

LE MANAGEMENT DES PROJETS INTERNATIONAUX

- L'impact des aspects interculturels -

Cas des projets et relations franco-vietnamiens

*Do Bich Phuong
Décembre 2008*

LA MÉTHODE

COMPRENDRE ET CONNAÎTRE LA DIFFERENCE CULTURELLE



LA CULTURE

*La culture est la manière dont un **groupe** de personnes règle les **problèmes** et réconcilie les **dilemmes** (Edgar Schein)*

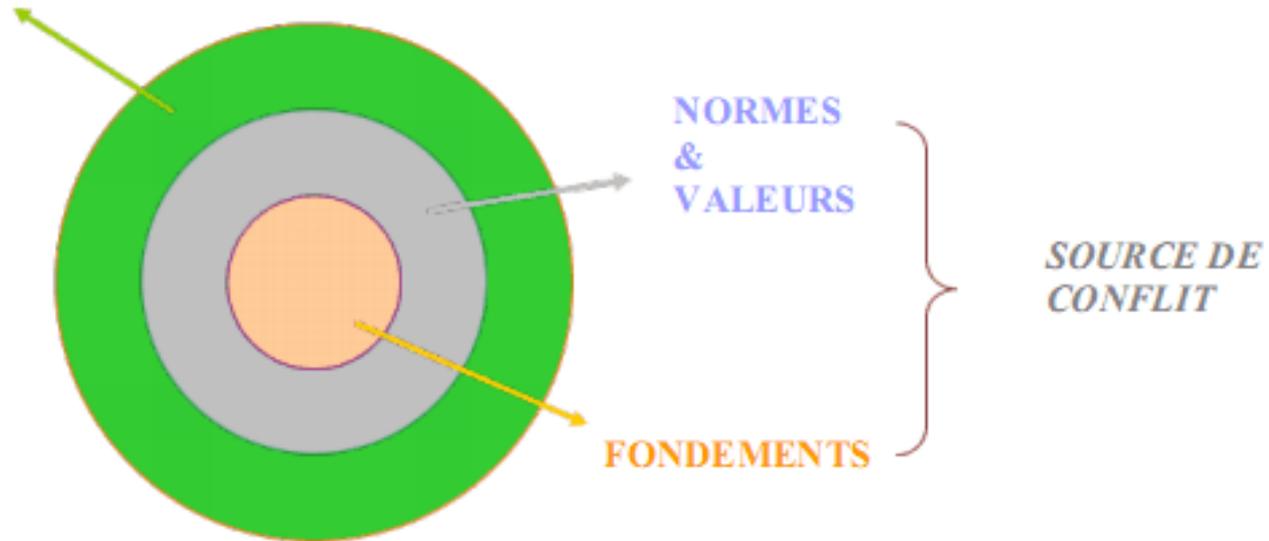
- **GROUPE**S: nation, religion, âge, sexe, métier

- **PROBLÈMES** et **DILEMMES** = conflit
- **MANIÈRE**: déterminée par l'habitude, croyance, expériences etc.

