

# Coopérer aujourd'hui n° 56

► Sylvie Chevrier, Université Paris-Est

## **Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération**

**Leçons d'expériences franco-vietnamiennes**

---

Les cultures politiques conditionnent la façon de concevoir l'action collective, la relation hiérarchique, la négociation, la décision. Analysant les discours de partenaires français et vietnamien de projets du Gret, cette étude identifie les points clés des différences de conceptions de l'action commune, et identifie des pistes pour tirer parti de ces différences et construire des modes de fonctionnement adaptés au contexte franco-vietnamien.

Sylvie Chevrier est maître de conférences en gestion à l'Université Paris-Est. Spécialiste du management des équipes interculturelles, elle est chercheuse associée à l'équipe de recherche « Gestion et société » du CNRS. Elle a publié *Le management interculturel*, Puf, coll. Que sais-je ?

Elle peut être contactée à l'adresse suivante : [sylvie.chevrier@univ-mlv.fr](mailto:sylvie.chevrier@univ-mlv.fr)

## Sommaire

SOMMAIRE.....	1
SYNTHESE .....	3
I. INTRODUCTION.....	5
II. LA DEMARCHE D'ANALYSE CULTURELLE.....	6
1. Les cultures politiques.....	6
1.1 La notion de culture politique.....	6
1.2 La mise en évidence des cultures politiques.....	7
2. Méthodologie de l'étude.....	8
2.1 Le terrain de recherche.....	8
2.2 L'analyse du matériau.....	9
III. LE MANAGEMENT DES PROJETS DE COOPERATION.....	9
1. Les difficultés exprimées par les acteurs de la coopération.....	10
1.1 Le management de salariés dans le cadre d'une relation hiérarchique.....	10
1.2 La collaboration avec les partenaires sur le terrain.....	11
1.3 La négociation avec des tiers.....	12
2. Les différences de représentations culturelles franco-vietnamiennes.....	12
2.1 Autonomie et réseau social.....	12
2.2 La communication.....	14
2.3 Le rapport au travail.....	15
2.4 La négociation.....	19
IV. VERS LA VALORISATION DES DIFFERENCES CULTURELLES .....	23
1. L'apprentissage interculturel et la complémentarité.....	24
1.1 Apprentissages et ajustements dans les communications.....	24
1.2 Le travail d'ajustement culturel des interprètes.....	25
1.3 Autres apprentissages interculturels.....	26
1.4 Jouer de la complémentarité.....	27
2. Construire un cadre partagé pour l'action commune.....	29
2.1 Désamorcer les jugements négatifs par l'explicitation des cultures politiques.....	29
2.2 Des modus vivendi par-delà les différences.....	29
V. CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAPHIE .....	33

## Synthèse

Parmi les nombreux paramètres susceptibles de favoriser ou d'empêcher la réussite de la coopération dans les projets de développement, il en est un, parfois mentionné en fin de liste, comme source de difficultés, mais dont le rôle dans les projets est rarement examiné avec précision : les différences culturelles. L'interculturel est pourtant au cœur de la relation de coopération. Les enjeux de la mise en évidence des différences de culture à l'œuvre ne sont rien moins que de disposer d'une clé pour favoriser la compréhension mutuelle des partenaires et mettre au point des modes de gestion des projets adaptés à chaque contexte.

Le Gret s'est engagé en 2006 dans une démarche d'analyse et de prise en compte des différences de cultures dans les projets de coopération, afin d'expérimenter le processus et d'évaluer ses apports potentiels. À sa demande, Sylvie Chevrier, chercheuse spécialisée dans le management des équipes interculturelles, a analysé les représentations des acteurs français et vietnamiens, parties prenantes de projets de coopération franco-vietnamiens auxquels participe le Gret. Ce texte en restitue les principaux résultats.

Dans un premier temps, il présente les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche réalisée qui s'intéresse aux « cultures politiques », c'est-à-dire finalement à la façon de concevoir l'action collective. Selon les cultures, les représentations des rapports entre l'individu et le collectif, des modes légitimes d'exercice de l'autorité, ou encore des manières de s'accorder, varient sensiblement. Ces représentations largement implicites servent de repères aux acteurs non seulement dans la conduite de leurs actions mais aussi pour interpréter les actes et les discours des autres. Ainsi, selon le contexte culturel d'interprétation, un individu pourra juger que telle manière de communiquer de la part de son responsable, de donner des consignes ou d'évaluer son travail, revient à le traiter dignement ou au contraire de façon inacceptable.

Dans un second temps, le texte montre comment certains aspects importants de la gestion des projets, notamment les relations hiérarchiques franco-vietnamiennes au sein du Gret, la relation de coopération avec les partenaires sur le terrain et la négociation avec les autorités locales, donnent lieu à incompréhensions, attentes insatisfaites ou incidents critiques entre acteurs français et vietnamiens, et que ces difficultés prennent sens à la lumière des contextes culturels d'interprétation différents pour les protagonistes.

Enfin, dans une dernière partie, ce texte examine les moyens de prendre en compte les différences de culture. Sans dispositif de management interculturel, les acteurs réalisent empiriquement des apprentissages interculturels. Pour aller plus loin que ces ajustements aléatoires, on peut proposer deux pistes pour tirer parti des différences et construire des modes de fonctionnement adaptés au contexte franco-vietnamien. La première porte sur la construction progressive d'un accord cadre pour un projet de coopération. Un tel accord permettrait à la fois de formaliser l'engagement des partenaires, de laisser une certaine flexibilité pour une période d'expérimentation sur le terrain, d'approfondir la connaissance mutuelle des partenaires et leur relation et de définir finalement, de manière plus réaliste, les détails du projet qui devront être

respectés. La seconde porte sur une redéfinition du rôle des responsables des projets autour de notion d'apprentissage. L'apprentissage est en effet une référence très largement partagée et valorisée par les partenaires. Il pourrait servir de point de départ pour fédérer et reformuler de part et d'autre le rôle des responsables du projet dans la gestion des équipes.

\*\*\*\*\*

# **Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération. Leçons d'expériences franco-vietnamiennes**

Sylvie Chevrier, Université Paris-Est

## **I. INTRODUCTION**

---

De nombreux paramètres sont susceptibles de favoriser ou d'empêcher la réussite de la coopération dans les projets de développement. Depuis les divergences entre les politiques des institutions impliquées jusqu'aux affinités interpersonnelles en passant par les ressources disponibles, une longue série de facteurs contribue à l'issue d'une coopération. **Parmi ces éléments, il en est un, parfois mentionné en fin de liste, comme source de difficultés, mais dont le rôle dans les projets est rarement examiné avec précision : les différences culturelles.** L'interculturel est pourtant au cœur de la relation de coopération et l'ignorer n'empêche pas le retour du refoulé sous des formes diverses.

Les enjeux de la mise en évidence des différences de culture à l'œuvre ne sont rien moins que de disposer d'une clé pour favoriser la compréhension mutuelle des partenaires et mettre au point des modes de gestion des projets adaptés à chaque contexte (Lavigne Delville, 2005). Au fait de ces enjeux, le Gret s'est engagé en 2006 dans une **démarche d'analyse et de prise en compte des différences de cultures dans les projets de coopération afin d'expérimenter le processus et d'évaluer ses apports potentiels.** Ce document constitue une synthèse des principaux résultats de cette expérimentation menée autour de projets de coopération franco-vietnamiens auxquels participe le Gret.

Dans un premier temps, nous présenterons les fondements conceptuels et méthodologiques de la recherche réalisée. Une telle démarche suppose d'abord que l'on clarifie la notion ambiguë de culture et que l'on précise les dimensions culturelles à l'étude. Elle exige également d'explicitier la méthode de « repérage » des cultures. Comment isoler « la variable culturelle » et ses effets sur la coopération dans un processus de collaboration qui fait intervenir de multiples paramètres ? Comment peut-on, avec rigueur, qualifier de culturelle plutôt que de sociale ou de personnelle telle ou telle interprétation ? Ces précisions étant faites, nous présenterons les projets qui ont constitué le terrain de l'étude.

Dans un second temps, nous montrerons comment certains aspects importants de la gestion des projets, notamment les relations hiérarchiques franco-vietnamiennes au sein du Gret, la relation de coopération avec les partenaires sur le terrain et la négociation avec les autorités locales donnent lieu à incompréhensions, attentes insatisfaites ou incidents critiques entre ac-

teurs français et vietnamiens. Nous verrons ensuite comment ces difficultés prennent sens à la lumière des contextes culturels d'interprétation différents pour les protagonistes.

Enfin, dans une dernière partie, nous examinerons les moyens de prendre en compte les différences de culture. Nous verrons d'abord que sans dispositif de management interculturel, les acteurs réalisent empiriquement des apprentissages interculturels. Pour aller plus loin que ces ajustements aléatoires, nous proposerons ensuite des pistes pour tirer parti des différences et construire des modes de fonctionnement adaptés au contexte franco-vietnamien.

## **II. LA DEMARCHE D'ANALYSE CULTURELLE**

---

La culture, comme toutes les grandes notions de sciences sociales, est un terme polysémique et toute démarche d'analyse culturelle exige de commencer par la définir.

### **1. Les cultures politiques**

Pour traiter des différences de cultures dans les projets de coopération au développement, nous avons fait le choix, dans cette étude, de nous intéresser aux différences de conception quant aux bonnes manières d'organiser l'action collective, en d'autres termes, aux cultures politiques.

#### **1.1 La notion de culture politique**

Selon les cultures, les représentations des rapports entre l'individu et le collectif, des modes légitimes d'exercice de l'autorité, ou encore des manières de s'accorder varient sensiblement (d'Iribarne, 1989, 1998). Ces représentations largement implicites servent de repères aux acteurs non seulement dans la conduite de leurs actions mais aussi pour interpréter les actes et les discours des autres. Ainsi, selon le contexte culturel d'interprétation, un individu pourra juger que telle manière de communiquer de la part de son responsable, de donner des consignes ou d'évaluer son travail, revient à le traiter dignement ou au contraire de façon inacceptable.

Nous emploierons donc la notion de culture dans le sens particulier de culture politique, ce qui renvoie aux conceptions des façons de gouverner les hommes qui font référence dans chaque société. Il faut entendre ici le gouvernement des personnes au sens large, c'est-à-dire toute forme de direction et d'organisation d'un groupe social. Il ne s'agit donc pas de culture au sens de coutumes vernaculaires ou d'identités communautaires, mais des représentations implicites qui donnent sens aux pratiques et propos des personnes en matière d'organisation et de travail en commun.

Les représentations des acteurs sont multiples ; elles peuvent être liées à des appartenances institutionnelles (organisation, métier) ou des caractéristiques sociales (éducation, génération).

Les représentations partagées à l'échelle d'un sous-groupe forment des sous-cultures.

