser autant la position de celui qui paraît avoir échoué que celle de celui ou celle qui l'a placé dans une position aussi délicate. «*Quand je rédige les objectifs pour les autres employés, j'espère toujours que ceux-ci arrivent à les faire*», nous déclare un de ses superviseurs.

Frustrés de ces départs, bien des expatriés sont enclins à les interpréter dans leurs propres catégories d'analyse au risque de passer à côté du sens que les locaux eux-mêmes donnent à leurs comportements. La capacité des middle managers locaux à «remplir leur rôle» et, ou à «assumer leurs responsabilités» est ainsi fréquemment mise en doute par les expatriés, en pleine ignorance du conflit de rôle que vivent les intéressés, déchirés entre les attentes contradictoires émanant d'au-dessus et d'en dessous d'eux. Tandis que leur supérieur les engage à détecter les «hauts potentiels» et à récompenser les meilleurs contributeurs de leurs équipes, ceux qui sont placés sous leur autorité souhaitent qu'ils sachent maintenir la cohésion de l'équipe, apportent leur appui à ceux qui pourraient en avoir besoin et transmettent le plus clairement possible leur expérience et leur savoir. Autonomisés tôt dans leur vie personnelle, occupant souvent un second emploi pour apporter à leur famille un complément de revenu, beaucoup parmi ces middle managers sont loin de mériter de telles mises en cause de leur sens des réalités et de leur abnégation. Ce n'est pas le sens des responsabilités qui leur fait défaut. C'est simplement une autre conception de celles-ci qui les guide.

## 2. DES DIFFICULTÉS CONCRÈTES OCCULTANT LES INCOMPRÉHENSIONS LOCALES

Ceux qui sont en charge de ces transferts ont-ils pleinement conscience de ces incompréhensions? Unanimes à affirmer la nécessité d'adapter leur façon d'agir au contexte local, sont-ils en capacité d'analyser la dimension culturelle des difficultés qu'ils rencontrent? L'expérience montre qu'ils sont surtout absorbés par les difficultés quotidiennes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur propre mission et sensibles, à ce titre, aux facteurs tangibles qui, tels l'obstacle de la langue ou la rotation rapide du personnel, en entravent l'exécution.

### 2.1. LA BARRIÈRE DE LA LANGUE

Les difficultés de communication liées à l'absence de maîtrise de la langue locale par ceux qui sont en charge du transfert de ces méthodes constituent le premier facteur mis en avant par ces derniers. Elles affectent à la fois la transmission pédagogique de leur message, la capacité de ceux qui sont formés à exprimer leurs difficultés de compréhension tout en fragilisant

davantage encore la capacité des managers à accéder aux informations propres à les alerter sur les difficultés rencontrées à la base de l'organisation dans la mise en œuvre de leurs directives. «*Non, la communication interne n'est pas satisfaisante, explique un ingénieur français. Si l'on se retrouve avec des Français qui ne parlent que français ou anglais, et des Vietnamiens que ne parlent que vietnamien ou anglais, donc, à moins que les Vietnamiens utilisent l'anglais, on ne peut savoir, nous les Français, ce qui est exactement en train de se décider ou ce qu'ils sont en train de se dire entre Vietnamiens. Il faudrait un Français qui soit capable aussi de parler vietnamien et malheureusement la maîtrise des langues n'est pas des critères de sélection utilisés pour les managers. Le vietnamien est plutôt difficile à apprendre aussi*». «*Le fait de ne pas savoir ce que les Vietnamiens se disent entre eux, ajoute un autre expatrié français, est un élément dérangeant en termes de management pour moi. Je n'ai l'avis de mon équipe qu'à travers ce que me disent les gens en anglais. Je ne suis pas certain que les choses se passent aussi bien que ce qu'ils disent, que les dossiers sont sans problème comme ils le disent. J'ai toujours peur qu'il y ait un décalage entre la situation réelle, telle qu'ils la conçoivent eux-mêmes ou ce qu'ils nous donnent comme information. On est dépendant et prisonnier des informations en anglais que l'on peut récupérer de la part des employés travaillent avec nous*».