→ différents groupes ont différentes façons de voir et résoudre les problèmes

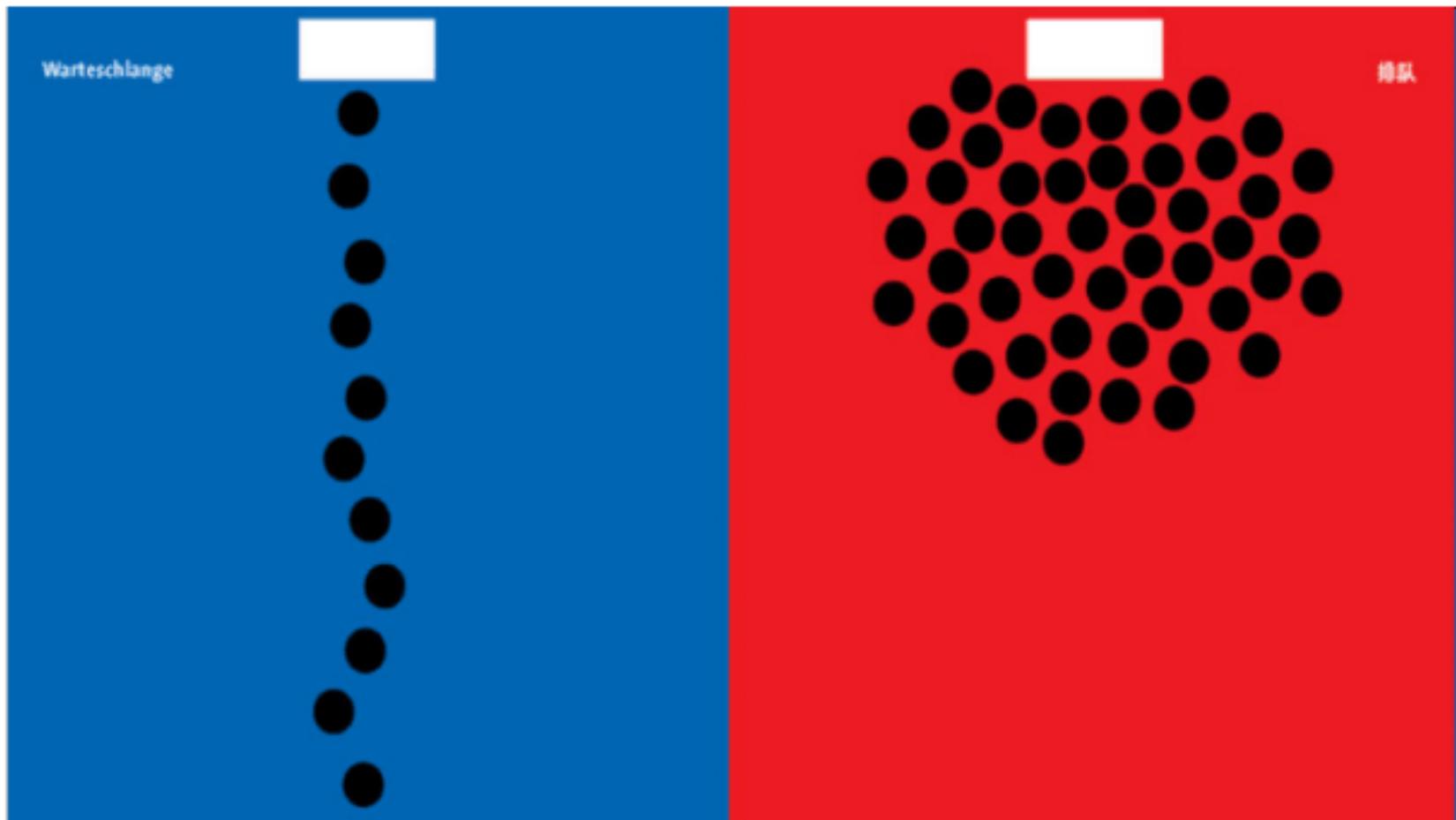
LA CULTURE

PRODUITS & USAGES
VISIBLES



Français universalistes

Vietnamiens particularistes



Français universalistes Vietnamiens particularistes

- Qu'est-ce qui est le plus important les règles ou les circonstances/relations?
- Pourquoi Universalisme: pour protéger la loi
- Pourquoi Particularisme: pour protéger les proches
- Exemple Accident de voiture: *il faut ou non couvrir son ami-conducteur-coupable ?*
 - Les Américains: 93% non
 - Les Français: 73% non
 - Les Chinois: 47% non
 - La classe Master 2: ???

Français universalistes
Vietnamiens particularistes

	Vietnamiens	Français
<i>Les règles ont une valeur</i>	relative	absolue
<i>Contrat est</i>	Une référence	La loi
<i>Pour établir partenariat, il faut</i>	Créer une relation personnelle forte	Etablir un contrat clair, minutieux
<i>Priorité</i>	Amis	affaires

Français universalistes Vietnamiens particularistes

● Malentendu autour du Contrat

- Français veulent contrat minutieux:
 - Tout doit être prévu à l'avance pour éviter toute surprise
 - En cas de problème, le contrat indique ce qu'il faut faire
 - Exemple: Contrat de mariage
- Or, la garantie pour les Vietnamiens est la bonne relation personnelle entre partenaires
 - Contrat minutieux perçu comme manque de confiance
 - Il faut s'investir davantage dans l'établissement de l'amitié et se comprendre avant de conclure une affaire
 - Cette amitié solide permettra de résoudre les problèmes à venir
 - *Exemple: négociations de création de Media Post*

**Français universalistes
Vietnamiens particularistes**

- **Clientélisme, despotisme vietnamien**
 - Vietnamiens favorisent leurs proches dans les affaires :
 - fidélité réciproque, confiance, entre-aide
 - Français y voient menaces d'atteintes aux règles
 - Ceux qui ne respectent pas les règles ne sont pas fiables

Français universalistes Vietnamiens particularistes

● Conseils

○ Pour les Français :

- Bavardage n'est pas que bavardage: il faut consacrer du temps pour faire connaissance
- Se préparer à des interprétations personnelles des choses et des exceptions par les Vnms

○ Pour les Vietnamiens:

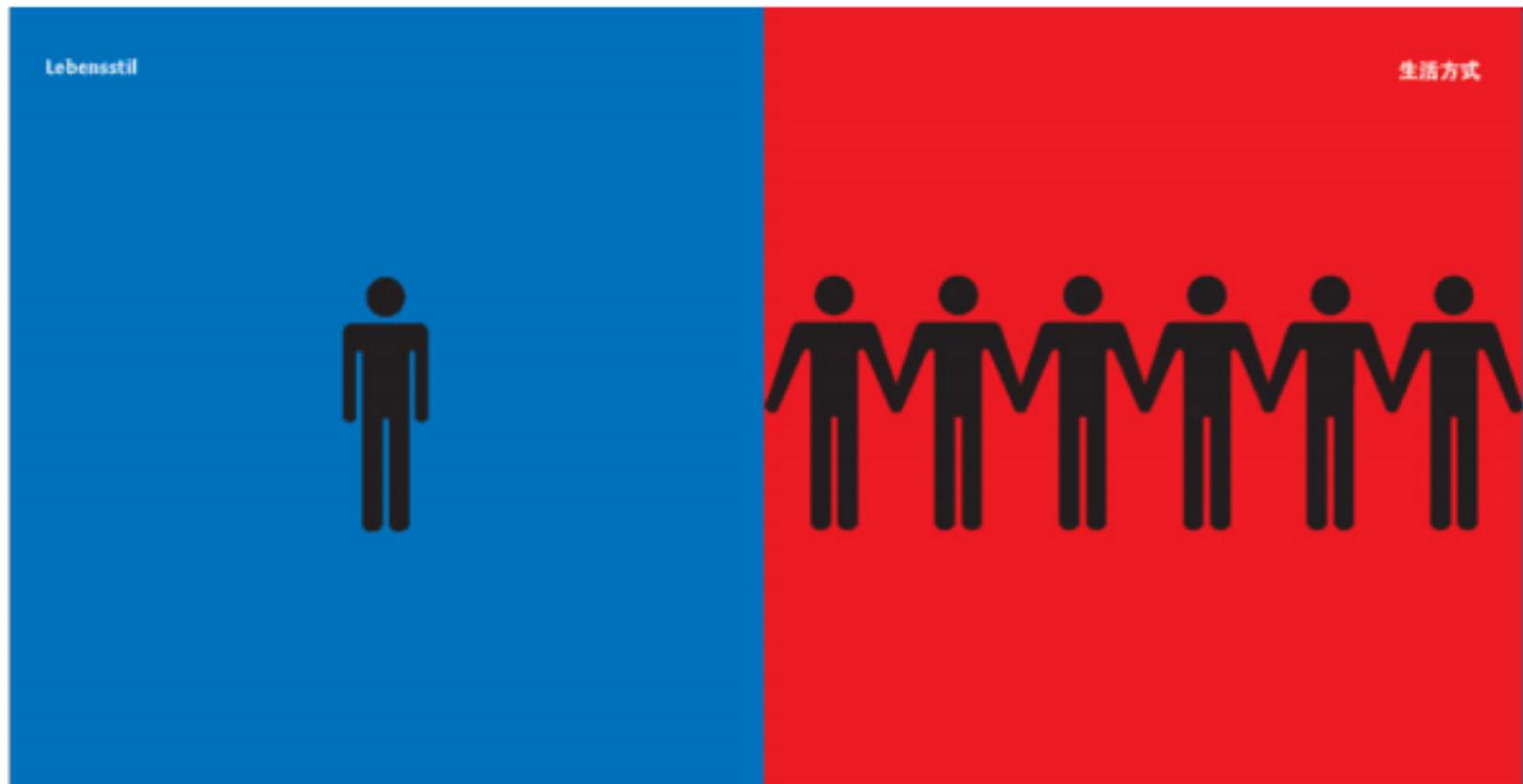
- Il faut bien argumenter
- La froideur des interlocuteurs Frs n'est pas l'absence de respect.
- Faire appel à un avocat pour la préparation

Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

- **Est-ce que nous fonctionnons en groupe ou en tant qu'individu ?**
 - **Individualisme** : "une orientation fondamentale vers soi-même"
 - **Collectivisme** : "une orientation fondamentale vers des buts et des objectifs communs".

Français individualistes

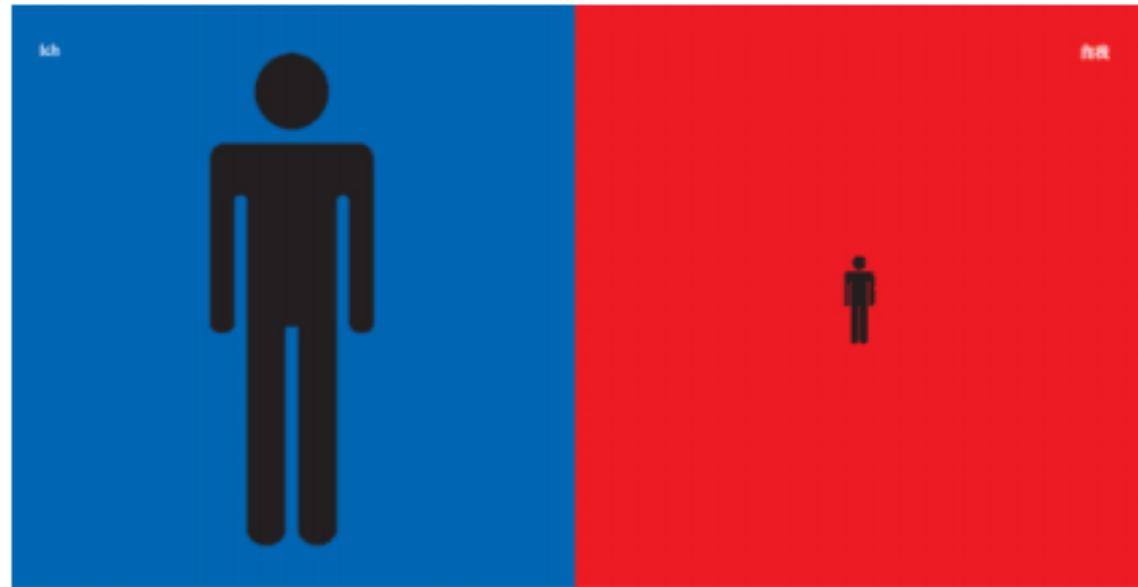
Vietnamiens collectivistes



Français individualistes

Vietnamiens collectivistes

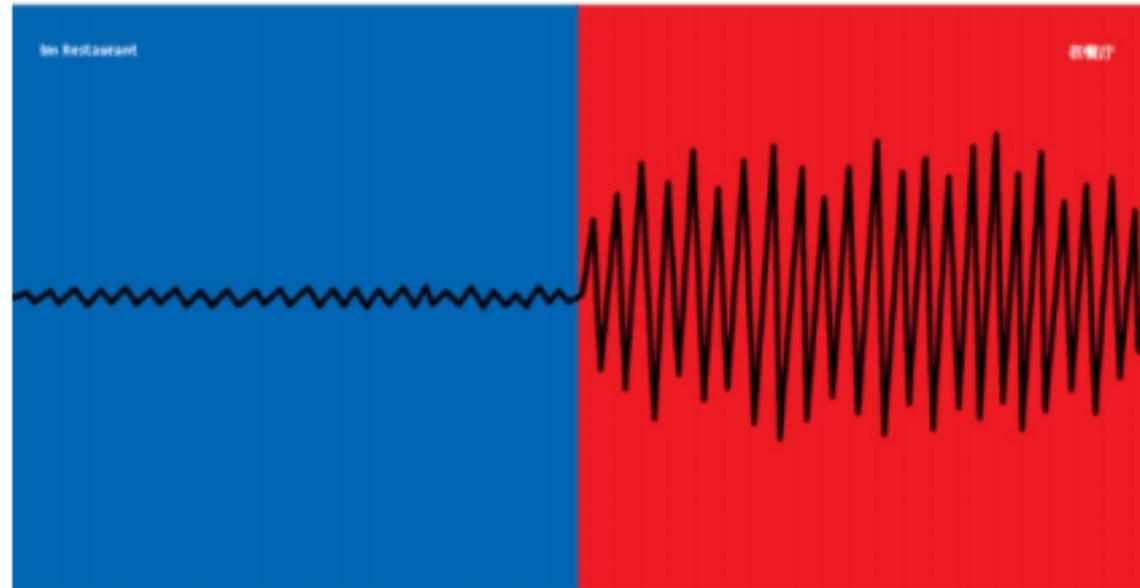
- L'homme et son environnement



Français individualistes

Vietnamiens collectivistes

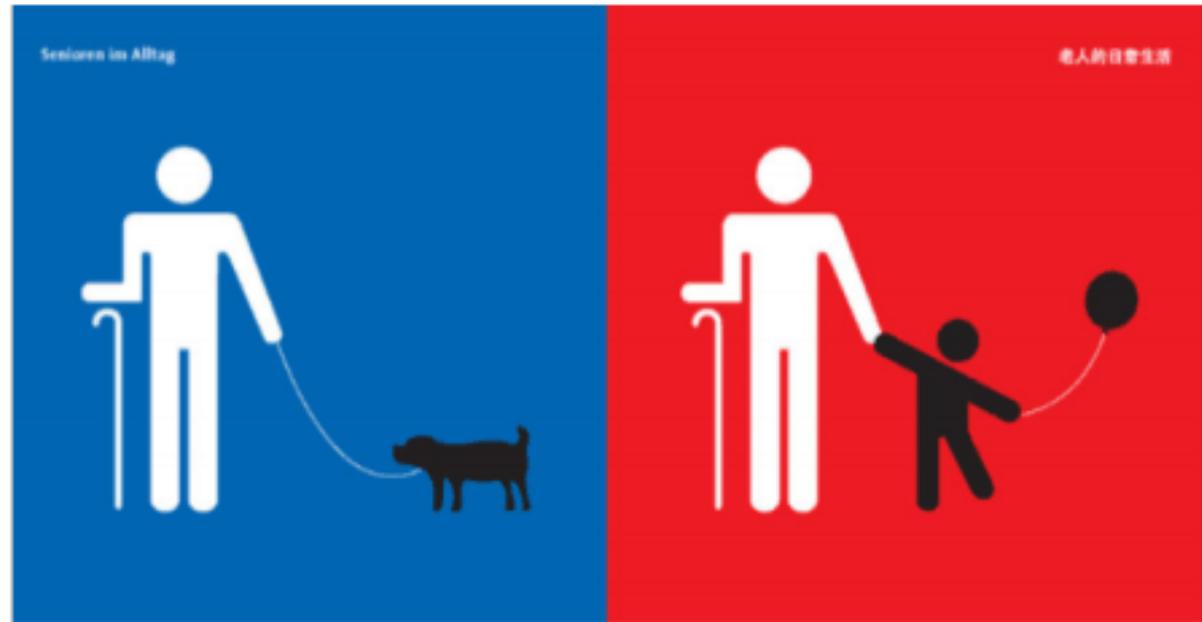
- L'homme et l'espace



Français individualistes

Vietnamiens collectivistes

- Responsabilité vis à vis des proches



Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

- **Priorité**

- VN: harmonie avec les autres
- Fr: performance personnelle => rupture

- **Question de la FACE**

- VN: Renom, prestige de l'individu dépend du jugement du groupe

- **Frivolité des employés vietnamiens**

- Par manque de considération de la part des employeurs français

Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

	Vietnamiens	Français
Prise de décision	collective et consensuelle	individuelle
Relation en entreprise	familiale	professionnelle
Responsabilité	collective	individuelle
Motivation	salaire + estime des collègues	plutôt salaire

Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

	Vietnamiens	Français
<i>Travail et vie privée</i>	Assimilés	séparés
