

# **L'exportation des programmes universitaires français : analyse de la stratégie d'implantation au Vietnam**

Co-auteurs :

**Sylvie Mira-Bonnardel**

Maître de Conférences Gestion

Ecole Centrale de Lyon

Laboratoire Centrale Génie Industriel

Email : [sylvie.mira-bonnardel@ec-lyon.fr](mailto:sylvie.mira-bonnardel@ec-lyon.fr)

**Isabelle Géniaux**

Maître de Conférences Gestion,

IAE, Université Lyon 3

Chercheur-associé ISEOR

Email : [geniaux@iseor.com](mailto:geniaux@iseor.com)

Résumé :

Nous le savons tous, les universités françaises ont la nécessité de s'internationaliser à l'instar de nos collègues et néanmoins concurrents américains, britanniques ou allemands. Au travers de l'internationalisation, l'université française doit réussir à s'adapter à des contextes économique politico culturels extrêmement variés tout en maintenant ses spécificités pédagogiques et son cœur de savoirs qui ont consolidé sa qualité. Plusieurs voies d'internationalisation sont envisageables : accueils d'étudiants ou enseignants étrangers, co ou double diplomation, délocalisation des programmes. Cette dernière voie exige des ressources financières et humaines importantes ainsi qu'une excellente visibilité sur les structures d'accueil en place dans le pays choisi pour les délocalisations. Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de nous intéresser aux stratégies de délocalisation au Vietnam. Nous présenterons le modèle original soutenu actuellement par le gouvernement français de délocalisation des programmes de formation de nos universités. Nous souhaitons souligner les avantages de cette implantation pour les universités françaises partenaires tout en explicitant les difficultés rencontrées. Ces difficultés tenant notamment à l'intégration dans des structures locales et les réseaux partenariaux. La stratégie que nous avons mise en œuvre pour réussir l'implantation de programmes français au Vietnam peut apporter des points de repère utiles pour tout industriel visant le déploiement d'une activité au Vietnam.

Mots-clés : internationalisation délocalisation programmes de formation, gestion des réseaux franco-vietnamiens

## **L'exportation des programmes universitaires français : analyse de la stratégie d'implantation au Vietnam**

L'exportation de programmes universitaires constitue l'un des grands enjeux des luttes d'influence que se livrent les grandes puissances mondiales sur les régions en développement de notre planète. Cette lutte se déroule en particulier dans les nouveaux pays en émergence sur la scène économique mondiale, notamment ceux relevant d'économies en transition d'un système socialiste vers une économie de marché. On retrouve principalement les pays de l'Est, proches de l'ancienne URSS ainsi que les pays du sud-est asiatiques, proches de la Chine.

Cette dimension politique se trouve actuellement fortement relayée par les stratégies d'internationalisation des universités des pays du nord. L'AIU (Association Internationale des Universités) a organisé une enquête auprès de ses 621 membres en 2003 (Knight, 2003). Sur les 176 établissements ayant répondu, 73% estiment la stratégie d'internationalisation comme la première priorité d'investissement, évoquant principalement 3 raisons pour cela : mobilité des enseignants, déploiement de projets de recherche, coopération et aide au développement. C'est sur ce dernier point que politiques et universitaires se rejoignent.

Dans le cadre de notre analyse, nous avons choisi de nous intéresser au Vietnam. Notre recherche émerge d'une double rencontre : d'une part une opportunité de carrière qui nous a amenée à participer directement sur le terrain à l'implantation du pôle universitaire français à Ho Chi Minh Ville et d'autre part, un intérêt croissant des politiques, des industriels et des chercheurs pour le développement économique spectaculaire de ce pays.

Cette croissance économique a amené les autorités vietnamiennes à réaliser des choix nouveaux en matière de politique économique mais aussi à exprimer une volonté très forte de développer les systèmes universitaires. De gros investissements ont été réalisés sur les matériels pédagogiques relevant le plus souvent des dernières technologies. Une ambition importante est déclarée sur le domaine du développement de la faculté, 20 000 docteurs sont prévus sur le plan de développement 2010-2020 dont 10 000 seront envoyés à l'étranger en 2008<sup>1</sup>. Toutefois, la montée en compétence de la faculté prendra du temps et les résultats ne sont pas immédiats. Les universités vietnamiennes ont donc besoin de partenariats avec les universités étrangères qui mettent en œuvre sur leur sol des programmes de formation répondant aux critères de qualité internationaux.

Nous retrouvons donc trois stratégies congruentes visant au développement des programmes universitaires français au Vietnam, celle des autorités françaises et vietnamiennes et celles des universités françaises. Cette congruence a permis de donner naissance au Pôle Universitaire

---

<sup>1</sup> Source : le Courrier du Vietnam, 7 Mars 2008

Français (PUF) au Vietnam, une création originale encore jamais implantée dans aucun autre pays. Après un lancement effectif en 2006, et partant de rien, le PUF se retrouve à sa seconde rentrée scolaire avec près de 400 étudiants vietnamiens inscrits sur des 10 programmes relativement onéreux (frais de scolarité compris entre 1800 et 2500 dollars US par an alors que revenu moyen annuel est de 670 dollars US) avec un taux de satisfaction des partenaires universitaires vietnamiens et français et des étudiants extrêmement élevé. Même si la pérennité reste à construire, il est reconnu par les autorités et les universitaires que le lancement du projet est réussi.

Notre question de recherche est alors la suivante : quelles sont les caractéristiques du projet qui expliquent ce succès rapide, par quels mécanismes avons-nous installé le PUF dans le contexte universitaire vietnamien et comment pouvons nous lui assurer sa pérennité.

**Cette communication vise à montrer et analyser comment le PUF a réussi à ancrer très rapidement dans le paysage universitaire vietnamien les programmes universitaires français.**

Dans une première partie nous présenterons le contexte économique et politique du Vietnam. La seconde partie explicitera le modèle du PUF et sa problématique principale qui est celle de la gestion des partenariats. Enfin la troisième et dernière partie proposera un élargissement de la réflexion sur cette problématique de la gestion des partenariats et des réseaux au Vietnam.

## **I- LES ECONOMIES EN TRANSITION**

Comme nous l'avons souligné en introduction, les économies en transition décrivent les pays qui opèrent une transition d'un système socialiste à une économie de marché. Cette transition est particulièrement marquée dans les deux grands pays communistes du sud est asiatique : la Chine et le Vietnam.

### **1. Le Sud-est asiatique**

Le Sud-est asiatique constitue une région extrêmement importante pour l'équilibre mondial recélant un énorme potentiel de croissance économique et démographique. Sa population devrait être le double de celle de l'Union Européenne en 2015 (Delalande, 2000).

#### **1.1. Une quête de cohésion**

Depuis plusieurs années, le Sud-est asiatique est en quête de cohésion malgré les différences culturelles, religieuses, politiques et historiques. Cette recherche de cohésion a donné naissance à l'ASEAN (Association des Nations du Sud-est Asiatiques) créée en 1967 par 5 membres fondateurs l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande et Singapour. L'ASEAN s'était fixé 3 objectifs, maintenir la stabilité politique et économique de la région, offrir un lieu de conciliation

pour régler les conflits entre les États membres, et enfin accélérer le développement culturel, économique et social. Comptant actuellement 10 pays membres, aux côtés des 5 créateurs se retrouvent Brunei (1984), Vietnam (1995), Laos et Birmanie (1997) et Cambodge (1999), cet organisme a un pouvoir limité dans la mesure où il a fait une déclaration de non ingérence dans les affaires nationales. Il se présente comme une zone de libre échange et n'a eu d'ailleurs que peu d'utilité lors de la crise financière asiatique de 1997.