## 2.2. LA SPIRALE DU TURNOVER

Le taux spectaculaire de turnover de la main d'œuvre locale, et plus particulièrement celui des middle managers locaux, qui auraient notamment vocation à résoudre cette difficulté de communication mais aussi à fournir aux employés locaux l'écoute, la formation et l'encadrement que leur jeunesse et leur inexpérience rendent absolument nécessaires. Ce turnover élevé, qui s'étend à l'ensemble des collaborateurs locaux, génère une spirale négative aux conséquences très dommageables pour les entreprises locales qui tentent de structurer de façon «moderne» leur organisation. Cette spirale peut se décomposer en quatre étapes s'enchaînant de façon redoutable.

Première conséquence directe du turnover, se multiplient les vacances de poste, en particulier aux niveaux stratégiques de l'encadrement intermédiaire où la demande des entreprises est la plus élevée. Ces vacances obligent fréquemment les responsables – et en particulier les cadres expatriés – à cumuler plusieurs fonctions, au détriment de leur disponibilité et de la qualité de leur travail d'encadrement et de formation de leurs subordonnés. Deuxième conséquence, il est fréquent de voir les personnels de base suivre leur responsable local quand ce dernier quitte l'entreprise, les liens liant les personnels d'exécution à leur leader au sein des collectifs élémentaires de travail se révélant souvent plus forts que ceux les liant à leur employeur. Troisième conséquence, l'entreprise est contrainte en permanence de recruter et former à nouveau son personnel. La rentabilité de l'investissement correspondant est bien sûr hasardeuse si les nouvelles recrues, à leur tour, s'en vont chercher fortune ailleurs. Quatrième conséquence, enfin, les personnels expatriés, insuffisamment nombreux au regard de l'ampleur de leurs tâches, ébranlés par ces départs à répétition, finissent par s'interroger sur le sens et l'efficacité de leur action locale. Alors qu'une présence prolongée de leur part contribuerait à limiter les désorganisations ambiantes, leur départ pour une autre affectation, moins exposée, les renforce, déstabilisant encore davantage une organisation au sein de laquelle le leader est investi par les personnels locaux d'un rôle de guide.

Au final, ces facteurs «objectifs» que sont l'obstacle de la langue et les niveaux élevés de turnover, peuvent fournir aux responsables locaux, a fortiori si on y ajoute les conséquences en spirale qu'on a décrites, un cadre explicatif rendant compte de façon convaincante des difficultés rencontrées dans le transfert et la mise en œuvre de nouvelles méthodes. Les échecs et les retards subis peuvent, dans cette perspective, être spontanément attribués aux médiocres conditions dans lesquelles ces transferts s'effectuent. Recruter un encadrement local efficace et le fidéliser, stabiliser l'organisation en prolongeant la durée des missions des expatriés apparaîtront dans cette perspective comme les solutions à court terme les mieux indiquées. Le développement du système éducatif et la formation, fût-elle parfois chaotique, d'une nouvelle génération de cadres locaux devraient à terme apporter des réponses structurelles à des difficultés identifiées comme transitoires.

### 3. DES VISIONS TROP STÉRÉOTYPÉES DE LA CULTURE LOCALE

Cette vision des choses ne fait certes pas l'unanimité parmi les cadres expatriés. Beaucoup parmi ces derniers manifestent de l'intérêt pour la culture de leur pays d'accueil, lisent, visitent, échangent à propos de ses traditions religieuses, familiales, artistiques. Nombre d'entre eux ont beaucoup voyagé et souvent travaillé dans d'autres pays avec lesquels ils peuvent esquisser des comparaisons. Et ceux-là développent volontiers une analyse «culturelle» des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur mission.