<i>Espace individuel</i>	Ouvert	fermé
<i>Propriété individuelle</i>	Relative	Sacrée
<i>Priorité</i>	Amis	affaires
<i>Relation en entreprise</i>	familiale	professionnelle
<i>Responsabilité</i>	collective	individuelle
<i>Motivation</i>	salaire + estime des collègues	plutôt salaire

Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

EN NÉGOCIATION

	Vietnamiens	Français
Représentant	par groupe	individuel
Le chef est	accompagné	pas nécessairement
L'interprète	participe à la discussion	reste neutre
Prise de décision	longue, collective	rapide, individuelle

Français individualistes Vietnamiens collectivistes

● Conseils pour les réunions

- **Vietnamiens:** importance de la préparation:
 - La partie majeure du travail est la négociation avec le siège sur les solutions possibles, même le pouvoir de décider spontanément à la réunion.
 - Interlocuteur Frs important est celui qui décide seul: il a la confiance et le respect du siège.
- **Français:**
 - La partie majeure du travail est la négociation avec la délégation Vietnamiennne (nombreuse et lente)
 - être patient, accorder du temps aux Vnms pour l'obtention du consensus
 - S'attendre à ce que les Vnms changent d'avis après avoir consulté le siège
 - Interlocuteur Vnm important est celui qui est entouré: il est haut placé

Français individualistes
Vietnamiens collectivistes

● **Conseils pour la gestion de l'équipe**

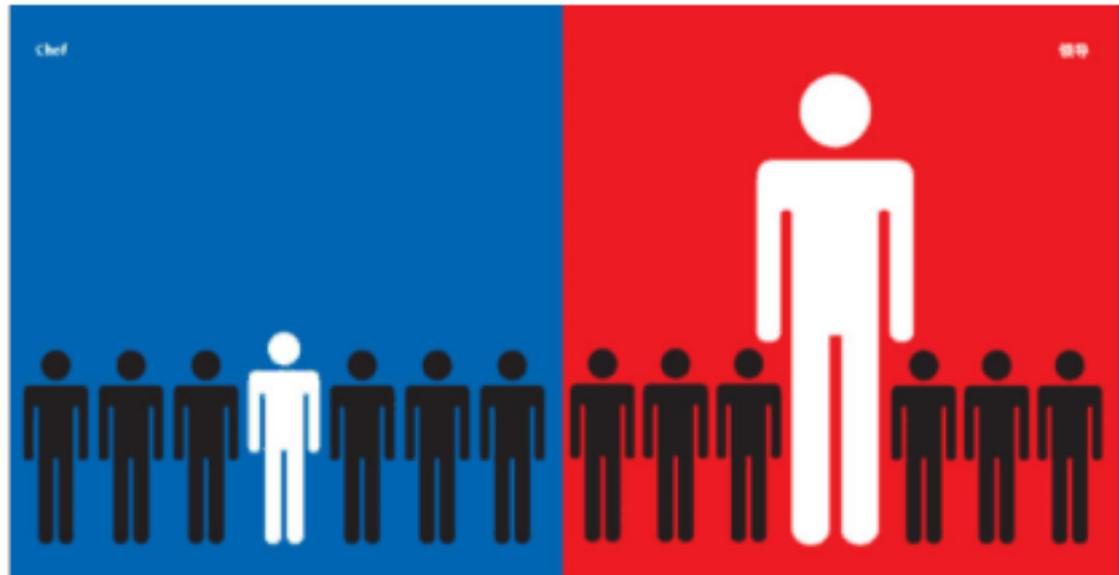
■ Français gérants:

- Encourager les Vietnamiens à s'exprimer individuellement.
- Chercher l'harmonie de l'équipe au lieu des héros
- Complimenter le groupe plutôt que l'individu.

■ Vietnamiens :

- Essayer de s'exprimer d'avantage individuellement
- Donner des initiatives personnelles
- Faire effort pour meilleure mobilité
- Se montrer débouillard

Distance hiérarchique



	Français	Vietnamiens
Distance hiérarchique	peu importante	importante
Communication directe avec le chef	possible	impossible
Critique des décisions du chef signifie	pur désaccord	la mort

Distance hiérarchique

Conséquences

Vietnamiens :

- Les employés s'effacent devant le chef
- L'autocensure par rapport aux avis du chef
- Absence d'esprit de critique

Travails mixtes français-vietnamiens:

- Brainstorming entravé par cette auto-censure
- Initiatives personnelles vienamiennes limitées
- Impact des chefs Vietnamiens trop grand

Distance hiérarchique

Conseils pour la gestion de l'équipe

En situation de travail mixte :

Chef de projets français :

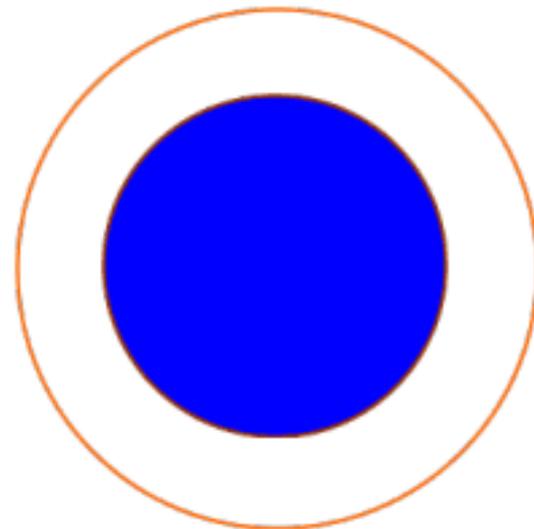
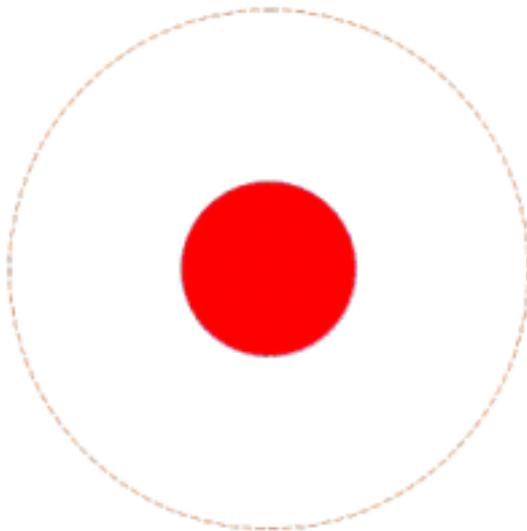
- En réunion: s'adresser au chef plutôt qu'aux employés
- Établir canaux informels pour obtenir les informations et avis personnels des employés vietnamiens

Chef de projets vietnamiens:

- Faire comprendre aux Français cette mentalité vietnamienne
- Faire respecter les chefs Vietnamiens: ne pas faire perdre leur face

Profondeur de la relation entre les individus

- limitée pour les Français: séparation entre travail/vie privée
- diffuse pour les Vietnamiens: assimilation travail/vie privée
 - conflit
 - malentendu
 - efforts des Vietnamiens à établir relations personnelles: mal perçus par Français



Profondeur de la relation entre les individus

	Vietnamiens	Français
Entre collègues	Devenir copains	Rester collègues
Employés veulent	relations personnelles fortes	Relations personnelles faibles
Choix de partenaires	Priorité aux copains	Critère de qualité

Profondeur de la relation entre les individus

Conseils pour la gestion de l'équipe

En situation de travail mixte :

