

# LES TRADUCTIONS VIETNAMIENNES D'UN CODE D'ÉTHIQUE FRANÇAIS

L'implantation au Vietnam des pratiques internationales du management semble buter sur certains comportements culturels. Plutôt que de s'interroger sur un hypothétique changement de valeurs, il s'agit de comprendre l'idée que les acteurs se font de la place de l'individu et de son rapport aux autres, dans le contexte vietnamien. À partir d'une comparaison ligne à ligne d'un code d'éthique d'entreprise et de sa traduction en vietnamien, nous mettrons en évidence dans cet article deux conceptions bien différentes du rapport au monde et de la bonne gouvernance. C'est en partant de cette compréhension des différences entre ces deux univers culturels que les entreprises pourraient adapter leurs pratiques de management au contexte local.

Par **Alain HENRY\*** (1)

**L**e directeur d'une entreprise française implantée au Vietnam déplore le fait que ses collaborateurs fassent en permanence montre d'un trop grand esprit de subordination : « Le chef a toujours raison, ceux qui sont en dessous doivent obéir, attendre qu'il dise quoi faire... ». Il éprouve de la gêne devant leur déférence. Mais, surtout, il a du mal à obtenir qu'ils expriment librement devant lui des avis différents des siens. Sa déception est à son comble lorsqu'il découvre que la traduction en vietnamien du « code d'éthique » de l'entreprise adopte un ton particulièrement autoritaire. Les formulations qui, dans la version *corporate*, font appel au jugement et à l'engagement des personnes ont été gommées. « Cela ne laisse pas beaucoup de place à l'initiative et au sens des responsabilités ! », s'étonne-t-il.

Nombreux sont ceux qui voient dans cette attitude de déférence un trait culturel hérité de l'éducation communiste. Mais pour d'autres, cette attitude proviendrait d'une tradition confucéenne d'autant plus diffi-

cile à faire évoluer qu'elle est ancienne. Ce type d'interrogation renaît à chaque fois que l'on veut moderniser la gestion des entreprises en faisant appel à la créativité du personnel et à son sens de l'initiative. Mais l'idée qu'un conditionnement culturel pourrait priver certains individus de leur sens de l'initiative est erronée. Elle empêche, de plus, de s'interroger sur la part des comportements susceptibles d'être modernisés et sur la part de ceux qui relèveraient d'un socle plus stable.

Pour éclairer cette question, nous allons voir qu'un contexte culturel tient d'abord à la manière de donner sens aux situations se présentant dans la vie sociale.

---

\* Directeur de l'Agence Française de Développement au Vietnam, chercheur associé à Gestion et société.

(1) L'auteur remercie Nguyen Thi Thanh An, Nguyen Chi Dan, Andrew Hardy, Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Olivier Tissier, ses deux référés et surtout Nguyen Thi Thanh Binh, pour leurs commentaires et leurs précieux conseils (les analyses présentées ici n'engagent que l'auteur).

Dans une recherche récente, Philippe d'Iribarne a comparé les versions française et américaine (réputées identiques) des « principes d'action » d'un groupe français (2) : il a montré que chacune d'elles exprime une vision qui est propre à son contexte culturel. Suivant la même démarche, nous allons comparer la traduction en vietnamien du code d'éthique Nexans avec son original en français (3). Ce faisant, nous verrons qu'elle laisse apparaître une conception différente de l'individu et de sa relation au monde.

Dans une première partie, nous verrons que les versions française et anglaise du code d'éthique Nexans révèlent des écarts culturels semblables à ceux observés chez Lafarge. Parfois, ces écarts tiennent à la langue, mais ils sont aussi, parfois, le fait de certains choix des traducteurs. Cependant, chaque version a sa propre cohérence. Dans une seconde partie, une comparaison ligne à ligne des versions vietnamienne et française nous fera entrer dans un univers bien différent. Nous verrons se dessiner une autre vision de l'individu et de son rapport au monde. Les comportements de subordination évoqués précédemment n'ont rien d'immuable. Mais la manière dont ils font sens renvoie à un cadre de représentation singulier, relativement stable, quant à lui.

Pour conclure, nous en tirerons des propositions sur la façon d'adapter les méthodes de management au contexte culturel vietnamien.

## LA DIVERSITÉ DES REPRÉSENTATIONS DU LIEN SOCIAL

La mondialisation de la gestion a entraîné une large diffusion des chartes d'éthique. Selon le modèle initial américain (4), leur objectif est de diffuser les valeurs de l'entreprise auprès de ses membres et de ses partenaires (au point qu'elles ont acquis une valeur d'actif). L'adaptation de cet outil au contexte français ne s'est pas faite aisément. Beaucoup de cadres français font en effet observer que « ces beaux principes » ne sont pas applicables dans un monde fait d'intérêts et de compétition ; ils les jugent contradictoires avec les réalités du terrain. S'ils en acceptent l'usage, c'est bien plus pour ne pas se démarquer d'un standard mondial, tout en persistant à y voir une certaine hypocrisie. Les directions d'entreprise y trouvent, quant à

elles, un moyen de renforcer la cohésion de leurs équipes autour de quelques valeurs clés, dans un contexte où, précisément, elles doivent intégrer des populations culturellement très diverses.

Cette adaptation se reflète au travers du contenu des textes, qui, implicitement, tiennent compte de l'idée que les divers acteurs se font de leur rapport à l'entreprise. Dans l'exemple des « Principes d'action Lafarge » (cf. l'encadré ci-dessous), la comparaison montre qu'au-delà d'une similarité voulue par la direction, les versions anglaise et française comportent des différences significatives révélatrices de leur contexte culturel spécifique.

### DEUX UNIVERS CULTURELS DISTINCTS (5)

Dans le cas de Lafarge, les « principes d'action » ont été rédigés en français. Leur traduction en anglais a ensuite été écrite par un groupe de managers ayant travaillé dans les filiales américaines, dont la moitié était d'origine anglophone. Derrière des énoncés apparemment identiques, chaque version produit sa propre mise en scène des relations entre l'individu et le Groupe, faisant ainsi émerger les logiques de deux univers culturels distincts.