Les cultures apparaissent donc à périmètre variable et les représentations nuancées selon les clivages sociaux. Dès lors, selon les situations, l'analyse culturelle met en évidence des lignes de séparation différentes. Les projets de coopération internationale qui appellent la mise en place de modes de régulation conjointe entre les partenaires n'échappent pas à la règle et les

divergences de représentations séparent les groupes selon de multiples critères. Par exemple, les représentations des acteurs de la coopération à propos de ce qu'il convient de faire dans les projets et de la manière d'y parvenir varient selon leur institution de rattachement (centre de recherche, pouvoir public, ONG, etc.) ou leur position personnelle dans le projet (interlocuteur des bailleurs de fonds, chef de projet, collaborateur salarié, etc.). En prenant le parti de nous intéresser aux différences de cultures politiques, nous nous attachons à leur conception des manières d'organiser l'action collective, à savoir comment se mettre d'accord sur un projet, comment distribuer les tâches et les coordonner, comment contrôler leur exécution, etc. Les cultures politiques sont généralement homogènes dans le cadre des frontières nationales, car les institutions qui les portent et participent à la socialisation des populations (institutions scolaires, judiciaires ou de gouvernement) présentent une certaine unité à l'intérieur d'un pays (Chevrier, 2003). Dans cette étude des divergences de cultures politiques entre les acteurs, nous comparerons donc les conceptions des partenaires qui diffèrent selon leur appartenance nationale. Cependant, il est clair que ce parti pris pour l'étude d'un volet particulier de la culture n'épuise pas la question culturelle qui peut donner lieu à des divergences entre régions, institutions et catégories sociales et ne recouvre pas toutes les difficultés de collaboration entre les partenaires qui peuvent avoir de multiples origines. Le choix des cultures politiques présente tout de même un intérêt particulier car celles-ci sont pour ainsi dire englobantes : elles ont un impact sur les autres cultures. Par exemple, les cultures organisationnelles, même si elles présentent une grande diversité au sein d'un pays donné, doivent, pour être acceptables aux yeux des salariés, être compatibles avec les conceptions fondamentales de la dignité de chacun.

## **1.2 La mise en évidence des cultures politiques**

Ce choix étant fait, il reste à préciser comment isoler « la variable culturelle » et ses effets sur la coopération. Les cultures politiques que nous cherchons à mettre en évidence peuvent être décrites comme **des grilles de lecture que les partenaires mobilisent pour donner du sens aux situations de coopération** et plus généralement aux manières d'organiser l'action collective. Une première manière de les appréhender est de s'intéresser aux pratiques qui ont la faveur des acteurs dans la mesure où elles incarnent leur vision des manières légitimes de procéder. Une seconde méthode, que nous avons privilégiée, est de s'attacher aux discours pour tenter de comprendre les représentations qui les sous-tendent. Au nom de quelles références, quelles images fondatrices, les personnes formulent-elles des critiques, expriment-elles des jugements sur les différentes modalités de l'action collective ? **L'objet n'est pas ici de comprendre la position de chaque acteur par rapport à son contexte particulier, mais d'identifier ce qui, par-delà les différences individuelles d'opinions et de points de vue, fait sens pour la majorité des personnes et constitue une sorte de dénominateur commun.** La part des choses entre ce qui relève de conceptions individuelles ou culturelles et plus encore entre ce qui relève d'une appartenance institutionnelle, sociale ou nationale, ne peut être établie que par le recoupement des propos tenus par des acteurs inscrits dans des contextes différents. Ajoutons que nous ne nous sommes pas attachés aux conflits de fond dans les projets mais aux divergences quant aux conceptions des processus de conduite de projet.

Il ne s'agit donc pas ici de rendre compte de « comportements français » ou « de comportements vietnamiens » supposés mais de mettre au jour des contextes d'interprétation partagés par les Français que nous avons interrogés d'une part, et par les Vietnamiens d'autre part. Il est clair qu'il n'y a ni unité d'opinions ou d'idées, ni unité de comportements parmi les Français ou parmi les Vietnamiens. Nous ne nous prononçons pas non plus sur la véracité des affirmations des uns et des autres, mais nous montrons à l'aune de quelles conceptions culturel-



les ces affirmations prennent sens. L'intérêt de connaître ces conceptions différentes est bien sûr d'éclairer les malentendus interculturels qui se nouent autour de la coopération.

## **2. Méthodologie de l'étude**

Afin d'expérimenter les apports de l'analyse culturelle dans le management des projets de coopération au développement, le cas du Vietnam a été retenu.

### **2.1 Le terrain de recherche**

L'ancienneté de la présence du Gret et des partenariats, la diversité des montages institutionnels des projets, des intervenants Gret et des types de partenaires dans ce pays, ont permis de disposer d'un large panel d'acteurs de la coopération. Cette diversité était importante pour « isoler » les dimensions culturelles dans les relations, et ne pas imputer à « la culture » des dynamiques qui relèverait des montages institutionnels, des intérêts ou de la personnalité des acteurs en jeu.

C'est pourquoi l'étude n'a pas porté sur un projet précis, mais sur un ensemble d'actions ou de partenariats, et donc sur des acteurs très divers, tant côté français que vietnamien. Deux projets principaux ont été retenus :

- **Dialogs**, un projet opérationnel en consortium, mobilisant une équipe franco-vietnamienne de salariés du Gret et un partenariat avec le département Systèmes agraires du VASI (*Vietnamese Institute for Agricultural Sciences*). Trois interlocutrices de Médecins de Monde ou de l'AFDI ayant été associées à ce projet ont également été interrogées.

Le projet Dialogs fédère en fait une multitude de projets conduits dans différentes régions, mais qui visent tous à mettre en place des services d'appui à l'agriculture et à la santé mis en œuvre par les acteurs locaux. Il s'agissait de développer des formes institutionnelles permettant la gestion de services collectifs (par exemple la production et la commercialisation de semences, la production d'alevins pour la pisciculture, l'assurance des animaux pour les éleveurs, etc.).

- **Fasevie**, un projet opérationnel en partenariat avec le NIN (*National Health Institute*), mobilisant une équipe franco-vietnamienne de salariés Gret et de personnel mis à disposition. Ce projet vise à lutter contre la malnutrition chronique par la création de filières de production et de commercialisation de farines infantiles de qualité, moins chères que les produits d'importation. Il comprend aussi des « actions d'éducation nutritionnelle pour sensibiliser et former des populations à des pratiques alimentaires adaptées » (rapport d'activité Gret, 2003).

D'autres projets plus anciens du programme dit « Fleuve Rouge », tel un projet de micro-crédit, ont aussi, mais plus marginalement, été évoqués par quelques répondants.

Plusieurs types d'acteurs ont été interrogés.

#### **☛ Côté français :**

- les expatriés du Gret à Hanoi ;
- les responsables de programme siège, faisant du suivi de projet depuis le siège ;
- d'anciens expatriés du Gret au Vietnam ;

- de jeunes volontaires impliqués dans différents programmes de coopération ;
- une stagiaire du Gret ;
- des expatriés français d'autres organisations qui ont été amenés à participer au projet Dialogs ;
- une « personne-ressource » anthropologue, vietnamophone, ayant travaillé au Gret et le connaissant bien.

☛ **Côté vietnamien :**

- les chercheurs du VASI qui collabore avec le Gret depuis plus d'une dizaine d'années ;
- les membres de la représentation du Gret à Hanoi (traducteurs, gestionnaire, secrétaire) ;
- des techniciens de terrain de Dialogs ;
- d'anciens salariés du Gret (interprètes ou assistants) ;
- des partenaires locaux.

L'étude s'est déroulée à Hanoi en avril 2006. Cinq entretiens ont eu lieu à Paris entre avril et juin 2006.

## **2.2 L'analyse du matériau**

Au total, 40 personnes ont été interviewées, 13 du côté français, 27 du côté vietnamien. Les acteurs ont été interrogés sur le déroulement des projets, les incidents critiques, les difficultés rencontrées, les principales réussites. La plupart des entretiens se sont déroulés en français, sept ont eu lieu en vietnamien avec l'aide d'un interprète, deux en anglais. La majorité des entretiens a été enregistrée et retranscrite littéralement. Les entretiens en vietnamien ont été retranscrits après une nouvelle traduction en français des propos originaux des interlocuteurs. C'est ce matériau complété par les notes prises lors des entretiens qui a constitué les données de base pour l'analyse de contenu présentée dans ce rapport. Dans la suite du document, tout texte en italique et entre guillemets est une citation des propos tenus par nos répondants. Chacune est suivie par un (V) s'il s'agit d'un interlocuteur vietnamien ou d'un (F) s'il s'agit d'un interlocuteur français.

Les analyses présentées dans ce document ne traitent pas de manière exhaustive de la collaboration interculturelle franco-vietnamienne ; elles visent plutôt à montrer le type d'achoppements utilement éclairés par la mise en évidence des univers de sens des partenaires et à attirer l'attention de ces derniers sur certains points précis des représentations culturelles qui, d'une part, sont souvent méconnus et, d'autre part, sont à l'origine de difficultés récurrentes dans les projets de collaboration.

## **III. LE MANAGEMENT DES PROJETS DE COOPERATION**

---

Le management des projets de coopération au développement implique diverses configurations d'acteurs et de situations interculturelles de gestion. Nous en retiendrons trois principales : le management de salariés dans le cadre d'une relation hiérarchique, la collaboration entre partenaires sur le terrain et la négociation avec des tiers et notamment les autorités pour obtenir au moins leur autorisation, au mieux leur adhésion au projet et leur soutien. Dans les trois

types de situations, diverses difficultés évoquées par les acteurs apparaissent liées à des représentations culturelles différentes côté français et vietnamien.

## 1. Les difficultés exprimées par les acteurs de la coopération

Cette section présente une série d'incidents critiques tels qu'ils ont été exprimés par nos interlocuteurs et qui marquent les trois types de situations retenues.

### 1.1 Le management de salariés dans le cadre d'une relation hiérarchique

La gestion des projets de développement du Gret implique diverses relations hiérarchiques interculturelles, par exemple entre le représentant expatrié et les salariés locaux au sein de la représentation du Gret à Hanoi, ou entre des chefs de projet basés à Paris et les acteurs de terrain. Des relations hiérarchiques franco-vietnamiennes ont aussi été commentées dans d'autres ONG partenaires du Gret dans le projet Dialogs.

Les difficultés les plus immédiates portent sur la communication comme dans le cas de cette salariée vietnamienne qui reproche à sa hiérarchie la formulation de critiques ouvertes sur différents aspects de la société vietnamienne :

*« Parfois, il dit des choses **vexantes** à ses employés locaux, par exemple : « oh, c'est ça le Vietnam » ce qui suscite des réactions immédiates chez les employés vietnamiens » (V).*

Les salariés vietnamiens s'étonnent aussi du peu de considération que les étrangers accordent à la vie personnelle des salariés :

*« Vietnamese people live in the culture and tradition of Vietnam, with their friends and their neighbors so their life is different compared to foreigners' life. So that's why they need to have consideration for the others. For foreigners, it is different, they live independently and sometimes **they don't care about the other like Vietnamese people** » (V).*

Côté vietnamien, les salariés attendent que les responsables hiérarchiques prennent en considération leur vie familiale (et les contraintes qu'elles impliquent) :

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

Une salariée se déclare offensée de ce qu'un chef ne se rende pas au mariage d'un salarié présent depuis plusieurs années dans l'organisation et se contente d'une « enveloppe ».