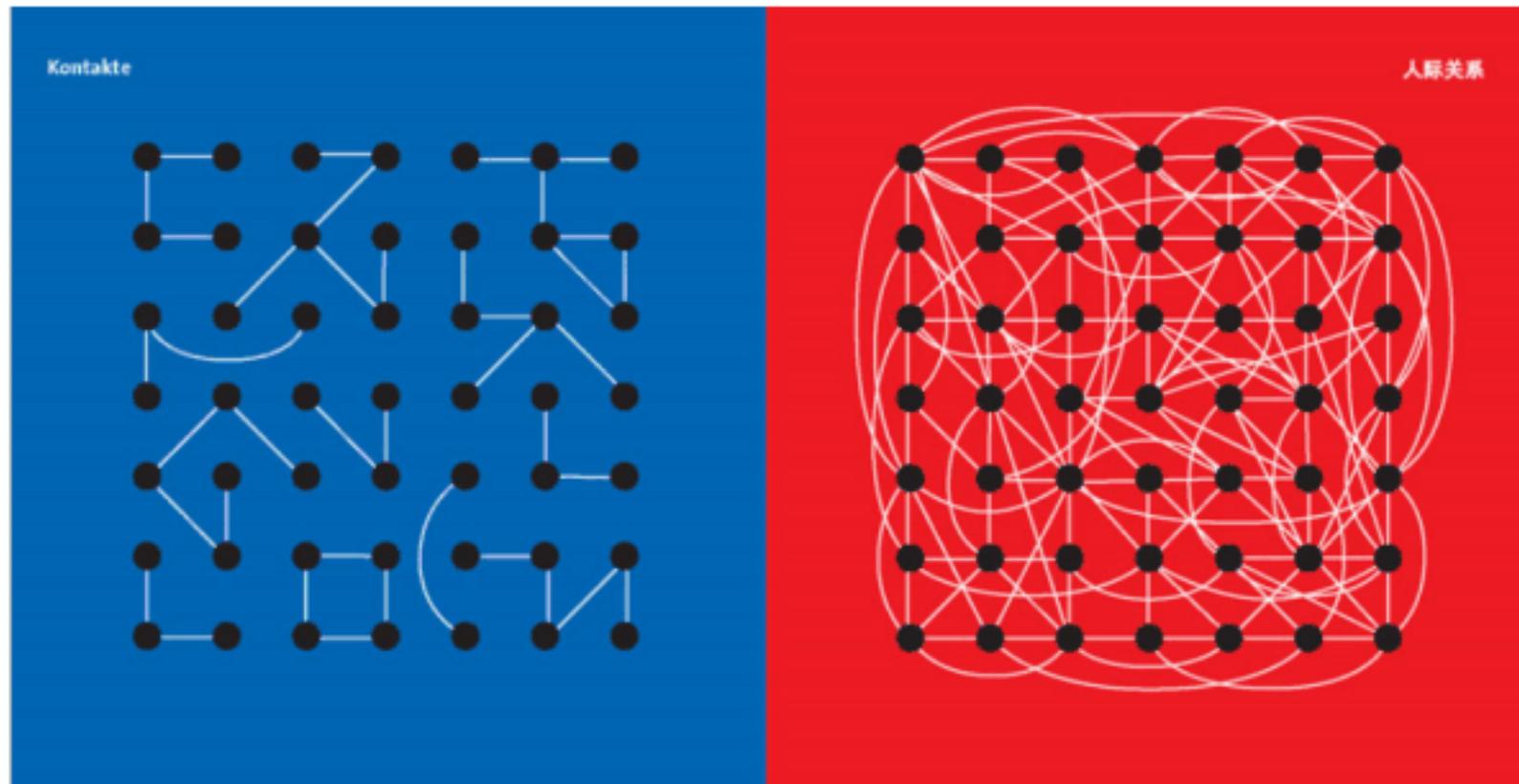
Chef de projets français :

- Faire preuve de patience.
- Planning souple
- Partager quelques activités personnelles avec les Vietnamiens

Chef de projets vietnamiens:

- Faire comprendre aux Français cette mentalité vietnamienne
- Faire respecter les chefs Vietnamiens: ne pas faire perdre leur face
- En travaillant avec les Français: essayer d'être rapide, efficace, objectif

Profondeur de la relation entre les individus



Français affectifs
Vietnamiens neutres

- Est-ce que nous affichons nos émotions ?
 - Français: OUI
 - Vietnamiens: NON
- mauvaise interprétation des attitudes

Français affectifs

Vietnamiens neutres

- *Accident de voitures*

- Les chauffeurs français gueulent : juste pour montrer leur opinion et s'attendent à être engueulé en retour
- Si les chauffeurs vietnamiens gueulent : ils sont prêts à se battre.

- *Montrer ses émotions au travail?*

Fr: c'est naturel VN: c'est la perte de contrôle

- *Le silence en discussion:*

Fr: c'est gênant/échec

VN: signifie réflexion: bon signe

- *Regarder l'interlocuteur dans les yeux*

Fr: signe d'intérêt, attention

VN: impoli, défi

- *Faire des compliments de qqn devant tout le monde:*

Fr: c'est la règle, signe d'appréciation

VN: gênant, superficiel : l'appréciation se fait connaître implicitement

Français affectifs

Vietnamiens neutres

- *Conseils*

- **Pour les chef de projets français**

- Contrôler leurs émotions et le langage corporel
- Savoir apprécier les manifestations (rares) de sentiment chez les Vietnamiens

- **Pour les chef de projets vietnamiens**

- Essayer d'être plus expressif
- Être tolérant avec l'attitude extravagante des Français

Attitude vis-à-vis de la nature

- Français domptent la nature
- **Vietnamiens suivent la nature => l'harmonie**
 - différence dans l'attitude innovatrice

■ Fr: rupture VN: harmonie



Le temps

	Vietnamiens	Français
Le temps est	cyclique	Linéaire
Le planning est	relatif	absolu
Les choses se font	en même temps	une à une
Stratégie	long terme	court terme

Le temps

- CONSEQUENCES

- conflit autour du planning
- Conflit autour de rendez-vous
- Stratégies en décalage

Exemple: RV Denis Lahache – Directeur FTU

- *Lahache tient à son agenda*

- *Vietnamiens donnent priorité aux VIP*

Le temps

- *Conseils*

- **Pour les chef de projets français**

- S'attendre aux surprises: annulation in extremis, changement constant de planning
 - Planning aux marges de temps plus larges

- **Pour les chef de projets vietnamiens**

- Double effort pour tenir le planning: annulation est chose grave
 - Ne pas s'attendre à la compréhension française au sujet du temps
 - Planning aux marges de temps plus large

Statut acquis/attribué

	Vietnamiens	Français
Le statut est	Distribué	acquis
Statut d'un individu dépend de	Age, sexe, titre, relation avec le chef	Ses acquis, compétence
L'importance de l'interlocuteur dépend de	position, âge, titre	Compétence professionnelle, position
Relation entre collègues	Hiérarchique	égale