Une première différence réside dans la façon de présenter la relation à l'entreprise. Dans la version américaine, celle-ci apparaît comme une communauté unie qui s'engage à agir vertueusement derrière ses dirigeants. La direction exerce un leadership moral sur ses membres (*"our people"*). Elle les informe des devoirs qui leur incombent du fait de leur subordination contractuelle (*"employees"*). La langue contribue à présenter leurs obligations comme naturelles (*"we are committed"*). Les membres de l'entreprise – employés et dirigeants – sont vus comme moralement perfectibles (*"to compensate our weaknesses"*). Dans la version française, le Groupe et sa direction forment une entité abstraite, distincte des membres de l'entreprise (« les collaborateurs » : le mot souligne leur contribution). Ceux-ci sont « invités » à se mobiliser. La formulation prend soin d'atténuer leur subordination hiérarchique. Elle dirige le projecteur sur leur liberté souveraine : « Nous nous engageons... ». Leurs fai-

(2) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009 (Cette recherche porte sur le Groupe cimentier français Lafarge).

(3) Code d'éthique et de conduite des affaires de Nexans : les deux versions de référence de ce texte existent, en français et en anglais (cf. <http://www.nexans.com/>). Nexans est un groupe industriel français spécialisé dans la fabrication de câbles. Au cours des vingt dernières années, il a connu une forte expansion mondiale. Présent aujourd'hui dans trente-neuf pays, il emploie près de 22 000 personnes et est un des leaders mondiaux de sa branche. Sa filiale vietnamienne est issue du rachat d'une société coréenne.

(4) Le « Credo » de la firme Johnson & Johnson date de 1943 (<http://www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo>). Selon les cas, ces textes sont appelés « charte éthique », « code de conduite », « principes d'action », etc. Nous utiliserons indifféremment ces différents vocables.

(5) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences*, *Ibid.* Voir également TREGUER-FELTEN (G.), « Un même code éthique : deux univers de travail différents », *French language studies*, 20 (2010), pp. 61-74, Cambridge University Press.

blesses relèvent d'une catégorie plus abstraite (« de compenser les faiblesses »).

La représentation des relations avec les clients (et avec les actionnaires) subit de semblables transformations. La version américaine affiche sans fard les obligations de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, prolongement naturel d'un engagement contractuel. L'image est celle, pragmatique, du fournisseur qui répond à une commande (*"we provide our customers"*). En français, elle prend la forme magnifiée de celui qui « offre » ou qui « propose » ses produits avec une connotation noble de gratuité.

Des différences similaires se retrouvent entre les deux versions de référence du code d'éthique Nexans : « nos collaborateurs » deviennent *"our employees"*, faisant soudain apparaître une position de dépendance. En français, le Groupe Nexans est vu comme une entité abstraite distincte des collaborateurs : « Nexans respecte la vie privée de ses collaborateurs ». Ces derniers forment un corps uni – « nous » – qui affirme fièrement son engagement : « Nous n'acceptons pas de cadeau qui pourrait influencer [...] notre jugement » ; « nous respectons nos différences », etc. La forme pronomiale réfléchie souligne de manière répétée le libre consentement des collaborateurs qui « s'interdisent », « s'abstiennent », etc. Même si le texte impose des obligations, il use parfois de formules pleines d'égards : « les [entreprises du Groupe] sont invitées à respecter... » On retrouve là ce doigté si particulier au contexte culturel français (6), un doigté qui est gommé dans la version anglaise.

Les relations avec les clients sont vues elles aussi de façon singulière. Contrairement à ce que voudrait une posture strictement commerciale, la charte ne parle pas de répondre à leurs ordres. Elle voit la relation davantage sur un pied d'égalité. Les clients sont des « partenaires » avec qui l'on souhaite « collaborer » et que l'on veut « traiter [...] avec équité, quelle que soit leur taille » (comprendre : sans mépris pour les petits). Il est moins question de répondre aux ordres que de « les satisfaire au mieux ». L'énoncé laisse toute latitude au fournisseur d'en juger par lui-même. À l'occasion, celui-ci doit se rapprocher des clients pour « développer des solutions nouvelles ». Plutôt que de « fournir », il « met à [leur] disposition ». La relation est presque inversée : on retrouve la figure française du prestataire qui sait s'élever au-dessus de son client en se donnant l'image honorable de celui qui offre ses conseils et en occultant ce qui le placerait en position servile (7). L'accent est mis sur les aspects nobles de sa

(6) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Étrangeté française*, Seuil, 2009.

(7) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Étrangeté française*, *Ibid.*

(8) PAPIN (Ph.), *Viêt-Nam, parcours d'une nation*, pp. 70-77, Ed. Belin, La Documentation Française. La grammaire du vietnamien est cependant plus proche de celle du thaïlandais.

position : apprécier par lui-même, développer des solutions, innover, offrir de lui-même, etc. La présentation du lien avec les actionnaires (auxquels le Groupe « assure un traitement égal ») jette elle aussi un voile pudique sur la relation de dépendance.

On pourrait penser qu'il ne s'agit là que d'une question de forme sans grande influence sur la réalité. Mais la forme exprime une manière particulière de se représenter les liens de subordination et de coopération. La réalité peut prendre des formes multiples. Les représentations peuvent d'ailleurs mal lui correspondre. Cependant, elles ont tendance à influencer les manières de penser et d'agir. Et lorsque la réalité s'écarte trop d'une vision idéale, la motivation des agents risque d'en être affectée.

La visibilité des logiques culturelles dépend de la qualité des traductions et des choix opérés par les traducteurs. Elle dépend de leur familiarité avec la culture locale et de leur capacité à en mobiliser les représentations. Il ne s'agit pas seulement de connaître la langue, mais aussi la bonne manière de s'en servir. Dans notre cas, on doute que certaines formulations fassent complètement sens dans un contexte anglo-saxon, comme celle-ci : *"Nexans treats its customers with fairness whatever their size"*. Chaque traduction laisse plus ou moins bien transparaître les logiques liées à son univers culturel. Mais certaines formules idiomatiques suffisent aussi à exprimer des différences : en français, « le bon exercice de leur métier » renvoie à l'appartenance à un état et aux règles de l'art, tandis qu'en anglais, *"to perform their job properly"* est plus proche d'un monde de la performance et des résultats.