D'autres salariés expriment qu'ils apprécient peu que les collègues étrangers continuent de parler du travail à l'heure du déjeuner ; ils perçoivent cela comme une pression qui ne se relâche pas. Le moment du déjeuner devrait être une coupure dans le travail et non un moment « *fatigant* » où se prolongent les discussions professionnelles. Ceci expliquerait selon certains interlocuteurs que quelques Vietnamiens préfèrent déjeuner entre eux :

*« In Vietnam when we have lunch or dinner, we never talk about the work. For foreigners, it is ok to ask for some kinds of work during the lunch time. But in Vietnam, they feel very **unpleased with this**. When we enjoy the lunch together, don't talk about the work because we want to relax, something like this. So that's why I see that not many Vietnamese people want to have lunch with the foreigners » (V).*

Côté français, des responsables constatent que certaines missions confiées à leur équipe n'avancent pas sans qu'aucun problème ne soit pourtant exprimé ; ils découvrent les blocages

une fois sur le terrain ou après avoir posé des questions précises pour connaître l'état d'avancement des tâches.

*« Déjà, il faut être au courant du problème. Souvent ça nous arrive de façon indirecte » (F).*

*« Je suis le chef et il ne pourra pas me dire qu'il n'est pas d'accord. Ça met dans des situations où on croit que tout va bien et ce n'est pas vrai » (F).*

Plusieurs expatriés ont l'impression de devoir être vigilants en permanence et de dépenser une grande énergie pour préciser et vérifier que les choses suivent le cours prévu. Rien ne semble aller de soi.

## **1.2 La collaboration avec les partenaires sur le terrain**

Au cours de nos entretiens avec des partenaires vietnamiens chargés de mettre en œuvre les projets sur le terrain, deux reproches principaux ont été faits à l'égard de certains intervenants français ou de certaines décisions qu'ils avaient prises. Un premier registre de reproches concerne la méconnaissance du contexte vietnamien et notamment la reproduction de certaines pratiques efficaces ailleurs, mais dont la transférabilité est limitée :

*« Il ne faut pas appliquer systématiquement une chose ; on ne peut pas appliquer ici ce qui marche au Laos, ce n'est pas la même chose » (V).*

Un second registre porte sur la présence insuffisante sur le terrain :

*« L'assistant technique doit travailler sur le terrain mais en fait, l'AT travaille trop dans le bureau » (V).*

Il convient toutefois de nuancer ces reproches qui furent rares par comparaison avec les commentaires très positifs sur, justement, la proximité de beaucoup de partenaires français avec les gens de terrain.

Les interlocuteurs français évoquent des dérives dans certains des projets ; par exemple des opérations qui ne touchent pas les cibles identifiées mais plutôt des proches des gestionnaires locaux des projets ou des priorités d'actions non respectées, d'où selon eux la nécessité de mettre en place des contrôles et un suivi très étroit des projets.

Par ailleurs, plusieurs regrettent un manque d'initiatives de la part des partenaires vietnamiens :

*« Ils s'appuient sur moi et mon assistante alors que cela devrait être à leur initiative » (F).*

*« Ils ont trouvé ça intéressant mais ils ne prennent pas l'initiative » (F).*

Il arrive que ces interlocuteurs français qui aimeraient être en appui d'équipes locales devenues motrices des projets se décident finalement à faire « au lieu de faire faire ».

Enfin, citons plusieurs incidents critiques rapportés par nos interlocuteurs français et qui concernent l'expression de positions très différentes en public et dans une relation face-à-face. L'un de ces interlocuteurs s'est senti trahi par son partenaire lorsque celui-ci a adopté en public une position différente de celle dont ils avaient convenu avant ensemble :

*« Je me rappelle avoir préparé des réunions d'équipes avant avec lui au bureau pour descendre ensuite sur le terrain et présenter à une dizaine de chercheurs sur le terrain, ce qu'on avait décidé ensemble. On a eu des réunions où il se rendait compte que les chercheurs étaient mécontents des choses que l'on mettait en place et il se retournait. Il faisait front avec son équipe vietnamienne et je me retrouvais tout seul, alors qu'on avait pris la décision avant.*

*À force de discuter, d'argumenter, j'arrivais à convaincre l'équipe et il se ralliait à la décision qui avait été prise en commun. (...) Quand, au retour dans la voiture, je lui disais : tu exagères, on avait décidé ça avant, ça ne sert à rien de s'engueuler pendant trois heures. Il me disait « on s'est pas engueulé, on a discuté ». C'était de la discussion ! » (F).*

Une autre relate aussi la variabilité des propos d'un responsable selon les circonstances :

*« Quand je vois mon directeur [vietnamien] à côté d'un autre directeur, il ne va pas du tout dire la même chose dans cette réunion que ce qu'il peut nous dire à nous dans la voiture quand on est rentré » (F).*

### **1.3 La négociation avec des tiers**

La négociation avec des tiers recouvre des situations très différentes, comme les discussions entre des responsables de projets français et des autorités locales, mais aussi les relations avec des fournisseurs locaux ou les relations avec les bailleurs de fonds que nous n'aborderons pas. Dans cette section et contrairement aux deux précédentes, nous n'avons que le point de vue des membres des projets (français et vietnamiens), car nous n'avons pas rencontré de représentants des autorités locales. Soulignons également que les partenaires français comme les partenaires vietnamiens sont nombreux à mentionner les relations avec les autorités locales comme une des sources importantes de difficultés dans la conduite des projets. Il est par exemple question du manque de volonté politique des interlocuteurs, de la lenteur des réponses et de la lourdeur de la bureaucratie. Cependant, nous mentionnons ici des difficultés évoquées par les Français à l'égard de ces « tiers », difficultés qui n'ont pas été mises en avant par leurs homologues vietnamiens.

Plusieurs interlocuteurs français ont évoqué des situations dans lesquelles ce qu'ils prenaient pour un engagement ferme ou une promesse n'avaient pas été respectés, et le fait que ce soit écrit n'y ait rien changé. Ainsi tel devis n'est plus valable quand il s'agit de l'honorer, les clauses du contrat signé sont renégociées par les autorités, telle action convenue pour laquelle un document a été formalisé n'a pas été réalisée. De manière générale, la partie vietnamienne revient fréquemment sur un point déjà discuté et pour lequel les signataires français pensaient que l'accord écrit stipulait clairement les choses.

Dans d'autres cas, ce sont les engagements précis attendus par la partie française qui peinent à être formalisés :

*« C'est flou. On n'arrive pas à fixer les choses » (F).*

## **2. Les différences de représentations culturelles franco-vietnamiennes**

Les incidents précédents, plus ou moins récurrents selon les cas, émaillent les relations de coopération franco-vietnamiennes. La mise en évidence des contextes culturels d'interprétation des partenaires permet de mieux les comprendre, un préalable nécessaire pour les dépasser. Nous présentons dans cette section quatre axes de comparaison entre les univers de sens français et vietnamiens : l'insertion de l'individu dans les réseaux sociaux, les règles implicites de la communication, les conceptions du travail en coopération et les présupposés de la négociation.

### **2.1 Autonomie et réseau social**

Dans le contexte français, l'individu est conçu comme devant développer sa pensée, forger ses propres convictions et les défendre de manière autonome. Dans le monde du travail,

L'autonomie est délimitée par la définition des rôles de chacun, mais l'on constate que les obligations professionnelles font l'objet d'une interprétation personnelle. Chacun s'approprie sa mission en référence à l'image qu'il s'en fait. Ainsi les Français interrogés au cours de la recherche définissent leur mission de manière très personnelle en référence à ce qu'ils jugent digne de la fonction qu'ils occupent.

Chaque personne s'insère dans le système social par sa fonction et son statut mais est autonome dans l'interprétation des devoirs que cela lui confère. Vie publique et vie privée sont relativement cloisonnées, les obligations professionnelles n'étant encadrées que par la définition coutumière du métier.

Au contraire, chaque collaborateur vietnamien est étroitement inséré dans un monde social hiérarchisé qui lui confère des obligations. À commencer par la manière de se désigner soi-même et de s'adresser aux autres qui ne peut être définie sans un minimum d'appréhension de la situation sociale des protagonistes. S'il existe en vietnamien des formes d'adresse équivalentes à Monsieur et Madame (Ong et Bà), elles sont réservées à des situations formelles mettant en scène des personnes de statut élevé (des représentants des autorités par exemple). Dans la plupart des autres situations, les termes utilisés signifient oncle ou tante, grand frère, grande sœur, petit frère, petite sœur, les uns étant choisis plutôt que les autres selon la différence d'âge entre les protagonistes ou entre leurs pères. La simple nécessité de choisir la forme d'adresse qui convient à une personne conduit souvent des interlocuteurs vietnamiens à poser d'emblée des questions sur l'âge ou la situation maritale qui surprennent les Français, pour qui ces questions relèvent de la vie privée et supposent qu'un minimum d'intimité soit déjà établi entre les personnes.

Le système social vietnamien s'appuie sur une plus grande perméabilité entre la sphère dite privée (qui ne l'est justement pas) et la sphère professionnelle. Dès lors, on comprend mieux l'attente des salariés de voir leurs responsables s'intéresser à leur vie personnelle et aux contraintes qu'elles entraînent, mais aussi aux événements familiaux importants comme le mariage.

Définie en particulier à partir du statut et de l'âge, la position sociale conditionne ce que l'on est autorisé à dire ou pas. Par exemple, il n'est pas possible de mettre en question ouvertement la hiérarchie, voire selon certains de faire des suggestions personnelles, à un chef sans prendre des précautions oratoires. Plus généralement, il apparaît difficile à une personne de contredire frontalement ses interlocuteurs en particulier lorsqu'elle se trouve dans une situation de pouvoir défavorable.

Une telle obligation sociale de ne pas s'opposer, notamment dans une relation déséquilibrée, explique les « retournements » de certains acteurs vietnamiens entre des situations de face à face et des réunions publiques. Or, dans un contexte français où chacun doit avoir le courage de défendre ses convictions jusqu'au bout y compris dans l'adversité, un tel changement de position est perçu à tout le moins comme une incohérence et plus souvent comme une lâcheté, voire une trahison.

L'insertion sociale est aussi affaire de familles et de groupes d'appartenance. Là encore, les obligations sociales sont fortes entre membres d'un même groupe social et plus lâches avec les non-membres. Ceci contribue à expliquer certaines dérives tardivement identifiées dans certains projets où les ressources étaient distribuées en priorité aux proches des gestionnaires des projets. Dans un contexte où il est difficile de refuser les sollicitations des siens, la fidélité aux principes du projet, fondamentale pour les acteurs français, entre en conflit avec des obligations de loyauté à l'égard de son groupe social dans le contexte vietnamien.

## **2.2 La communication**

Comme nous venons de le voir, la position sociale des locuteurs vietnamiens définit ce qu'ils peuvent dire ou ne pas dire lors d'un échange. Plus généralement, les règles qui encadrent la communication ne sont pas les mêmes dans les deux contextes.

En ce qui concerne le contenu des échanges, les tabous ne sont pas les mêmes dans les deux cultures. Ainsi, les institutions politiques ou les circuits financiers sont généralement absents de la conversation vietnamienne, tandis que le revenu d'une personne ou son apparence physique sont des sujets évités dans la conversation française.

