



FRAMATECH

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES VIETNAMIENS ?

Le 04 novembre 2024

Sur site, à Lyon

Formation interne



Smart energy management



FRAMATECH

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES VIETNAMIENS ?

NOTE POUR LE LECTEUR QUI N'AURAIT PAS ASSISTE AU SEMINAIRE

La documentation ci-jointe est celle qui a servi de support pour illustrer les exposés faits pendant le séminaire « **COMMENT TRAVAILLER AVEC LES VIETNAMIENS ?** » et ne représente donc qu'une partie des informations données à cette occasion.



Investir au Vietnam et travailler avec les Vietnamiens

Éléments structurants

Les codes à maîtriser

Jean-Philippe Eglinger – Novembre 2024 – Energy Pool

1



Agenda

- 1. PREAMBULE :
 - PRESENTATION
 - ATTENDUS DE LA PRESENTATION
 - PERCEPTIONS RECIPROQUES DES FRANÇAIS ET DES VIETNAMIENS
 - RETOURS D'EXPERIENCES
- 2. LE VIETNAM - APERCU
 - UNE POSITION GEOSTRATEGIQUE DANS UNE ZONE EN PLEIN DEVELOPPEMENT
 - DIVERSITE DES TERRITOIRES ET POPULATIONS
 - APERCU HISTORIQUE - LES REPERES
 - LE CADRE POLITIQUE ET ADMINISTRATIF
 - LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL
 - LE MODELE ECONOMIQUE DU VIETNAM
 - ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES – BASES
- 3. ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN ASIE/VIETNAM
 - LES DIFFERENTS NIVEAUX D'APPROCHE
 - LES ELEMENTS TECHNIQUES
 - LE CADRE JURIDIQUE&FISCAL
 - LE CADRE BANCAIRE
 - L'INTELLIGENCE CULTURELLE
 - LES DIFFERENCES D'APPROCHES
 - Rappel des bases
 - Francois Jullien
 - LES ELEMENTS CULTURELS STRUCTURANTS
 - CAS SCHMIDT

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 2

2




1. Préambule

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

3

3



Présentation – 2' - 3'

- Qui êtes-vous?
- Quel est votre parcours?
- Avez-vous déjà travaillé au Vietnam?/avec des Vietnamiens
- Qu'attendez-vous de cette journée?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

4

4



Mini CV – Jean-Philippe

- Directeur de Việt Pháp Strategies (www.vietphastrategies.net)
- MCF associé à l'INALCO, Sciences Po Lyon, EM Lyon, Thang Long (Hanoi),
- Diplômes :
 - Ecole de Commerce (1992)
 - Ecole Supérieure de Langues Etrangères – Hanoi (1992)
 - Thèse de Doctorat (2005)
 - MBA en Intelligence Economique (2014)
 - IHEDN (2013 - 2014)
- Officier de rés
- Marié – Père de 3 filles

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

5

5



Mini CV – Jean-Philippe

- Parcours Professionnel :
 - Crédit Lyonnais Hanoi (1992 – 1994)
 - Ambassade de France au Vietnam (1995 – 1998)
 - Press Club Hanoi : Start Up (1999 – 2000)
 - OpenAsia Vietnam (2000 – 2001)
 - Alcatel Vietnam – Responsable Opérations (2001 – 2005)
 - Alcatel – Lucent : Responsable Services Zone EMEA (2006 – 2014)
 - Directeur Việt Pháp Strategies (2014 ->)

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

6

6



Attendus du cours (1 à 4)

- Attendu 1 : Acquérir les principaux repères économiques & sociaux du Vietnam actuel
- Attendu 2 : Se familiariser et maîtriser les spécificités de l'environnement des affaires au Vietnam.
- Attendu 3 : Disposer de quelques clés dans la gestion et la communication avec ses équipes

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

7

7




Retours d'expériences

- Avez-vous eu à travailler avec le Vietnam?
 - Si oui, quel est votre retour d'expérience?
 - Avez-vous pu analyser les raisons?

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

8

8



La France vue par les Vietnamiens

- Tour Eiffel, Moulin Rouge, Ritz
- Art de vivre, art de la table
- Luxe, champagne, parfums
- Mode, style
- Art, cinéma, Festival de Cannes
- Alliances Françaises
- Chateaux
- Technologies: Airbus, TGV, Rafale...
- Sciences, Maths... Pasteur (rue), Marie Curie...
- Louis de Funès, Fantomas...

- **Attentats**
- **Violences de rue**
- **Grèves**
- **Gestion du Covid**

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 9

9




Les Français vus par les Vietnamiens

- French kiss - séducteurs
- Intellectuels
- Expertise, savoir-faire
- Cultivés, savoir-vivre
- Être amis avec eux donne du statut
- Arrogants,
- Complexe de supériorité
- Mauvais négociateurs
- Rigides
- Avarés (plutôt le fait que chacun paye pour soi)...

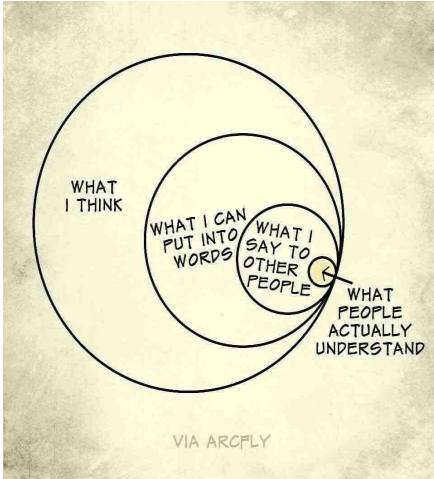
Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 10

10



Les mécanismes inconscients

- SELECTION
 - Filtrage des informations par notre cerveau
 - ...pour n'en laisser passer que certaines
- DISTORSION
 - Interprétation du comportement de l'autre, d'une situation, avec sa propre grille de référence (française ou vietnamienne...)
 - Cette interprétation varie d'un individu à l'autre
 - Chacun (Français/ Vietnamien) pense que l'autre est impoli par exemple
- GENERALISATION
 - A partir d'une expérience particulière/limitée



VIA ARCFLY

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 11

11



2. Le Vietnam - Aperçu



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 12

12

 Une position géostratégique



11 000 KM
12h de vol

AMERIQUE AFRIQUE EUROPE ASIE OCEANIE

ASEAN members
Associate members

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 13

13

 Une position géostratégique

ASEAN Member Countries



MYANMAR THAILAND CAMBODIA SINGAPORE INDONESIA LAOS VIETNAM MALAYSIA PHILIPPINES BRUNEI DARUSSALAM

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 14

14

Une position géostratégique

ASEAN

GDP and GDP per capita data are according to IMF 2021 data.⁽¹⁾

Rank ↕	Country ↕	Population in million ↕	GDP Nominal millions of ↕ USD	GDP Nominal per capita ↕ USD	GDP (PPP) millions of ↕ USD	GDP (PPP) per capita ↕ USD
-	ASEAN	667,393	3,358,605	5,045	9,070,441	13,626
1	Indonesia	272,270	1,186,067	4,356	3,566,283	13,099
2	Thailand	69,947	513,165	7,336	1,343,727	19,209
3	Singapore	5,840	396,992	72,794	635,270	116,487
4	Philippines	109,991	393,612	3,571	1,011,099	9,175
5	Malaysia	33,358	372,754	11,399	970,748	29,686
6	Vietnam	98,328	366,201	3,724	1,134,024	11,533
7	Myanmar		65,160	1,216	238,303	4,450
8	Cambodia	17,041	26,187	1,653	78,658	4,967
9	Laos	7,371	18,552	2,514	62,642	8,488
10	Brunei	0,461	19,915	44,808	29,687	66,795

- Superficie: 4,5 millions de Km²
- Population : 625 millions d'habitants
- PIB 2021 : 3600 milliards de USD – 6^e puissance économique mondiale
 - Singapour, Brunei
 - Malaisie, Thaïlande, Indonésie
 - Philippine, Vietnam
 - Cambodge, Laos, Myanmar
- Tous les pays (sauf Laos) ont une façade maritime

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024
15

15

Une position géostratégique

Les options d'intégration commerciale en Asie-Pacifique

Source : Asia Regional Integration Center, Groupama AM

Source : <http://www.globalix.fr/content/%E2%80%99accord-commercial-du-rcep-en-asie-pacifique-une-strat%C3%A9gie-%C3%A9conomique-%C3%A0-%E2%80%99allure-g%C3%A9opolitiq>

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024
16

16



Une position géostratégique

■ Questions :

- Selon vous, pourquoi le Vietnam s'attache-t-il à signer tant d'accords de libre échange?
 - Avantages
 - Inconvénients

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

17

17



Diversité des Territoires


- Superficie: 331.212 Km²
- Façade maritime: 3200 Km + Iles
- Montagnes: ¾ du territoire
- Le Fleuve Rouge (Nord)
- Le Mékong (Sud)
- Climats:
 - au Nord, 4 saisons
 - au Sud, saison sèche et saison humide



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024


18

18



Diversité des Populations

- Population : 96,2 millions (2019) (3^e de l'ASEAN)
 - Population jeune (55% de moins de 35 ans)
 - Pop Active : 53 millions
 - 3 millions à l'étranger (Việt Kiều)
- 54 ethnies (15% de la population)
- Densité: 308 hab/km2 en moyenne,
 - +6 000 hab/km2 en zone urbaine
- Villes (2018) :
 - TP Hồ Chí Minh (10M hab)
 - Hà Nội (8 M d'hab)
 - Hải Phòng (1,9 M d'hab)
 - Đà Nẵng (1 M d'hab)
 - Cần Thơ (1,2 M d'hab)



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024
19

19



Aperçu Historique – Les repères








Việt Pháp Strategies - Novembre 2024
20

20



Aperçu Historique – Les repères


- 111 av JC- 938 : 1 000 ans de domination chinoise
- 938 – XIXe Indépendance
- XIX Siècle : Colonisation française
- 2/09/1945 : Déclaration d'Indépendance
- 1945-1954: Guerre d'Indochine (10/10/54)
- 1954-1975: Guerre du Vietnam
- 1975: Unification du Vietnam
- 1976 : République Socialiste du Vietnam
- 1986 Politique du Đổi Mới
- 1993 Visite de François Mitterrand
- 1994 : Levée de l'embargo américain
- 1995: Adhésion à l'ASEAN
- 2000 : BTA (Bilateral Trade Agreement)
- 2007: OMC
- 2015 : Signatures TPP (TransPacific Partnership)/FTA (Free Trade Agreement) UE et AEC (Asean Economic Community)




Attention à notre approche mémorielle du Vietnam

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 21

21



Aperçu Historique – Approche Mémorielle

- Approche faussée car restée sur une vision occidentale façonnée par
 - L'Indochine Française
 - La Guerre du Vietnam
- Idéalisation et décalage
 - Français pensent être proche car « passé commun »
 - Vietnamiens demandent de prouver qu'on les connaît mieux car « passé commun »
 - Oublie la notion de rapport de forces qui président les relations en Asie.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 22

22


Le cadre politique et administratif

- 63 Provinces – 5 villes provinces
- 8 régions
- 3 niveaux administratifs

1er niveau : sous l'autorité du Pouvoir Central	Tỉnh Province	Thành Phố Ville Province
---	------------------	-----------------------------

2ème niveau : sous l'autorité des Provinces	Huyện District	Thị Xã Municipalité	Thành Phố Ville	Quận Arrondissement
---	-------------------	------------------------	--------------------	------------------------

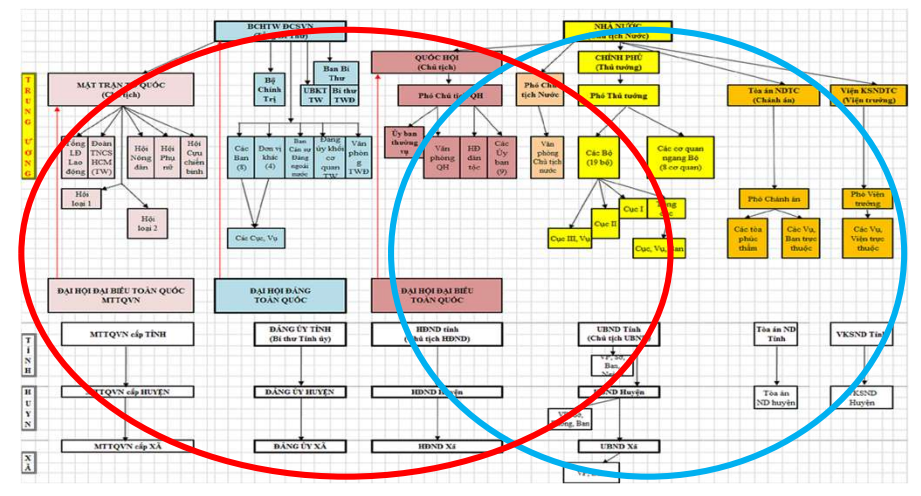
3ème niveau : circonscription de base	Xã Commune	Thị Trấn Bourg	Phường Quartier
---	---------------	-------------------	--------------------



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 23


23

Le cadre politique et administratif



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 24

24



Le cadre politique et administratif

- Les lourdeurs de la bureaucratie
- Comment les gérer
 - Mettre en place son réseau
 - Đi cửa hậu/sau

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 25

25



Le contexte économique et social

Un grand marché

- 22 millions de foyers
- 53% de la population âgée de moins de 30 ans
- 100 millions d'habitants en 2023

Un pays ouvert et exposé en raison de la signature de nombreux accords internationaux

...et dynamique

- +6% de croissance en 2024,
- Emergence d'une classe moyenne :
6-7 millions de foyers

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 26

26

Le contexte économique et social

Chiffres Macro (2023)
chiffres valeur absolue:

