



FRAMATECH

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES VIETNAMIENS ?

Le 04 novembre 2024

Sur site, à Lyon

Etude de cas « SCHMIDT »

Formation interne



Smart energy management



1

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

2

2



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.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

3

3



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.

Viêt Pháp Strategies - Novembre 2024

4

4



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 Phâp Strategies - Novembre 2024 5

5



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 Phâp Strategies - Novembre 2024 6

6



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 7

7



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 8

8



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

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

9

9



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.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

10

10



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.

11



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).

12



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 13

13



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 14

14



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

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 15

15



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.

Viêt Phâp Strategies - Novembre 2024 16

16



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.



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.



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.

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

19

19



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...

Việt Pháp Strategies - Novembre 2024

20

20



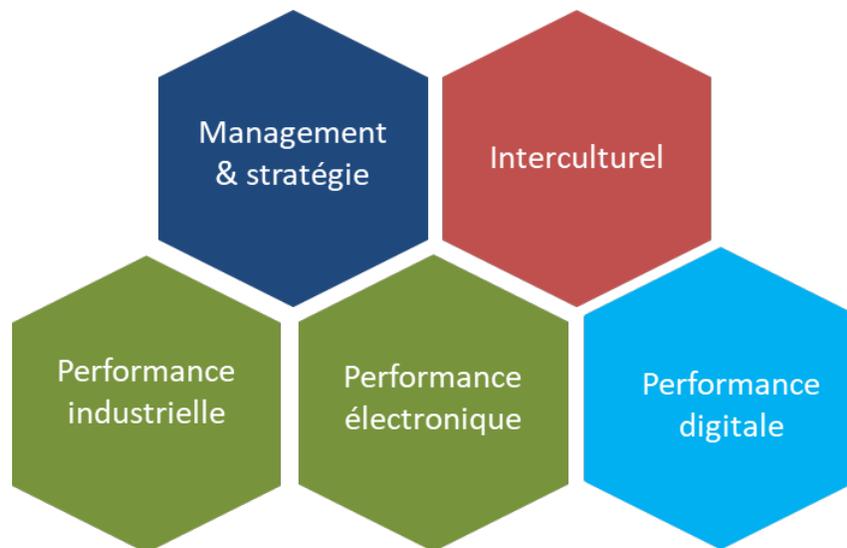
Cas Schmidt

- 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