Statut acquis/attribué

CONSEQUENCES

- Décalage dans les rapports entre interlocuteurs
 - Exemple: Gret – Institut de la Nutrition
- Critères de choix de managers
- Barrière de la communication interne de l'équipe
 - Franc-parler impossible
 - Créativité difficile

Statut acquis/attribué

- *Conseils*

- **Pour les chef de projets français**

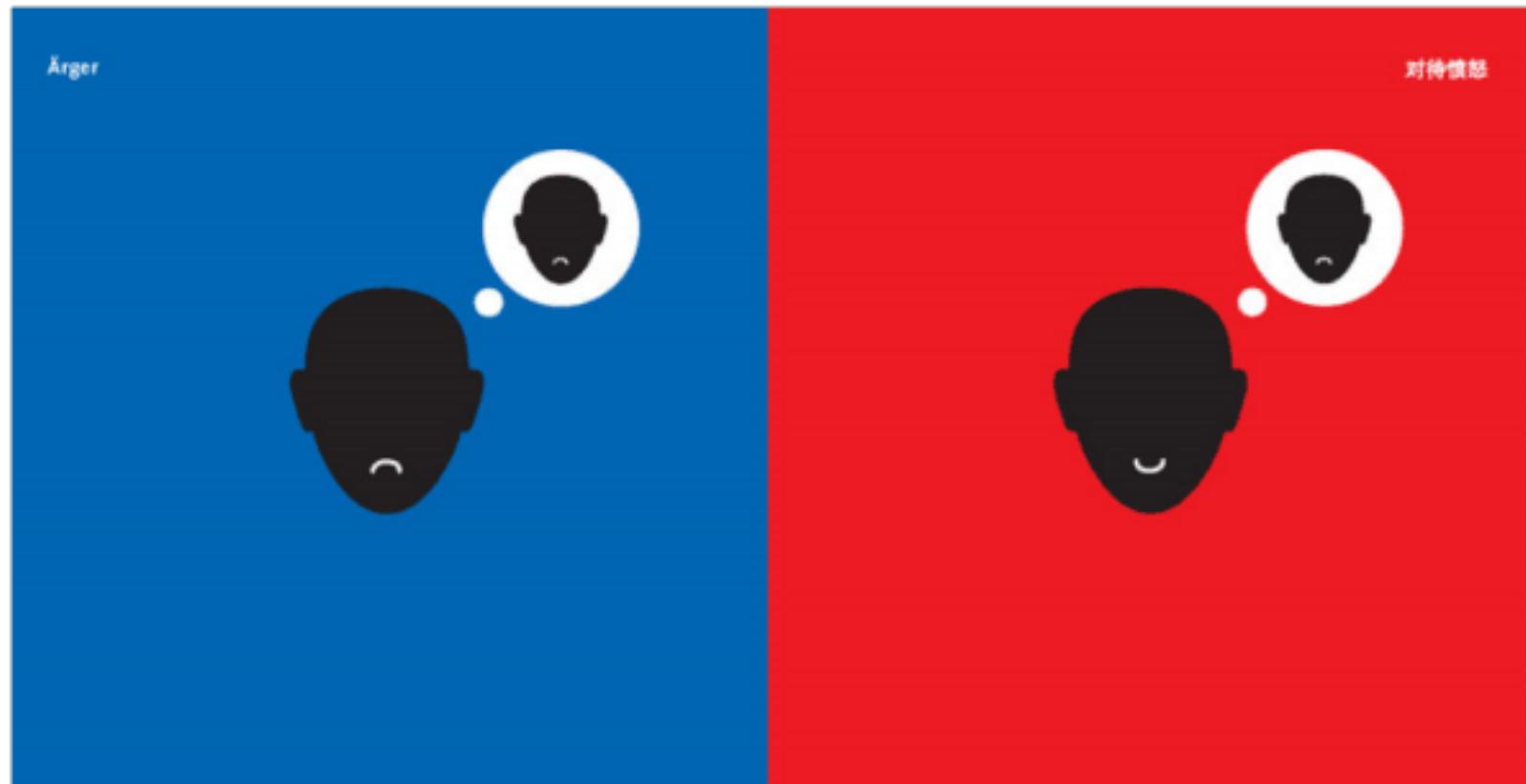
- Montrer le respect aux personnes âgées et aux responsables.
Ne pas faire perdre leur face.
 - L'âge est un atout
 - Ne pas s'attendre à la libre expression chez un groupe de Vietnamiens: il y a blocage dû à la hiérarchie invisible

- **Pour les chef de projets vietnamiens**

- Valoriser les acquis des jeunes interlocuteurs français
 - Faire comprendre aux Français la hiérarchie invisible vietnamienne

COMMUNICATION

contexte faible/fort



COMMUNICATION

contexte faible/fort

	Vietnamiens	Français
Le sens est	Implicite	Explicite
Refus	Par contournement	Direct
Sourire signifie	« je ne peux pas répondre »	Je suis content
« Oui » signifie	J'ai entendu	Je suis d'accord

COMMUNICATION

contexte faible/fort

● CONSEQUENCES

- Non dit vietnamien mal saisi
- **Malentendu autour du « oui »**
- Franchise française choquante
- Traduction piégée
- MALENTENDU □ CONFLIT □ COLERE
- □ ECHEC

COMMUNICATION

contexte faible/contexte fort

- *Conseils*

- **Pour les chef de projets français**

- S'attendre à des réponses imprécises, évasives des Vietnamiens
 - établir des relations personnelles pour obtenir des informations informelles
 - S'assurer les services d'un excellent interprète qui peut saisir les nuances

- **Pour les chef de projets vietnamiens**

- Faire comprendre aux supérieurs (Français) la subtilité vietnamienne
 - Exiger du budget et du temps pour l'établissement des relations personnelles avec partenaires vietnamiens