Certains sujets délicats peuvent être abordés entre soi ou dans un cadre intime, mais font l'objet d'interactions problématiques lorsqu'ils sont abordés entre Français et Vietnamiens qui ne se connaissent guère. Nous avons déjà mentionné les questions abruptes sur la situation familiale et l'âge des interlocuteurs français, qui visent en fait à identifier l'appellation liée au statut social qu'il convient de leur donner et qui peuvent être perçues comme inquisitrices. Réciproquement, les critiques françaises sur différents aspects de la société vietnamienne comme la corruption des gouvernants vietnamiens soulèvent de fortes susceptibilités, même si l'interlocuteur vietnamien n'en pense pas moins.

En ce qui concerne la forme des échanges, les différences sont plus importantes encore. L'approche française peut être qualifiée de directe. L'idéal est d'exprimer clairement son point de vue même si cela n'exclut pas le tact dans certaines situations difficiles. Les Français valorisent donc en règle générale la franchise, tandis que les salariés vietnamiens sont plus nuancés :

*« La franchise a à la fois un avantage et un inconvénient. À la fois on sait ce que pense cette personne pour pouvoir réagir mais aussi **quand la franchise est trop forte, on amène la discussion à des situations désagréables** qui découragent les participants, on a l'impression que cela ne sert à rien de parler. Être silencieux parfois, c'est mieux que de parler » (V).*

Deux situations appellent plus particulièrement une approche indirecte : les questions et les critiques. Alors que les interlocuteurs français vont généralement droit au but pour formuler leur demande ou leur critique, à moins qu'elle ne soit jugée particulièrement délicate, les interlocuteurs vietnamiens usent de moyens plus détournés, en particulier s'ils sont placés dans une relation hiérarchique.

*« **Après d'un chef vietnamien, on préfère une approche indirecte. Il est difficile de discuter à part égale, on ne peut pas lui demander de faire telle ou telle chose. Dans la formulation, on peut dire « ce serait mieux si »... ou « j'ai l'impression que », « est-ce qu'on pourrait »... des choses comme ça » (V).***

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

*« **Ils sentent qu'il est impossible de parler parce qu'ils sont employés et qu'il faut écouter, et non discuter » (V).***

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

Mais comme on le voit dans la citation suivante, le risque de perdre la face concerne aussi ceux qui prendraient le risque de s'exprimer.

« Les étudiants français en stage au Vietnam sont beaucoup plus autonomes, ils osent poser des questions. Ce n'est pas le cas des étudiants vietnamiens, ils savent obéir, ils ne parlent pas... Les autres pensent que c'est une façon trop bête de poser des questions. Si tout le monde rit, on a montré aux autres ses faiblesses » (V).

Lorsqu'ils désirent obtenir une information sensible, les Vietnamiens pourront noyer la question dans un ensemble de questions anodines ou bien la formulation de la phrase elle-même sera longue, comme le résume l'une de nos interlocutrices : « *long long sentence for only one small meaning* ».

La question peut aussi être remise à plus tard en attendant de trouver un moment plus propice, ou être obtenue avec le concours d'une tierce personne, proche de l'interlocuteur.

« Il ne faut pas discuter avec le chef devant les autres. Il vaut mieux trouver le bon moment, le bon lieu et présenter les choses avec beaucoup de finesse pour ne pas lui faire perdre la face » (V).

Pour ce qui est de l'émission de suggestions, une jeune interlocutrice précise sa manière de procéder avec ses responsables :

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

Nous avons constaté nous-mêmes lors des interviews que, selon ce même principe, les critiques ne sont généralement exprimées qu'après avoir mentionné des points positifs, des circonstances atténuantes ou d'autres éléments tendant à en modérer la portée.

« Nous **apprécions hautement** les spécialistes français, car ils travaillent toujours avec la **responsabilité**. Nous pouvons **apprendre beaucoup de leur méthodologie et leur façon de travailler**. Dans le programme Fleuve Rouge, il y a **beaucoup de spécialistes compétents**. (...) Et il faut dire qu'il y a, à notre avis, des **spécialistes qui ne sont pas vraiment compétents**. Ils doivent travailler sur le terrain mais ils ne sont **pas proches avec les paysans** » (V).

Enfin, il convient de souligner que dans les communications françaises, le message est essentiellement dans le verbe. Même les sous-entendus, le sens implicite, se cachent dans les mots ou dans le ton comme dans le cas de l'ironie, c'est-à-dire dans le message verbal ou paraverbal. Côté vietnamien, la communication non verbale tient une place plus importante. Les partenaires vietnamiens décryptent systématiquement les comportements et attitudes pour identifier l'état d'esprit du locuteur (par exemple son mécontentement, son désaccord, sa lassitude) pour adapter leur langage. Plusieurs interlocuteurs ont ainsi insisté sur le sens complexe du sourire chez les Vietnamiens : connivence, compassion, maintien de la face, voire colère.

L'absence de maîtrise des règles de communication des partenaires conduit à des échanges dans lesquels les uns sont déconcertés par la « franchise brutale » de leurs partenaires et les autres par l'impossibilité de « savoir ce que leurs interlocuteurs pensent vraiment ».

### 2.3 Le rapport au travail

Dans le contexte français, le rapport au travail est marqué par le sentiment d'avoir une mission à accomplir, et cette mission donne sens à l'action au-delà des attributions formelles. Sans doute le contexte particulier de la coopération au développement confère-t-il une vigueur particulière à cet esprit de mission. Il ne s'agit pas tant d'effectuer des tâches mais de s'engager, de travailler dans « l'esprit » d'un programme.



Pour remplir sa mission, il appartient à chacun « d'assumer ses responsabilités », une formule étroitement associée à la bonne manière de faire son travail. Les Français n'ont pas, bien sûr, l'apanage du sens des responsabilités, mais la spécificité française se joue dans la définition même du champ de responsabilités. En effet, les descriptions de tâches constituent certes une référence qui peut, à l'image de tout écrit formel, être invoquée en cas de litige, mais elles sont considérées comme un point de départ, une matière à interprétation plutôt que comme un impératif catégorique :

« Question : Que signifie « la responsabilité du projet » ?

- Il y a ce que ça signifiait implicitement et le sens que moi je lui ai donné, ce sont deux choses assez différentes. (...) **Mes responsabilités, je les ai inventées et redéfinies avec [X] naturellement à mesure de l'avancée du projet en fonction des contraintes qu'on rencontre** » (F).

Chacun définit son travail en référence, explicitement ou implicitement, à la conception qu'il se fait de son métier ou de sa fonction. Cette image détermine ce qui peut se faire ou pas, ce que l'on *se doit* de faire, les initiatives qu'il *convient* de prendre, les règles de l'art à suivre scrupuleusement et, au contraire, les situations dans lesquelles il apparaît légitime de s'affranchir des règles pour une meilleure efficacité.

L'autonomie dont chacun estime pouvoir jouir dans la délimitation de sa sphère de responsabilité, s'accompagne d'une autonomie dans la réalisation du travail.

Être responsable, ce n'est pas appliquer à la lettre un plan prédéfini mais décider de la conduite à tenir, adapter son action aux circonstances, ce qui implique que chacun ne soit pas encadré trop strictement. En d'autres termes, l'idéal est un cadre clair (des directives, des objectifs, une mission générale) et une grande marge de manœuvre pour définir comment y parvenir.

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

« Derrière ces histoires de comptabilité, **c'étaient les décisions, c'est-à-dire responsabiliser l'équipe locale sur les modalités de mise en œuvre.** (...) **Ma fonction, c'était de donner les conditions aux gens sur le terrain pour qu'ils puissent faire leur travail.** Être dans une position d'appui et de contrôle auprès d'eux de sorte que le travail qui serait réalisé réponde bien aux attentes qu'on avait » (F).

Il s'agit de transmettre aux équipes le but, le sens de l'action pour qu'elles soient en mesure de trouver des solutions là où les descriptions de tâches ne peuvent pas envisager toutes les situations :

« Faire **adhérer au projet et ne pas imposer des procédures, faire en sorte qu'ils comprennent le processus. C'est parce qu'on comprend les problèmes qu'on peut les résoudre au-delà de la procédure** » (F).

« [J'envoyais] des mails très longs pour essayer d'être précis, non pas dans les indications de ce qu'il y avait à faire, mais précis dans ce qu'il pouvait y avoir à prendre en compte ou à comprendre et pour aider [X] pour que lui, en fonction du réel avec lequel il était en prise, il puisse prendre les bonnes décisions » (F).

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

Un tel mode de management est conçu comme propice à l'initiative. Chacun est susceptible d'exprimer ses capacités et sa créativité dès lors qu'il n'est pas strictement tenu d'appliquer une procédure ou de s'enfermer dans un programme préétabli.

Lorsque les responsables français, qu'ils soient à Paris ou au Vietnam, utilisent cette grille d'interprétation dans le cadre du management d'équipes de salariés ou pour travailler avec les partenaires, ils entendent se mettre d'accord sur des principes généraux d'action et de partage des responsabilités et s'attendent à ce que, dans ce cadre, chaque acteur s'approprie son travail selon son sens des responsabilités. La délégation s'opère généralement à partir d'un mandat large. Des consignes trop précises sont perçues comme infantilisantes. Lorsque l'on a affaire à des professionnels responsables, il serait mal venu de « les prendre par la main » ou de dire précisément ce qu'il y a à faire.

Dans le contexte vietnamien, la conception du travail comme une vaste mission à remplir n'est certainement pas la représentation dominante. Les interlocuteurs conçoivent leur travail sous l'angle de tâches bien définies à réaliser dans la perspective d'atteindre des objectifs concrets. Ainsi, les collaborateurs placés dans une relation hiérarchique sont en attente de consignes détaillées de la part de leur responsable, et les partenaires sur le terrain attendent un accompagnement de proximité avec la définition en commun d'objectifs et de plans d'action précis.

« *[J'attends d'un responsable] l'encadrement sur la méthode de travail, surtout la méthode de travail* » (V).

« *On est côte à côte entre deux partenaires. Pour former l'équipe, pour prendre des infos en feedback, trouver des réflexions dans le cours du travail* » (V).

On voit bien ici comment la manière spontanée de traiter dignement les partenaires, selon les responsables français, qui consiste à définir de grands cadres d'action puis à laisser les acteurs s'approprier leur travail pour ne pas faire d'ingérence, est source de malentendus. Tandis que pour les Français, de telles pratiques permettent que l'autonomie professionnelle des acteurs responsables soit ainsi pleinement respectée ; côté vietnamien, ces bonnes intentions risquent d'être perçues comme la volonté de se placer dans une position de décideurs, de donneurs d'ordre et laisser « l'exécution » aux petites mains vietnamiennes. Là où côté français, il suffit de définir ensemble les principes pour que chacun fasse ensuite son travail selon son interprétation de la mission et sa maîtrise des règles de l'art, les Vietnamiens attendent un accompagnement de proximité et un échange permanent jusqu'au détail des façons de faire ; il ne s'agit pas de se réserver les grandes décisions tandis que la réalisation serait purement vietnamienne.

« *Les appuis distants (la méthodologie du Nord) et faire réaliser par le Sud, c'est très douteux. Il ne faut pas réaliser ce qui a été décidé dans le contexte de Bruxelles. (...) Si l'appui est distant, les objectifs sont connus au début, mais les objectifs sont ratés* » (V).