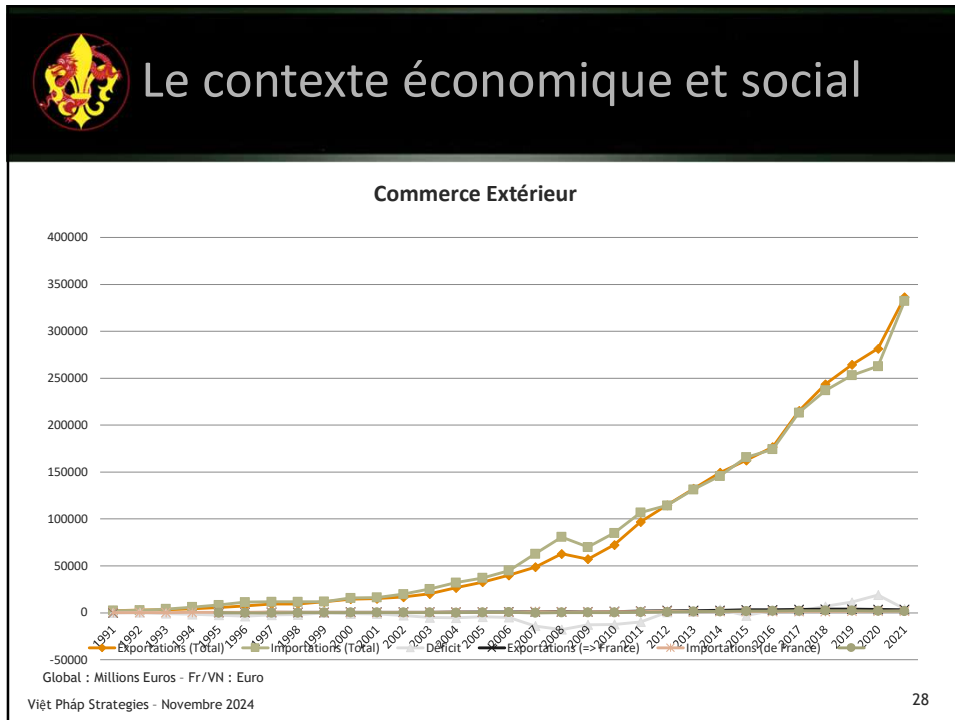
- **PIB : 430 md USD (6^e eco de l'ASEAN) – 15 md en 1992**
- **PIB/hab : 4300 USD**
- **Croissance du PIB : 5,5%**
- **Inflation : 3,25%**

Source : Direction Générale du Trésor/GSO - <https://vnexpress.net/kinh-te-viet-nam-2023-qua-cac-con-so-4699354.html>

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 27

- **Commerce extérieur (2023/USD): 683 milliards**
 - **Exportations : 355,5 milliards (-4,4%)**
 - France (2022): 6,49 mlds € (+25%) . 23^e client
 - **Importations : 327,5 milliards (68,9%)**
 - France (2022): 1,2 mld € (-6;3) . 23^e fournisseur
- **Investissements étrangers (2023) – 438 milliards USD (280 mld)**
 - Total : 36,6 milliards USD/an (32,1%)
 - Décaissés : 23,8 milliards USD/an (+3,5%)
 - Achats d'actions : (8,54 milliards USD (-7,7%))
 - France : 3,6 milliards de ÚD

27



28

 **Le contexte économique et social**

■ Les principaux pays partenaires commerciaux du Vietnam (2020) :



Viet Nam


- Merchandise exports F.o.b, million US\$ (2020): 282725
- Merchandise imports c.i.f, million US\$ (2020): 261287
- Commercial services exports, million US\$ (2020): 2857
- Commercial services imports, million US\$ (2020): 16914

See available [trade profiles](#) and [tariff profiles](#)

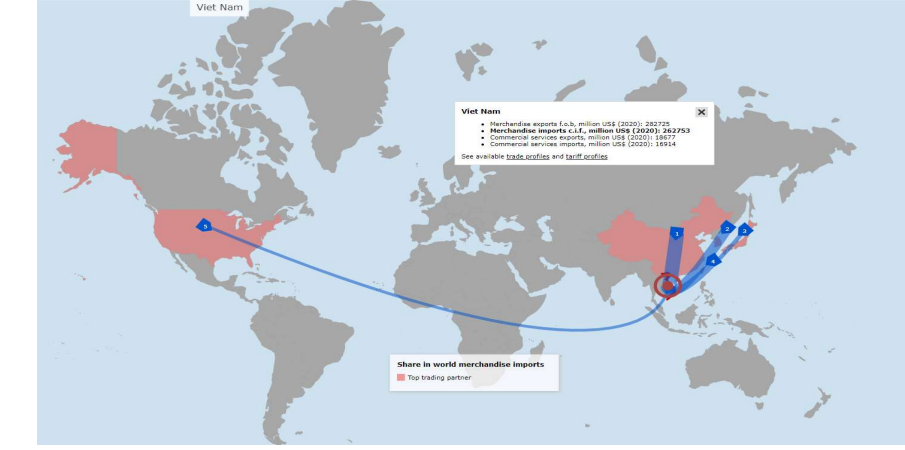
Sources : https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_maps_iframe_e.htm?country_selected=VNM&optionSelected=3

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 29

29

 **Le contexte économique et social**

■ Les principaux pays partenaires commerciaux du Vietnam (2020) :



Viet Nam

- Merchandise exports F.o.b, million US\$ (2020): 282725
- Merchandise imports c.i.f, million US\$ (2020): 261287
- Commercial services exports, million US\$ (2020): 2857
- Commercial services imports, million US\$ (2020): 16914

See available [trade profiles](#) and [tariff profiles](#)

Sources : [https://haiquanonline.com.vn/megastory-tong-quan-hoat-dong-xuat-nhap-khau-cua-viet-nam-nam-2019-120189.html#:~:text=\(HQ%20Online\)%20%20Theo%20%20%E1%8B%95ng.%2C%20%20C4%83ng%20%20%2C8%25.](https://haiquanonline.com.vn/megastory-tong-quan-hoat-dong-xuat-nhap-khau-cua-viet-nam-nam-2019-120189.html#:~:text=(HQ%20Online)%20%20Theo%20%20%E1%8B%95ng.%2C%20%20C4%83ng%20%20%2C8%25.)

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 30

30



Le contexte économique et social

■ Les principaux pays partenaires commerciaux du Vietnam (2022) :



Sources : <https://baotintuc.vn/infographics/trao-doi-thuong-mai-giua-viet-nam-voi-cac-doi-tac-lon-nam-2022-20230112060419598.htm>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

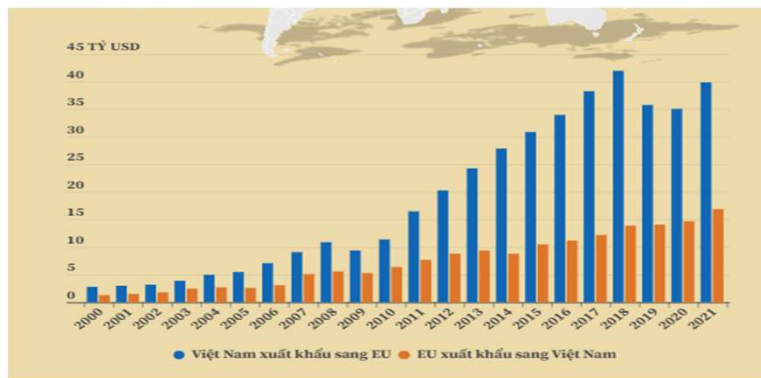
31

31



Le contexte économique et social

■ Focus Europe :



Source : <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/quan-he-thuong-mai-viet-nam-eu-phat-trien-vuot-bac-100360.html>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

32

32

Le contexte économique et social

Focus Europe :

QUAN HỆ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM – EU PHÁT TRIỂN VƯỢT BẬC

- EU là thị trường xuất khẩu lớn thứ **3** của Việt Nam (sau Mỹ và Trung Quốc)
- EU là thị trường nhập khẩu lớn thứ **5** của Việt Nam
- Việt Nam là đối tác thương mại thứ **15** của EU trên thế giới
- Việt Nam là đối tác thương mại thứ **5** của EU tại châu Á



Source : <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/quan-he-thuong-mai-viet-nam-eu-phat-trien-vuot-bac-100360.html>

- L'UE : 3^e zone d'exportation du Vietnam
- L'UE : 5^e zone d'importation du Vietnam
- Le Vietnam est le 15^e partenaire de l'UE
- Le Vietnam est le 5^e partenaire asiatique de l'UE

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 33

33

Le contexte économique et social

Principaux produits exportés

- Téléphones et accessoires
- Electronique et accessoires
- Equipements
- Textiles
- Chaussures
- Meubles en bois
- Moyens de transports
- Produits aquatiques

NĂM 2022

8 MẶT HÀNG XUẤT KHẨU TRÊN 10 TỶ USD



Loại hàng	Giá trị (tỷ USD)
Điện tử, máy tính và linh kiện	55,24
Điện thoại và linh kiện	10,93
Máy móc thiết bị, dụng cụ phụ tùng khác	19,3
Hàng dệt, may	14,5
Giày dép	34,8
Gỗ và sản phẩm gỗ	7,1
Phương tiện vận tải và phụ tùng	13,6
Thủy sản	23,1
Kim ngạch xuất khẩu	3,1%

Source : <https://als.com.vn/cac-mat-hang-xuat-khau-cua-viet-nam>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 34

34

Le contexte économique et social

- Principaux produits importés (3 mois 2021)
 - Ordinateurs, électronique,
 - Equipements
 - Téléphones et accessoires
 - Tissus
 - Matières plastiques
 - Aciers
 - Métaux
 - Produits Chimiques

TOP 10 MẶT HÀNG VIỆT NAM NHẬP KHẨU NHIỀU NHẤT BA THÁNG ĐẦU NĂM 2021 (ĐƠN VỊ: TRIỆU USD)

Mặt hàng	Giá trị (Triệu USD)
Máy vi tính, sản phẩm điện tử và linh kiện	16.547,5
Máy móc, thiết bị, dụng cụ, phụ tùng khác	10.835,4
Điện thoại các loại và linh kiện	4.811,9
Vải các loại	2.980,6
Chất dẻo nguyên liệu	2.874,6
Sắt thép các loại	2.646,0
Kim loại thương khác	2.161,7
Sản phẩm từ chất dẻo	1.937,4
Hóa chất	1.744,1
Sản phẩm hóa chất	1.714,7

Source : <https://vietnambiz.vn/top-10-mat-hang-viet-nam-nhap-khau-nhieu-nhat-thang-3-2021-20210513003206099.htm>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 35

35

Le contexte économique et social

- Investissements étrangers – Les formes d’investissements (11 mois 2023)

CƠ CẤU ĐẦU TƯ THEO QUỐC GIA/VÙNG LÃNH THỔ

Quốc gia/Vùng lãnh thổ	Giá trị (tỷ USD)
Singapore	5,15
HongKong (Trung Quốc)	4,33
Hàn Quốc	4,17
Trung Quốc	3,96
Nhật Bản	3,10

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư, infographics.vn

11 THÁNG NĂM 2023

TỔNG VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI ĐĂNG KÝ VÀO VIỆT NAM TĂNG 14,8%

Số liệu tính đến 20/11/2023

11 tháng qua các năm

Tổng vốn đầu tư ~28,85 tỷ USD

Vốn thực hiện: 16,41 tỷ USD

Vốn đăng ký mới: 5,97 tỷ USD

Vốn đăng ký tăng thêm: 6,47 tỷ USD

Góp vốn, mua cổ phần: 17,85%

© TTXVN

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 Source : https://image.infographics.vn/media/1200/2023/11/27/2023-11-27_vn-fdi-11t_h84.jpg

36

36

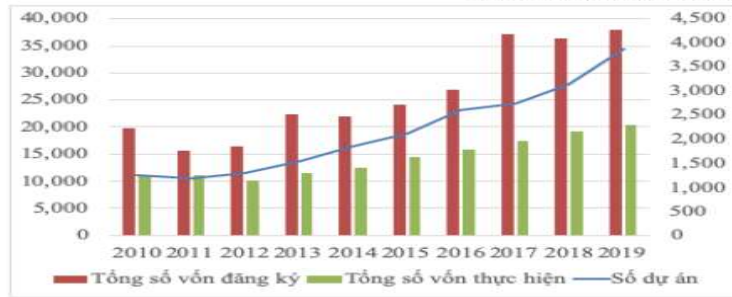


Le contexte économique et social

Investissements étrangers

Hình 1: Số dự án, tổng số vốn đăng ký và tổng số vốn thực hiện của nguồn vốn FDI vào Việt Nam giai đoạn 2010 - 2019

Đơn vị tính: Số dự án, triệu USD



Nguồn: Bộ Kế hoạch và đầu tư (2019)

Investissement enregistré - Investissement déboursé - Nombre de projets

Source : <http://tapchingang.gov.vn/thu-hut-von-dau-tu-truc-tiep-nuoc-ngoai-o-viet-nam-trong-giai-doan-hau-dai-dich-covid-19.htm>
<https://daotunuocongai.gov.vn/tinbai/6318/Tinh-hinh-thu-hut-dau-tu-nuoc-ngoai-nam-2019>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

37

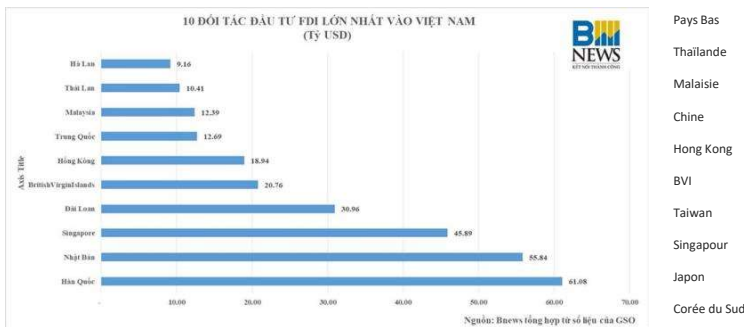
37



Le contexte économique et social

Investissements étrangers – Les pays - 2018

10 ĐỐI TÁC ĐẦU TƯ FDI LỚN NHẤT VÀO VIỆT NAM (TỶ USD)



Pays Bas
Thaïlande
Malaisie
Chine
Hong Kong
BVI
Taiwan
Singapour
Japon
Corée du Sud

De 1988 (Première Loi sur les Investissements Etrangers au Vietnam) à 2018, environ 319 milliards de USD y ont été investis – France 3,6 milliards.