DIFFÉRENCES CULTURELLES VIETNAMO-FRANCAISE (Synthèse)

Dimension	Culture française	Culture vietnamienne
universalisme / particularisme	universalisme	particularisme
individualisme / collectivisme	individualisme	collectivisme
neutralité / affectivité	affectivité	neutralité
profondeur de la relation entre les individus (limite / diffus)	limite	diffus
temps séquentiel / temps synchronique	séquentiel	synchronique
statut attribué / statut acquis	statut acquis	statut attribué
orientation interne/externe	interne	externe
Contexte fort/faible	faible	fort

LES ENJEUX

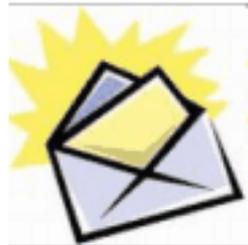
LE MANAGEMENT DE PROJET VU DANS UN CONTEXTE CULTUREL VIETNAMIEN

Est-ce que quelqu'un
a quelque chose à
dire par rapport
à l'interculturalisme,
vu dans
les journaux, à
la télé, ou autre...
Oui ?



● PROBLEMES OPERATIONNELS RENCONTRES

- RETARD LORS DE L'EXECUTION
- COMMUNICATION DEFAILLANTE
- REFUS DE COOPERATION
- CORRUPTION



EXEMPLES

- GRET – INSTITUT DE LA NUTRITION
 - *REFUS DE COOPERATION*
 - *CHOIX DU COORDINATEUR*
- LA POSTE – VN POST
 - *REUNION ANNULEE IN EXTREMIS*
- VAL DE MARNE-YEN BAI
 - RECEPTION NON ADEQUATE
- BIG C
 - FRIVOLITE DES VIETNAMIENS
 - TRAITEMENT DECEVANT
 - "DISCRIMINATION"

LES INCOMPATIBILITÉS

- pas habitude de documentation écrite,
- communication professionnelle conditionnée par relations personnelles,
- trop de non-dits,
- absence de transparence,
- laxisme vis-à-vis du temps,
- emprise de la sphère personnelle

CONSEQUENCES

- IL FAUT PLUS DE TEMPS POUR
 - Convaincre de la nécessité d'une documentation écrite
 - Construire la solidarité nécessaire à une communication efficace
 - Etablir bonne relation avec partenaires

● Moyens fédérateurs pour les Vietnamiens

- l'alcool et la bière
- le tennis
- le partage de la vie privée
- le manger

- **Récompenses aux efforts des partenaires Vietnamiens**

- *l'enveloppe*
- *l'invitation au restaurant*
- *le séjour en France*
- *le manger*

● **Entre le marteau et l'enclume**

○ **Planification à la française**

- La direction a un mandat fixe: elle est pressée
- La direction a besoin de résultats à court terme

○ **Exécution par les Vietnamiens**

- Personnel: attente, communication, laxisme, motivation conditionnée
- Partenaires imprévisibles

- **Conditions nécessaires à la réussite du manager vietnamien**

- **De la part de la Direction**

- compréhension de l'interculturel
- octroi moyen supplémentaire
 - relation
 - budget
 - temps

- **Environnement relationnel interne franco-vietnamien**

- compréhension réciproque
- Tolérance

- **Assurance d'une bonne traduction**

● **Profil d'un bon manager**

- **Connaître les cultures en question, avant tout sa culture nationale**
- **Avoir une ouverture d'esprit qui le pousse à découvrir l'autre**
- **bon conciliateur**
- **habile en relation humaine**
- **Maîtrise des langues**

- différences culturelles: à tous les niveaux
 - nations
 - collectivités
 - groupes
 - individuels

● conséquences

- malentendus
- disfonctionnement
- coûts supplémentaires
- efforts supplémentaires

solutions

- Individus: étudier la culture de l'Autre
- Organisations: management interculturel

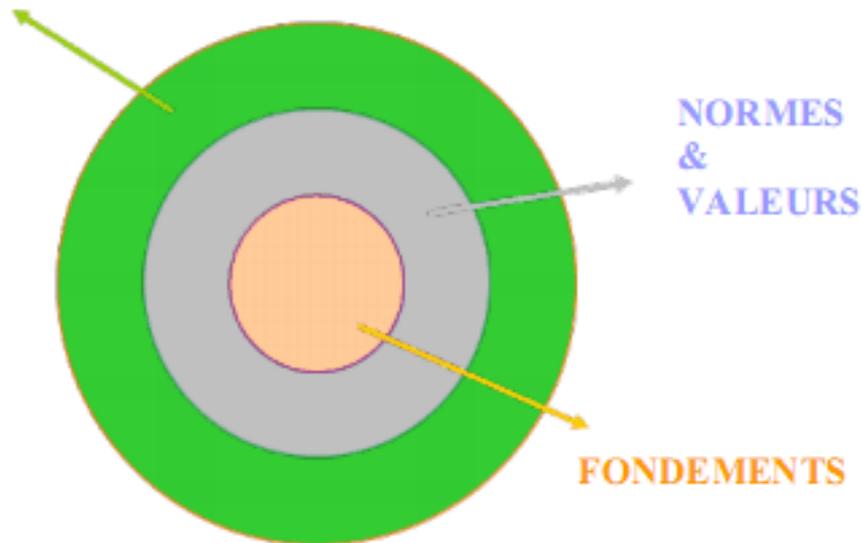
PERSPECTIVES

Uniformisation des cultures?

- Contexte globalisation
 - des affaires
 - Mode de consommation (Noël, habillement)
 - Mode de travail
 - Normalisation de la qualité
 - Occidentalisation

Mais les valeurs, normes et fondements???

PRODUITS & USAGES
VISIBLES



Ex:

- Noel

■ *Evènement familial
pour Français*

■ *Fête sociale pour
Vietnamiens*

- avortement
- rapport hommes-
femmes
- âge

mélange des cultures