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

Certains critiquent aussi, rappelons-le, des assistants techniques qui travaillent trop dans le bureau et pas assez sur le terrain. Réciproquement, en l'absence de directives précises ou d'un accompagnement étroit, les projets n'avancent pas aussi vite que le souhaiteraient les Français qui regrettent alors un manque d'initiatives de la part des collaborateurs vietnamiens.

Dans d'autres cas, l'autonomie accordée ne va pas dans le sens espéré, celui qui devait être indiqué par les grands principes :

« On avait **donné une autonomie en espérant les résultats qu'on voulait nous !** Quand on s'est rendu compte que **la réalité était bien différente des principes qu'on défendait**, on a voulu resserrer les vis, c'était trop tard » (F).

Le rapport au travail est également lié à la question des compétences. Côté vietnamien, la compétence renvoie essentiellement à des savoir-faire techniques, c'est-à-dire la maîtrise des manières de procéder pour réaliser le travail comme connaître et appliquer une méthodologie ou un outil informatique. Cet aspect donne d'ailleurs lieu à beaucoup d'attentes exprimées par nos interlocuteurs, salariés du Gret d'abord mais aussi partenaires des projets sur le terrain ; l'une des motivations les plus fortes pour participer à des projets de coopération est la perspective d'apprentissage de savoir-faire. Dans la perspective française, la compétence se définit également par la maîtrise de savoir-faire technique mais s'y ajoute, conformément à ce que nous avons déjà vu, le fait de *savoir ce qu'il y a à faire*. Les pratiques des « professionnels » sont encadrées par ce que commande le métier. Les règles de l'art, les grands principes orientent l'action et font foi pour juger de la qualité d'un travail. Dès lors que chacun maîtrise son métier et reste dans le périmètre dessiné par celui-ci, la coopération peut s'opérer efficacement. Ainsi, un de nos interlocuteurs décrit son rôle de coordinateur comme consistant à garantir la cohérence entre les contributions de chaque métier :

« En tant que team leader, mon rôle était de coordonner tout ça, que l'ensemble des méthodes soit cohérentes les unes avec les autres, que **chacun dise ce qu'il a à dire en fonction de son métier sur son domaine** » (F).

Ce n'est qu'une fois que les personnes ont intériorisé les règles de la profession qu'elles peuvent être autonomes. Comme nous l'avons vu précédemment, chacun est susceptible d'inventer et de redéfinir ses responsabilités en fonction du contexte mais aussi en référence aux grands principes de son métier.

Bien maîtriser les règles permet de prendre de la distance par rapport à elles, savoir quand les respecter strictement ou au contraire quand s'en affranchir pour être plus efficace dans la réalisation de sa mission. Les procédures dans la conception française ne sont qu'un instrument et pas une fin en soi. On ne doit pas perdre de vue les finalités.

« Au mieux, la procédure ne traite que du cas idéal, elle n'est pas adaptée à chaque situation. On peut contourner la procédure, faire du cas par cas. Il ne faut pas perdre de vue le vrai but, l'éthique, les valeurs et ensuite trouver différents moyens à utiliser » (F).

Ne pas maîtriser son métier, c'est-à-dire non seulement des savoir-faire techniques, mais aussi savoir ce qu'il y a à faire en fonction des enjeux qui y sont associés, savoir déterminer les priorités en fonction de « grands principes », c'est là du point de vue français l'incompétence. Au regard du caractère central du métier dans les références françaises, l'incompétence, en d'autres termes ne pas être à la hauteur de son métier, sonne comme une disqualification ultime.

Cette conception particulière de la compétence qui n'est pas forcément partagée par les partenaires vietnamiens conduit les Français à émettre des critiques vis-à-vis de certains acteurs locaux, notamment à propos de l'absence d'« appropriation » des règles du métier :

« Il n'y avait pas du tout **appropriation des règles** par ces agents de crédit extérieurs mis à disposition par la banque sans **comprendre pourquoi ils faisaient ça** en plus de leur travail à la banque » (F).

Ajoutons enfin que dans les deux contextes de travail, le rapport à l'argent est différent. Dans le cadre français, être au service d'une mission implique de sacrifier ses intérêts particuliers à une cause plus grande ou à tout le moins l'intérêt général.

« *Il faut des gens **motivés** pour faire avancer les choses **hors de leurs propres intérêts** » (F).*

Lorsque, aux yeux des Français, certains homologues vietnamiens ou partenaires européens ne font pas preuve de ce qu'ils estiment être un esprit de mission et qu'au contraire, ils se laissent aller à l'opportunisme, ils sont vivement critiqués. De nombreux reproches opposent des projets partagés portés par de grands principes à des comportements intéressés :

« *La collaboration était une manière de se conforter socialement car ils parlaient aux étrangers et ils recherchaient des **avantages matériels** (des plants d'arbres fruitiers, un sac d'engrais) mais il n'y avait **pas de souffle, d'objet commun** » (F).*

« *Chacun a ses **égoïsmes** et ses volontés de faire ceci cela et il n'y avait que peu de personnes qui portaient la chose de la solidarité, enfin pas de la **solidarité mais l'échange, la transparence** » (F).*

« *Comment on allait monter le projet, ce qu'on allait faire, ce n'était pas le sujet. La question était **qu'est-ce qu'on gagne**, le bénéficiaire final ne les intéressait pas. (...) Il n'y avait pas d'**engagement** humanitaire » (F).*

Animés par une noble cause, les Français ont, eux, des difficultés à aborder les questions financières. Le rapport à l'argent a souvent été mentionné côté français comme une difficulté dans la coopération franco-vietnamienne et, même si le caractère central de l'argent est objectivement reconnu, parler d'argent est considéré comme un langage vulgaire et suscite une certaine gêne :

« *L'un et l'autre représentant environ 10 % pour **parler crûment** du chiffre d'affaires du Gret » (F).*

« *L'**obligation de payer** pour les familles, ça me gêne » (F).*

Dans un cadre où l'investissement dans une mission est sinon passionnel au moins affectif, la motivation financière apparaît mesquine. Quand des Français à la lumière de leur grille de lecture repèrent à la fois incompétence, au sens de ne pas être capable de définir ce qu'il y a à faire, et appât du gain, leur malaise dans la coopération est à son comble :

« *[Un organisme vietnamien] me demande comment on dépense le budget formation. « **Mais c'est vous qui êtes les spécialistes** de la formation ! Qu'est-ce que vous factureriez au gouvernement pour les prestations dont on a besoin ? (...) Ils ne raisonnent pas de la même façon, mais en se demandant de combien on dispose et ce qu'on peut avoir pour ce prix ! » (F).*

Côté vietnamien, le rapport à l'argent est moins soumis à des tabous, les montants financiers en jeu semblent pouvoir être abordés plus ouvertement, même si la distribution et les circuits financiers restent parfois opaques.

## 2.4 La négociation

La coopération franco-vietnamienne exige de nombreuses négociations, depuis la formulation des projets eux-mêmes jusqu'aux modalités de mise en œuvre. Or, il s'avère que les contextes d'interprétations des deux parties sur ce processus sont différents, ce qui ajoute aux différends de fond qui peuvent opposer les partenaires dans la négociation. En d'autres termes, nous ne nous attacherons pas ici aux divergences de points de vue ou de méthodes qui peuvent être à l'origine de conflits entre partenaires mais au fait que, de part et d'autre, le processus même de

négociation n'est pas conçu tout à fait de la même manière, ce qui aboutit à une autre forme d'incompréhension et de conflits.

Pour les Français, les discussions nécessaires à la mise en place de projets renvoient à des débats de fond :

« *Des choses comme ça ont été très **déballuées** dans Dialogs* » (F).

Dans le cadre des négociations, la discussion consiste à apporter des arguments pour convaincre par un raisonnement de la pertinence de son point de vue ou apporter des preuves de la justesse de ce qu'on affirme.

« *Un chiffre non **argumenté**, c'est difficile à valider* » (F).

Les oppositions de points de vue sont normales et n'empêchent pas de parvenir à un travail commun après un vif débat :

« *Il y a eu des **conflits normaux** avec l'un ou l'autre (...). Par ailleurs, on a fait un **excellent travail*** » (F).

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

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

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

Convaincre est d'autant plus compliqué que les statuts sociaux des personnes ne sont pas équivalents :

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

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

« *Il faut **répéter plusieurs fois**, l'organisation, c'est très nouveau. Il faut **du temps pour s'adapter et l'accepter*** » (V).

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

Si la discussion n'aboutit pas, on peut essayer de recourir à la voie hiérarchique pour qu'elle fasse pression sur les interlocuteurs :

« *Une autre approche que nous avons adoptée était de faire appel à l'échelon supérieur de l'organisme qui nous faisait des ennuis. (...) Il est pourtant à noter que cette approche n'a pas toujours abouti dans tous les cas* » (V).

Mais de manière générale, les négociateurs vietnamiens préfèrent ne pas insister, préserver la relation et renvoyer la négociation à un moment plus favorable.

« *Si on sent que ce n'est pas le bon moment, on va accepter une étape intermédiaire, on essaie de dire aux partenaires que s'il n'est pas vraiment convaincu peut-être on va mettre un certain temps pour voir ce que vous proposez, et si au bout d'un certain temps ça ne fonctionne pas, c'est à nous de donner notre point de vue. Et on essaie de se mettre d'accord tout en mettant un délai. L'employé de l'ONG comprend que ce n'est pas le bon moment pour en parler parce que la priorité, ce sont **les aspects relationnels** avec le partenaire avant de parler de l'efficacité du travail* » (V).

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

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

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

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

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

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

*Dans la perspective française, une fois que le débat a eu lieu, que l'on parvient à une position commune, que cette dernière soit le point de vue du partenaire qui l'a emporté ou un compromis, un accord est conclu. Idéalement, il est formalisé dans un texte écrit qui engage les signataires. Il est clair côté français que les engagements pris doivent être honorés. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, les textes des accords engagent les signataires qui ont une responsabilité non seulement juridique et financière mais aussi morale.*

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

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

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

« Il y avait des choses qu'on ne pouvait pas dire, cela aurait aussi été **survendre le projet**, on ne savait pas trop si le contexte était réuni, le risque était trop fort par rapport à l'Union européenne » (F).

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

« Ce n'était pas malhonnête de le dire, mais après quand on voit que le groupe ne marche pas, **ça gêne un peu** » (F).

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

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

Cependant, il apparaît que les partenaires vietnamiens ne se sentent pas liés aux « accords » de la même façon. Un accord dans le contexte vietnamien n'est qu'un instant dans un processus plus vaste de coopération. Signe d'une volonté de travailler ensemble, un accord n'a pas nécessairement pour vocation de figer les termes d'une relation évolutive. Dans la mesure où le contexte évolue, et de manière particulièrement rapide au Vietnam, la position des acteurs évolue elle aussi, ce qui conduit à de nouveaux arrangements. On travaille dans la perspective générale du projet, les changements étant inévitables pour mieux s'accorder avec la nouvelle situation :

« **What was agreed in the project 4 years or 5 years ago, can be modified or can be adjusted to the real situation, but the spirit of the project at the time of the development should be kept unchanged. What I mean to say is we try to modify activities to make them more adaptable to the reality and to the change of the situation** » (V).