## **1.2. Le cas particulier du Vietnam**

Le Vietnam appartient aux pays en transition du Sud-est asiatiques mais présente des spécificités que nous allons préciser.

Le Vietnam est un pays asiatique dont les pratiques sont fortement influencées par son insertion géopolitique : l'essentiel du financement de son développement provient des pays d'Asie ; comme la Chine, il a donné la priorité à l'agriculture ; comme les pays de l'ASEAN, il a privilégié le rôle de l'Etat.

Son ouverture internationale s'est faite tardivement en raison de nombreuses guerres successives et de l'autarcie propre au système socialiste. Depuis la fin de la guerre avec les Etats-Unis, le Vietnam a développé une diplomatie active. Il devient membre à part entière de l'ONU à partir de 1995 après avoir eu le statut d'observateur pendant trois ans. Cette adhésion lui ouvre également les portes vers l'Union Européenne et des accords de coopération sont signés. L'adhésion à l'OMC en 2007 marque véritablement un tournant dans la politique de développement industriel du pays.

En 2006, les investissements des pays étrangers ont été supérieurs à ceux comptabilisés en Inde, 17 milliards US Dollars d'investissements étrangers sont prévus pour 2007.<sup>2</sup>

## **2. L'économie du Vietnam, un système dual : une économie de marché dans un système socialiste**

L'histoire du Vietnam de ces quelques 4000 dernières années (Fforde et Vyllder, 1996) est marquée par trois grandes tendances :

1. Une volonté très forte d'établir l'indépendance nationale vis-à-vis de puissances étrangères.
2. Un système gouvernemental garantissant une forte autonomie aux autorités locales.
3. Une très grande proximité avec le grand voisin chinois qui, nonobstant de nombreux épisodes guerriers, a profondément ancré le pays dans le confucianisme.

---

<sup>2</sup> Rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Vietnam, Octobre 2007

## 2.1. Quelques repères historiques

L'histoire contemporaine du Vietnam est marquée par trois grandes guerres : la guerre de décolonisation avec la France (1885-1954), la guerre de libération avec les États Unis (1954-1975), le conflit avec les Khmer Rouges Cambodgiens (1978) et avec la Chine pour la frontière du Nord (1979). Ces guerres ont laissé le pays dans un état économique extrêmement critique. Concomitamment, les mouvements de réformes de l'ex URSS et de la République Populaire de Chine ont amené les autorités vietnamiennes à promouvoir une succession de réformes économiques de grande envergure ; ce mouvement connu sous le nom de « Doi moi » (« Renouveau ») a été lancé en 1986, ses premières décisions étant implémentées à partir de 1989. (Wolff, 1999).

Sur le plan économique politique, les dates clés sont :

- 1975 : Installation du régime communiste dans tout le pays,
- 1986 : Politique du « Doi Moi »,
- 1995 : Adhésion à l'Asean,
- 1997 : Introduction de l'internet,
- 2001 : Accord commercial bilatéral avec les États-Unis,
- 2007 : Adhésion à l'OMC.

Selon Lavigne (1999), l'évolution de l'économie vietnamienne depuis 1989 peut s'analyser autour de trois concepts : transition, stratégie asiatique de croissance et ouverture internationale.

Le cœur de la réforme « Doi moi » tient dans l'idée force de « *développer une économie de marché dans les règles socialistes* » (« Develop a market economy under socialist guidance », VIème Congrès du Parti, 1986) (Nguyen, 2003).

La volonté du gouvernement vietnamien est d'associer le maintien d'un régime socialiste à des méthodes de marché. Cette association constitue la seule réponse du gouvernement vietnamien face aux pressions conflictuelles de deux oppositions : l'une poussant vers l'économie de marché, l'autre maintenant fortement l'ancrage dans la pensée socialiste. Cette politique combinant les forces économiques et politiques a, dans un premier temps, spectaculairement amélioré les performances économiques du pays.

## 2.2. La politique économique du Vietnam

En 1992, le Vietnam a choisi « l'actionnarisation » comme alternative à la privatisation. Il s'agit de transformer les entreprises d'Etat en sociétés par actions puis de vendre des actions, principalement aux salariés mais également à des investisseurs extérieurs à l'entreprise. En janvier 1998, 18 entreprises d'Etat ont été « actionnalisées » : 4 dans le transport, 1 dans l'agriculture, 3 dans les

services et 10 dans le bâtiment. Les résultats des 13 premières entreprises sur la période de 1993 à 1997 se sont vus nettement améliorés, +57% de CA par an, +70% de profits, +47% d'embauches et +20% d'augmentation des salaires (Lavigne, 1999). Depuis le PIB, n'a cessé de croître de 20% par an atteignant 670 US dollars en 2006, ce chiffre marquant de fortes disparités, notamment entre les zones rurales et urbaines, le PIB étant de 1 970 US dollars à Ho Chi Minh Ville (ex Saigon).<sup>3</sup>

Par ailleurs, le Vietnam a refusé la démonopolisation en créant des « General Corporations ». Pour les plus grandes entreprises, le Vietnam a choisi la voie de la concentration. Pour cela, en 1994 un décret a été adopté pour « l'établissement des groupements d'entreprise à titre d'expérience pilote » dans le but de regrouper les 6000 entreprises publiques en une douzaine de grands conglomérats par secteurs. En 1996, 23 « General Corporations » et 80 « special corporations » de taille plus réduite avaient été créées (Lavigne, 1999).

Le secteur privé s'est également développé par deux voies, soit sous forme de coopératives et plus récemment d'entreprises privées : en 2007 on comptabilise 600 créations de PME par semaine investissant en moyenne 140 000 US dollars de capital. Le secteur privé constitue la première source de richesse et compte en 2006, 90% de la population active, 82% des exportations, réalisant 61% du PIB.<sup>2</sup>

La stratégie adoptée par le Vietnam, comme la plupart des pays de la région asiatique, fonde le développement économique sur une agriculture en croissance et des politiques dirigistes.

Toutefois la portée de ces réformes est restée longtemps limitée par deux points faibles de l'économie vietnamienne :

- un système juridique embryonnaire : des études montrent à quel point le système juridique vietnamien reste encore à développer (CIEM, 1997 ; MPDF, 1999), la plupart des contrats étant signée sans aucun support juridique, de nombreuses transactions étant même réalisées sans aucun contrat ;
- une économie de liquidités : en 1999 Wolf a observé que moins de 10% de la population avait un contact avec le monde bancaire, l'immense majorité des transactions étant réalisée en liquide. Ce sous développement du système bancaire a grandement limité la mobilisation de capitaux pour le développement industriel.

Depuis le début des années 2000, le gouvernement vietnamien a réformé le secteur bancaire et financier en s'inspirant de ses voisins mais aussi en évitant d'en reproduire les erreurs. Le Vietnam a introduit progressivement un système bancaire à deux niveaux. La Banque d'Etat du Vietnam a abandonné ses fonctions de banque commerciale pour devenir une banque centrale au sens

---

<sup>3</sup> Rapport de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Vietnam, Octobre 2007

occidental du terme. Le système bancaire a été diversifié et comprend désormais différents types d'établissement de crédit.