Source : <http://daidoanket.vn/30-nam-dau-tu-nuoc-ngoai-tai-viet-nam-bai-1-buoc-chuyen-minh-ro-ret-418916.html> - <https://bnews.vn/quoc-gia-vung-lanh-tho-nao-dau-tu-fdi-lon-nhat-vao-viet-nam-30-nam-qua/95754.html>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

38

38

Le contexte économique et social

Investissements étrangers – Les pays 2022

1. Tổng quan FDI vào Việt Nam – Đối tác đầu tư

Quốc gia	Số dự án (%)	Tổng vốn đầu tư đăng ký (%)
Hàn Quốc	26.47%	18.66%
Singapore	8.37%	16.28%
Nhật Bản	13.84%	8.38%
Đài Loan	8.10%	6.64%
Hồng Kông	5.94%	5.22%
Trung Quốc	9.72%	5.22%
British Virgin Islands	2.16%	3.70%
Hà Lan	1.59%	3.70%
Thái Lan	1.49%	3.70%
Malaysia	1.49%	3.70%
Khác	20.16%	15.17%

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2022)

De 1988 (Première Loi sur les Investissements Etrangers au Vietnam) à 2022, environ 422 milliards de USD y ont été investis – France 3,6 milliards.
 Source : [https://www.crowe.com/vn/vi-vn/insights/doing-business-in-vietnam/foreign-direct-investment-\(fdi\)-in-vietnam](https://www.crowe.com/vn/vi-vn/insights/doing-business-in-vietnam/foreign-direct-investment-(fdi)-in-vietnam) - <https://mekongasean.vn/viet-nam-duoc-khuyen-nghi-tranh-thu-thoi-gian-vang-ve-fta-de-hut-fdi-tu-eu-post13208.html>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 39

39

Le contexte économique et social

Investissements étrangers – Les secteurs

VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI VÀO VIỆT NAM THEO LĨNH VỰC

Tính đến 20/12, tổng vốn đăng ký đầu tư vào Việt Nam đã đạt 318,72 tỷ USD

Lĩnh vực	Phần trăm (%)
Công nghiệp chế biến, chế tạo	58.4%
Kinh doanh bất động sản	16.7%
Sản xuất, phân phối điện, khí nước	6.5%
Lĩnh vực khác	18.4%

1. Industrie de transformation
 2. Immobilier

Source : <https://nhadatnamsaigon.net/tieu-diem/3-kich-ban-cho-thi-truong-bat-dong-san-nam-2018-538.html> (2017)

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 40

40



Le contexte économique et social

■ Les principales évolutions :


- Un modèle économique fondé sur l'investissement et les exportations
- Un développement économique rapide...
- Entraînant une évolution sociale accélérée
- D'une société rurale à une société urbaine...
- Avec des problèmes environnementaux de plus en plus importants (Pollution Hà Tĩnh, Hồ Tây, problème de la chaîne alimentaire.



Le contexte économique et social

■ Les secteurs porteurs :

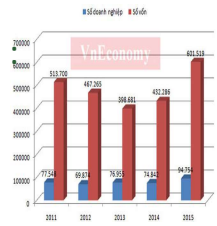
- Infrastructures
- Santé (programme de constructions d'hôpitaux)
- Biotechnologies
- Environnement
- NTIC
- Tourisme après Covid (National)
- Agro-Alimentaire



Les entreprises vietnamiennes

- Pas de statistiques fiables :
 - « Tổng cục trưởng Tổng cục Thống kê, đã quá quen thuộc với những con số về tăng trưởng, lạm phát, xuất nhập khẩu... Tuy vậy, sau hơn 30 năm đổi mới, đến năm 2018, Việt Nam vẫn chưa có một thống kê đầy đủ về bức tranh doanh nghiệp ». Source http://www.xaydungdang.org.vn/Home/giai_bua_liem_vang/2020/13597/Su-lon-manh-cua-kinh-te-tu-nhan-va-cau-chuyen-phat.aspx
- On estime à environ 3,5 millions le nombre d'échoppes, d'artisans au Vietnam
- Selon différentes sources, en 2018, il y avait
 - 1204 entreprises étatiques
 - 541 753 entreprises privées vietnamiennes
 - 16 178 entreprises étrangères


(enregistrées : numéro d'entreprise et code fiscal)



Số doanh nghiệp

Nguồn: Việt Pháp Strategies - Novembre 2024; Cục Quản lý đăng ký kinh doanh - Bộ Kế hoạch và Đầu tư, <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2020/04/sach-trang-doanh-nghiep-viet-nam-nam-2020/>

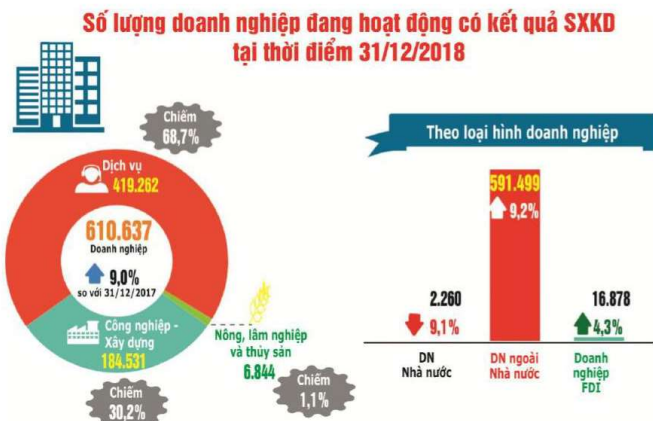
43



Les entreprises vietnamiennes

- Evolution rapide de l'outil statistique :

Số lượng doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả SXKD tại thời điểm 31/12/2018



Nguồn: "Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020"

44



Les entreprises vietnamiennes

- Besoin de développer 2 millions de PME
 - Création de richesses
 - Emploi pour les jeunes générations

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 45

45



Les entreprises vietnamiennes et le management

- Liée à la culture moderne et à la situation du Viet-Nam
 - Niveau d'éducation encore faible
 - Pas beaucoup de support
 - Structure familiale, lente, bureaucratique, manque de professionnalisme et honnêteté, niveau d'administration bas
- En voie d'amélioration...

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 46

46



Les entreprises vietnamiennes et le management

■ Profil des dirigeants : (cas pratique)

- Entrepreneurs privés qui ont fait fortune dans les années 1990/2000. Lê Văn Quang/Chu Thị Bình de la société Minh Phú
- Businessmen issus du secteur public et qui ont pu bénéficier de la politique d'actionnarisation des sociétés.
- Entrepreneurs Việt Kiều qui investissent au Vietnam depuis l'ouverture économique. Phạm Nhật Vượng.

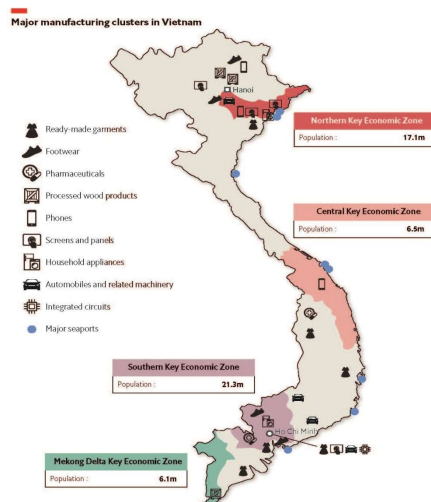
Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

47

47




Principaux Clusters Industriels



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

48

48



Environnement des Affaires

■ Un environnement des affaires favorable selon les agences internationales


Vietnam is rated more highly than China in some aspects of its business environment
 (Score out of 10 in key aspects of The EIU's Business Environment Rankings)

	FDI policy	Foreign trade & exchange controls	Labour market
Singapore	10.0	10.0	7.2
Taiwan	7.8	8.2	7.0
Malaysia	7.3	8.2	6.9
Japan	6.9	8.7	6.8
Thailand	6.4	8.7	6.6
South Korea	6.9	8.2	6.0
Philippines	6.0	7.8	5.8
Vietnam	6.0	7.3	5.6
Sri Lanka	6.0	6.0	6.4
Indonesia	5.1	7.3	5.3
China	5.5	6.4	5.7
India	5.5	5.5	5.4
Bangladesh	4.6	5.5	5.5
Pakistan	6.0	4.6	5.1

Note: Scores cover the forecast period of 2021-25.
 Source: The Economist Intelligence Unit, Business Environment Rankings.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 49

49

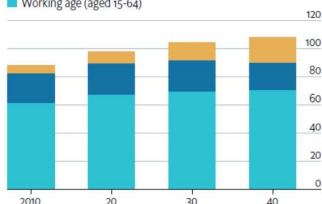


Environnement des Affaires

■ Une population active importante

The working age share of the population will decline slowly over the next two decades (m)

■ Elderly (aged 65 or above)
■ Children (aged 14 or below)
■ Working age (aged 15-64)

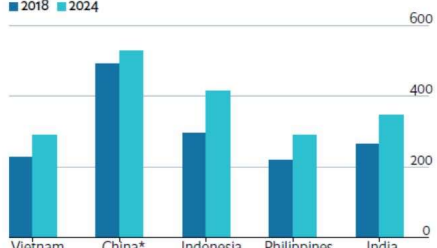


Sources: The Economist Intelligence Unit, United Nations.

Tarissement de la main d'œuvre
 Hausse des coûts
 Turnover important
 Traumatisme Covid : enfermement.

Vietnam will remain wage competitive
 (monthly manufacturing worker wages in nominal US\$, forecast exchange rate for 2024; full-time, excluding overtime and benefits)


■ 2018 ■ 2024



Sources: The Economist Intelligence Unit, JETRO.
 *Guangdong, Jiangsu, Shandong and Zhejiang provinces.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 50

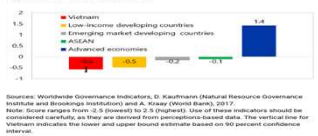
50



Environnement des Affaires

- Des problèmes de corruption

Tackling corruption
Vietnam ranks below its peer groups in a survey of perceptions of the extent public power is used for private gain.
(Lower scores indicate greater governance)




Group	Score
Vietnam	-1.2
Low-income developing countries	-0.5
Emerging market developing countries	0.2
ASEAN	-0.1
Advanced economies	1.4

Sources: Worldwide Governance Indicators; D. Kaufmann (Natural Resource Governance Institute and Brookings Institution) and A. Cray (World Bank), 2017.
Note: Scores range from -2.5 (worst) to 2.5 (best). Use of these indicators should be considered carefully, as they are derived from perceptions-based data. The vertical line for Vietnam indicates the lower and upper bound estimate based on 95 percent confidence interval.

INTERNATIONAL MONETARY FUND
- Un système bancaire fortement lié à l'immobilier.
- Environ 20 à 25% du PIB en économie « non officielle ».
- Absence de réelles filières industrielles vietnamiennes

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 51

51




Modèle Economique

- Ouverture après le 6^e Congrès (1986) :
 - Aux Investissements Etrangers
 - Au Commerce International
- Résultats : Un ancrage économique asiatique
 - 80% des investissements étrangers d'origine asiatiques (Corée du Sud, Japon, Singapour, Taiwan) – Europe 8% - France 1%
 - 80% des partenaires commerciaux du Vietnam sont asiatiques – Europe 8,5% - France 1%
 - 80% du commerce extérieur vietnamien dominé par les entreprises étrangères (parmi les 16 000 entreprises étrangères – France 280 – 300 au sein de la CCFV)

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 52

52



Modèle Economique

- Résultats : Un modèle de développement axé sur le façonnage et le développement de filières...
 - Import du Chine et de Corée du Sud pour Exportation vers les Etats-Unis, l'Europe et la Chine (« Pacific Trade Triangle » - Chine, Corée du Sud, US)
 - Financement des projets structurants via des projets immobiliers (Vinfast)
- Pérennité du modèle du façonnage ? Question posée depuis le 12^e Congrès du PCV (2016) – Objectif Pays à revenu intermédiaire => Industrialisé => création de « chaînes de valeur vietnamiennes »...