Trop souvent, hélas, ces analyses prennent pour objet les employés locaux, esquissant un tableau des attitudes et des comportements «typiques», et, «naturalisant» aussi bien leurs propres attitudes et comportements que les méthodes de travail qu'ils introduisent, se privent de la possibilité d'analyser les interactions qui se jouent entre eux-mêmes et les locaux. Au lieu de pousser à réfléchir aux voies et aux moyens de modifier certains aspects de leur propre façon de faire ou de renouveler le regard qu'ils portent sur les écarts entre les comportements qu'ils prescrivent et la façon d'agir des autochtones, ces analyses tendent à faire de la dimension culturelle une contingence subie, entravant durablement l'action modernisatrice. *«La société coréenne, je reprends ce parallèle car les Vietnamiens sont assez proches des Coréens, explique un des managers français ayant été en poste en Corée, est une société confucéenne. En Corée, le principe est que celui qui est le chef, le plus vieux, celui-là a toujours raison et c'est lui qui prend les décisions. Donc ceux qui sont en dessous doivent obéir, attendre que ces personnes leur disent quoi faire, et donc finalement on arrive à des gens qui travaillent très bien pour le boulot de tous les jours, mais qui sont incapables d'amener de l'innovation. Comme le chef refuse la critique, en général, il y a peu d'interaction avec le chef, et l'équipe ne progresse pas réellement. C'est quelque chose sur laquelle, je me suis battu en Corée, et j'ai l'impression d'avoir le même problème ici, au Vietnam».*

Assez largement répandue au sein des cadres expatriés, cette approche pêche à notre sens à la fois par fatalisme et par manque d'observation des signaux faibles. D'abord, par fatalisme: peu de remèdes, en effet, s'articulent à cette vision des choses, fût-elle, ceci mérite aussi d'être souligné, pleine de respect par ailleurs pour les traditions locales, hormis l'attente patiente d'un «changement culturel», d'une «modernisation à l'occidentale», que le développement économique et l'ouverture extérieure pourraient, peut-être, produire à terme plus ou moins éloigné.

Défaut d'observation, surtout, dans la mesure où la diversité des fortunes réservées aux différents outils ou procédures transférées devrait encourager ces responsables locaux à s'intéresser davantage aux significations que les employés locaux attribuent, au cas par cas, aux méthodes transférées. La fameuse formule «Think global, act local» (Bartlett, Goshal, 1998) adressée aux stratégies des entreprises internationales, a certes fait le tour du monde! Si les spécialistes du marketing ou de la négociation semblent n'avoir pas attendu l'injonction pour ajuster localement leurs pratiques aux attentes de leurs clients et aux us et coutumes de leurs partenaires, force est de constater qu'il n'en va pas toujours de même s'agissant de prendre en compte les spécificités des attentes des employés locaux à l'égard de leur employeur et de leurs managers. Nos entreprises vietnamiennes, où pareille réflexion n'est guère engagée pour les raisons qu'on a dites, ne constituent nullement des exceptions en cette matière.

#### 4. MIEUX PENSER L'ADAPTATION DES PRATIQUES AU CONTEXTE LOCAL

La tâche, sans doute, est délicate et peut même apparaître défier le sens commun aussi long-temps qu'on pose la question de l'adaptation des modèles de gestion en termes «globaux», s'agissant des méthodes et des outils, et «moyens», s'agissant des attentes, des attitudes et des comportements des employés. L'expérience enseigne, en effet, que les innovations managériales introduites font l'objet d'accueils diversifiés au sein de la population locale et que la mise en pratique de leurs diverses composantes connaît des fortunes diverses. Les entreprises internationales gagneraient à s'intéresser de plus près à ces différences de perception et d'accueil des méthodes qu'elles s'efforcent d'introduire. Elles progresseraient en engageant leurs responsables locaux à s'interroger davantage sur les significations (d'Iribarne, 2009) que leurs employés donnent à leurs pratiques, aux réinterprétations locales dont sont l'objet leurs méthodes. Elles gagneraient aussi à former, tout au long de leur présence sur place, leurs expatriés à l'écoute et au décodage des comportements surprenants qu'ils découvrent plutôt que de leur proposer au moment de leur arrivée des formations en chambre véhiculant des stéréotypes sur les «indigènes» (Napier, 2006).