Un marché financier commence à se mettre en place : 30 entreprises cotées en 2007, la capitalisation de la bourse de Ho Chi Minh Ville atteignant fin 2006 7,3 milliards US dollars, soit 20 fois la capitalisation de 2005. <sup>2</sup>

Après un taux de croissance du PIB de 8% entre 1991 et 1997, la crise financière asiatique associée à la lenteur des réformes a ramené ce taux à 5,8% en 1998 et même 4,8% en 1999. Depuis 2000 l'économie est en nette reprise et le Vietnam présente aujourd'hui un taux de croissance supérieur à celui de la Chine (+ 8,2% en 2006). <sup>4</sup>

La question actuelle pour le gouvernement vietnamien reste de dépasser les rigidités de son système pour faire face à une conjoncture mondiale moins favorable et contenir une inflation annuelle galopante (de l'ordre de 20%) <sup>4</sup>.

### **3. Les spécificités managériales vietnamiennes**

Peu de recherches ont été menées sur les spécificités managériales vietnamiennes. Venard (2001) présente une approche multi paradigmatique du management vietnamien qui a retenu notre attention. Une étude de six cas d'entreprises au Vietnam a permis à l'auteur d'identifier des caractéristiques concernant le management des entreprises dans ce pays, caractéristiques qui relèvent des dimensions culturelle, institutionnelle et idéologique.

#### **3.1. Les caractéristiques culturelles influençant le management**

##### **- le respect de l'âge et de la position hiérarchique**

Au Vietnam, le confucianisme a érigé le respect des anciens et des supérieurs hiérarchiques en une obligation morale très forte. De fait, l'employé doit une obéissance quasi-totale à son supérieur qui en échange lui apporte sa protection. En conséquence, le management suit plutôt une logique top-down et limite l'employé à un rôle d'exécuteur de tâches, sans prise d'initiative, ni créativité. Cette caractéristique fige l'organisation vietnamienne et ne favorise pas la recherche de la performance. La fidélité à son supérieur hiérarchique direct peut gêner l'insertion de l'employé vietnamien dans un groupe projets ayant une orientation horizontale.

##### **- Le respect de la position sociale de l'autre ou la notion de « face »**

La face est essentiellement reliée au respect par chacun des positions respectives et des rites qui s'y rattachent. Il est important de ne pas perdre la face ou de ne pas la faire perdre à quelqu'un. Un gestionnaire ne se mettra pas en colère ou ne réprimandera pas un employé en public. Même à l'écart, il ne devra pas lui faire honte, ni le sanctionner. De plus, il est difficile d'envisager de

---

<sup>4</sup> Source : Ubifrance, Octobre 2007

nommer un jeune manager pour commander un vieux cadre expérimenté sans poser des problèmes de face. Les jeunes managers sont peu critiques et les formules de politesse vietnamiennes extrêmement lourdes ne facilitent pas la communication notamment avec les étrangers.

En revanche, cette notion renforce la cohésion du groupe en mettant l'accent sur la position sociale.

### **3.2. Les caractéristiques institutionnelles**

La structure organisationnelle encore dominante au Vietnam émane du système communiste. Les entreprises sont conçues comme des unités de production, en étroite collaboration les unes avec les autres. Les transactions sont organisées par un système centralisé de planification, les services marketing, ressources humaines et financiers commencent juste à se mettre en place. Le pouvoir reste très centralisé et concentré à l'image du fonctionnement militaire. De nombreuses personnes vont donner leur avis sur un dossier sans pour autant avoir un pouvoir décisionnaire.

L'information comptable se met en place mais les données restent difficiles à fiabiliser. Cette situation rend hasardeux les mouvements de fusion acquisition et les appels aux capitaux sur les marchés financiers.

Conformément à la culture asiatique, le réseau de relations interpersonnelles est très important fondé sur les liens familiaux mais aussi sur le village, la région, le groupe industriel ou le ministère de tutelle. Fforde (1991-1995) parle de « Works gang » pour désigner le principe vietnamien d'entraide. Ces relations n'ont que rarement un caractère formalisé d'où l'importance de la confiance.

### **3.3. Les caractéristiques idéologiques**

Bien entendu, le communisme a fortement marqué la structure de l'économie vietnamienne : nationalisation de tous les moyens de production, mise en place d'un système de planification pour l'utilisation des ressources, le rationnement des denrées dans le cadre d'une économie de guerre avec le Sud-Vietnam et une recherche de profit non inscrite dans les stratégies des entreprises publiques. Actuellement, les réformes vietnamiennes aboutissent peu à peu à une diminution du secteur public et donc du pouvoir du gouvernement, par la montée en puissance d'un secteur privé contrôlé par des intérêts vietnamiens et/ou étrangers.

L'évolution de l'économie et de la structure des entreprises fait monter le besoin pour un personnel de plus en plus formé et la montée en puissance du secteur privé s'accompagne d'une croissance remarquable des universités. Cependant les universités vietnamiennes ne peuvent faire face à tous les besoins en recrutement.

En premier lieu elles ont du mal à suivre la croissance de la population (50% de la population a moins de 30 ans<sup>5</sup>) et un concours d'entrée à l'université est nécessaire pour limiter les flux (40% des bacheliers acceptés en université en 2007).

En second lieu, elles ne disposent pas encore d'une faculté suffisante et suffisamment compétente pour tous les champs de formation. La grande majorité des enseignants ne dispose que du diplôme universitaire vietnamien (niveau licence), un petit groupe possède un Master et une très faible part a pu obtenir un doctorat dans une université étrangère.

Ce besoin en formation supérieure constitue une réelle opportunité pour l'exportation des programmes universitaires français. Nous allons présenter dans la partie suivante quelle stratégie et quelle organisation ont été mises en œuvre pour y répondre et implanter durablement les programmes universitaires français au Vietnam.

## **II – EXPORTATION DES PROGRAMMES UNIVERSITAIRES FRANCAIS : UNE STRATEGIE D'IMPLANTATION PHYSIQUE ET RETICULAIRE**

### **1. Le contexte de la recherche et méthodologie**

Installées depuis un an au sein du Pôle Universitaire Français de Ho Chi Minh Ville, y occupant le poste de codirecteur, nous avons pu à la fois mener notre analyse sur la durée et diriger un travail de fond pour implémenter une stratégie de déploiement et d'ancrage local.

Nous n'intervenons jamais sur le contenu des programmes ou leurs modalités pédagogiques puisque le programme appartient à l'université française qui le porte. Notre action a pour unique objectif d'assurer un ancrage visible et durable du PUF dans le paysage universitaire de Ho Chi Minh Ville.

Cette recherche peut être qualifiée de recherche action puisque elle a une visée clairement transformatrice : **il s'agit de transformer une organisation artificiellement créée et imposée par une volonté politique en un acteur reconnu, membre à part entière d'une communauté d'enseignement et de recherche.**

Notre objectif est , à partir d'un cas étudié en profondeur, « in general, case studies are preferred strategy when « how » or « why » questions are being posed, when investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real life context”(Yin, 2003, p1), d'appréhender un phénomène dans sa globalité.

---

<sup>5</sup> Chiffres TNS Sofres, 2007

Notre recherche se situe dans le contexte classique d'une recherche action tel que présenté par David (2000) dans lequel le chercheur participe à la construction de la connaissance par son implication au sein de l'organisation étudiée et à l'interaction avec les différents acteurs. Concomitamment à notre position de codirecteur, nous nous sommes mis en situation d'observation participante qui implique une interaction entre le sujet et l'objet d'études. En effet, nous avons contribué à l'élaboration de la stratégie, définition du positionnement, construction de la compétitivité ainsi qu'au bon fonctionnement des activités courantes et à la vie de l'entreprise. Simultanément nous avons pris le recul nécessaire à l'observation et à l'analyse (Savall et Zardet, 2004). Cette immersion nous a permis d'atteindre une meilleure compréhension d'un phénomène complexe (Usunier 2000). Nous avons tiré profit de notre situation privilégiée non seulement en tant qu'acteur interne de l'organisation mais aussi en tant que décideur des changements.