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 53

53



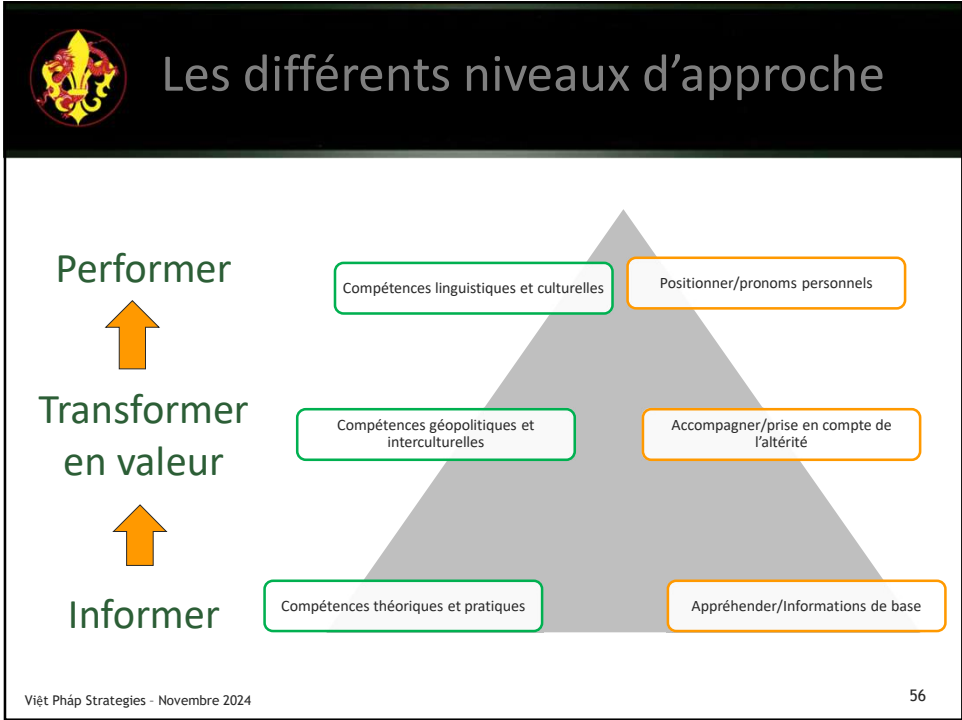
3. Environnement des affaires au Vietnam/Asie

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 54

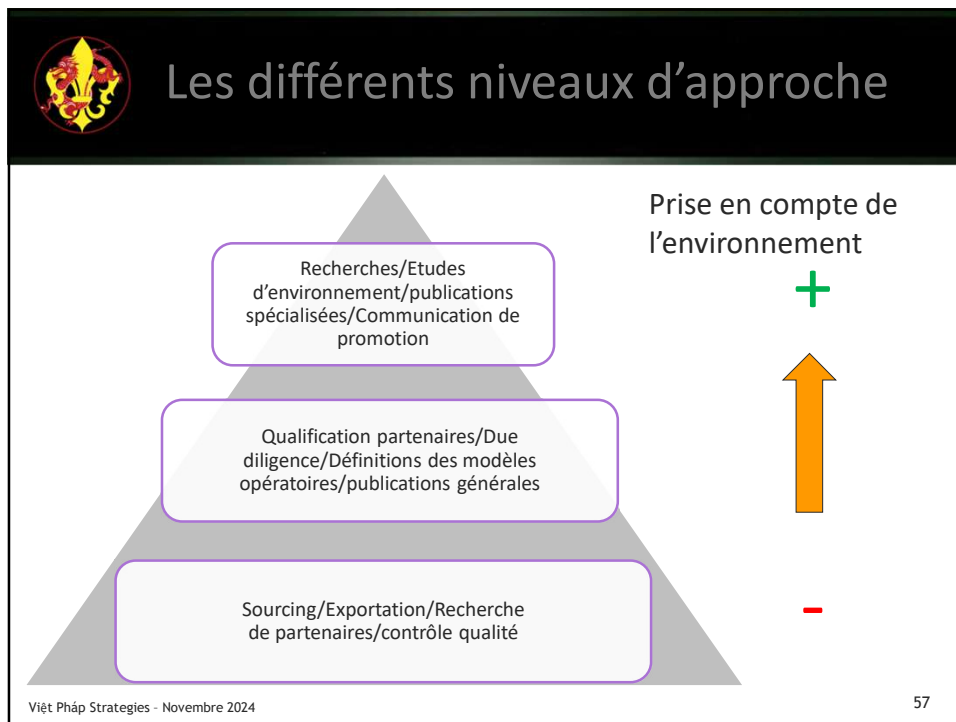
54



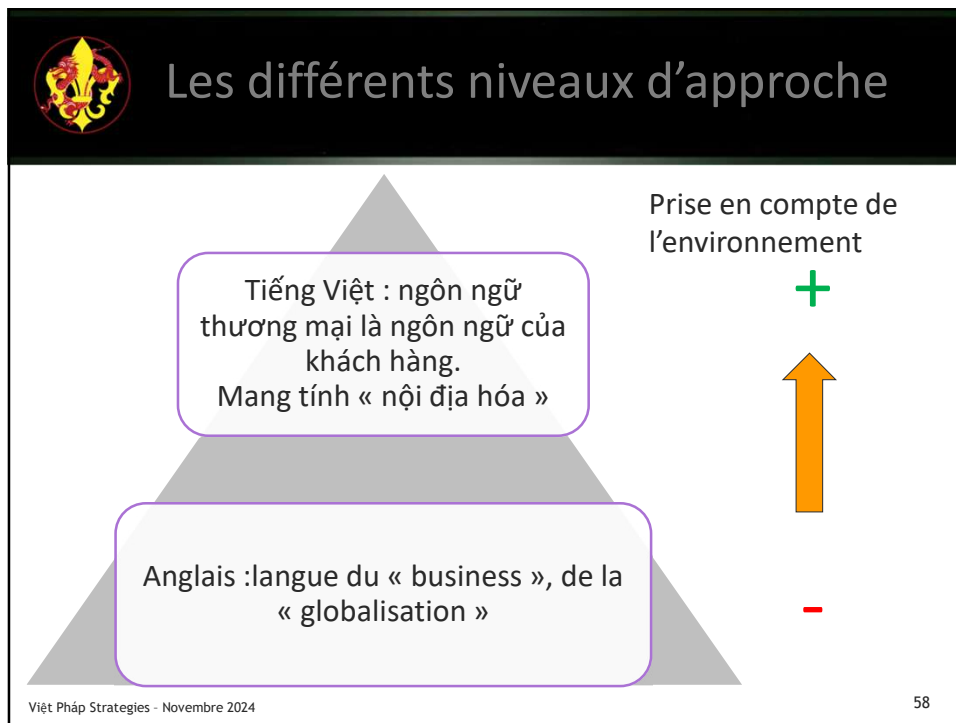
55



56



57



58



Les éléments techniques

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

59

59



Les éléments techniques

Les formes d'investissement
au Vietnam

La fiscalité de l'investissement étranger au
Vietnam

Maître Nga NGUYEN-BAUD
Avocat aux Barreaux de Paris et Hanoi
Docteur en droit
HBN

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

60

60



Les éléments techniques

Les formes d'investissement au Vietnam

1. Contrat de coopération d'affaires
2. Joint-venture
3. Société à capitaux étrangers
4. Bureau de représentation

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

61

61



Les éléments techniques

Le contrat de coopération d'affaire est une convention entre un investisseur vietnamien et un investisseur étranger, ou entre des investisseurs étrangers pour **la coopération commerciale et la distribution de bénéfices et de produits.**

Cette forme d'investissement est un contrat, elle ne donne pas lieu à la création d'une **personne morale.**

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

62

62



Les éléments techniques

La **joint-venture** (ou coentreprise en français) est une forme de coopération entre au moins deux entreprises indépendantes afin de réaliser un **projet économique commun**.

La structure d'une joint-venture peut être, soit uniquement contractuelle (contrat de collaboration), soit à la fois contractuelle et sociétaire (contrat de collaboration + filiale commune).



Les éléments techniques

Pour être plus libre dans la poursuite de ses affaires, les investisseurs étrangers peuvent créer son entreprise en constituant une **société à capitaux étrangers**.

Les sociétés à capitaux étrangers doivent obtenir un **certificat d'enregistrement d'investissement** avant d'être constituées.



Les éléments techniques

Les différentes **formes de société** :

La société à responsabilité limitée à deux membres et plus

- La responsabilité des associés dans cette forme sociétaire est limitée aux apports et les associés peuvent être des personnes morales ou personnes physiques.

La société à responsabilité limitée unipersonnelle

- La société à responsabilité limitée unipersonnelle est une société détenue par une personne physique ou une personne morale. La responsabilité est limitée au capital social apporté par le seul associé.

3.3 La société anonyme (joint stock company)

- Le capital social est divisé en parts égales appelées actions.
- La responsabilité des actionnaires est limitée à concurrence de leurs apports en capital
- Les actions de la société anonyme sont ordinaires ou préférentielles.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

65

65



Les éléments techniques

Le **bureau de représentation** est une forme d'implantation directe d'une entreprise étrangère sur le marché du Vietnam.

Il n'a pas la personnalité morale, mais permet de s'intégrer et de comprendre le marché avant de réaliser d'importants investissements.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

66

66



Les éléments techniques

La fiscalité de l'investissement étranger au Vietnam

1. **Impôt sur le revenu des particuliers** : de 5 à 35 %
2. **Impôt sur le revenu des sociétés** : 20 % sur les bénéfices de la société (sauf exception)
3. **Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)** : 10 % (sauf exception)
4. **Retenue à la source des dividendes payés à un non-résident** : non applicable depuis 2004

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

67

67



Cas pratique

- **Questions :**
 - Décrivez, le processus de création d'entreprise au Vietnam
 - Type d'entreprise, domaine, processus
 - Quels sont les points à prendre en compte dans le cadre d'une négociation commerciale au Vietnam
 - Préparation, singularité, etc.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

68

68



Les différentes approches

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 69

69



Rappels de base

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 70

70




L'intelligence Culturelle : c'est quoi?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

71

71



Intelligence Interculturelle:
C'est quoi?


« À l'international, l'incompétence (la non intelligence) interculturelle est un facteur de crise majeur alors qu'à l'inverse, la connaissance de la culture du pays partenaire est une prévention efficace. »

Source : Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique - 2015
http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/information-strategique-sisse/d2ie_reference_et_notion-cle-juillet.pdf

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

72

72



Intelligence Interculturelle: C'est quoi?

- **Intelligence :**
 - Intelligence : *inter-* (« entre »), et le radical *legĕre* (« choisir, cueillir ») ou *ligāre* (« lier »)
 - Qualité de quelqu'un qui manifeste dans un domaine donné un souci de comprendre, de réfléchir, de connaître et qui adapte facilement son comportement à ces finalités : Avoir l'intelligence des affaires.
 - Prise en compte des acceptions vietnamiennes : Trí tuệ (智慧) = Intellectuel, esprit; Thông minh (聰明) = clairvoyant+lumière : perspicace (prévoir les choses)

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 73

73




Intelligence Interculturelle: C'est quoi?

- **Intelligence Culturelle :**
 - Expertise sur les langues et les cultures
 - Exercice des compétences interculturelles dans l'intérêt d'une organisation publique ou privée. (Wikipedia)

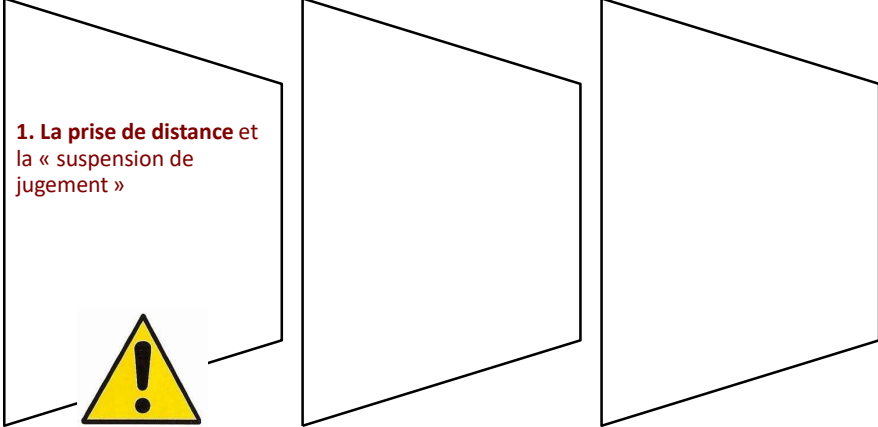

Benjamin Pelletier : <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/intelligence-culturelle-essai-de-definition/>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 74

74


 Intelligence Interculturelle:
C'est quoi? La démarche

1. La prise de distance et la « suspension de jugement »




Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 Source : M. Sauquet 75

75

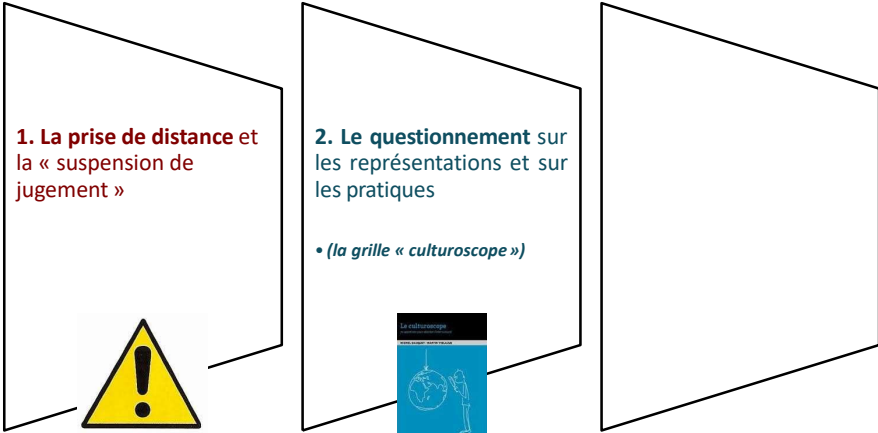

 Intelligence Interculturelle:
C'est quoi? La démarche

1. La prise de distance et la « suspension de jugement »




2. Le questionnement sur les représentations et sur les pratiques

- (la grille « *culturoscope* »)




Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 Source : M. Sauquet 76

76




Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

1. La prise de distance et la « suspension de jugement »




2. Le questionnement sur les représentations et sur les pratiques

• (la grille « *culturoscope* »)



3. La prise en compte des différences de représentations




Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024
M. Sauquet
77

77



LA CAPACITÉ À PRENDRE DE LA DISTANCE

- Nos évidences, nos stéréotypes
- Nos savoirs
- Nos jugements à l'emporte pièce
- Nos contextes de vie respectifs...
- Notre vision de l'interculturel



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024
Source : M. Sauquet
78

78

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

Cultures « locales »
Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.

Source : M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

79

79

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

Cultures « locales »
Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.

Cultures institutionnelles
Entreprises, ONG, ambassades, medias...