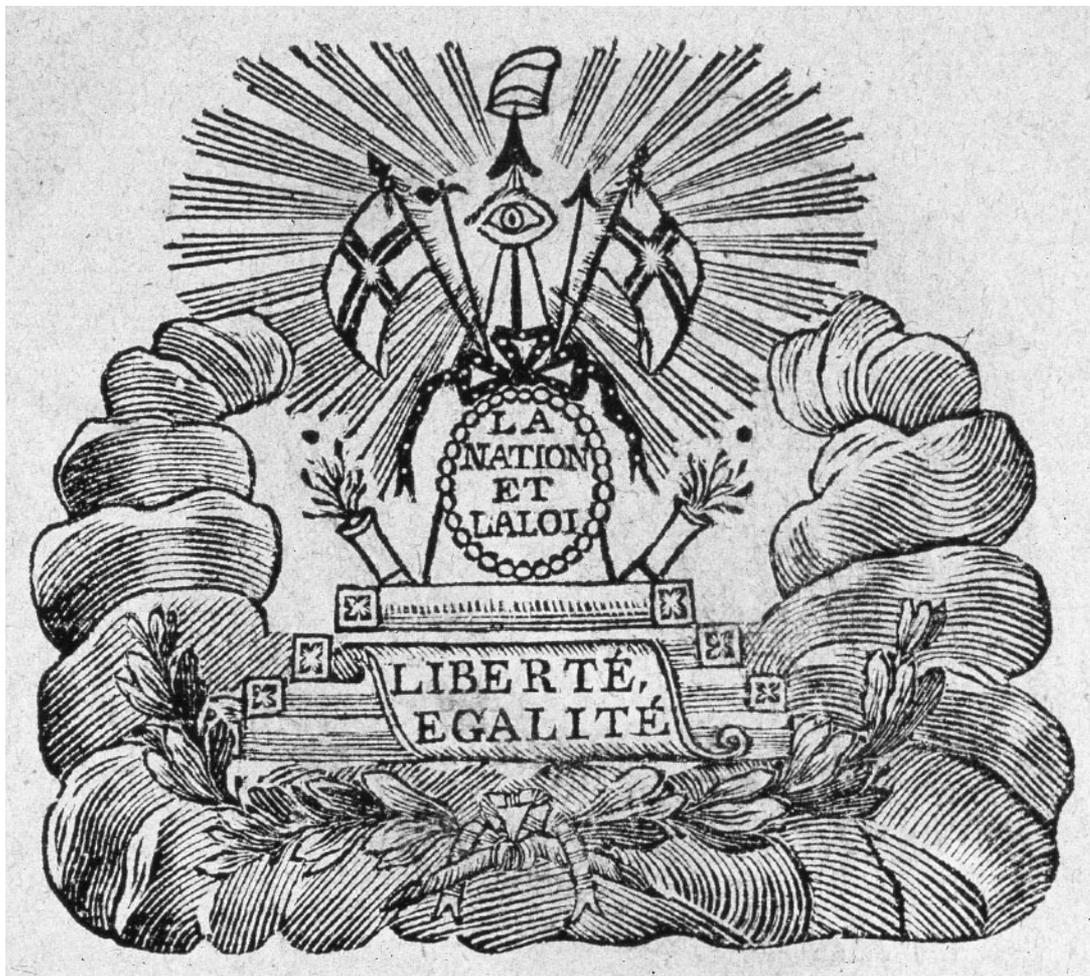
La langue vietnamienne va nous plonger maintenant dans un autre monde. Elle est le produit d'un lent mélange entre un socle *viêt* et le chinois qui, pendant plus d'un millénaire, a été le vecteur littéraire et administratif du pays (8). 70 % du lexique actuel provient de ce sino-vietnamien qui s'écrivait en idéogrammes et qui, pouvant être lu de la Corée au Japon, représentait la « source d'une indéniable unité culturelle » (9). Au XVIII<sup>e</sup> siècle, des missionnaires européens ont introduit une écriture romanisée, mais son usage ne s'est répandu qu'au XIX<sup>e</sup> siècle et n'a été rendu obligatoire qu'en 1945 par décision du tout nouveau régime communiste (10).

## UNE MISE EN SCÈNE VIETNAMIENNE

La traduction en vietnamien du code d'éthique Nexans s'est voulue aussi fidèle que possible, suivant ligne à ligne les deux versions *corporate* (anglaise et

(9) PAPIN (Ph.), *Viêt-Nam, parcours d'une nation*, *Ibid.*

(10) La suppression des caractères chinois a effacé, du même coup, leur valeur visuelle qui en donnait la sémantique.



© Chevreux/KHARBINE-TAPABOR

« Les relations avec les clients sont vues elles aussi de façon singulière. Contrairement à ce que voudrait une posture strictement commerciale, la charte française ne parle pas de répondre à leurs ordres. Elle voit la relation davantage sur un pied d'égalité. » *Vignette de la période révolutionnaire (XVIII<sup>e</sup> siècle) figurant en en-tête d'un document intitulé « La nation et la loi. Liberté – Égalité ».*

française) du Groupe. Ses auteurs (un traducteur, relu par un groupe de cadres bilingues) se sont appuyés sur l'une et l'autre, selon les difficultés qu'ils rencontraient. En comparant la version vietnamienne à son original en français (11), nous allons voir qu'elle en restitue les valeurs. Toutefois, elle en donne une représentation différente, laissant voir, peu à peu, une autre conception des relations entre les personnes.