Afin d'assurer la phase de distanciation, de prise de recul nécessaire après la connaissance approfondie de l'intérieur, à l'analyse, cet article a été écrit à 4 mains. Le second auteur basé en France apporte le regard critique nécessaire à la conceptualisation du propos.

## **2. Présentation du champ d'intervention : le Pôle Universitaire Français Ho Chi Minh Ville (PUF HCM)**

### **2.1. Le contexte de création des Pôles Universitaires Français**

Depuis le « Doi Moi », la coopération française s'est exprimée au Vietnam principalement au travers de nombreux projets de formation et de collaboration universitaire avec :

- d'une part une politique d'attribution de bourses qui a permis, au cours des dix dernières années, à plus de 3 500 vietnamiens de partir en France pour y parachever leur formation, le plus souvent dans le cadre d'un diplôme de troisième cycle ou, dans le cas des médecins, d'une pratique professionnelle,
- d'autre part avec la création de nombreux accords de collaboration entre universités françaises et vietnamiennes donnant le jour à plus de 150 accords encore en cours en 2007.

En 2004, les gouvernements français et vietnamiens ont convenu de la nécessité de passer d'une politique dispersée à une politique de programmes, en rassemblant l'ensemble des actions au sein d'un projet fédérateur.

La signature, à l'occasion de la visite du Président de la République française Jacques Chirac à Hanoi en octobre 2004, d'un accord cadre portant création de Pôles Universitaires Français (PUF) au sein des Universités Nationales de Hanoi et Ho Chi Minh Ville, a concrétisé cette volonté de

consolidation. Ce projet vise à terme à restructurer l'ensemble de la coopération universitaire française dans ce pays et à lui donner une meilleure visibilité.

## **2.2. Le rôle des PUF**

L'objectif affiché des PUF est de fédérer les coopérations universitaires bilatérales franco-vietnamiennes en un modèle nouveau qui puisse servir de tremplin au système universitaire vietnamien. D'une autre manière, les PUF sont conçus comme un « laboratoire expérimental » en vue de l'évolution du système universitaire vietnamien, à la fois vers les standards internationaux de qualité en matière d'enseignement supérieur, et également vers un nouveau schéma de gouvernance universitaire.

Les finalités sont :

- Mettre en place et pérenniser des formations correspondant aux standards internationaux, dans la logique LMD (Licence Master Doctorat) avec une homologation de qualité internationale.
- Développer un modèle d'action qui accompagne les universités vietnamiennes dans leur évolution.
- Promouvoir une articulation forte avec la recherche, tant dans son aspect fondamental qu'appliqué.

## **2.3. Le fonctionnement des PUF**

Les Pôles Universitaires Français sont créés au sein des deux Universités Nationales (UNV) du Vietnam à Hanoï et Ho Chi Minh Ville. Ces Pôles sont des composantes des deux Universités Nationales.

Il y a au Vietnam deux Universités Nationales (UNV), celle de Hanoi et celle de Ho Chi Minh Ville. Les UNV ont été créées en 1995 sous l'égide du Premier Ministre dont elles dépendent directement alors que toutes les autres universités du Vietnam dépendent du ministère de l'éducation nationale. Ce rattachement particulier leur donne une bien meilleure autonomie et des ressources supérieures aux autres universités. Au Printemps 2007, le premier ministre les a confirmées dans leur rôle de locomotive dans la montée en puissance de l'enseignement supérieur vietnamien.

L'Université Nationale de Ho Chi Minh Ville (UNV HCM) présente en 2007 un périmètre comparable aux grandes universités occidentales : 2500 salariés dont une faculté de plus de 1800 enseignants, 40 000 étudiants de premier cycle répartis dans 120 programmes, 3500 étudiants de second cycle sur 88 Masters et 800 doctorants sur 80 programmes doctoraux.

L'UNV HCM est organisée en 5 grandes composantes : l'université des sciences naturelles, l'université internationale, l'institut polytechnique, l'université pédagogique et le pôle universitaire français (PUF HCM).

Le PUF HCM est donc clairement identifié comme une des composantes de l'UNV HCM au même titre que les quatre autres universités. Cette situation lui apporte d'une part, la légitimité de discussion et de négociation vis-à-vis des partenaires universitaires, institutionnels et industriels et, d'autre part, la participation au comité de direction de l'UNV HCM. En contre partie la pression administrative et les exigences procédurières sont aussi élevées que pour toute administration vietnamienne et donc plutôt contraignantes.

Le PUF HCM est codirigé par un enseignant-chercheur français et un enseignant-chercheur vietnamien et en réfère à un comité de pilotage national pour la définition des orientations et l'évaluation des résultats. Le comité de pilotage comprend des représentants des Ministères des Affaires étrangères et des Ministères de l'Education des deux pays, le président de la CNU française, des représentants des deux UNV, les directeurs des deux Pôles et des personnalités du monde économique.

Le comité de pilotage national est placé sous l'autorité conjointe de l'Ambassadeur de France au Vietnam et du Ministre vietnamien de l'Education et de la Formation.

Les études au sein des PUF sont organisées suivant l'architecture aujourd'hui générale à l'ensemble des pays de l'Union Européenne, le système LMD, Licence, Master, Doctorat. Les PUF offrent aussi une ouverture au monde de la recherche. En effet, les étudiants qui souhaitent continuer leur formation peuvent soit préparer un doctorat en France, soit préparer leur doctorat sous co-tutelle franco vietnamienne avec le financement de 3 séjours de 3 mois en France.

Les PUF visent, à terme, à couvrir la plupart des champs disciplinaires : sciences et technologies, sciences de la vie et biotechnologies, sciences économiques et de gestion, sciences sociales et humaines.

Les PUF délivrent des diplômes universitaires français. Tout en restant au Vietnam, les étudiants sont inscrits respectivement dans l'université française porteuse du programme et, en fin de cycle, sont diplômés de l'université en question sans qu'il ne soit fait mention du fait que leur programme se soit déroulé au Vietnam.

Côté Français, le PUF apporte une réponse aux stratégies d'internationalisation des universités en soutenant la démarche financièrement. En effet la totalité des coûts sont pris en charge par le PUF : les heures de cours sont réglées à l'université qui rémunère ensuite les enseignants en heures complémentaires ou complète leur service, les frais de séjours sont directement remboursés aux enseignants sous forme de per diem (105 euros par nuitée) ainsi que les frais de déplacement qui sont, soit remboursés dans l'intégralité, soit pris en charge directement par le PUF qui commande et fait livrer à domicile les billets d'avion.

Pour financer ses dépenses, le PUF dispose de trois ressources financières : un fond de solidarité prioritaire FSP engagé sur trois années pour un montant global de 3 millions d'euros, une subvention du gouvernement vietnamien engagée sur 3 années pour un montant global de 500 000 euros et des ressources propres, les étudiants payant leur scolarité entre 1800 dollars US (pour les licences) et 2500 dollars US (pour les Masters professionnels), les ressources propres constituant en 2007/2008 un tiers des ressources globales.

### **3. La gestion des relations partenariales dans le contexte du PUF**

#### **3.1. L'organisation des PUF : une forme réticulaire en mouvement**

Les PUF ne peuvent pas fonctionner en dehors d'une logique de réseaux. Gérant près de 400 étudiants en 2007-2008 répartis entre Hanoi et Ho Chi Minh Ville, la structure des PUF est délibérément légère avec dans chaque Pôle au nord et au sud :

- une équipe de 5 personnes assurant la gestion administrative et la logistique pédagogique,
- une co-direction assurée par un co-directeur vietnamien et un co-directeur français. Nous reviendrons sur le fonctionnement de cette co-direction.