Source : M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

80

80

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

The diagram illustrates three types of cultures branching from a central point:

- Cultures « locales »**: Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc. (Accompanied by a photo of a group of people).
- Cultures institutionnelles**: Entreprises, ONG, ambassades, medias... (Accompanied by logos for Suez, the United Nations, and the Red Cross).
- Cultures de métiers:** Commerciaux, banquiers, ingénieurs, logisticiens, sécurité... (Accompanied by photos of a woman at a computer and a security guard).

Source : M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

81

81

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

The diagram illustrates four types of cultures branching from a central point:

- Cultures « locales »**: Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc. (Accompanied by a photo of a group of people).
- Cultures institutionnelles**: Entreprises, ONG, ambassades, medias... (Accompanied by logos for Suez, the United Nations, and the Red Cross).
- Cultures de métiers:** Commerciaux, banquiers, ingénieurs, logisticiens, sécurité... (Accompanied by photos of a woman at a computer and a security guard).
- Cultures sociales**: Origine sociale, niveau d'enseignement, etc. (Accompanied by a photo of a group of students).

Source : M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

82

82

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

- Cultures « locales »**: Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.
- Cultures institutionnelles**: Entreprises, ONG, ambassades, medias... (Logos: suez, UN, INSPECTION DU MOUV)
- Cultures de métiers**: Commerciaux, banquiers, ingénieurs, logisticiens, sécurité... (Logos: SECURITY)
- Cultures sociales**: Origine sociale, niveau d'enseignement, etc.
- Cultures générationnelles et de genre**: juniors/seniors, hommes/femmes, LGBT, etc.
- Cultures « locales »** (repeated): Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.

Source: M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

83

Intelligence Interculturelle: C'est quoi? La démarche

- Cultures « locales »**: Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.
- Cultures institutionnelles**: Entreprises, ONG, ambassades, medias... (Logos: suez, UN, INSPECTION DU MOUV)
- Cultures de métiers**: Commerciaux, banquiers, ingénieurs, logisticiens, sécurité... (Logos: SECURITY)
- Cultures sociales**: Origine sociale, niveau d'enseignement, etc.
- Cultures générationnelles et de genre**: juniors/seniors, hommes/femmes, LGBT, etc.
- Trajectoires de vie et univers du handicap**: (Icons: wheelchair, hearing aid, person with cane)
- Cultures « locales »** (repeated): Pays, ethnies, sociétés nomades, sédentaires, etc.

Source: M. Sauquet

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

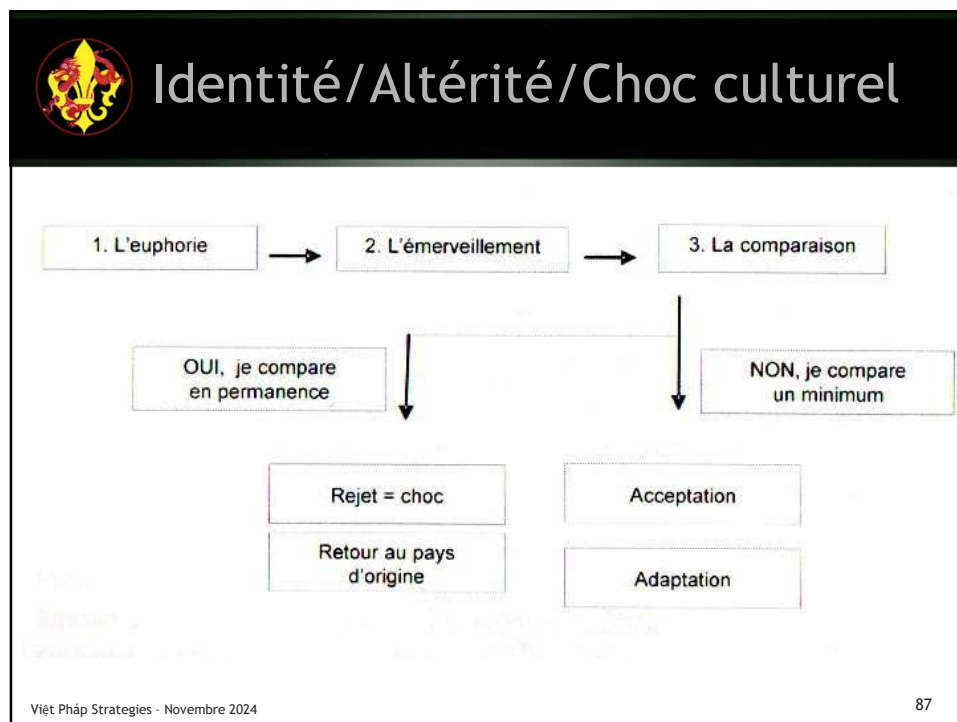
84



85



86




87

Identité/Altérité

- **Altérité :**
 - Etat qualité de ce qui est autre, distinct.
Différent : Aristote « c'est en procédant « de différence en différence » qu'on parvient à « l'ultime différence révélant l'essence des choses ». La différence est classificatrice, l'analyse s'opérant par ressemblance et différence
 - Différence et écart marquent une séparation, mais :
 - La *différence* le fait sous l'angle de la *distinction*
 - L'*écart* sous celui de la *distance*.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 88

88




Identité/Altérité

- **Identité :**
 - Rapport que présentent entre eux deux ou plusieurs êtres ou choses qui ont une similitude parfaite : Identité de goûts entre personnes.
 - Caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, sa singularité : Personne qui cherche son identité. Identité nationale.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 89

89




Identité/Altérité

```

graph TD
    A[Identité] -- Est constituée par --> B[IDENTITE PERSONNELLE "Le je"]
    A -- Est constituée par --> C[IDENTITE SOCIALE "Le nous"]
    B -- repose --> D["Individualité :  
Sexe  
Age  
Hérédité  
ethnie"]
    B -- repose --> E[Le caractère, la personnalité.]
    C -- repose --> F["Intériorisation de la culture  
par les coutumes, les  
croyances religieuses, la  
langue, les goûts  
esthétiques, les  
connaissances techniques."]
    C -- repose --> G["Sentiment d'appartenance à  
un groupe social en  
respectant les valeurs et les  
normes sociales."]
    D -- Se développe --> H["Se développe à travers les  
expériences, les bouleversement,  
les événements de la vie de  
chacun."]
    E -- Se développe --> H
    F -- Se développe --> I["Se développe à travers la  
socialisation"]
    G -- Se développe --> I
    
```

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 90

90




Identité/Altérité

- Cette identité du « nous » plus « forte » dans certaines cultures (« collectives »)
 - En France : « je pense donc je suis » : hérité de Descartes
 - Au Vietnam le « je » dépend de mon statut établi et des relations sociales qui constituent mon identité (Cf. notion de « face »)

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 91

91




Identité/Altérité

- La part du nous au Vietnam :
 - Le « je » n'existe pas...
 - Nous sommes ce que les autres voient de/en nous
 - La logique de l'honneur
 - La « grande famille »

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 92

92

 **Identité/Altérité**

CÁCH XƯNG HÔ TRONG HỌ HÀNG

BÊN NỘI

Bác - Bác gái/bá (Anh trai bố) Chú - Thím (Em trai bố)

CHA, BA, BỐ

Bá - Bác (Chị gái bố) Cô - Chú/dương (Em gái bố)

Anh - Chị (Con bác) Em (Con chú)

Anh em Con Chú - Con Bác

BÊN NGOÀI

Bác - Bác gái/bá (Anh trai mẹ) Cậu - Mợ (Em trai mẹ)

Me/Má/Bà

Bá/Dì - Chú/Dương (Chị gái mẹ) Di - Chú/dương (Em gái mẹ)

Anh - Chị (Con bác) Em (Con cậu)


Anh em Con Cô - Con Bác Anh em Con bác - Con Cậu

BẢN THÂN

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=BVHVRYxPS-0>

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 93

93


 **Identité/Altérité**

■ **L'acculturation :**

- L'acculturation est un mécanisme de changement culturel déclenché par le contact continu ou répété, direct ou indirect, de cultures différentes.
- L'acculturation provoque à la fois la perte, l'acquisition, la substitution, la réinterprétation et la transformation de traits culturels des populations mises en présence.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 94

94




Identité/Altérité

« Moi » Occidental	↔	« face » asiatique (Thể diện)
■ « Moi » intérieur, invisible	↔	■ « face » visible aux yeux de tous
■ J'existe par le simple fait d'être c'est le « je pense donc je suis » de Descartes	↔	■ Je n'existe que dans le regard d'autrui
■ Conception intangible	↔	■ Conception situationnelle et interactive

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 95

95




Identité/Altérité

- Attention de ne pas tomber dans les stéréotypes non plus :
 - L'objectif des stéréotypes consiste à simplifier la réalité : «Ils sont comme ça». Les patrons sont tyranniques ; ces personnes-ci sont fainéantes, celles-là sont ponctuelles ; les individus vivant dans ces quartiers de la ville sont dangereux - il se peut effectivement que l'un ou l'autre d'entre eux le soit, mais tous ?

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 96

96



Identité/Altérité

- Attention de ne pas tomber dans les stéréotypes non plus :
 - Cependant nécessité d'avoir des marqueurs permettant de mesurer l'écart plus que les différences pour permettre une évaluation de la situation.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 97

97



Les différences d'approche

Sur la base de l'approche de François Jullien
« la Conférence sur l'Efficacité »

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 98

98



Les différences d'approche

- Culture Vietnamienne : héritage pensée aire sinisée :
 - « Le concept clé de la civilisation asiatique héritée de la pensée chinoise est celui de l'harmonie : qu'il s'agisse d'ordonner les rapports des hommes entre eux, ou d'accorder l'individu aux rythmes de l'univers »
 - Cette recherche d'harmonie se base sur une vision du monde qui conditionne un sens de l'action et de l'efficacité et affecte la position de l'individu dans le système (référence aux pronoms personnels)
 - La pensée chinoise diffère de la pensée grecque : pour celle-ci la quête de la vérité primera sur l'harmonie => approches stratégiques radicalement différentes

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

99

99



Les différences d'approche

- Culture Vietnamienne : héritage pensée aire sinisée :
 - Notion d'efficacité : vient du potentiel de la situation et non pas de l'action qui force la situation. Le non agir : laisser les choses agir d'elles-mêmes. Le point d'inflexion. Ne pas aller contre les choses et forcer le réel si l'on se rend compte que le résultat n'est pas sûr. L'action peut-être vaine si il n'y a pas suffisamment de facteurs porteurs.
 - On ne cherche pas à appliquer un modèle qui se rapprocherait du cas idéal mais plutôt à identifier dans la réalité ce qui peut modifier le cours des choses.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

100

100



Les différences d'approche

- Culture Vietnamiennne : héritage pensée aie sinisée :
 - C'est moins l'investissement personnel qui compte que les conditions objectives de la situation qui pourront mener au résultat désiré.
 - La démarche consiste donc à accompagner le réel, à mettre à profit la situation et non à agir sur elle pour la forcer.
 - Communication : enjeu est la préservation de l'harmonie plus que l'expression des personnalités => contrainte de « face ». Définie comme la projection de l'image de l'individu dans l'univers social. C'est une fonction régulatrice.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

101

101




Les différences d'approche

- Pensée grecque :
 - L'Univers a un créateur et ce créateur transcendant incarne l'absolu, l'idéal. Il existe des formes idéales (le Vrai, le Bien, le Juste) qu'il s'agit de faire passer dans la réalité. La théorie aperçoit les vérités, la pratique s'efforce de les incarner.
 - Si un Occidental commet une faute, c'est d'abord vis-à-vis de Dieu, ou d'un idéal tel que la Justice (qu'établit l'État de droit). Il est donc coupable mais il a le droit au rachat de ses fautes, et au pardon, à condition de se confesser, savoir reconnaître ses torts.
 - On assiste à une articulation : théorie-pratique; plan-application; modèle – réalisation qui fonde la maîtrise de la réalité.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

102

102




Les différences d'approche

- Efficacité repose sur la manière dont l'individu va modifier la réalité. L'homme veut imprimer sa marque sur le cours des choses. Besoin de prise sur le réel. Le réel comme objet. L'homme est un acteur qui doit entreprendre. Privilégie : la prise de risque et l'autonomie
- Communication personnelle : la parole a le pouvoir de s'appliquer. L'affrontement, la confrontation des idées est une valeur fondamentale. Suppose un abord direct en face à face avec l'objectif d'explorer le sujet pour qu'à l'issue du débat une décision puisse être prise.
- La face est donc la projection de l'image des qualités et de la vérité de l'individu.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 103

103




Les différences d'approche

Thème	Pensée Chinoise	Pensée Grecque
Concept clé	Harmonie	Vérité
Vision du monde	. Pas de créateur, homme créé par le monde . Univers créé par immanence . Pensée circulaire . Absolu=vide . Non universalité des principes, relativité des choses (mais certains principes sont éternels) . Succession d'ordre et de désordre . Harmonie en évolution et transformation permanente . Interaction du Yin et du Yang, opposés complémentaires . Empirisme	. Univers créé par transcendance . Pensée linéaire . L'absolu est du domaine du divin . >absolu = théorie . >réalité = pratique . Existence d'une loi universelle à laquelle tout obéit. . Confrontation permanente de la théorie et de la pratique . Recherche de l'absolu . Modélisation
Efficacité	. Détour . Non agir (laisser la situation se dérouler d'elle-même) . Le pouvoir émane de la situation . Il faut détecter les facteurs porteurs . Accompagner le réel, le mettre à profit	. Rupture . Action sur la situation par la volonté de l'individu . Le droit transcende la situation . Affrontement, confrontation . Entreprendre, initier, forcer le réel