### Un règlement directif

Dès le titre, la version vietnamienne se présente comme un règlement moral. L'idée d'un « code » évoque, en français, des principes assez larges servant

à orienter l'action tout en laissant place à l'initiative. Il est traduit ici par « réglementation » (au sens de la réglementation du travail). La notion d'« éthique » est rendue par l'idée normative de « règle morale », qui renvoie à l'idée confucéenne de moralité (12). L'introduction confirme cette conception d'une direction morale. Là où le français indique que le texte « est destiné à aider chacun à agir », le vietnamien précise qu'il « a pour but de fixer à chaque individu la manière d'agir » (13). L'original français est parfois directif – « vous devez vous conformer » –, mais il prend souvent le soin de laisser une place au jugement des acteurs : « vous pouvez en parler », « il convient de consulter suffisamment tôt », etc. La forme pronominale – « chacun

(11) Nous avons travaillé sur une rétro-translation, du vietnamien vers le français. Celle-ci a été faite « en aveugle » (sans voir l'original) avec la consigne de rester proche du mot à mot. Afin de pallier les écarts inévitables de traduction, nous avons rediscuté nos interprétations avec notre traductrice, Mme Nguyen Thi Thanh Binh. Je la remercie ici chaleureusement pour son travail rigoureux et pour ses précieux commentaires. Nous comparons ici cette rétro-translation (donnée en italique) à l'original français. Le vietnamien est fourni en notes de bas de page, afin de permettre aux lecteurs familiers de cette langue de vérifier nos interprétations.

(12) *Quy chế về đạo đức* ; *quy chế* [réglementation, statut], *quy chế lao động* [réglementation du travail], et *đạo đức* [vertu, voie morale]. Un équivalent pour « code » serait *luật* [loi], au sens du « code civil ». On peut aussi traduire « code » par *quy tắc* [règle], mais l'usage en est moins répandu.

(13) *Nhằm định hình cho mỗi cá nhân cách thức hành động.*

doit s'interdire » – souligne également la place laissée au libre arbitre. Par comparaison, la version vietnamienne est sans appel. Elle édicte des obligations naturelles – « *il vous faut en discuter* », « *il faut rapidement consulter* », « *il est interdit...* » (14).

En français, le mot « appliquer » évoque le fait de passer du plan des principes à celui des réalités, avec ce que cela suppose d'interprétation. Le fait même de chercher à restreindre cette part d'interprétation (« *appliquer scrupuleusement* ») n'en éclaire que mieux cet espace de liberté. En vietnamien, il s'agit d'« *observer strictement* » (15) : l'image est celle du geste qui exécute seulement ce que l'œil voit. Il est question aussi de « *la conduite qu'il faut suivre* » (16). La formulation ne laisse guère de place à l'interprétation ou au débat. Elle renvoie à l'idée d'une voie morale.

Là où le français se place dans le registre d'un engagement volontaire – « nous collaborons avec nos clients » –, le texte vietnamien en fait une obligation – « *nous devons avoir des relations étroites avec les clients* » (17).

Dans le contexte français, les codes éthiques, parce qu'ils prétendent s'ingérer dans la conscience morale de chacun, sont ressentis comme attentatoires à la liberté. Dès lors, leurs rédacteurs prennent soin d'orienter le projecteur sur la liberté inaliénable du sujet et sur la part laissée à son jugement. Dans la version vietnamienne, la question ne semble pas se poser. L'idée de « *réglementation* » est bien admise par les acteurs. Un directeur explique qu'il a voulu l'annexer au contrat de travail. Le syndicat s'y est opposé, mais précisément parce qu'il y a vu aussi l'ajout d'une « *nouvelle réglementation* » non prévue par la législation du travail (18).

Cette conception laisse peu de place, pensera-t-on, à l'initiative individuelle. On est tenté d'y voir l'héritage d'une mentalité autoritaire et collectiviste.

Pourtant, cette interprétation est largement contredite par les faits. Il suffit de regarder la circulation routière ou la vie en entreprise pour observer un foisonnement d'initiatives peu coordonnées qui justifieraient, à elles seules, le recours à un discours directif. L'idée d'une mentalité soumise à un autoritarisme est également démentie par une lecture attentive du texte. D'un

côté, l'intérêt individuel y est explicitement reconnu. Et, de l'autre, le pouvoir des dirigeants y est délimité : « *Le Comité de direction a le pouvoir légal de modifier, de compléter cette réglementation à sa propre initiative, à n'importe quel moment convenable* » (19). *A contrario*, l'original français assène une conception absolue du pouvoir : « le code peut être actualisé, à tout moment, à l'initiative de la Direction générale ».

L'idée d'une société très communautaire est également démentie par la fréquence des mots « individu » et « personne » (soixante-et-une occurrences, contre vingt-sept en français) (20). Le texte appelle au respect des individus : « *Nous devons traiter les collègues et les individus avec qui nous travaillons de la même façon que nous souhaitons être traités* » (21). Quant aux intérêts personnels, de même qu'ils s'expriment crûment dans la vie courante, ils figurent explicitement dans le texte.

Il serait donc trop rapide de voir dans ce texte le produit d'une culture collectiviste. Certes, le pouvoir communiste – pour contrebalancer les agissements individualistes – a largement repris l'idée d'une « *moralité révolutionnaire* » (22). Mais celle-ci réemployait déjà la logique ancienne d'une juste voie. Aujourd'hui, le code d'éthique Nexans emprunte à nouveau cet énoncé des obligations naturelles.

Pour bien percevoir la cohérence de chaque version, il faut la lire en regard des catégories qui lui sont propres. Ainsi, la façon de traiter les relations avec les clients reflète à chaque fois une logique singulière. Tandis que l'anglais « *we provide them* » renvoie à une conception marchande de la relation, le français « nous mettons à [leur] disposition » confère au fournisseur la grandeur de celui qui prend l'initiative et offre un service. Enfin, le vietnamien « *nous devons guider les clients* » (23) fixe le devoir de canaliser ses hôtes – le mot « client » signifie « invité » dans son sens premier. Cette représentation fait d'ailleurs largement écho à l'expérience : il n'est pas rare, au Vietnam, qu'un client se sente vigoureusement orienté vers ce qu'il doit faire : la juste voie s'impose aussi bien aux clients qu'aux salariés...