Les PUF ne possèdent pas leur propre faculté et travaillent uniquement avec des enseignants de l'université française ou d'universités vietnamiennes ou des industriels vietnamiens ou français implantés au Vietnam. Généralement les enseignants français assurent la majorité des cours magistraux et les enseignants locaux, vietnamiens ou français installés au Vietnam, les travaux dirigés et travaux pratiques. De façon générale, les cours sont assurés pour 40% par les enseignants venant de l'université française et pour 60% par les enseignants locaux.

Les PUF s'appuient sur un réseau constitué de :

- plus de vingt universités françaises (Paris 11, Paris 6, Paris 12, Lyon 2, Toulouse 1, Aix-Marseille, Bordeaux 4, Bordeaux 1, Rennes 1, Orléans, Caen...), qui délocalisent leurs formations; nous pouvons parler de délocalisation puisque les universités françaises déplacent leur moyens de production (enseignants) pour mettre en œuvre localement un programme de formation qui « produit » des diplômés français susceptibles de poursuivre leurs études ou de travailler en France. Il faut noter aussi que sur les formations françaises du PUF, nous avons inscrit quelques étudiants français qui viennent suivre leur scolarité au Vietnam,
- une vingtaine d'universités vietnamiennes qui mettent à disposition leurs ressources physiques (salle de cours et laboratoires) et leurs enseignants,

- une trentaine d'entreprises et centres de recherches français et vietnamiens dont les salariés contribuent aux enseignements de Master.

Cette description rapide souligne à l'évidence la forme réticulaire des PUF au Vietnam : un organisme central articulant des relations inter-organisationnelles multiples, multi-disciplinaires, multi-culturelles. Dès la prise en charge de notre fonction de codirecteur, nous avons pu constater que le point le plus important pour le fonctionnement des programmes français délocalisés réside dans l'animation d'un réseau de partenaires professionnels, lui-même fortement encadré dans des réseaux personnels.

Cet encastrement dans des réseaux personnels renvoie aux spécificités de la culture vietnamienne que nous évoquions au point 3 de la partie I et nous permet de rebondir sur la situation de cogestion du PUF dont nous avons parlé au point 3 de la partie II.

En effet, le rôle du codirecteur vietnamien est primordial pour assurer cet ancrage dans les réseaux locaux vietnamiens. Etant lui-même enseignant chercheur ayant pris de nombreuses responsabilités au sein de la communauté universitaire vietnamienne, son réseau constitue un relais important pour assurer la légitimité de nos programmes au Vietnam et trouver les enseignants locaux qui s'investissent dans leur bonne réalisation.

De notre côté, nous avons travaillé essentiellement pour assurer l'animation du réseau de partenaires vietnamiens, nous appuyant sur le réseau relationnel de notre codirecteur et développant notre propre réseau de relations. L'objectif de cette démarche est d'enraciner le PUF comme établissement de formation universitaire au même titre que les autres établissements vietnamiens.

Nous avons alors été confrontées aux spécificités culturelles vietnamiennes qui ont rendu la démarche plus compliquée. Ces spécificités sont présentées dans la partie qui suit.

### **3.2. Les spécificités culturelles imprégnant la relation professionnelle**

#### **- Une relation à l'écrit très particulière**

L'écrit occupe une place très importante dans la préparation de toute relation : une invitation ne peut pas se transmettre par téléphone et encore moins par courrier électronique, elle fait obligatoirement l'objet d'une lettre officielle donnant les précisions nécessaires sur les motifs de la réunion ainsi que l'ordre du jour. Les réunions sont obligatoirement précédées de l'envoi de documents de préparation présentant le contexte et l'historique de la relation, les partenaires, l'objet de la réunion. Les finalités, en revanche, restent générales, il n'est pas question de laisser entendre à son interlocuteur que l'affaire est jouée mais plutôt que les solutions sont encore négociables.

En opposition complète avec le poids de l'écrit dans la préparation de la relation, le contrat finalisant la négociation reste extrêmement peu important. Nous avons pu ainsi organiser une année

de mutualisation de ressources (équipement, salles, enseignants, ...) sans avoir signé aucun contrat. La parole donnée et les accords retenus par les parties suffisent à démarrer une activité qui peut perdurer plusieurs années sans contrat, les faits engagés font alors actes de loi. Cette situation se retrouve aussi dans les relations avec les salariés qui ne signent la plupart du temps aucun contrat, le règlement du salaire en fin de mois faisant loi, même s'il est la plupart du temps donné en argent liquide sans aucun acte écrit ni témoin visuel justifiant de son attribution.

Nous décrivions (paragraphe 2.2 de la partie I) l'économie vietnamienne comme une économie de liquidités, cela reste d'autant plus vrai que les salaires sont dans beaucoup d'entreprises encore versés en liquide.

**- Un *non* inexistant pour un *oui* qui n'en est pas un**

La communication entre Français et Vietnamiens se heurte très rapidement au problème de l'expression du désaccord. Les Vietnamiens n'expriment et que très rarement le rejet d'une proposition. L'interlocuteur vietnamien préfère toujours échapper à l'expression du *non*. Pour ce faire, les possibilités d'éviction sont multiples et nous avons pu recenser un grand nombre d'expressions du non telles que celles qui suivent :

- Le silence : contrairement à son homologue français, il ne marque pas un temps de réflexion mais le rejet de ce qui vient d'être dit. Il est souvent suivi d'un changement de thème de discussion.
- Le *oui* conditionnel : il ne constitue généralement pas un début d'acceptation comme c'est souvent le cas en France mais il marque un début de rejet.
- Le non estompé : les locutions telles que « *il est très difficile* », « *c'est très dangereux* » ne représentent pas un moyen de pousser la négociation mais marquent un refus définitif.
- Le rejet de la responsabilité de la décision vers les autres (hiérarchie, collègues, partenaires externes) souligne une volonté de ne pas s'impliquer et de rejeter la relation.
- Le report de la réponse dans le temps ne signifie pas non plus la volonté de réflexion mais est un moyen de fatiguer le partenaire qui, de lui-même, abandonnera la partie.
- La fuite : plutôt que de dire non le partenaire présentera un agenda extrêmement chargé avec une absence totale de disponibilité pour discuter. Le partenaire peut même partir en plein milieu de la réunion pour ne pas exprimer directement un refus de sa part.
- Le mensonge ou l'utilisation de fausses informations sont aussi des moyens de rejeter une proposition sans dire non. Le partenaire va mettre en avant un manque d'information, des messages non reçus, ou apporter des informations contradictoires purement fantaisistes pour

justifier une absence de prise de position, il peut de la même façon lancer des leurre informationnels pour justifier une non prise de décision.

- L'évocation de raisons secrètes impossibles à détailler reste la dernière manœuvre possible pour masquer un non définitif.

#### **- Une gestion du temps non linéaire et peu précise**

Il est assez classique de dire que les asiatiques montrent dans leur ensemble une relation au temps différant assez radicalement de celle opérant en Europe. Les vietnamiens ne dérogent pas à la règle. Le temps n'est jamais linéaire dans le sens où il n'existe pas la notion d'étapes qui correspondraient à des intervalles de temps déterminés. Les discussions bouclent et rebouclent, l'antérieur et l'ultérieur se rejoignent, des points apparents d'accord peuvent être rediscutés dans une phase ultérieure assez distante. Les Vietnamiens sont parfaitement en harmonie avec l'un de leur proverbe : « *ton ouvrage sept fois tu remettras sur le tapis* ». Ils détestent par-dessus tout la notion d'irréversibilité et d'ailleurs leurs verbes se conjuguent généralement au présent.