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 104

104



Les différences d'approche

Thème	Pensée Chinoise	Pensée Grecque
Résolution de conflit	<ul style="list-style-type: none"> . Abord de biais (potentiel de la situation) . Déstructuration de l'adversaire . Guérilla 	<ul style="list-style-type: none"> . Abord frontal, bref et direct (principe de la phalange) . Anéantissement de l'adversaire . Guerre éclair
Situation de l'individu	<ul style="list-style-type: none"> . Courage et lâcheté : fonction de la situation . Moralité conçue d'un point de vue collectif dans la perspective d'une « régulation harmonieuse » des rapports humains . Refus de la mise en valeur du sujet 	<ul style="list-style-type: none"> . Courage et lâcheté : qualités et responsabilités personnelles . Moralité individuelle et psychologique à partir des dispositions de l'âme . Autonomie de la personne

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 105

105

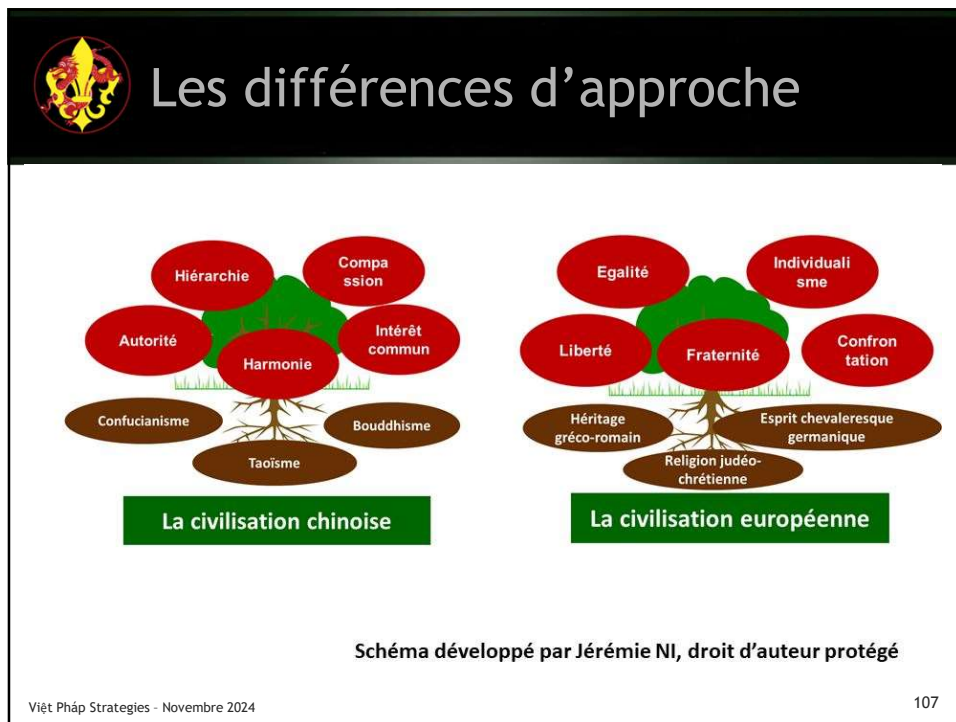



Les différences d'approche

Sur la base de l'approche de Jérémie Ni

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 106

106



107



108



Le contexte Culturel

- Les valeurs vietnamiennes
- Religions et croyances
- Structure et interactions

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 109

109




Les clefs culturelles

- Traditions & Croyances
 - Culte des ancêtres
 - Confucianisme
 - Taoïsme
 - Bouddhisme
- Epoque contemporaine
 - Communisme
 - Occidentalisation

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 110


110



CONFUCIANISME


Confucius (Khổng Tử - 孔子 -551/-479)

- L'objectif suprême :
 - l'harmonie dans la société
- Le postulat : l'homme social
- La voie vers l'harmonie :
 - respect de l'ordre établi → Comportement de soumission
- Les six relations Cardinales:
 - Parents/enfants
 - Epoux/Epouse
 - Frère aîné/frère cadet → Habitude de la hiérarchie
 - Souverain/sujet
 - Maître/élève
 - Ami/ami



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024
111


111



CONFUCIANISME


Confucius (Khổng Tử - 孔子 -551/-479)

- L'ordre social est basé sur cinq principes : bonté, droiture, bienséance, sagesse, loyauté.
- L'Homme de Bien, la bienveillance, les rites, la réciprocité
- L'Importance de l'éducation



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

112



CONFUCIANISME

Conséquences

- Esprit collectif, harmonie sociale versus vérité
- Respect de la hiérarchie
- Manque d'initiative (remise en cause de l'ordre)
- Conservateur
- Studieux
- Protocole, formalisme

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 113

113



Le Communisme

- Hiérarchie
- Bureaucratie
- Egalité
- Prise en charge par la collectivité
- Culte de la personnalité
- L'homme nouveau



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 114

114




Le Communisme

Conséquences sur le comportement

- Peur de l'initiative
- Fermeture
- Secret et délation
- Patriotisme, nationalisme et populisme

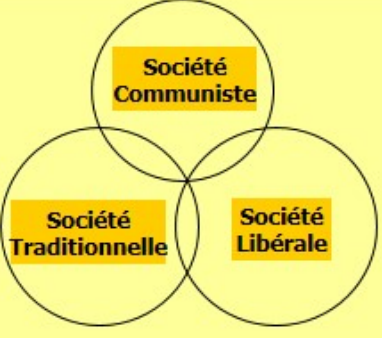
Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 115

115

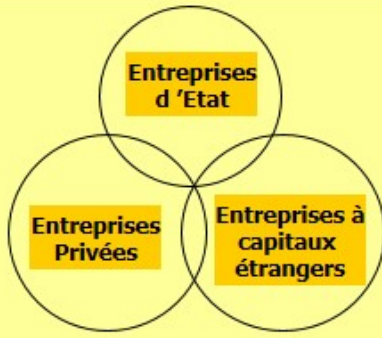


Un « syncrétisme »

Des modèles sociaux



Des modes de gestion



Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 116

116



Les clés culturelles pour comprendre nos partenaires – La Face


- Englobe
 - Crédit
 - Prestige
 - Point d'honneur

<https://www.facebook.com/docbaonlinehayban/photos/a.541885579310401/1919610314871247/>



Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 117

117



La Face

- La face n'est pas un « masque social » mais une identité créée par rapport aux autres
 - On est sensible au regard des autres
 - On existe dans le regard de l'autre (on est : em, bố, cháu, con, ...)
- Face et rapport sociaux – professionnels
 - Garantie de « bonne conduite » entre partenaires
 - Facteur fort d'observance de la norme sociale
 - On donne pour recevoir :
 - Plus la « face est grande » plus l'individu « est ». Et se « doit »
 - Besoin des autres pour faire grandir la face...
- Source de relative fragilité et vulnérabilité aux avanies de la vie en société

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 118

118



Donner de la Face

- Seul celui qui sait donner de la Face et donc accepter la règle de réciprocité et de dépendance mutuelle est considéré comme vraiment « humain » (vs « barbare »)
- Ce qui « donne de la Face » :
 - Confiance en l'autre
 - Accepter la dépendance mutuelle
 - Reconnaître la séniorité, l'âge et l'hierarchie
 - Faire des compliments en public:
 - Reconnaître les efforts et les bons résultats
 - Donner un cadeau; accepter une invitation

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

119

119




Perdre la Face

- **Eviter de Perdre / faire perdre la Face**, que cette « face » se décroche
- Enjeu => le risque de ne « plus exister »
 - Refuser une invitation
 - revient à refuser de créer des relations plus intimes (donner de la face)
 - Elever la voix
 - Critiquer en public
 - Le débat
 - A proscrire car est perçu conflictuel, improductif, menaçant

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

120

120




La Face et la politesse

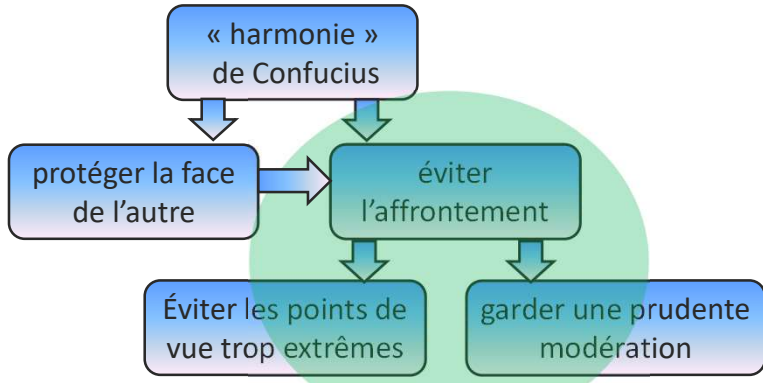
- Merci
 - Dire merci après avoir reçu une compliment c'est refuser le lien de dépendance.
 - c'est accepter le compliment et donc en creux accepter la mise en valeur qui nous a été faite, sans rendre la pareille...
 - et ne pas accepter la dépendance nouvelle garante de la pérennité de la relation
 - On préférera dire « không sao » (« ce n'est rien » - « pas de quoi ») pour se rabaisser un peu et garder le lien

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 121

121



L'harmonie des relations : une valeur centrale



```

graph TD
    A[« harmonie » de Confucius] --> B[protéger la face de l'autre]
    A --> C[éviter l'affrontement]
    B --> C
    C --> D[Éviter les points de vue trop extrêmes]
    C --> E[garder une prudente modération]
  
```


« le juste milieu » est une mise en garde contre les positions extrémistes, celles qui troubleraient les relations et seraient finalement contre productives.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 122

122

Le Réseau

- Comment le construire
- Comment le gérer
- Son rôle dans la prise de décision



Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 123


123

L'Individu et le groupe La famille, l'entreprise

- En général, les Vietnamiens sont issus d'une structure sociale « collective »
 - L'individu se définit par rapport à son groupe d'appartenance
 - L'individu est considéré moins important que le groupe, la famille ou l'entreprise.
 - Par conséquent, il existe des directives strictes dans les interactions sociales

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 124

124



Politesse/Tabous

- Les noms vietnamiens
 - Nom + prénom neutre + prénom : Nguyễn Văn Lộc.
 - On dit : Monsieur Lộc
- Les sujets préférés : le sport (Le football), les voyages, la musique et le climat

POLITIQUE

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 125

125



La Communication

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 126

126



La Communication Orale

■ Une situation de Direct

- Présence commune de l'émetteur et du récepteur
- Possibilité d'échange
- Besoin donc de savoir si son public suit.
- De percevoir l'attention ou l'inattention de son auditoire, la qualité du silence, les applaudissements, les murmures, etc.
- A l'oral on s'adresse à des êtres vivants.
- Les interactions revêtent un caractère extrêmement important.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

127

127



La Communication Orale

■ Une situation de Direct – Registre de Com.

- A chacune des situations correspond des attitudes, des tons, des façons de parler.
- L'auditoire demande juste de pouvoir comprendre clairement ce que vous souhaitez exposer. Donnez-lui les moyens de comprendre intellectuellement un raisonnement.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

128

128



La Communication Orale

- Une situation de Direct – Auditoire.
 - Pour bien parler, se faire comprendre, on doit s'intéresser à son interlocuteur, à ses objectifs, son niveau de langue, son intérêt
 - Besoin d'anticiper et de répondre aux attentes (sigles, angle de l'approche, etc.) « Anticiper » les réactions de l'auditoire.
 - Réagir calmement lors de l'entretien, de la soutenance; ajuster votre argumentaire.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

129

129



La langue vietnamienne

- Langue et pensée
 - La langue vietnamienne (Tiếng Việt)
 - Système alphabétique de 6 tons
 - 3 grands accents : nord, centre, sud
- Conséquences :
 - Différence dans l'approche du sujet
 - exemple Vache – con bò cái

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

130

130



La conversation

- En général, les Vietnamiens posent des questions personnelles pour montrer leur amitié
 - Ce qui peut être perçu comme indiscret et intrusif par un Français
- La conversation sert à la fois à échanger idées et informations, et à bâtir et consolider les relations
 - Faire des compliments et montrer son appréciation est essentiel

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

131

131




Les codes de communication

- But de la communication
 - Créer et maintenir une « bonne relation » à long terme.
 - Respecter l'harmonie
 - Eviter le conflit
- Conséquence: Une large part est laissée à l'Implicite

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

132

132




Communication Indirecte

- La relation prime sur le message
- La signification est moins dans le message que dans le contexte exprimé (geste, silence, etc.)
 - Le non verbal
- Quand le message n'est pas clair, se poser les deux questions suivantes :
 - Quelle est la crainte implicite derrière le comportement ?
 - Quelle est la demande implicite ?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 133

133




Le Oui & le Non

- « Oui » ou « OK »
 - J'ai entendu
 - J'ai compris (peut être)
- Mais pas forcément
 - Je suis d'accord
 - Je vais faire

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 134

134




Communication Indirecte

- Dissonance émotionnelle entre l'émotion « ressentie » et l'émotion « exprimée ».
- Impossibilité de critiquer : sentiments négatifs menacent la Face de l'autre.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 135

135




La communication indirecte et le silence

- Interprétations possibles du silence :
 - Accord avec votre proposition; pas d'objection
 - ou
 - Désaccord: Ils sont surpris ou choqués par votre proposition et n'osent pas l'exprimer directement

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 136

136




Les malentendus dans la communication

- **Attention à l'interro négative qui crée des malentendus**
 - Par exemple: « La solution A ne suffit-elle pas ? » Réponse « Oui »
 - La réponse « Oui » ici signifie : « Je suis d'accord avec vous que la solution A ne suffit pas ».
 - Dire : Pensez vous que la solution A convient ?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 137

137



Communication non verbale

- La gestuelle :
 - Serrer la main : pas habituel
 - Hôchement de la tête : salutations, accord
- Le regard : Eviter le contact visuel
 - Respect dû aux personnes âgées ou à la personne de sexe opposé
- Le sourire et le rire
 - Satisfaction ?
 - Gène ?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 138

138

Politesse/Tabous Communication non verbale

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 139³⁹

139

Les Différences régionales

- Haute conscience politique et culturelle
- Enclins à l'étude
- Exigeants et imaginatifs
- Epargnants
- Non orientés Business
- Respectueux des valeurs sociales


- Conscience culturelle et de traditions
- Discret, polis et romantiques
- Introvertis – Peu dynamiques
- Persévérants
- Epargnants

- Ouverts
- Moins influencés par les valeurs traditionnelles
- Moins orientés politique
- Dynamiques et orientés business
- Dépensiers
- Intéressés par le rapide profit

Source: Tâm Lý Người Việt Nam - TT Nghiên Cứu Tâm Lý Dân Tộc

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 140

140



Conseils de communication

- Etre explicite, détaillé, précis dans les explications et les instructions
 - plus que vous ne le seriez avec un Français
 - Besoin important d'explication. Les Vietnamiens ont besoin de comprendre pourquoi ils font quelque chose.
 - Besoin de convaincre, de composer et non pas d'imposer.
- Etre implicite, indirect dans la critique

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 141

141



Le Management

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 142

142

Formations



- Cinquantaine de grandes écoles d'ingénieurs et vingtaine de grandes écoles de management (publiques et privées) très prisées
 - Universités & Ecoles d'Ingénieurs (BSc, BE, Msc, ME, BTech, MTech)
- Milliers d'écoles et d'instituts privés
 
- Pléthore de diplômés de grandes universités et d'écoles étrangères: USA, Australie, France, Allemagne, ...