Pour mieux comprendre la version vietnamienne, il nous faut donc entrer dans la représentation qu'elle se fait de la place de l'individu dans le groupe.

(14) Respectivement : *Bạn cần* [tout à fait nécessaire] *trao đổi với lãnh đạo của mình*; *cần nhanh chóng tham khảo ý kiến tư vấn*; *ngghiêm cấm những người*.

(15) *Tuân thủ nghiêm ngặt*.

(16) *Về cách hành xử cần phải có*. *Cần phải* [nécessaire de devoir] signifie une obligation forte.

(17) *Chúng ta cần quan hệ chặt chẽ với khách hàng*. En anglais : « *We work closely with our customers* ». *Cần* [très nécessaire, i.e. il serait nuisible de ne pas le faire] a le sens d'une nécessité, tandis que *Cần phải* a le sens d'une obligation forte (voir note 16).

(18) AU-CO VU, « Management interculturel au concret : le cas d'une entreprise franco-vietnamienne au Vietnam », Mémoire de fin d'étude Master Mado, 2010.

(19) *Ban Lãnh đạo Tập đoàn có quyền* [droit, pouvoir légal] *chủ động sửa đổi, bổ sung Quy chế này vào bất cứ lúc nào phù hợp*.

(20) Respectivement, cá nhân ([individu], douze occurrences) et người ([personne], quarante-neuf occurrences). En français, « individu » n'est pas utilisé ; les mots « personne », « personnel », ou « chacun » reviennent vingt-sept fois ; en anglais, « *individual* », « *personal* », « *personally* » apparaissent onze fois.

(21) *Chúng ta phải đối xử với đồng nghiệp và các cá nhân mà chúng ta cùng làm việc như cách chúng ta mong muốn được đối xử*.

(22) « Testament du Président Hồ Chí Minh, version publique de 1969 », in *Cahiers d'Etudes vietnamiennes*, 44<sup>e</sup> année, n°4, 2008 (170).

(23) *Chúng ta cần hướng dẫn khách hàng liên hệ với những trung tâm xử lý và tái chế cáp*.

## L'effacement du sujet derrière ses rôles sociaux

La comparaison du code dans sa version vietnamienne avec l'original français met en lumière des représentations différentes de la personne et de sa relation au groupe.

La langue vietnamienne connaît peu les pronoms personnels. Les personnes se désignent par analogie avec la position qu'elles occuperaient dans une famille : « je », « tu », « il » deviennent « *grand frère* », « *petite sœur* », « *grand-père* », etc. Pour s'auto-désigner, on dira, par exemple, « *petit frère* », et l'on désignera son interlocuteur de « *grand frère* ». Le « je » s'emploie plutôt dans des relations impersonnelles ou administratives (24). Son usage s'est répandu sous l'effet de la modernisation, mais, dans une relation intime, il demeure déplacé, voire injurieux. « Je t'aime » se dit « *Grand frère aime petite sœur* » ou bien « *Père aime enfant* », etc. Le sujet se désigne au travers d'une position symbolique, comme si l'on parlait de soi à la troisième personne, sous une forme objectivée.

L'individu est ainsi situé dans un rapport hiérarchisé. Son rang est déterminé par l'âge relatif des personnes. Une situation complexe – un plus jeune, mais de rang plus élevé – peut conduire, la courtoisie et l'intimité aidant, à modifier les titres. La subtilité de cette grammaire est partiellement comparable à celle du tutoiement en France. La question qui occupe spontanément les esprits de ceux qui s'abordent pour la première fois est de connaître leurs positions respectives. La connaissance en est nécessaire pour pouvoir établir un lien et échanger.

L'affirmation de soi s'efface derrière des rôles relatifs : petit-frère, amis, personne-qui-a-le-droit-de-décider, etc. Il ne s'agit pas de statuts attachés aux personnes, mais de rôles interchangeables assignés dans chaque relation particulière. La manière de se nommer mutuellement devient alors un enjeu. D'ailleurs, on assiste souvent à ces sortes de jeux où chacun tente, en nommant autrui de la manière appropriée, de faire évoluer les positions respectives.

Cette formalisation des rôles vaut aussi à l'intérieur de l'entreprise : ainsi, le code en désigne les membres en faisant référence à leur statut administratif de « *travailleurs* » ou de « *personnel* » (25). Vus selon ces catégories, ils apparaissent plus comme un groupe d'individus que comme un collectif (26). On est loin des « collaborateurs » français, qui, ensemble, se mobilisent aux côtés de l'entreprise. En vietnamien, le

« nous » est rendu par un terme très englobant (27) qui inclut tous les lecteurs du document, quels qu'ils soient. Dans « *nous promettons* » (28), le sujet est proche d'un « on » indéfini, il n'a pas la force du « nous » français qui marque la volonté du corps social. Pour le « vous », le texte utilise l'appellation usuelle « *amis* » (qui se distingue du mot « *camarades* » utilisé par les communistes) (29).

La version française souligne l'existence d'un lien collectif privilégié avec les partenaires du Groupe (« nos clients », « nos actionnaires », « nos fournisseurs »), qui disparaît à la traduction : « *les clients* », « *les actionnaires* », etc. En vietnamien, la formulation serait lourde, tout en passant pour un truisme. Si, dans le contexte local, les sentiments privilégiés entre les personnes jouent un grand rôle, ils n'interviennent pas dans le cas d'un collectif. La relation interpersonnelle demeure caractérisée par les rôles respectifs de ses protagonistes.

Le sujet, tant individuel que collectif, est relativement effacé. Il n'y a pas de « je » projetant sa volonté dans l'espace public, mais des individus inscrits dans des rôles. Il n'y a pas non plus de « nous » constitué en corps social, qui se caractériserait au travers d'une identité, d'un bien commun et d'une volonté que des individus pourraient incarner. Les responsables s'aventurent peu à parler au nom du collectif. Ils s'expriment plutôt en leur nom propre, dans la limite de leurs attributions. Dans les entreprises, l'absence d'un sentiment *corporate* se traduit par un fort *turnover* du personnel, qui n'hésite pas à changer d'employeur pour quelques dollars de plus (30). Vingt-cinq ans après le virage historique de la libéralisation (le *le Đổi mới* [renouveau] voté en 1986 par le Congrès du Parti), on peine encore à trouver l'expression d'un langage collectif, à l'exception de trois contextes traditionnels : la famille, le village et (dans une moindre mesure) la nation.