Les négociations peuvent durer très longtemps, le Vietnamien prend le temps de demander des avis, de chercher des points d'appuis extérieurs à la relation et de s'assurer qu'il y a pour lui une vraie potentialité de gain.

Le Vietnamien n'est jamais pressé, mais déteste les longues réunions. Une réunion d'une heure est une réunion correcte, au-delà, les Vietnamiens montrent des signes d'impatience et il est alors préférable de programmer une réunion ultérieure.

#### **- La dominante du collectif et la recherche du consensus**

La grande majorité des Vietnamiens considèrent que l'intérêt du collectif prime toujours sur l'intérêt individuel : ce n'est pas en optimisant des intérêts locaux que le collectif va gagner en performance. Même si le gouvernement du pays a accepté de mettre en place une logique économique favorisant les initiatives privées, la logique politique reste entièrement ancrée dans l'idéologie communiste et la grande majorité des Vietnamiens en sont de fervents moteurs en particulier dans le monde universitaire où les carrières ne se font pas sans lien étroit avec le monde politique.

#### **- L'omniprésence de l'opposition nord-sud**

Le clivage nord-sud du pays ne date pas de la décolonisation ni de la guerre avec les armées américaines. Il est profondément ancré dans l'histoire du pays, le sud étant traditionnellement plus tourné vers l'extérieur, le Cambodge en premier lieu, les Khmers ayant longtemps élus domicile dans le delta du Mékong, le nord plus fermé sur lui-même et subissant régulièrement les invasions chinoises. Le sud économiquement toujours plus dynamique, jouissant même aujourd'hui d'une liberté beaucoup plus grande que le nord. Une expression souligne bien les perceptions locales : on

parle de « *Hanoi le prude et Saigon la putain* ». De fait les Vietnamiens du nord n'aiment pas les Vietnamiens du sud et vice et versa alors que ceux du centre se considèrent encore à part du fait de leur ancienne situation de capitale du royaume et leur ascendance impériale. Dès qu'une proposition vient du nord, elle est rejetée par le sud et les autorités de Hanoi critiquent considérablement les décisions prises à Ho Chi Minh Ville. Ceci ne rend pas aisées les relations multipartites.

### **3.3. La gestion de la relation partenariale au Vietnam : entre programmation et improvisation**

La gestion de la relation partenariale au Vietnam nécessite, à la fois, une bonne programmation et une forte part d'improvisation. Ceci va se traduire par deux étapes successives :

#### **- Première étape : Embrasser la complexité**

Nous avons pu observer trois points majeurs dans la relation partenariale franco vietnamienne :

- une relation non linéaire et une faible stabilité des liens unissant les différents partenaires. Les réseaux subissent parfois des modifications de périmètre non prévisible. Or lorsqu'un programme de formation est lancé, avec ses étudiants inscrits, il n'est pas inconcevable de se retrouver soudainement sans salle, équipement ou enseignant. Contrairement à d'autres pays d'Asie, les Vietnamiens ne pratiquent pas la logique de la reconnaissance. Se sentir redevable d'un bienfait n'est pas un élément de la relation inter individuelle. Le service rendu n'en appelle pas un autre. Le Français expatrié en reste parfois impuissant devant cette distanciation face à la gratitude, un concept inopérant au Vietnam.
- une capacité à se reconfigurer souligne une propension importante à l'auto-organisation. Le réseau de partenaires est extrêmement meuble et reconfigurable à l'infini. Jamais nous n'avons eu à subir un manque de partenaires, il suffit de quelques appels téléphoniques pour que le réseau se reconfigure avec les partenariats adéquats.
- un régime de fonctionnement souvent aux limites du chaos, la plupart des questions se traitant à la dernière minute, le réseau est toujours à la limite de non fonctionnement mais in fine, avec un investissement de chaque acteur du réseau, tout se met en place et chaque programme de formation fonctionne.

Ces trois points soulignent combien les relations partenariales sont caractérisées par la complexité. Ces relations sont marquées par une double complexité : une complexité relationnelle et une complexité cognitive.

La complexité relationnelle émerge :

- de la multitude de systèmes organisationnels co-existant : organisations contrôlées par l'Etat, organisations en propriété collective ou privée, différents systèmes de gouvernance, d'accès au marché et de gestion,

- des contrastes régionaux forts liés aux différents niveaux d'éducation et de richesse, à des cultures extrêmement différentes entre le nord et le sud,
- des équilibres instables entre les directives du pouvoir central et le charisme de responsables en place.

La complexité cognitive naît :

- de l'enchevêtrement des réseaux personnel, économique et politique, construits sur la confiance et des normes de comportement implicites entre les entreprises, les administrations, les hauts dignitaires de l'Etat, mêlant les intérêts collectifs et individuels,
- du poids de la parole donnée soumis aux aléas des interprétations propres à chaque système culturel.

**- Seconde étape : établir une position stratégique**

Face à cette complexité, nous avons déployé deux postures stratégiques : la mise en œuvre d'une réflexion stratégique délibérée et la réalisation d'une stratégie émergente, c'est dire que nous combinons une programmation préalable des actions à une forte capacité d'improvisation.

Cette oscillation entre programmation et improvisation ne signifie pas gestion du compromis. La négociation et le suivi de la relation avec les partenaires vietnamiens ne progressent pas par acceptation de compromis réciproques. Le compromis marque une faiblesse de positionnement dont le partenaire va tirer profit pour accroître sa part de bénéfice. Les objectifs fixés restent irréductibles, seuls les moyens et les trajectoires sont flexibles.

Cette complexité appelle la stratégie, il est impensable de réussir le déploiement d'un projet sur le Vietnam par une simple démarche tactique d'essai-erreur.

Dans l'expérience que nous vivons au Vietnam, nous retrouvons bien les cinq éléments caractéristiques de l'action stratégique énoncés par Martinet (1992) :

- un acteur composite : Le Pôle Universitaire Français et ses ramifications dans le réseau universitaire français se forme et se déforme en développant des ramifications nouvelles, de nouveaux programmes, de nouveaux partenariats, une nouvelle équipe, qui modifient les processus décisionnels et les stratégies locales, acteur actif, intégrant opportunément des acteurs politiques ou industriels au gré des évolutions de son environnement,
- un projet éthico-politique : le projet d'Université Française au Vietnam est depuis son lancement un projet dominé par sa dimension politique, il s'agit de former les élites de la nation vietnamienne, de faire évoluer le paysage universitaire vietnamien, dans un contexte fortement marqué par une dimension éthique, liée à la colonisation française du XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècle,

- un univers conflictuel disputé : les oppositions ont été multiples et changeantes sur le projet. De nombreux acteurs politiques ou universitaires sont franchement opposés à ce projet soutenant davantage d'autres projets concurrents portés par des américains, européens, coréens et japonais dont les stratégies de développement sont le plus souvent très agressives avec des engagements financiers plus importants que les engagements français,
- un effort de l'intelligence du monde nouveau dans lequel nous cherchons notre place : nous nous heurtons en permanence à un différentiel de représentations considérable qui nécessite un réel basculement de paradigme. Nous passons d'un raisonnement cartésien disjonctif tourné vers une analyse cause-effet simplificatrice à une approche systémique, holiste, où notre stratégie se construit dans le maillage de micro et macro interventions en interaction complexe. La stratégie ne repose plus sur une démarche frontale qui vise l'échec au roi, mais sur la démarche d'encerclement propre au jeu de go dans laquelle nous, avec notre culture française, sommes difficilement gagnants.