Un accord est adapté à un instant donné aux circonstances, y compris aux relations et rapports de pouvoir entre les partenaires. Par exemple, si dans la négociation la partie vietnamienne s'aperçoit qu'elle ne pourra pas « convaincre » son partenaire sur un point, elle préfère, comme nous l'avons vu, l'abandonner temporairement et y revenir plus tard. Il convient de se mettre d'accord sur un projet en-deçà des attentes pour ne pas rompre les relations, quitte à revenir plus tard sur les points qui laissent à désirer. Encore une fois, un accord n'est pas la finalisation de ce que l'on a convenu mais un temps où l'on marque la volonté de travailler ensemble, de s'engager dans un processus dont les termes pourront être redéfinis au gré des circonstances. Une fois la relation engagée, le rapport de pouvoir peut évoluer et s'il devient plus favorable, il peut être opportun de renégocier les termes de l'échange. Cette stratégie de négociation pas à pas est privilégiée pour faire accepter progressivement des décisions, mal acceptées d'emblée par les partenaires et qui mettraient par conséquent la collaboration en péril. Dans cette perspective, on conçoit qu'un accord écrit ne constitue qu'une étape et que son contenu ne donne pas lieu à un engagement définitif dans un contexte mouvant.

« *What has been said by the donors is like written in the agreement. So they would say: « no, you cannot go with this activity because **it is out of the agreement** that we have developed before ». But from the Government side, sometimes it is **different from the thing they agreed before**. Because they think that **there is a change**. We need to do this activity instead of that activity. So most of the time, we have to begin to negotiate all with the donors. So we have to tell them that things have changed and we have to try to find out justification to ensure that it*

*fits in line with our agreement. (...) If we find something that is not necessary or the study is unpractical, then we propose a different approach » (V).*

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

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

*Cela ne semble pas aussi systématique côté vietnamien où l'on peut ne pas se sentir personnellement lié par ce que l'on n'a pas signé personnellement : « Comme successeur, on peut redéfinir les règles du jeu ? ».*

Ces différences de conceptions de la négociation peuvent poser des difficultés dans le processus même de discussion où la volonté de débattre des partenaires français ne fait pas nécessairement écho chez les interlocuteurs vietnamiens, qui essaient aussi de faire valoir leur position dans une approche répétitive de longue haleine. Mais surtout, ce sont les accords formalisés et non respectés qui, comme nous l'avons vu, suscitent le plus de difficultés dans les négociations franco-vietnamiennes. D'abord, cela tend à entamer la confiance entre les acteurs puisque du point de vue français, les remises en question des décisions prises sont vues comme un signe de manque de fiabilité. Ensuite, dans un contexte où la portée des accords écrits est limitée, l'action collective implique des ajustements interpersonnels continus, jugés très consommateurs de temps par les interlocuteurs français.

En conclusion, l'explicitation des conceptions différentes de la régulation de l'action collective chez les partenaires français et vietnamiens éclaire certains malentendus et difficultés qui émergent sur le terrain de la coopération. Il n'est pas aisé de s'accorder autour d'un projet commun lorsqu'on ne partage pas les mêmes représentations des obligations mutuelles des membres d'un groupe social, des bonnes manières de communiquer, des rapports au travail et de la négociation. Précisément, la lecture par chacun du comportement des partenaires à la lumière de sa propre culture politique conduit à des dysfonctionnements en termes de manque d'efficacité (perte de temps, incompréhensions et recadrages nécessaires) et par une dégradation des perceptions mutuelles et notamment l'altération du climat de confiance.

#### **IV. VERS LA VALORISATION DES DIFFERENCES CULTURELLES**

---

Les différences de conceptions des bonnes manières de travailler ensemble sont plus ou moins claires pour les acteurs. La familiarité qui s'établit progressivement avec les partenaires leur permet d'appréhender empiriquement certaines différences et de faire des efforts pour s'y adapter ou en tirer parti. Nous verrons dans une première section que la mise en place du travail interculturel s'appuie sur certains apprentissages réalisés, sur le travail de traduction culturelle des interprètes ainsi que sur l'utilisation de différences entre les partenaires pour faire avancer les projets. Nous proposerons dans un deuxième temps de prolonger ces apprentissages, tributaires de la sensibilité et de l'expérience des personnes par des réflexions plus formalisées afin de mieux réguler la dimension interculturelle de la coopération franco-vietnamienne au développement.



## 1. L'apprentissage interculturel et la complémentarité

En l'absence de dispositifs particuliers de management interculturel, les acteurs de la coopération réalisent empiriquement des apprentissages et des ajustements.

### 1.1 Apprentissages et ajustements dans les communications

Les apprentissages les plus visibles concernent les règles de communication.

« *Chacun de nos cadres cherche à **enrichir ses connaissances linguistiques et culturelles** ainsi que son savoir-vivre, notamment **dans la communication avec les étrangers**. Ce sont les outils complémentaires nécessaires à un bon accomplissement du travail confié* » (V).

La plupart des acteurs sont conscients des différences et sont en mesure de les formaliser. Cette connaissance leur permet de changer de registre pour s'adapter dans les interactions avec les autres et d'éviter de choquer ou de susciter des incompréhensions. Par exemple, des Vietnamiens disent éviter les sujets délicats ou bien parler plus directement et plus franchement à leur hiérarchie française :

« *Ces connaissances me permettent d'éviter des sujets « sensibles », des tabous à ne pas **aborder** ou des croyances qu'il faut respecter, et donc de créer une ambiance amicale favorable au travail en équipe* » (V).

« *Vous, les Occidentaux, vous êtes plus ouverts et vous appréciez les aspects d'échange et de communication bilatérale. C'est quelque chose de nouveau et il faut que les chefs acceptent d'écouter et que **les employés acceptent de parler*** » (V).

Les Français pour leur part apprennent à lire entre les lignes d'abord pour repérer les problèmes qui ne sont pas directement mis sur la table, puis pour comprendre la nature des difficultés derrière des propos indirects.

« *Il faut faire **beaucoup de décodage** par rapport au premier niveau de langage, lire entre les lignes. On ne se dit pas de choses en direct au bureau, **les meilleurs entretiens, on les a autour d'une bière hors du bureau*** » (F).

Ils connaissent aussi le frein que représente la présence de la hiérarchie dans l'expression des personnes :

« *On ne s'expose pas quand il y a un poids hiérarchique. On retrouve le fonctionnement formel ou on fait passer les messages par la bande* » (F).

De même, certains Français ont appris à ne pas exprimer brutalement leur point de vue tout en restant relativement directs :

« *Il faut être assez direct pour que les gens comprennent. Dire les choses avec respect. Les Vietnamiens sont capables d'admettre le désaccord. **Il faut mettre les formes**, montrer du respect, mais il faut que le message soit clair, sinon c'est inaudible* » (F).

Une fois les différences comprises, les ajustements à faire peuvent être jugés positifs comme pour certains jeunes vietnamiens qui, non seulement s'adaptent, mais apprécient la manière de faire des partenaires occidentaux :

« *Ici, j'apprends la méthode de travail avec les étrangers et je pense que **c'est une bonne méthode**. Tout doit être clair* » (V).

« *Ici, on travaille dans l'esprit ouvert. On peut discuter avec le chef. Si j'ai raison, le chef acceptera ma solution. C'est un **avantage pour nous*** » (V).

La liberté d'exprimer son opinion, de critiquer et la possibilité d'exercer des responsabilités individuelles dans les organisations internationales sont attrayantes pour les jeunes collaborateurs vietnamiens :

« *Quand on travaille avec un projet européen, je suis responsable de mon travail, je peux justifier. Ce n'est pas [le projet] si c'est moi qui fais des erreurs. Et aussi, je ne peux pas dire ce que je pense dans une organisation vietnamienne car il faut respecter les anciens. Ici, un jeune peut dire à son chef qu'il vient de commettre une erreur. Je peux communiquer avec les hauts responsables du Gret, c'est très intéressant. Nous considérons que les travaux sont les travaux, si on a des idées différentes, on peut toujours les exprimer. En Asie, on doit toujours respecter le chef* » (V).

Mais toutes les adaptations ne se font pas avec autant d'enthousiasme. Par exemple, la retenue exigée dans les échanges coûte aux Français autant que le fait d'exclure certaines considérations de la vie privée pèse pour certains collaborateurs vietnamiens.

« *C'est une **surveillance permanente** pour avoir un langage politiquement correct* » (F).

« *Parfois, c'est un peu **contraignant** du point de vue des Vietnamiens qui mélangent la vie professionnelle et la vie personnelle* » (V).

Ajoutons que les ajustements ne sont pas toujours suffisants. Notre étude ne nous a pas permis de constater en pratique le degré d'adaptation des interlocuteurs en situation, mais il a été fait état de cas où les interlocuteurs vietnamiens estiment qu'ils ne peuvent pas exprimer les choses directement, même vis-à-vis de la hiérarchie française :

« *Some people, they cannot say to the foreigners or directly express with the foreigners, they keep it in their heart and they complain with one of their colleagues* » (V).

Et réciproquement, des cas où les assistants techniques français ne s'adaptent aux règles de communication de leurs interlocuteurs vietnamiens :

« *Il y a toujours des incompréhensions... la façon de poser des questions et la compréhension de l'assistant technique sur le contexte général* » (V).

## 1.2 Le travail d'ajustement culturel des interprètes

Les interprètes vietnamiens, sensibles aux deux registres d'interprétation, essaient d'accompagner la traduction linguistique d'une traduction culturelle pour améliorer la qualité des échanges. De très nombreuses citations illustrent leur tiraillement entre la fidélité aux propos à traduire et le respect des formes de la discussion vietnamienne. Comme on le voit, selon leur conception de leur métier, l'évitement des heurts prévaut sur les exigences de la traduction littérale :

« *Pour la traduction du français vers le vietnamien, s'il y a des informations délicates concernant la politique, on peut donner un petit conseil qu'il ne faut pas le dire* » (V).

« *Même si on est très honnête, il ne faut pas tout traduire. On est très franc entre français, ce n'est pas acceptable en vietnamien, il peut être habile, faire une traduction moins dure* » (V).

« *Si la réunion est déjà très tendue, ce n'est pas la peine de traduire mot à mot ce qu'on dit. Mais il faut quand même faire passer le message. Il y a aussi des fois où quelqu'un n'a pas réfléchi et dit quelque chose de très choquant et donc du coup, je pose la question : est-ce que vous voulez vraiment que je traduise. S'il dit oui, je veux ça, je vais traduire, même si je choisis les mots, je ne dis pas forcément 100 %, mais je traduis si je peux trouver les mots* » (V).

« Il y a des cas où ce n'est pas encore trop dur, je peux traduire quand même, mais des fois on dit « il fait trop chaud » et il vaut mieux arrêter l'échange » (V).

« Lorsqu'un Français pose la question : « pourquoi ? », on observe le visage, on voit que l'interlocuteur ne veut pas poursuivre. Ce n'est pas le bon moment. On va trouver une autre voie. Le Français insiste, mais je vais enregistrer la question et lui poser moi-même la question plus tard » (V).