Le lien social s'incarne vraiment au travers d'une symbolique familiale et de nombreux cérémoniaux (rites familiaux, commémorations politiques, célébrations collectives) mêlant un formalisme compassé à un style de kermesse d'école. La moindre réunion comporte une chorégraphie stylisée (banderoles, appel nominatif, lecture de discours, bouquets de fleurs, cadeaux, photos, etc.). Les fêtes de mariage juxtaposent des rites formels (la mode est à la fausse pièce-montée, en carton !) à un repas rapide et sans grand relief. De leur côté, les entreprises dynamiques tentent de créer un

(24) *Tôi* [Je].

(25) *Người lao động* [travailleurs] ou *nhân viên* [personnel].

(26) En anglais, « *employees* » introduit un collectif, car tous contractent avec un même employeur. Mais le mot « *travailleurs* » ne comporte aucune détermination à former une communauté.

(27) *Chúng ta* [nous]. Il existe aussi un autre « nous », exclusif, nous autres [*chúng tôi*], créant une distinction entre les locuteurs et leurs inter-

locuteurs. Il n'a pas de sens ici (puisqu'il exclurait les lecteurs appartenant à l'entreprise).

(28) *Chúng ta cam kết*.

(29) *Bạn*, [amis, camarades], différent de *đồng chí* [camarades du Parti].

(30) SEGAL (J.-P.), *Management international au Vietnam, Rapport d'étude pour l'Agence française de développement*, Novembre 2010.

sentiment familial en multipliant les cérémonies et les sorties collectives, avec conjoints et enfants.

Au-delà des rôles et des rituels, l'individu n'est pas dénué de toute capacité d'initiative. Mais nous allons voir que son rapport au monde diffère, là encore, de la perception occidentale.

### Orienter les processus

Dans le texte français, la volonté du sujet est sans cesse affirmée, ou du moins sous-jacente. Elle est constitutive de son être et de son action. En vietnamien, elle semble plus estompée, chacun devant plutôt s'efforcer d'orienter les processus.

Le français ne manque pas une occasion de braquer le projecteur sur le rôle moteur de chacun : « Nous comptons sur chacun de vous ». La volonté du sujet est mise en avant, allant jusqu'à engager sa responsabilité dans son accomplissement ultérieur : « Nous nous attachons », « nous nous opposons », « nous nous engageons », etc. L'effectivité est soit immédiate, soit relayée par un engagement à l'accomplir.

Dans la version vietnamienne, la volonté des personnes paraît moins opérante. Elle concourt à l'action plus qu'elle ne la détermine (voir le tableau 1). « Nexans veut permettre à tous », qui souligne, en français, une volonté décisive du Groupe, devient, modestement : « *Nexans souhaite faciliter [c'est-à-dire, créer les conditions pour]* » (31). Il ne s'agit plus que de contribuer à créer des conditions favorables. Pourtant, il semble que le traducteur n'ait pas sous-estimé l'idée initiale. En vietnamien, le verbe *souhaiter* revêt une connotation plus positive que celle du verbe *vouloir* : le premier s'obtient par un renforcement du second, en le qualifiant d'une attente de résultat (« vouloir-un-bon-résultat ») (32). Le *vouloir* se cantonne à l'expression d'un besoin, comme dans « je veux boire » ; son sens n'englobe pas l'idée d'une projection de soi

Français (33)	Vietnamien (34)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous nous engageons</li> <li>• Nous nous attachons</li> <li>• Nous nous opposons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nous promettons</i></li> <li>• <i>Nous devons nous efforcer</i></li> <li>• <i>Nous sommes résolus à prévenir</i></li> </ul>

Tableau 1 : S'engager vs S'efforcer

(31) *Nexans mong muốn tạo điều kiện cho.*

(32) *muốn* [vouloir] ; *mong muốn* [attendre-un-bien-vouloir].

(33) À titre indicatif, nous donnons les correspondances en anglais : *We are committed / We strive to / We are opposed.*

(34) *Chúng ta cam kết / Chúng ta đều phải cố gắng / Chúng ta kiên quyết phòng chống.*

(35) *Khuyến khích.*

(36) *Triển khai áp dụng quy trình.*

sur le cours du monde, comme en français, dans « je le veux ».

L'engagement vietnamien est moins abouti. Il conduit à « être résolu », à faire la « promesse », à « devoir s'efforcer ». La volonté est vue sous son angle moral, celle de l'effort demandé. Les actions et les résultats visés sont à venir ; ils n'ont pas cette effectivité que l'on trouve en français. Ils sont souhaités, quand bien même l'effort se veut résolu : « *Nous devons tout faire pour cela.* »

Les acteurs français sont à la source de toute action. Ils sont appelés à « mettre en œuvre ». L'énoncé souligne la condition préalable de leur adhésion, d'autant plus nécessaire que leur volonté agit sur le cours des choses. Les collaborateurs sont invités à « prendre l'initiative », à « prendre des mesures », à « faire preuve », etc. Par comparaison, les personnels vietnamiens sont fermement exhortés. Le code vise à soutenir leur volonté éventuellement défaillante. Ils sont non pas « invités », mais « encouragés » (35), non pas appelés, mais poussés. Ils ne sont pas la source première de l'action. Ils ont non pas à « mettre en œuvre » la réglementation, mais à la « déployer » (36). Ils ne doivent pas « prendre l'initiative », mais l'« étendre » (37). L'expression suppose que celle-ci préexiste et que leur rôle se limite à la reproduire. En langage courant, on dit « déployer » les initiatives, les « faire valoir », les « appliquer » (38). Il serait pourtant inexact d'en déduire que l'initiative ne serait pas valorisée. Au contraire, on voit partout qu'elle est foisonnante et spontanée. Mais le fait d'en être à l'origine ne mérite pas d'être mis en valeur, l'important étant d'en déployer les dynamiques utiles.