Ces expériences de terrain nous ont amenées à examiner de plus près les relations partenariales et les logiques de réseaux d'affaires au Vietnam afin de mettre en œuvre au PUF HCM une stratégie ad hoc. Cette analyse est rendue dans la partie qui suit.

### **III – LES RELATIONS PARTENARIALES AU VIETNAM**

Les groupes d'entreprises partenaires concentrés sur un espace géographique délimité et un cœur de métier identifié, constituent généralement la forme industrielle la plus répandue dans les économies en développement, particulièrement dans les pays du sud-est asiatique où la logique de réseau prédomine dans les relations interpersonnelles aussi bien que professionnelles (Konstadakopulos, 2005).

#### **1. La dynamique des réseaux au Vietnam : un ancrage séculaire dans la culture asiatique**

Plusieurs recherches empiriques se sont attachées à comprendre la dynamique et la complexité des relations entre les différents acteurs de cette forme d'entreprise réticulaire communément désignée par l'appellation réseau d'entreprises ou cluster (Steiner, 1998 ; Yusuf & Evenett, 2002).

Weathley (2001) et Scott (2002) se sont efforcés de montrer comment la mise en réseaux d'activités d'une filière industrielle géographiquement identifiée permet d'accroître considérablement la productivité et la rentabilité de chacune des entreprises partenaires. Échanges de savoirs et d'informations, spécialisation des compétences et réduction des coûts de transaction forment des externalités positives fortement source de compétitivité pour tout le réseau (Scott, 2002).

Contrairement aux idées reçues, ces recherches menées soulignent que la collaboration est davantage basée sur la confiance et la réciprocité que sur les réseaux familiaux.

Cependant les recherches de Sandee et Rietveld en Indonésie (2001) montrent bien que, si les réseaux atteignent très rapidement un niveau de compétitivité intéressant, la dynamique de la phase de création s'arrête et le réseau stagne dans un fonctionnement opérationnel courant. Les innovations technologiques ou processuelles sont rares et le réseau devient statique. On assiste alors à une sorte de clôture organisationnelle rigidifiant statuts et fonctions de chaque partenaire.

Cette stagnation de la dynamique de croissance des réseaux d'entreprises a atteint un tel seuil qu'elle en a inquiété les pouvoirs publics vietnamiens qui ont manifesté un intérêt très important pour le développement des réseaux d'entreprises. Un projet a été lancé en 2000-2002, «Vietnam Competitiveness Initiative» focalisant sur le développement des réseaux d'entreprises. Dans le prolongement, une étude financée par le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural et parrainée par l'Agence de Coopération Internationale du Japon (JICA) a investigué le développement de réseaux d'artisans dans plusieurs provinces du pays (2002-2004). Enfin le projet eLang, Global Programme on Globalisation, Liberalisation and Sustainable Human Development (2004-2006) a vu le jour avec pour objectif d'accélérer l'adoption des technologies de l'information par les PME.

## **2. Les leviers principaux de croissance et de compétitivité des réseaux**

Konstadakopulos (2005) estime que la dynamique d'un réseau d'entreprises peut être relancée par l'émergence de facteurs extérieurs perturbateurs tels que l'implantation d'une grande entreprise concurrente, une croissance très forte du marché servi, une opportunité de marché nouveau ou bien par l'adoption des technologies de l'information (TIC), notamment les outils de communication réseau et de commerce électronique.

L'auteur a mené une recherche empirique sur 56 entreprises organisées en réseau dans le delta de la rivière rouge au nord du Vietnam afin de caractériser les modalités de mise en œuvre des technologies de l'information et leur impact sur la compétitivité des réseaux d'entreprises.

A partir d'entretiens approfondis, Konstadakopulos (2005) a pu mettre en exergue trois points constitutifs de freins à l'adoption de TIC : insuffisance de financement (60% des entreprises observées), moindre connaissance des bénéfices potentiels à l'issue de l'implantation des TIC (55% des entreprises observées) et absence de salariés compétents en TIC (36% des entreprises observées). Sur ces trois points, le rôle des gouvernements locaux s'est révélé capital pour le déploiement des outils et technologies de communication, tant sur le plan de l'information et de la formation que sur celui du financement. Cette observation fonde la conclusion majeure de son travail qui met en lumière deux leviers principaux de croissance et de compétitivité des réseaux

d'entreprises au Vietnam : le capital humain (nous restons dans la logique de social embeddedness de Granovetter (1985)) et la volonté politique de support au déploiement de ces formes partenariales.

Nous retrouvons les éléments mis en exergue pour la mise en place des pôles de compétitivité en France. En effet, l'intervention des autorités publiques est importante dans un premier temps, dans la sélection des sites comme instance d'impulsion et de coordination. Ensuite, ces dernières assurent également des fonctions d'animation, de mise à disposition de l'information, d'aide à l'innovation et d'ouverture internationale.

L'amélioration de l'efficacité du réseau repose alors sur la capacité à susciter l'adhésion et la participation des entreprises en instaurant la confiance, un sentiment d'appartenance à un territoire, mais également développer une vision cohérente entre les responsables du secteur public et privé et enfin disposer d'une bonne animation du système d'entreprises (DATAR, 2004).

### **3. La caractérisation des relations inter-organisationnelles franco-vietnamiennes**

Michon (1999) a réalisé une étude sur des entreprises conjointes au Vietnam et considère qu'il existe un choc culturel au sein de ces firmes. Et effet, l'auteur pense qu'il existe des différences importantes entre le modèle entrepreneurial vietnamien et français.

Le modèle vietnamien, présente trois caractéristiques. L'impact de la culture sino vietnamienne détermine les relations d'autorité, le respect individuel et l'individualisme malgré le fort sentiment d'identité nationale. La société vietnamienne est emprunte de l'économie planifiée et accorde donc une place importante à la planification. On retrouve au sein des entreprises un grand nombre de dirigeants issus du système socialiste. On peut également signaler l'intervention de l'Etat qui reste très présent. Enfin, l'enrichissement collectif du peuple prévaut à l'enrichissement personnel. On retrouve aussi des caractéristiques liées au niveau de développement du pays. Dans le domaine des affaires, les Vietnamiens sont opportunistes, respectent approximativement les exigences en terme de qualité, et enfin conserve un bon sens paysan.

Le modèle français repose sur la rationalité et l'approche analytique. Il privilégie les principes aux résultats. C'est également un Etat de droit qui accorde beaucoup d'importance aux contrats, qui affiche un centralisme bureaucratique et reste très attaché au pouvoir.

Les caractéristiques respectives de ces modèles conduisent, selon l'auteur, à un véritable choc culturel qui va se traduire par des points de confrontation :

- autorité de droit / communautaire,
- difficile quadruple alliance entre l'entreprise étrangère, l'entreprise locale, l'administration centrale et l'administration locale,
- un rapport à l'incertitude différent, pour le vietnamien l'incertitude ne pose pas de problème,

- une pensée holistique / analytique qui ne permet pas de dissocier la sphère privée, de la sphère professionnelle,
- un rapport au temps qui autorise une gestion multi-tâches permanente pour le Vietnamien,
- une appréhension différente du concret / abstrait,
- et enfin, une situation de négociation permanente.

Drumaux et Ton That Nguyen (1999), confirment comme sources de difficultés le caractère multiculturel, les goulots d'étranglement en termes de développement, les problèmes administratifs auxquels s'ajoutent le manque d'information, d'aspects complémentaires ainsi que des conflits liés aux aspects financiers. Lors d'une étude sur une société conjointe vietnamienne et étrangère dans le domaine hôtelier, ils ont pu relever des écarts importants en terme de postes stratégiques entre les Français et les Vietnamiens, de rémunération et d'exercice du pouvoir notamment au conseil d'administration qui peuvent expliquer les conflits.