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 143

143

Le management et la hiérarchie

- Une hiérarchie marquée) surtout dans le secteur public
- Chef autorité suprême) et les entreprises familiales
- Pratique des relations d'alter ego
 - Pour la communication formelle.
 - Relations personnelles: les barrières tombent
 - Clanisme familial
 - Savoir concilier la forme « hiérarchique » et les relations ciblées

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 144

144

Le management et la hiérarchie

The organizational chart shows a top-down hierarchy starting with the Chairman, followed by the Managing Director. Below the Managing Director are four Presidents: systems, IT, Auto, and Tractor. Under the President Auto are three EVPs: Operations, R&D, and Export. Under the EVP Operations are three SVPs: Manufacturing, IT, and Sales & Marketing. Under the SVP Sales & Marketing are three VPs: Sales, Marketing, and After Sales. At the bottom are four GM divisions: North, West, South, and East.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 145

145

Le management et la socialisation

- La socialisation et la vie autour de l'entreprise :
 - Notion de famille étendue avec ses codes
 - Comment le gérer
 - Bien appréhender et connaître les relations qui existent entre les différents protagonistes (famille directe, élargie)
 - Nombreuses Invitations => comment leur donner une priorité
 - Prendre sur son temps personnel => comment trouver un compromis « acceptable »

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 146

146



Le management et la socialisation

- Participer à toutes les activités des Vietnamiens
 - Restauration, apéritif
 - Karaoké
 - Bowling
 - Aller boire un café ou Aller au pub/ bar
 - Massage

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

147

147



Les femmes et le management

- Femmes au pouvoir, fortes personnalités
- Femmes dans les milieux d'affaires, redoutables
- Relations hommes/femmes

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

148

148



Les 5 erreurs fréquentes

- Oublier que vous êtes dans leur pays
- Travailler à la française
- Mésestimer le personnel vietnamien
- Ne pas construire une relation étroite avec vos collaborateurs
- Oublier de récompenser


149



Les réunions

- Préparation :
 - Vendre le « contexte » aux futurs acteurs
 - Essayez d'être le plus précis possible
 - Quels sont les attendus; qui participe; qui rédige quoi ?
 - Répétez aussi souvent que nécessaire
 - Agenda prévu d'avance et rôles distribués.

150




Réunion - Timing

- Anticiper/planifier
 - **On ne commence que quand le chef de rang le plus élevé est présent**
- Le 1er quart d'heure sert aux présentations:
 - thé, café, biscuit
 - « small talk » sur des sujets sans rapport avec le « business » (actualité, temps, famille...)
 - une manière de créer de la convivialité, un rapport informel et une relation de confiance
- La suite: le contexte
 - **Pourquoi on est là, les enjeux**
 - **Eviter les questions fermées ou directes**

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 151

151




Les réunions

- Sujets/attitudes à éviter :
 - Tout ce qui pourrait faire perdre la Face à l'un des participants
 - on évoque les erreurs hors réunion
 - on ne nomme pas le responsable d'une « boulette »
 - **On essaie de préserver l'harmonie du groupe**
 - Attention au débat « à la française »
 - On ne s'énerve pas en public

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 152

152




Les réunions – Prise de parole

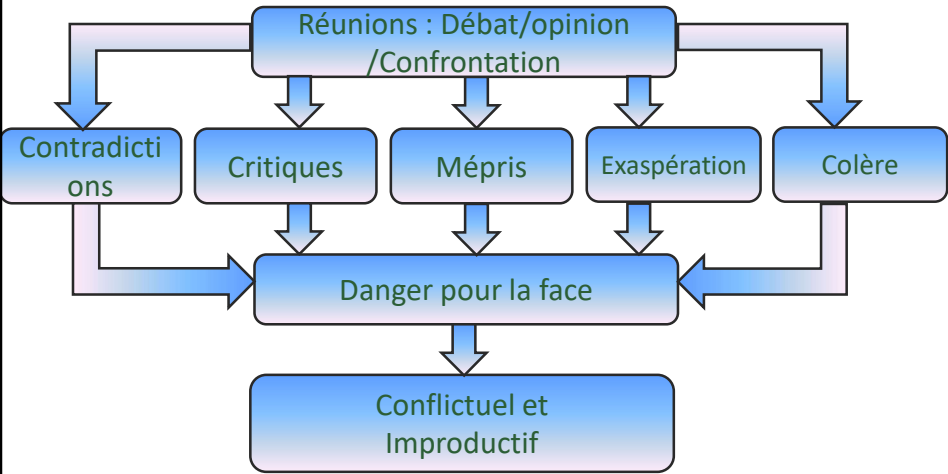
- Ecouter jusqu'à la fin de la phrase
- Eviter de couper la parole

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 153

153



Réunion : harmonie des relations : une valeur centrale



```

    graph TD
      A["Réunions : Débat/opinion /Confrontation"] --> B["Contradictions"]
      A --> C["Critiques"]
      A --> D["Mépris"]
      A --> E["Exaspération"]
      A --> F["Colère"]
      B --> G["Danger pour la face"]
      C --> G
      D --> G
      E --> G
      F --> G
      G --> H["Conflictuel et Improductif"]
    
```

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 154

154



Le temps extensible

- La plupart du temps, les délais ne sont pas respectés
 - et il sera difficile d'imposer cette discipline
- Fonctionnaire : le maître du temps
 - Je fais sentir mon importance
- Ponctualité variable
 - Les réunions qui débordent,
 - Le patron qui interrompt,
 - Les coups de fils, les entrées et sorties...

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

155

155



Le temps extensible

- Tâchez d'avoir un agenda flexible:
 - les Vietnamiens en sont de grands adeptes !
- Le temps de décision est souvent long...
- ... mais on demande l'exécution immédiate
- Respect des rendez-vous :
 - Dépend du lieu et de l'expérience à l'international

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

156

156

La gestion du temps dans les projets

- Attention au « không có vấn đề gì cả - Yên tâm » en cours de projet
- La notion de temps reste flexible

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 157


157

Clés pour « gérer » le temps

- Planifier à moyen et long terme, mais
 - **Piloter par « micro projets »,**
 - **Fixer de nombreuses « dates limites » et**
 - **Effectuer un « contrôle continu »**
- Savoir anticiper et/ou comprendre où sont les problèmes « cachés » qui deviendront les vraies sources de « dérapage »
- Avoir 2 plannings/deadlines
 - **Fin Novembre pour les Vietnamiens et fin Décembre pour les Français**

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024 158

158




Système d'information Interprètes

- Contrôler les informations
- La notion de rapport d'influence et de flux
- Rôle des interprètes: les utiliser efficacement
 - Rôle dans l'entreprise/Interprète
 - Traduction d'une langue alphabétique à une langue idéographique
 - Donner des indications pour l'interprète.
 - Ouvrir les mêmes mondes langue de départ et langue d'arrivée => donc être explicite.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 159

159



La gestion de la relation et le contrôle

- L'établissement d'une relation de confiance
 - Les personnes « donneront » l'information aux personnes avec qui la relation de confiance a été établie
 - La relation prime sur l'expertise

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 160

160



La gestion de la relation et le contrôle

- La valeur de l'écrit et de l'oral
 - Ecrit : professionnel, formel.
 - On écrit ce que l'on a demandé d'écrire, ou ce qu'il faut écrire.
 - Cela ne traduit pas forcément la réalité
 - La confiance orale hors du contexte professionnel est souvent plus près de la réalité que les rapports officiels...

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

161

161



La gestion de la relation et le contrôle

- La qualité et le suivi :
 - Nécessité de mettre en place son système de collecte et de suivi de collecte de données.
 - Qui doit être alimenté régulièrement.
 - Croisé avec des informations sur la durée provenant d'autres sources.
- Court terme vs long terme :
 - Importance de préserver l'historique des données.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

162

162



Négociation – savoir gérer ‘le froid et le chaud’

- Soyez franc et direct, mais sans mépris, ni arrogance ou impatience.
- Soyez attentif aux hiérarchies, titres..
- Soyez réceptif, honnête, n’ayez pas recours aux « astuces ».
- Soyez sensible aux craintes et appréhensions, même si elles semblent - de votre point de vue – infondées.
- Tâchez d’analyser l’organisation interne et les dynamiques décisionnaires; on ne vous le dira pas clairement !

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

163

163



Processus de Négociation

Faire:

- S’exercer à être patient ... pour ne pas montrer son impatience
- Faire preuve d’énergie positive
- Utiliser un langage diplomatique (pas de critiques directes)

Ne pas faire:

- Montrer sa frustration ou sa colère
- Jouer à faire pression
- Être conflictuel ou passer en force

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

164

164



La notion du Process

- Chez nous :
 - Base à respecter
 - Benchmark
- Au Vietnam :
 - Inutile
 - Préfère se valoriser montrant que l'on peut faire sans (notion de malin)

165



La notion du Développement durable

- Chez nous :
 - Préservation des ressources
 - Caractère social
- Au Vietnam :
 - Croissance basée sur l'exploitation intensive des ressources (humaines, naturelles...)
 - Spéculation

166



Protection du groupe et hiérarchie

■ Exemple Thăng Long

- Etudiant se faisant passer pour un autre
- Je ne peux pas demander au prof de la dénoncer car lien du groupe => il gardera le silence
- En revanche je peux demander au responsable de groupe si il s'agit bien de la bonne personne : car mentir à un prof c'est remettre en cause le lien de respect qui le lie à lui

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

167

167



En conclusion


■ Les 5 piliers de la grille de lecture :

- Les comportements face au temps.
- Les comportements individualistes et collectivistes.
- Les comportements liés à la façon de communiquer en société.
- Les comportements face à l'autorité.
- Les comportements face à l'avenir.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

168

168




En conclusion

- Les comportements face au temps.
 - Occident : notion linéaire du temps :
 - Le temps se déroule comme un ruban.
 - Agenda : outil fondamental.
 - Le travail n'a de valeur que s'il est accompli.
 - Culture orientée sur la tâche à réaliser (cahier de texte).
 - ASE : le temps comme un cycle (conception spatiale ou circulaire) :
 - Possibilité de faire plusieurs tâches en même temps.
 - Objectif final pas le but ultime et les délais ne sont qu'indicatifs
 - L'être est privilégié et tout est orienté vers la relation.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 169

169



En conclusion

- Les comportements face au temps.
 - Notion de Stress :
 - Pourquoi stresser pour une tâche qui n'est pas faite? Le temps est facteur de stress
 - Car lenteur dans les cultures linéaire est gage d'inefficacité (attente = anxiété)
 - ✘
 - Patience. Considérer le temps comme une valeur culturelle.
 - Ne pas donner des dates (même approximatives) pour les tâches simples, mais organiser une base temps et mesurer les écarts.
 - Pour les tâches importantes, donner un objectif clair et partagé sur lequel s'engager

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 170

170



En conclusion

- Les comportements individualistes et collectivistes.
 - Culture individualiste :
 - chacun s'occupe de soi et de sa famille proche.
 - Identité basée sur l'individu et sa réussite personnelle.
 - Degré de dépendance au groupe est faible.
 - Le salarié attache de l'importance à son indépendance.
 - Jugements sur l'efficacité et pas sur la loyauté.
 - Culture collectiviste :
 - L'individu s'inscrit dans une famille élargie (ref. aux pronoms pers Vietnamiens).
 - L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

171

171



En conclusion

- Les comportements individualistes et collectivistes.
 - Culture collectiviste :
 - L'enfant apprend à penser en termes de « nous ».
 - L'harmonie est la règle – affrontements directs évités.
 - Contexte fort en communication. On ne dit rien.
 - ✂ pour travail en contexte interculturel du collectivisme
 - Cibler le chef et lui témoigner des égards particuliers
 - Etablir des liens de confiance forts
 - La valeur de l'ordre est supérieure à la valeur du travail

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

172

172



En conclusion

- Les comportements liés à la façon de communiquer en société.
 - La notion d'implicite qui dépend :
 - Du contexte.
 - De sous entendus.
 - La signification d'un message est la résultante d'un cumul d'informations et du contexte (sous entendus).
 - Notion du silence : mal à l'aise chez les Français. Partie prenante de la relation en Asie.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

173

173



En conclusion

- Les comportements liés à la façon de communiquer en société.
- ✂ pour travail en contexte interculturel implicite (contexte riche)
 - C'est-à-dire?
 - Pourquoi?