Le monde semble mû par son mouvement propre, les acteurs doivent simplement en accompagner le cours. Le vocabulaire renvoie à des processus constamment en marche. Nous avons déjà vu « déployer », « augmenter », « créer les conditions » ; on trouve encore « pousser », « prendre conscience » ou « procéder » (pour traduire respectivement « promouvoir », « reconnaître » ou « faire ») (39). Cette conscience d'un monde en permanente évolution se voit dans la vie quotidienne (à l'instar de ce vendeur vietnamien qui ne comprend pas qu'un client français refuse d'acheter une table rayée, parce que, dit-il, « un jour ou l'autre, la table aura une rayure ») (40).

Les acteurs, plutôt que d'imprimer leur marque sur le monde, s'efforcent d'en accueillir le cours et de

(37) *Triển khai sáng kiến.*

(38) Respectivement : *triển khai* [déployer], *phát huy* [faire valoir], *áp dụng* [appliquer].

(39) *Thúc đẩy / Nhận thức rõ / Cư xử với / Tiến hành.*

(40) HENRY (A.), « Mobilités culturelles, à la recherche d'une "empreinte" vietnamienne », in *Les Transitions au Vietnam : approches et méthodologies en sciences sociales*, dir. G. DE TERSSAC, AN QUOC TRUONG et M. CATTLA, Ed. L'Harmattan.

l'orienter (voir le tableau 2). Le passif neutre, fréquent en anglais, est intraduisible en vietnamien, langue dans laquelle la tournure passive existe, mais en étant toujours marquée d'une connotation positive ou négative – je bénéficie/je subis (41). Le surgissement des événements est systématiquement caractérisé par la qualité du résultat, soit bénéfique, soit négatif : la confiance se gagne ; les opportunités s'accueillent ; ou bien on « tombe sur des problèmes » (42).

Français (43)	Vietnamien (44)
La confiance se gagne par un : • Vous êtes confrontés à des questions qui peuvent être complexes • Nous nous ouvrons de nouvelles opportunités	La confiance est formée à partir de : • Vous pouvez tomber sur des problèmes plus compliqués • Nous élargirons les connaissances pour accueillir des occasions

Tableau 2 : Se battre *vs* Accueillir

Chacun doit s'efforcer de canaliser efficacement le cours des choses et d'« apporter des contributions efficaces » (45). Pour ce faire, il doit suivre les prescriptions rigoureuses de la « réglementation morale » de l'entreprise.

#### La voie morale

Dans le contexte français, les devoirs sont moins ce que les autres (supérieurs ou clients) imposent que ce à quoi chacun consent, au nom d'un état ou de sa conscience (46). Les devoirs sont librement consentis, en étant liés à « ce que l'on est ». Cette liberté souveraine est constitutive du sujet. Une règle morale dictée par l'entreprise est donc très vite perçue comme une menace contre la personne et sa liberté.

La version vietnamienne se situe dans un univers bien différent : la personne, loin de projeter sa volonté sur le monde, doit en percevoir les processus, les obstacles et les opportunités. Elle ne fait qu'ajuster ses actions, au mieux de ses intérêts et de ceux de ses proches.

Chacun semble jouir d'une liberté frisant l'individualisme le plus effréné. La coordination de l'action collective se réalise au travers d'une adhésion morale à

des valeurs familiales. Les formes sociales, des plus variées, reposent sur le triptyque (à chaque fois plus ou moins ajusté) des sentiments personnels, des valeurs morales et des rituels qui en concrétisent l'existence. Dans ce contexte, il n'y a pas grande contradiction entre la recherche éhontée du gain et l'édiction de règles morales rigoureuses. La vie sociale s'énonce dans un équilibre – instable – entre ces deux faces, qui visent ensemble à la prospérité de la famille à laquelle on s'identifie à un moment donné.

L'entreprise peut être légitime à « stipuler » sa réglementation morale « afin que tous l'observent ». Les règles sont présentées comme une « nécessité » naturelle que chacun « doit s'efforcer » d'observer. Le verbe « il faut » (au sens de : « il est tout à fait nécessaire, indispensable ») revient régulièrement. On le trouve dans l'expression « chacun doit » (47). Il est employé, par exemple, pour traduire « il convient » ou « chacun peut ». Rien pourtant n'aurait interdit de traduire par des termes plus proches (« il faudrait » ou « vous pouvez ») (48). Mais cette formulation aurait alors été lue comme facultative et, à ce titre, aurait pu être purement et simplement ignorée.

En français, les normes éthiques se rattachent à des idéaux (49) : intégrité, équité, transparence, etc. Leur transposition dans le monde réel (lequel est fait de contradictions) implique d'en appeler au jugement des acteurs. Le texte français parle de normes « exigeantes », renvoyant ainsi à la conscience de chacun. La définition de la « conformité » – une valeur Nexans – éclaire bien cet écart entre l'idéal abstrait et sa transposition pratique : « Le respect de la loi guide nos actions ». Autrement dit, la loi fixe les orientations, mais l'action reste nôtre. La conscience est le lieu d'un jugement d'où tout procède. Le vocabulaire français évoque sans cesse ce débat intérieur fait de « dilemmes », de « préoccupations », de « doutes » et de « scrupules ».

En vietnamien, les normes éthiques s'apparentent plutôt à des vertus : *honnêteté, égalité, netteté*, etc. (voir le tableau 3). La place du sujet est éclipsée, comme dans la définition de la « conformité » : « Agir selon les prescriptions de la loi » (50). La formule est décalquée sur les sentences affichées dans les écoles et les administrations : « Vivre et apprendre selon l'exemple du grand Oncle Hô » ou encore « Vivre et travailler selon la Constitution et la Loi » (51). Ces formules un peu

(41) *được / bị* [bénéficiaire] / [subir].

(42) *Gặp phải các vấn đề*.