### **Conclusion : réussir le déploiement d'une activité au Vietnam**

Au travers de l'animation du Pôle Universitaire Français de HO Chi Minh Ville, nous avons pu vérifier le degré de complexité de l'implantation d'une activité au Vietnam. Sans parler de la recherche d'adéquation aux besoins du marché qui est une démarche classique d'analyse, le cœur du processus de déploiement reste la gestion des réseaux de partenaires, qu'ils soient institutionnels, individuels, industriels, français ou vietnamiens. Nous connaissons tous la complexité de gestion de partenariats franco-français, celle-ci est décuplée dans le contexte politique, économique vietnamien, caractérisé lui-même par une multitude d'acteurs et une dynamique d'évolution particulièrement rapide et imprévisible. Nous avons effectivement bien retrouvé dans toutes nos relations les points de confrontation énoncés ci-dessus par Michon. De plus, nous avons du gérer la contradiction majeure qu'offre aujourd'hui le pays : une très forte mobilité relationnelle associée à une forte stabilité des structures et des idées politiques.

Nous avons réussi à surmonter les obstacles liés à la confrontation des modèles entrepreneuriaux vietnamiens et français en maintenant une vision stratégique ferme et en adaptant nos moyens et nos démarches au contexte, privilégiant le plus souvent la logique de contournement à celle de l'affrontement.

La stratégie déployée nous a permis d'implanter notre activité dans un réseau de relations universitaires mais aussi économiques et politiques sans lequel sa pérennité serait largement questionnable.

Dans le même temps, nous avons pu vérifier que l'implantation d'une activité au Vietnam ne peut être durable sans une vision stratégique de long terme associée à une flexibilité opérationnelle réelle. Il faut mener une réflexion alternant et combinant vision à long terme de la stratégie de déploiement et une action court terme de construction et d'animation d'un réseau de partenariats locaux. De la même façon, il est impératif de conjuguer manœuvres concrètes sur le terrain et réflexions abstraites quant à la permanence de vue des politiques, les potentialités du partenariat, le planning des opérations. La stratégie déployée s'est appuyée à la fois sur une algorithmie économique, un projet politique et une heuristique intégrant incertitude et ambiguïté.

La première étape du projet d'université française au Vietnam a réussi aussi parce que nous avons cherché à maintenir une dialectique permanente entre des pôles contradictoires :

- autonomie et dépendance : nous nous sommes efforcés à accroître notre autonomie sur le terrain tout en connaissant notre dépendance vis-à-vis de la tutelle de l'ambassade de France à laquelle nous devons des reporting réguliers;
- planification et opportunisme : nous avons combiné la logique de projet avec ses objectifs et sa planification avec un opportunisme de fait pour rebondir sur les changements non prévus ;
- pro-action et réaction : nous avons mis en œuvre une stratégie de développement du portefeuille de formations avec des propositions innovantes pour le pays (nouveaux programmes, formation en alternance, enseignement à distance, formation continue) liberté dans le choix des programmes tout en restant à l'écoute des demandes de nos partenaires ou de nos organismes de tutelle, l'Université Nationale de Ho Chi Minh Ville et l'ambassade de France.

Notre expérience sur le terrain nous permet de confirmer les opportunités de développement sur le marché vietnamien pour les offres françaises de haut niveau. Nonobstant, cette opportunité ne justifie pas une démarche opportuniste. L'implantation durable d'une activité dans ce pays en forte croissance ne peut se réaliser sans la définition d'une stratégie de moyen long terme donnant un cap sur des objectifs précis et une mise en œuvre de moyens adéquats, déployés en associant fermeté des vues et souplesse de gestion et de décision.

Au risque de nous répéter, nous affirmons qu'il existe des opportunités forte de développement des entreprises françaises dans ce pays et nous pensons aussi que notre expérience sur le terrain peut aussi apporter des points de repères intéressants aux industriels qui élaborent une stratégie de développement au Vietnam, la création et l'animation d'un réseau de partenaires restant le point clé de réussite dans ce pays.



## Références bibliographiques :

- CIEM, (1997), Improving the macroeconomic policy and reforming the administrative procedures to promote the development of the small and medium enterprises in Vietnam, Central Institut for Economic Management, Hanoi.
- DATAR, (2004), La France, puissance industrielle, la documentation française.
- DELALANDE, P. (2000), Le Viêt Nam face à l'avenir, Paris, L'Harmattan.
- DRUMAUX, A., TON THAT NGUYEN, T. (1999), L'entreprise vietnamienne en transition, in : Partenariats d'entreprises et mondialisation, Editions Karthala.
- FFORDE, A. (1991-1995), Vietnam economic commentary and analysis, Aduky databases, Australie, Canberra, n°1 à 6.
- FFORDE, A., VYLDER, S. (1996), From plan to market: the economic transition in Vietnam, Boudier, Oxford Westview Press.
- GRANOVETTER M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3), pp. 481-510.
- KNIGHT J. (2003), L'Internationalisation de l'enseignement supérieur : pratiques et priorités, Rapport de l'enquête 2003 de l'Association Internationale des Universités, <http://www.unesco.org/iau/internationalization/pdf/Internationalisation-fr.pdf>
- KONSTADAKOPULOS, D. (2005), From public loudspeakers to the internet: the adoption of information and communication technologies by small enterprise clusters in Vietnam, The MIT, Vol 2 number 4 Summer, pp. 21-39.
- LAVIGNE, M. (1999), Economies du Vietnam, réforme, ouverture et développement, L'Harmattan.
- MARTINET AC. (1992), « Stratégie et pensée complexe », Cahier de recherche WP IAE Ly1992/06.
- MICHON, C. (1999), Comment expliquer le choc culturel des premières entreprises conjointes au Vietnam ? in : Partenariats d'entreprises et mondialisation, Editions Karthala.
- MORIN, E. (1990), Science avec conscience, Le Seuil Points, Paris.
- MPDF, (1999), Private sector discussion, Number 10, Hanoi.
- N'GUYEN, Thang V. (2005), Learning to trust: a study of interfirm trust dynamics in Vietnam, Journal of World business 40, pp. 203-221.
- N'GUYEN, Thang V. (2003), Managing change in Vietnamese state-owned enterprises: what is the best strategy?, Human Resource Management Review, 13, pp. 423-438.
- SANDEE, H., RIETVELD, H. (2001), Upgrading traditional technologies in small-scale industry clusters : collaboration and innovation adoption in Indonesia, The Journal of Development Studies 37(4), pp. 150-172.

- SAILLARD, C. (sous la direction de) (2002), Exporter au Viêt Nam, CFCE.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004), Recherche en sciences de gestion : une approche qualimétrique, Paris, Economica.
- USUNIER JC., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., (2000), Introduction a la recherche en gestion, Paris, Dunod.
- VENARD, B. (2001), Une approche multi paradigmatique du management vietnamien, In : Economie et management dans les pays en transition, ESSCA.
- WEATHLEY, C. (2001), Fostering innovation in urban and peri-urban based clusters of small scale agrifood enterprises, In KONSTADAKOPULOS, D., From public loudspeakers to the internet : the adoption of information and communication technologies by small entreprise clusters in Vietnam, The MIT, Vol 2 number 4 Summer 2005, pp. 21-39
- WOLF, P. (1999), Vietnam, The incomplete transformation, Portland, London.
- YIN, R. (2003, 3ème édition), Case study research, design and methods, SAGE Publications.
- YUSUF, S., EVENETT, S. (2002), Can Est Asia compete? Innovation for Global Markets, Oxford University Press.