Trois formes de diversité, internes aux pays émergents, mériteraient de susciter davantage d'intérêt de leur part:

La première, encore très insuffisamment étudiée, fait référence aux différences de pratiques managériales adoptées entre les entreprises de diverses nationalités ayant investi dans le pays et, naturellement, au plus ou moins grand succès rencontré, s'agissant par exemple de réduction du taux de rotation du personnel ou d'appropriation des outils et méthodes transférés (Kostova, Roth, 2002). Il est intéressant d'observer à cet égard la différence entre les stratégies adoptées au Vietnam par les Occidentaux – limitant le nombre de leurs expatriés et n'investissement que timidement le champ de l'intégration par le hors-travail – et celles des investisseurs asiatiques qui sont de loin les plus nombreux sur place (Vo, 2006, Kamoche, 2001). Ces derniers déplacent des effectifs d'encadrement bien plus nombreux, engagent des actions de formation plus conséquentes, s'engagent dans une formalisation détaillée des tâches et dans un suivi rapproché de leur exécution, investissent dans l'organisation de cérémonies d'entreprise et de week-ends festifs. Là où les Occidentaux privilégiennent la méritocratie individualisée, l'appel à l'initiative et l'autonomie responsable, les investisseurs asiatiques jouent davantage la carte de l'intégration collective et de la discipline.

La seconde diversité traverse la population des employés locaux, opposant les personnels ayant bénéficié d'une formation supérieure, notamment à l'étranger, et ceux, moins qualifiés, n'ayant en outre jamais quitté le pays. Les premiers, en partie acculturés aux modèles qui leur ont été enseignés dans les universités occidentales ou occidentalisées, comparent avantageusement les entreprises gérées conformément aux standards internationaux avec les petites entreprises locales, où les logiques familiales laissent peu de place aux outsiders, comme avec les grandes bureaucraties publiques où les réseaux politiques demeurent, selon leurs dires, tout puissants. Transparence, respect des règles et méritocratie sont plébiscités par eux, au risque d'entretenir les cadres expatriés dans l'illusion que les nouvelles générations vietnamiennes sont à l'image de leurs brillants et modernes collaborateurs directs. L'écart est en effet conséquent entre les attitudes et les comportements de cette minorité et ceux des employés faiblement qualifiés qui forment la majorité de la force de travail, écart au cœur des conflits de rôle décrits plus haut dans lesquels ces futures élites locales se trouvent pris quand ils rentrent au pays.

La troisième diversité concerne les accueils réservés aux différentes méthodes et procédures introduites. On a décrit précédemment l'ampleur des malentendus qui s'attachent aux transferts d'outils comme les KPI ou de méthodes comme le Management par Objectifs. D'autres outils connaissent un sort meilleur. Il en va ainsi, par exemple, des procédures ISO et des check lists permettant à des employés sans expérience de se protéger de la crainte de mal faire, prêts à suivre, de façon très ritualisée, une succession de consignes sans forcément chercher à entrer dans la compréhension de leur raison d'être. La même logique peut s'appliquer aux démarches en matière de sécurité du travail, un domaine où, compte-tenu de l'absence de culture industrielle de la plupart des nouveaux embauchés, des progrès considérables peuvent être obtenus. Là où les expatriés français, inscrits dans d'autres traditions, s'efforcent de transmettre les fondements rationnels et professionnels de la démarche, leurs homologues asiatiques mettent avant tout l'accent sur l'adoption d'une «bonne attitude» et sur les vertus d'une stricte discipline collective.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S, 1998, *Managing across borders, the transnational solution*, Boston; Harvard School Press
- d'Iribarne, P., (2003), «Trois figures de la liberté», *Annales*, Sept 2003
- d'Iribarne P., (2009), *Penser la diversité du monde*, Seuil
- d'Iribarne, P & Henry A, 2007, *Successful Companies in the Developing World*, AFD Notes et Document, 36,
- Kamoche K, 2001, "Human Resources in Vietnam: the global challenge", *Thunderbird International Business Review*, Vol 43 (5) 625-650, September-October 2001
- Kostova T & Roth K, 2002, "Adoption of organizational practices by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, 2002, Vol 45, n°1, 215-233
- Napier N, 2006, *Cross Cultural Learning and the role of Reverse Knowledge Flows in Vietnam*, International Journal of Cross Cultural Management 2006 Vol 6(&c) 57-74
- Segal, J-P. 2007, *Les entreprises d'origine française à l'épreuve du développement international*, la Jaune et la Rouge, Mars 2007

Segal, J-P. (2011) *Management international au Vietnam*. Agence Française de Développement. Hanoi.

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