Les interprètes peuvent aussi éprouver des difficultés voire un malaise dans le cas de traductions du vietnamien vers le français :

« Je n'arrivais pas à interpréter, à traduire tous ce que les paysans veulent dire. Il y a des différences de cultures, ils abordent des choses non acceptées. Par exemple comme vous êtes riches, vous pouvez donner de l'argent. Ils posent des questions qui ne sont pas polies, ils demandent de l'argent » (V).

Les interprètes reformulent là encore les propos pour éviter de heurter les interlocuteurs français.

### 1.3 Autres apprentissages interculturels

Des apprentissages interculturels sur d'autres registres que la stricte communication sont réalisés permettant d'améliorer le travail en commun. Par exemple, sur la question du suivi des projets, des collaborateurs vietnamiens disent apprendre à donner d'emblée plus de détails :

« La première chose que je dois apprendre de mes collègues français, c'est **la logique de penser**. Par exemple, au début, quand je donnais une information à X, il me demandait toujours des détails. Donc, depuis, je dois toujours me renseigner de façon la plus détaillée possible pour ne pas perdre du temps après » (V).

Symétriquement, des responsables français apprennent à poser des questions plus précises :

« On ne peut pas se contenter d'un mail comme « merci de nous tenir informés » pour que la remontée d'informations se fasse ; il faut poser régulièrement des questions détaillées » (F).

Les Français ont également appris à trouver, comme le font leurs homologues vietnamiens, des contextes plus favorables aux négociations délicates que ne le sont les réunions formelles :

« Dans les réunions de négociation officielles, rien ne se négocie, ça se fait avant ou après mais pas dans les réunions prévues pour ; tant qu'on n'a pas compris ça, on est dans l'échec permanent. Lors des réunions officielles, ça va être la langue de bois. Ne jamais être dans l'affrontement direct surtout quand on est jeune volontaire, on est franc, direct et on veut que les choses bougent » (F).

« Il faut travailler avec les interlocuteurs clés. Quand le dossier est sensible, avoir des contacts informels en plus des réunions formelles, car ce n'est pas là que se prennent les décisions » (F).

Un expatrié vietnamophone et présent sur place depuis plusieurs années défend également des pratiques de coopération qui semblent particulièrement adaptées au contexte. Par exemple, la manière de faire avancer les idées en les répétant en permanence sur le terrain renvoie à la manière de convaincre dans une négociation telle que nous l'avons vue :

« Si c'est toi qui **martèles**, tu montes au pupitre, si tu le dis directement tu peux motiver les gens et ce qui compte beaucoup dans le travail, c'est convaincre ».

Plus généralement, cet expatrié revendique une « coopération de la présence » qui répond à l'attente d'accompagnement de proximité exprimée par les partenaires vietnamiens. Par exemple, ses propos sur la formation en accompagnement sur le terrain font écho à ceux de certains interlocuteurs vietnamiens :

*« La formation en accompagnement sur le terrain, ça se voit moins que les séminaires, c'est moins efficace par rapport au temps passé, mais je pense que c'est vraiment important. C'est là qu'on apporte quelque chose en plus par rapport à d'autres » (F).*

*« Nous avons organisé des formations internes, c'est-à-dire les Français et moi, ceux qui connaissent un peu les ordinateurs **forment les ingénieurs à travers le travail quotidien** » (V).*

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

Selon eux, le transfert de savoir-faire s'opère mieux dans l'échange quotidien entre acteurs, grâce notamment à la reproduction de l'exemple, que par des directives générales données à distance.

#### **1.4 Jouer de la complémentarité**

L'expérience de la coopération permet de faire des apprentissages interculturels pour trouver des modes d'ajustements convenables pour les partenaires, mais les ajustements ne consistent pas forcément à faire à Rome comme les Romains. Ils peuvent aussi consister à s'appuyer sur les différences pour faire avancer les projets, en d'autres termes à mobiliser des atouts complémentaires. Par exemple, les partenaires vietnamiens apportent une bonne connaissance du contexte vietnamien, ce qui permet notamment de prendre la mesure de ce qu'il est réaliste ou non de faire :

*« L'équipe vietnamienne, on essaie d'apporter des **idées réalistes** pour que le chef de projet puisse mieux gérer le projet » (V).*

Mais la partie vietnamienne est surtout la seule à avoir accès aux réseaux sociaux locaux, ce qui est absolument nécessaire pour faire avancer les projets et obtenir le concours des diverses parties prenantes. Sans relation préalable, et donc sans insertion dans un réseau social, la mobilisation des partenaires vietnamiens pressentis n'a que peu de chances de se produire. Même si des stratégies, qui consistent à montrer comment les autorités locales pourront tirer parti de la réussite de projets pour leur propre promotion auprès des autorités supérieures, peuvent à l'occasion être efficaces, un projet porté par des étrangers qui ne s'inscrivent dans les jeux d'obligations mutuelles a peu de chance d'aboutir.

*« Si vous travaillez seulement entre étrangers, il n'y aura pas de bons résultats. Parce que même si vous avez une bonne méthodologie et êtes bien formés, vous ne pouvez pas comprendre le système de relations » (V).*

Réciproquement, face aux autorités, les partenaires vietnamiens n'ont pas toujours la liberté de parole nécessaire pour faire valoir leurs points de vue. Or, les étrangers ont ici l'avantage car d'une part, ils peuvent dans certains cas jouir d'une certaine crédibilité ou d'un certain prestige lié à des expériences étrangères réussies, mais d'autre part, placés hors des réseaux sociaux locaux, ils ne sont pas soumis aux obligations, informelles mais puissantes, qui contraignent tous ceux qui y sont insérés.

*« C'est bien de travailler avec des étrangers. **On peut aller jusqu'au bout**. Si c'est seulement entre Vietnamiens, je pense que c'est un peu difficile. Si c'est avec les étrangers, c'est plus facile dans les relations avec les autorités locales. Avec les étrangers, les autorités locales*

*acceptent plus facilement les propositions car elles pensent que les spécialistes étrangers ont plus d'expériences et ainsi ils connaissent le problème mieux que les Vietnamiens » (V).*

*« Avec un partenaire local politique, si on dit les Français ont décidé... c'est plus facile » (V).*

*« À un moment où c'était dur, ils auraient bien aimé remplacer les gens par leurs neveux et cousins, il y a un népotisme fort ici. On a réussi à éviter ça » (F).*

Comme le suggère l'interlocuteur suivant, le fait qu'une décision soit prise par des Français la rend moins facilement discutable car, extérieurs au système, ils sont moins sujets aux jeux de pouvoir des institutions vietnamiennes.

*« [Une institution vietnamienne] joue un rôle d'intermédiaire avec les autorités locales. Si cela se fait en présence d'un étranger, c'est aussi bien, car c'est plus objectif si ce sont des étrangers qui parlent. Par contre, s'il n'y a que la participation vietnamienne, c'est trop subjectif » (V).*

Cette stratégie, dite du « pied dedans et du pied dehors » déjà formulée par le Gret (Lamballe et al., 2002), est aussi perçue comme efficace par les responsables français :

*« On avait vraiment trouvé l'équilibre. Elle savait me faire monter au créneau quand il y avait besoin d'un étranger pour faire avancer les choses et inversement, je l'utilisais aussi régulièrement pour faire avancer les choses. On était complémentaire dans l'opérationnel et l'institutionnel. Il y a énormément de réunions où on n'est pas invité en tant qu'étrangers, où les décisions se prennent entre Vietnamiens. Donc le fait d'avoir un collègue, un homologue avec qui on est sur la même longueur d'ondes pour faire avancer les choses, c'est très important. (...) Elle peut téléphoner aux équipes directement en vietnamien pour avoir des informations que moi je ne pouvais pas avoir par les assistants techniques » (F).*

*« La présence permanente d'un étranger peut permettre de faire passer des choses qui ne passeraient pas [problème de la prise de parole] » (F).*

La présence française apporte également davantage de rigueur notamment dans les opérations de contrôle, mais sans la contribution vietnamienne, les acteurs français n'auraient pas accès aux informations pour exercer ce contrôle.

*« Même si le coordinateur sait bien qu'il a un rôle de supervision, de contrôle de management, il est pris dans un réseau social. Même s'il sait que c'est mal, il ne peut pas intervenir ou il ne peut pas nous faire remonter. On avait besoin d'un deuxième réseau pour nous faire remonter. J'avais aussi besoin de son réseau vietnamophone » (F).*

*« En fait, entre Vietnamiens nous sommes parfois trop « faciles » dans les opérations professionnelles » (V).*

Avec l'expérience, apprentissages mutuels ou unilatéraux et complémentarités se mettent empiriquement en place mais il convient de souligner qu'ils sont le plus souvent le fait d'individus qui tirent de leur pratique des enseignements à titre personnel, et que certains points de divergence restent dans l'ombre pour les acteurs. La question est donc de voir dans quelle mesure, il serait possible d'améliorer la coopération en développant de manière plus formalisée la compréhension interculturelle et en organisant de manière plus systématique la mise en place d'un cadre partagé pour l'action collective.

## **2. Construire un cadre partagé pour l'action commune**

Nous examinerons dans cette section deux manières de procéder, l'une consistant à améliorer les perceptions mutuelles par l'explicitation des cadres culturels respectifs des acteurs, l'autre visant à capitaliser sur la connaissance des cultures politiques en présence pour définir des manières de travailler en commun. Nous proposerons en particulier deux pistes pour conduire les négociations et pour définir les rôles des responsables dans les projets.

### **2.1 Désamorcer les jugements négatifs par l'explicitation des cultures politiques**

Une meilleure coopération interculturelle passe par la compréhension des grilles d'interprétation des acteurs. Une telle recherche et la diffusion de ces résultats auprès des acteurs peuvent y contribuer. La mise à plat des lectures culturelles de l'Autre permet de donner du sens à ses actions et peut dès lors changer les perceptions. Par exemple, ce qui apparaissait comme au mieux une incohérence, au pire une trahison, s'explique, une fois la culture politique mise en évidence, par un comportement loyal vis-à-vis d'une communauté d'appartenance. Ou encore, ce qui était vu comme de l'arrogance et le refus de mettre la main à la pâte s'avère une manière de respecter la sphère d'autonomie professionnelle des partenaires.