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

174

174



En conclusion

- Les comportements face à l'autorité (Soumission à l'autorité).
 - La distance hiérarchique correspond au degré d'inégalité entre les individus, cad à la distribution des rôles et des activités :
 - Liée à la taille de la population.
 - Liée à la richesse d'un pays et à la distribution des revenus.
 - Poids de l'histoire.
 - L'autorité ne pourra exister que si elle rencontre la soumission.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

175

175



En conclusion

- Les types de hiérarchie : nombre des échelons dans une organisation (Plus d'échelons => distance hiérarchique élevée). GE 280000 employés. 5 strates. Peugeot 20000 employés. 14 strates.
- Habitudes du PDG et symboles attachés.
- Management type paternaliste.
- ✂ pour travail en contexte à forte soumission à l'autorité
 - Satisfaire le plus haut degré de l'autorité. Vendre en interne pour atteindre la bonne personne
 - Attention aux environnements à faible soumission à ne pas froisser le décideur

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

176

176



En conclusion

- Les comportements face à l'avenir.
 - Avenir porteur d'espoir ou non?
 - Pays riches souhaitent voir dans l'avenir un maintien de leurs positions => s'opposent aux éléments perturbateurs venus de l'extérieur :
 - Les gens s'accrochent à leurs acquis.
 - L'erreur ne sert pas d'apprentissage mais de source de critique.
 - Le changement est perçu avec hostilité.
 - « Combien ça coûte » plutôt que « combien ça rapporte ».

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

177

177



En conclusion

- Les comportements face à l'avenir.
 - Pays riches souhaitent voir dans l'avenir un maintien de leurs positions => s'opposent aux éléments perturbateurs venus de l'extérieur :
 - Recherche du moins cher au lieu de rechercher la qualité.
 - Pays entrepreneurial face au futur : go for it. Avec les avantages et les inconvénients

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

178


178



Cas Schmidt

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 179

179



Cadrage du Cas

- Explication de la méthodologie:
 - Cycle de réunions organisées par le CFVG en 1998 – réactualisé
 - Représentants des co-entreprises franco-vietnamiennes et représentants du corps enseignant
 - Vise à recueillir l'expérience des managers français pour fournir la réflexion des enseignants chercheurs du CFVG.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 180

180



Cadrage du Cas

- Questions posées :
 - Qu'est-ce qui vous pose problème quand vous travaillez avec les Vietnamiens?
 - Parmi ces problèmes, lesquels êtes-vous arrivés à résoudre? Comment?
 - Quels sont les problèmes non résolus?
 - Qu'est-ce que vous ne comprenez toujours pas?
- Ici, nous traiterons que de l'aspect communication interpersonnelle.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

181

181




Cadrage du Cas

- Une sélection de communication dans le contexte de l'entreprise a été choisie comme point de départ de la recherche.
- Ce cas a été soumis aux étudiants pour travaux.
- Début des recherches en interculturel sur le Vietnam car frustration des managers français.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

182

182




Cadrage du Cas

- Explication de la méthodologie:
 - Méthodologie employée :
 - Entretiens exploratoires et qualitatifs avec des chercheurs vietnamiens.
 - Séances de travail avec des équipes mixtes franco-vietnamiennes.
 - Études documentaires.
 - Simulations effectuées entre mars 1998 et mai 1999.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 183

183




Cadrage du Cas

- Formulation du problème :
 - Lors des réunions plusieurs situations d'incompréhensions ont été évoquées :
 - « On nous laisse nous planter » : de peur d'intervenir les employés vietnamiens laissaient les managers étrangers commettre des bévues (exemple de la traduction)
 - « L'autocritique » : manière partagée de mettre fin à conflit.
 - Mais en connaît-on la raison?

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 184

184




Cadrage du Cas

- Formulation des axes de recherche :
 - Dans ces situations, nécessité de savoir :
 - Ce qui est efficace.
 - Ce qui peut aider à résoudre le problème.
 - Ce qui est valorisé socialement et acceptable.
 - Notion d'efficacité.
 - Attitude à valoriser.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 185

185



Cadrage du Cas

- Explication de la méthodologie:
 - Pour explorer ces questions, il faut s'intéresser aux concepts clés de la culture vietnamienne et française
 - Vietnam : aire culturelle chinoise ; France : aire culturelle européenne (Grèce)

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 186

186



Cadrage du Cas

- Culture Vietnamienne : héritage pensée chinoise :
 - « Le concept clé de la civilisation chinoise est celui de l'harmonie : qu'il s'agisse d'ordonner les rapports des hommes entre eux, ou d'accorder l'individu aux rythmes de l'univers »
 - Cette recherche d'harmonie se base sur une vision du monde qui conditionne un sens de l'action et de l'efficacité et affecte la position de l'individu dans le système (référence aux pronoms personnels)
 - La pensée chinoise diffère de la pensée grecque : pour celle-ci la quête de la vérité primera sur l'harmonie => approches stratégiques radicalement différentes

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

187

187




Cadrage du Cas

- Culture Vietnamienne : héritage pensée chinoise :
 - Notion d'efficacité : vient du potentiel de la situation et non pas de l'action qui force la situation. Le non agir : laisser les choses agir d'elles-mêmes. Le point d'inflexion. Ne pas aller contre les choses et forcer le réel si l'on se rend compte que le résultat n'est pas sûr. L'action peut-être vaine si il n'y a pas suffisamment de facteurs porteurs.
 - La pensée chinoise ne cherche pas à appliquer un modèle qui se rapprocherait du cas idéal mais plutôt à identifier dans la réalité ce qui peut modifier le cours des choses.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024

188

188




Cadrage du Cas

- C'est moins l'investissement personnel qui compte que les conditions objectives de la situation qui pourront mener au résultat désiré.
- La démarche consiste donc à accompagner le réel, à mettre à profit la situation et non à agir sur elle pour la forcer.
- Communication : enjeu est la préservation de l'harmonie plus que l'expression des personnalités => contrainte de « face ». Définie comme la projection de l'image de l'individu dans l'univers social. C'est une fonction régulatrice.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 189

189




Cadrage du Cas

- Pensée grecque :
 - L'Univers a un créateur et ce créateur transcendant incarne l'absolu, l'idéal. Il existe des formes idéales (le Vrai, le Bien, le Juste) qu'il s'agit de faire passer dans la réalité. La théorie aperçoit les vérités, la pratique s'efforce de les incarner.
 - On assiste à une articulation : théorie-pratique; plan-application; modèle – réalisation qui fonde la maîtrise de la réalité. (Contrairement à la pensée chinoise qui est circulaire et en transformation permanente).

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 190

190




Cadrage du Cas

- Efficacité repose sur la manière dont l'individu va modifier la réalité. L'homme veut imprimer sa marque sur le cours des choses (notion du héros grec). Besoin de prise sur le réel. Le réel comme objet. L'homme est un acteur qui doit entreprendre.
- Communication personnelle : la parole a le pouvoir de s'appliquer (les Commandements). L'affrontement, la confrontation des idées est une valeur fondamentale. Suppose un abord direct en face à face avec l'objectif d'explorer le sujet pour qu'à l'issue du débat une décision puisse être prise.
- La face est donc la projection de l'image des qualités et de la vérité de l'individu.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 191

191




Cadrage du Cas (F. Jullien)

Thème	Pensée Chinoise	Pensée Grecque
Concept clé	Harmonie	Vérité
Vision du monde	. Pas de créateur, homme créé par le monde . Univers créé par immanence . Pensée circulaire . Absolu=vide . Non universalité des principes, relativité des choses (mais certains principes sont éternels) . Succession d'ordre et de désordre . Harmonie en évolution et transformation permanente . Interaction du Yin et du Yang, opposés complémentaires . Empirisme	. Univers créé par transcendance . Pensée linéaire . L'absolu est du domaine du divin . >absolu = théorie . >réalité = pratique . Existence d'une loi universelle à laquelle tout obéit. . Confrontation permanente de la théorie et de la pratique . Recherche de l'absolu . Modélisation
Efficacité	. Détour . Non agir (laisser la situation se dérouler d'elle-même) . Le pouvoir émane de la situation . Il faut détecter les facteurs porteurs . Accompagner le réel, le mettre à profit	. Rupture . Action sur la situation par la volonté de l'individu . Le droit transcende la situation . Affrontement, confrontation . Entreprendre, initier, forcer le réel

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 192

192




Cadrage du Cas (F. Jullien)

Thème	Pensée Chinoise	Pensée Grecque
Résolution de conflit	Abord de biais (potentiel de la situation) . Déstructuration de l'adversaire . Guérilla	Abord frontal, bref et direct (principe de la phalange) . Anéantissement de l'adversaire . Guerre éclair
Situation de l'individu	. Courage et lâcheté : fonction de la situation . Moralité conçue d'un point de vue collectif dans la perspective d'une « régulation harmonieuse » des rapports humains . Refus de la mise en valeur du sujet	. Courage et lâcheté : qualités et responsabilités personnelles . Moralité individuelle et psychologique à partir des dispositions de l'âme . Autonomie de la personne

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024
193

193



Cas Schmidt

- **Hypothèse de travail**
 - Les deux systèmes de pensée forment la toile de fond des systèmes culturels vietnamiens et français
 - Pour les Vietnamiens la résolution d'un problème passe par :
 - Une approche plutôt indirecte où la perception du contexte (non dit) est essentielle
 - Face mise en cause si rupture avec l'harmonie du groupe. S'inscrit dans un contexte social.
 - On laissera agir la situation sans chercher trop à la forcer.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024
194

194



Cas Schmidt

- Pour les Français, un autre schéma sera valorisé:
 - Approche directe basée sur l'explication et la confrontation d'arguments de fond.
 - La face est mise en cause s'il y a rupture par rapport à la vérité. Elle s'inscrit dans un rapport individuel.
 - On cherche à agir sur la situation pour obtenir une issue rapide et claire.

195




Cas Schmidt

■ Déroulement du cas (Travaillé avec le CFVG et Dominique Blu)

Le département Télécommunications est composé d'une équipe de 3 personnes et est considéré comme l'un des plus performants de l'entreprise. Le chef de département est très dynamique dans l'animation de son équipe. Il crée une ambiance de travail très conviviale dans le groupe. Âgé de 40 ans, il est à la fois bon copain et « chef paternel » vis-à-vis de ses subordonnés. C'est lui qui doit assurer la formation des ingénieurs vendeurs, et en même temps la présentation des nouveaux produits à la clientèle au cours des séminaires.

196




Cas Schmidt

■ Déroulement du cas : Présentation du cas

Les vendeurs se sont aperçus qu'au cours des séminaires récents, le chef de département s'est **trompé plusieurs fois** sur les capacités fonctionnelles du standard TX 200- un nouveau modèle de haute performance dont il ne maîtrise pas totalement la fiche technique. Les ingénieurs ont eu beaucoup de difficultés dans l'installation et le service après-vente du standard en question. Les clients n'étaient pas du tout contents. Les **ventes** de ce modèle se sont **ralenties** de façon inquiétante et les **plaintes se sont accumulées** dans le bureau du service après-vente. Les ingénieurs de vente n'atteignent donc pas leur objectif et leur salaire (dont une part importante est liée à leur performance) diminue fortement. La **tension** est devenue très forte **entre les deux départements** (Télécommunications et Après-vente). Les ingénieurs des deux départements se voient obligés de réagir.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 197

197



Cas Schmidt

■ Déroulement du cas : Présentation du cas

Ingénieur de vente

1 - Si vous étiez ingénieur de vente du département télécom que feriez vous ?

Détaillez par écrit la façon dont vous allez réagir dans cette situation :

Ce que vous faites

Pourquoi

Comment

Où

Dans quel but

Donnez des informations sur les personnes rencontrées, ce que vous dites etc...

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024 198

198



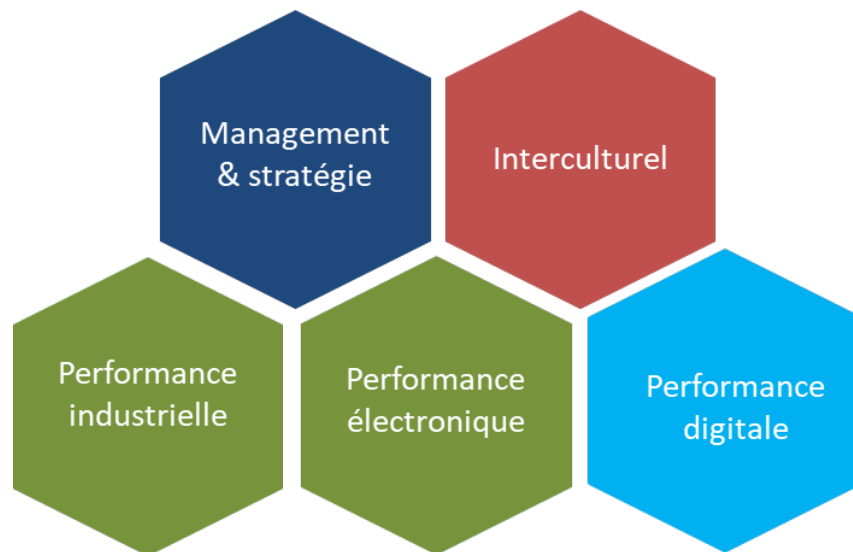
Cas Schmidt

- **Déroulement du cas**
 - Questions et réflexions
 - Etudiants par groupes de 3 personnes
 - Doivent réfléchir sur le comportement des parties prenantes pour résoudre ce conflit dans les cas suivants :
 - L'équipe est seulement composée de Vietnamiens
 - Si les Vietnamiens et Français sont amenés à travailler ensemble
 - Le chef du Dpt Télécom est un Français et les ingénieurs sont Vietnamiens/
 - Le chef du Dpt Télécom est un Vietnamien et les ingénieurs sont Français et Vietnamiens.



FRAMATECH

**Une offre de formations adaptée
à vos situations professionnelles**



Contact

Alain BARONI – Président, Directeur Général

Tél. 04 91 95 55 70

Mail : contact@framatech.fr