La compréhension de l'univers de sens des partenaires peut aussi conduire certains acteurs à modifier leurs pratiques « pour le mieux ». Ils découvrent qu'un système de sens différent légitime des manières de faire avec lesquelles ils sont à l'aise et les adoptent progressivement avec profit. Par exemple, l'impossibilité de contredire la hiérarchie traditionnellement répandue dans la société vietnamienne n'est pas immuable. Si les responsables étrangers proposent une autre représentation des relations hiérarchiques ou même entre collègues, les Vietnamiens sont certes surpris mais dans l'ensemble s'y adaptent volontiers :

*« Nous n'avons pas de sentiment hiérarchique. En fait, on est toujours **plus à l'aise quand on travaille avec un expert étranger** tandis que quand on a à parler avec un responsable supérieur vietnamien, on a toujours un **complexe d'infériorité** bien que notre interlocuteur vietnamien ne soit pas du tout agressif » (V).*

*« Dans le travail, le Vietnamien a toujours en tête que si l'on aime quelqu'un, on est d'accord avec lui, on ne critique pas. Si quelqu'un que je considère comme un copain me critique en réunion, cela me fait perdre la face, je n'aime pas. S'il n'est pas d'accord, on parle entre nous. Mais **maintenant, c'est normal si on fait des critiques pour améliorer les choses, mais avant je ne supportais pas** » (V).*

### **2.2 Des *modus vivendi* par-delà les différences**

Cependant, la seule connaissance des références culturelles du partenaire ne mène pas mécaniquement à l'élaboration de manières acceptables pour les uns et les autres de travailler ensemble, soit parce que la conversion aux manières de faire des autres reste vécue comme un renoncement plus que comme un apport, soit parce que la manière de concilier des façons bien différentes de voir les choses reste impensée. Nous ne pouvons pas apporter de solution définitive à ce problème puisque par définition, les voies de l'action commune sont contingentes aux représentations particulières en présence. Toutefois, nous pouvons suggérer un cadre théorique général pour y parvenir et tenter de l'appliquer à la situation franco-vietnamienne que nous venons d'étudier.

La mise en place de modes de fonctionnement interculturels peut s'apparenter à la construction d'accords entre des mondes différents telle que Boltanski et Thévenot (1991) l'ont théori-

sée. Nous leur empruntons précisément deux modalités de résolution des conflits qui apparaissent entre différents mondes : l'arrangement local et le compromis.

Lors d'un arrangement, chacun reste dans son monde, mais à l'issue d'une sorte de marchandage, les partenaires trouvent une solution locale qui leur convient. Les arrangements ne sont pas généralisables et sont fragiles, car toute épreuve est susceptible de les remettre en cause.

Le plus souvent, en milieu interculturel, un accord doit être construit sachant que les acteurs n'abandonneront pas aisément les représentations fondamentales de leur culture politique, dont ils n'ont d'ailleurs que partiellement conscience. Les arrangements dans la coopération consistent à mettre en place des modes de fonctionnement légitimes à l'aune des contextes d'interprétation respectifs des partenaires. Les sources de légitimité d'une telle pratique sont différentes de part et d'autre, mais existent aux yeux des deux parties.

Par exemple, dans le contexte franco-vietnamien, on pourrait imaginer que l'objectif des négociations soit de préciser progressivement, en procédant en plusieurs étapes, un accord-cadre pour un projet de coopération. Un tel accord permettrait à la fois de formaliser l'engagement des partenaires, de laisser une certaine flexibilité pour une période d'expérimentations sur le terrain, d'approfondir la connaissance mutuelle des partenaires et leur relation et de définir finalement, de manière plus réaliste, les détails du projet qui devront être respectés. Conciliant flexibilité au sens de la possibilité d'adaptation selon les circonstances et fidélité au cadre fixé et aux engagements pris, ce cheminement de l'accord-cadre vers des contrats plus précis s'inscrit dans les deux manières de conduire les projets. Il reste à savoir si les cadres institutionnels, notamment les exigences des bailleurs de fonds, permettent de mettre en place un tel mode de fonctionnement.

Le compromis est un accord qui vise un bien commun qui dépasse les spécificités des univers en présence et mélange les registres des partenaires impliqués. Le compromis n'est durable que s'il s'appuie sur des dispositifs institutionnels qui entérinent le mélange des registres au service d'un projet qui dépasse chacun des mondes en présence.

Dans les projets de coopération qui nous intéressent, une référence très largement partagée et valorisée par les partenaires est l'apprentissage. Ce dernier est au cœur de la relation de coopération :

*« J'ai bien apprécié cette expérience au **niveau de la formation** dans le travail avec les expatriés qui ont des expériences de terrain dans le domaine du développement rural » (V).*

*« Pour notre mode de coopération pendant la première période, les amis français ont joué le rôle d'appui, le rôle d'accompagnement. Donc, dans le travail, **on pouvait apprendre beaucoup de choses** » (V).*

*« Il y a beaucoup à **apprendre**, essayer vraiment de travailler ensemble » (F).*

Mais il constitue également une attente forte dans le cadre de relations hiérarchiques :

*« Ce que je veux, c'est de pouvoir **apprendre** quelque chose de mon chef » (V).*

*« Si le chef peut réserver quelques minutes pour penser à la **formation de ses employés**, ce sera bien » (V).*

*« Par exemple, quand les équipes de terrain rencontrent des difficultés, je descends dans les provinces avec [mon responsable] et j'en profite pour observer sa façon de résoudre les problèmes... C'est une sorte de **mission d'apprentissage**. En effet, je suis débutant et je ne peux les anticiper. Lui, il est expérimenté, il connaît les problèmes et peut donc me donner des conseils précieux » (V).*

Sans doute cet appétit pour l'apprentissage est-il accentué par la jeunesse des salariés interrogés, mais l'apprentissage à travers la coopération est aussi une motivation exprimée par des cadres plus âgés.

Dans la mesure où l'apprentissage est fortement valorisé dans les deux contextes, il pourrait servir de point de départ pour fédérer et reformuler de part et d'autre le rôle des responsables du projet. La figure du guide explicitement mentionnée par quelques interlocuteurs vietnamiens et celle, implicite mais légitime dans le contexte français, du maître dans le compagnonnage, peuvent certainement converger pour donner sens, de part et d'autre, à la relation de coopération. Ces figures de référence ont l'avantage de donner un sens positif à une relation qui, même si elle est objectivement déséquilibrée entre un responsable de projet et les collaborateurs, place tous les protagonistes dans une position valorisante. Le déséquilibre de la relation entre le guide et l'apprenant est par définition temporaire, l'élève étant appelé à égaler, voire dépasser, le maître. Il reste à identifier précisément les comportements précis d'interaction qui s'accordent avec les représentations de ces grandes figures et notamment l'apprentissage par l'exemple qui semble là aussi légitime dans les deux contextes.

## **V. CONCLUSION**

---

Tout au long de ce document nous avons comparé les conceptions des manières de travailler ensemble des acteurs français et vietnamiens. Les oppositions que nous avons mises en évidence ne signifient ni que chacun des deux groupes présente une unité d'opinions ou de comportements, mais plutôt que leurs membres partagent implicitement certaines références qui leur servent à interpréter ce qu'ils vivent et à orienter leurs actions.

Par exemple, au terme de cette analyse, nous sommes en mesure de donner du sens à certaines incompréhensions récurrentes entre les responsables français du Gret ou d'autres ONG et leurs collaborateurs vietnamiens. Certains retards ou écarts dans la mise en œuvre, par rapport à ce que les responsables français avaient en tête, prennent en effet sens à la lumière de deux conceptions différentes de la délégation et du rôle de responsable. Tandis que les uns attendent de leurs collaborateurs qu'en tant que professionnels, ils s'approprient leur mandat et réalisent en conscience leur mission en effectuant les actions adaptées, les collaborateurs vietnamiens attendent de leur responsable un plan de route très précis et un accompagnement de proximité, mais ne peuvent pas nécessairement exprimer cette demande très directement compte tenu de leur position hiérarchique. On voit bien à travers cet exemple comment la bonne volonté de part et d'autre et le respect mutuel ne suffisent pas à bien fonctionner ensemble lorsqu'on ne s'appuie pas sur les mêmes références pour interpréter l'action collective.

L'analyse culturelle n'éclaire bien sûr pas toutes les difficultés de la coopération interculturelle, certaines relevant davantage d'intérêts contradictoires, de manques de moyens ou autres désaccords de fond quant aux solutions à adopter. Elle permet cependant d'expliquer des malentendus qui ne sont pourtant pas toujours mis sur le compte des différences de cultures, les cultures politiques restant très largement inconscientes pour les acteurs.

Cependant, si la compréhension des différences (qui repose sur la prise de conscience de sa propre culture autant que celle de l'autre) est une étape importante dans l'amélioration de la coopération, elle n'en constitue que le premier pas. En effet, il reste à définir des manières de faire acceptables pour tous, soit que les uns ayant compris le référentiel de leurs interlocuteurs s'y plient, soit que les protagonistes inventent ensemble des manières originales qui prennent



un sens positif dans les deux systèmes de sens. Nous avons ainsi proposé une piste de redéfinition de la fonction de chef de projet autour d'une relation d'apprentissage qui pourrait être interprétée positivement autant par analogie avec le guide dans la tradition vietnamienne que par analogie avec le compagnonnage dans la tradition française. Il reste bien entendu à expérimenter cette proposition ou d'autres que pourront formuler les acteurs qui bénéficient désormais d'un éclairage formalisé sur la culture des deux partenaires.

## Bibliographie

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : nrf Gallimard, 1991.

BROUTIN C., CASTELLANET C., « Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud », *Coopérer aujourd'hui*, n°16, Gret, août 2000.

CHEVRIER S., *Le management interculturel*, Puf, coll. Que sais-je ?, 2003.

CHEVRIER S., « Le management interculturel dans les projets internationaux », Humanisme et entreprise, n°101, vol. 12, pp. 1-12 (republié dans *Coopérer aujourd'hui*, n°44, Paris : Gret 15-24, 2005).

IRIBARNE (d') P., *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil, 1989.

IRIBARNE (d') P (dir), *Cultures et mondialisation*, Paris : Seuil, 1998.

IRIBARNE (d') P. *Le tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, Paris, 2003.

LAMBALLE P., CHU Van Sau, LAVIGNE DELVILLE Ph., ROSNER G., *Mobiliser les acteurs dans une démarche de recherche action*, *Coopérer aujourd'hui*, n° 31, Gret, Décembre 2002.

LAVIGNE DELVILLE Ph., « Pourquoi s'intéresser à l'interculturel dans les équipes opérationnelles des projets de développement » *Coopérer aujourd'hui*, n° 44, Paris : Gret, 5-14, 2005.

TESSIER O., *De l'action technique au construit social*, *Coopérer aujourd'hui*, n°23, juillet 2001.

est disponible sur le site du Gret : [www.gret.org/ressources](http://www.gret.org/ressources) en ligne

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menés au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

*La collection « Coopérer aujourd'hui » est dirigée par Philippe Lavigne Delville.*

### ► Derniers titres parus

**n° 52.** « Appuyer la professionnalisation de la presse au Tchad, un enjeu de démocratisation. L'économie, le talon d'Achille des entreprises de presse » (Cécile Thimoreau [Gret], Gret/Direction scientifique, mars 2007, 58 pages).

**n° 53.** « Prendre au sérieux les pratiques des développeurs : une étape nécessaire de l'analyse critique des interventions des ONG ? » (Philippe Lavigne Delville [Gret], Gret/Direction scientifique, août 2007, 30 pages).

**n° 54.** « Pauvreté, citoyenneté et participation. Quatre positions dans le débat sur les modalités d'organisation de la 'participation des habitants' dans les quartiers d'habitat social » (Marion Carrel, Université Lille 3 [GRACC], Gret/Direction scientifique, septembre 2007, 20 pages).

**n° 55.** « Entrepreneurs politiques ou agents de développement. Entre résistance et consentement, l'histoire d'une ONG du Madhya Pradesh, Inde » (Vasudha Chhotray [University of East Anglia], Gret/Direction scientifique, novembre 2007, 27 pages).