(43) *Trust is gained through / You are confronted with matters that can be complex / We open ourselves up to new opportunities.*

(44) *Niềm tin lại được tạo dựng từ / Bạn có thể gặp phải những vấn đề phức tạp hơn / Chúng ta sẽ mở mang được kiến thức để đón nhận những cơ hội mới.*

(45) *Cống hiến thiết thực.*

(46) D'IRIBARNE (Ph.), *La Logique de l'honneur*, Point Seuil.

(47) *Mỗi cá nhân cần* [chacun doit].

(48) *Cần* [il faut, il est tout à fait nécessaire], voir note 15. *Nên* a un sens plus ouvert, proche de « il convient ». *Mỗi cá nhân có thể* [chacun peut] aurait été plus proche de l'original.

(49) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, Seuil 2009.

(50) *Hành động theo quy định pháp luật.*

(51) « *Sống và học tập theo gương Bác Hồ vĩ đại* », « *Sống và làm việc theo Hiến pháp và Pháp luật* ».

surannées appartiennent au registre de l'instruction civique, plutôt qu'à celui d'une idéologie politique. Pour traduire les « normes éthiques exigeantes », le vietnamien évoque des « *règlements rigoureux de morale* » (52). Les mots vont tous dans le même sens : le « règlement » laisse peu de place à l'interprétation ; la « rigueur » évoque une dureté subie ; la « morale » vise les règles de la vie en société, notamment celles que l'on doit respecter vis-à-vis de ses parents. Le mot français « éthique » n'a pas ici d'équivalent clair ; il se traduit par « *étude de la morale* » (53). Il s'agit d'en « *étudier sérieusement* » les règles (54) (en français, « chaque salarié se doit de la lire attentivement »).

Français (55)	Vietnamien (56)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrité</li> <li>• Équité</li> <li>• Transparence</li> <li>• Confidentialité</li> <li>• Loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Honnêteté</i></li> <li>• <i>Égalité</i></li> <li>• <i>Netteté</i></li> <li>• <i>Garde du secret</i></li> <li>• <i>Fidélité</i></li> </ul>

Tableau 3 : Idéaux vs Règles morales

L'individu n'est plus en proie au doute intérieur ni aux dilemmes de conscience. Il éprouve des « *hésitations* » face à des difficultés qui sont à la fois plus factuelles et plus extérieures (voir le tableau 4). L'application des règlements doit l'aider à « *résoudre* » les « *problèmes* » et les « *situations délicates* » et à trouver des « *réponses pratiques* ».

Français (57)	Vietnamien (58)
Les questions et les dilemmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de doute</li> <li>• Exprimer ses préoccupations</li> <li>• Apporter une aide pratique</li> <li>• Aborder les questions</li> <li>• Influencer notre jugement</li> </ul>	<i>Les problèmes et les situations délicates :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En cas d'hésitation sur la conduite</i></li> <li>• <i>Partager votre problème</i></li> <li>• <i>Apporter des réponses pratiques</i></li> <li>• <i>Résoudre les problèmes</i></li> <li>• <i>Exercer une influence sur notre décision</i></li> </ul>

Tableau 4 : Dilemmes vs Solutions

(52) *Khi tôn trọng những quy định khắt khe về đạo đức.*

(53) *đạo đức học* [étude de la voie morale].

(54) *Tất cả mọi người cần nghiêm túc nghiên cứu Quy chế này để thực hiện. [Nghiên cứu], i.e. lire attentivement, réfléchir et s'en pénétrer.*

(55) *Integrity / Fairness / Transparency / Confidentiality / Loyalty.*

(56) *Chính Trực / Bình đẳng / Minh bạch / Bảo mật / Trung thành.*

(57) *Issues and dilemmas / When in doubt / Must express his or her concerns / Provides practical assistance / To address matters / Could influence our judgement.*

(58) *Các vấn đề và tình huống khó xử / Trường hợp do dự về cách ứng xử /*

Cette vision morale vise moins la formation d'un jugement personnel que l'efficacité.

Sa logique est celle de la « *voie morale* » enseignée par les ancêtres (*đạo*, mot provenant du chinois *tao* signifiant « devoir moral », « religion »), elle admet l'existence d'une étroite continuité entre la loi, la morale et les règles sociales. Le « *respect* » (59) de ces dernières relève de la déférence muette et rituelle que l'on doit à ses parents telle que l'impose le culte de « *piété filiale* » (60) ; elle découle de l'étude régulière des vertus et de leur observance, elle aide les individus à accueillir le mouvement du monde et à en canaliser efficacement le cours.

## DEUX REPRÉSENTATIONS DU MONDE

Ainsi, les deux versions (française et vietnamienne) présentent bien les mêmes valeurs, celles du Groupe Nexans. Sur ce point, la traduction n'introduit aucun changement. Mais, simultanément, chaque version en donne une mise en scène particulière : au travers de la langue, chacune des versions laisse transparaître ses cohérences culturelles propres.

Les langues ne sont pas de simples systèmes d'étiquettes qui auraient partout des équivalents fonctionnels. Elles organisent la réalité (les couleurs, l'espace, le temps, le corps humain, les rapports sociaux, etc.) en catégories souvent spécifiques. Les illustrations en sont nombreuses. Ainsi, en vietnamien, la connotation automatique du passif – *bénéficiaire vs subir* – en est un exemple. L'absence de distinction, dans cette langue, entre éthique et morale, ou entre équité et égalité, traduit également un rapport différent entre le réel et son idéalisation (61). La langue vietnamienne impose un déplacement au regard occidental. Cadière a insisté sur le fait que sa connaissance est déterminante pour comprendre la culture vietnamienne (62) : « Le langage est à la fois le moule et l'interprète de l'esprit ».

Toutefois, le lien entre langue et culture reste problématique (63). Une langue exprime souvent les contours d'une empreinte culturelle. Mais simultanément, elle peut s'adapter à diverses cultures qui, à leur

*Chia sẻ vấn đề của mình / Mang lại cho chúng ta câu trả lời thực tế / Giải quyết các vấn đề / có thể gây ảnh hưởng đến quyết định của chúng ta.*

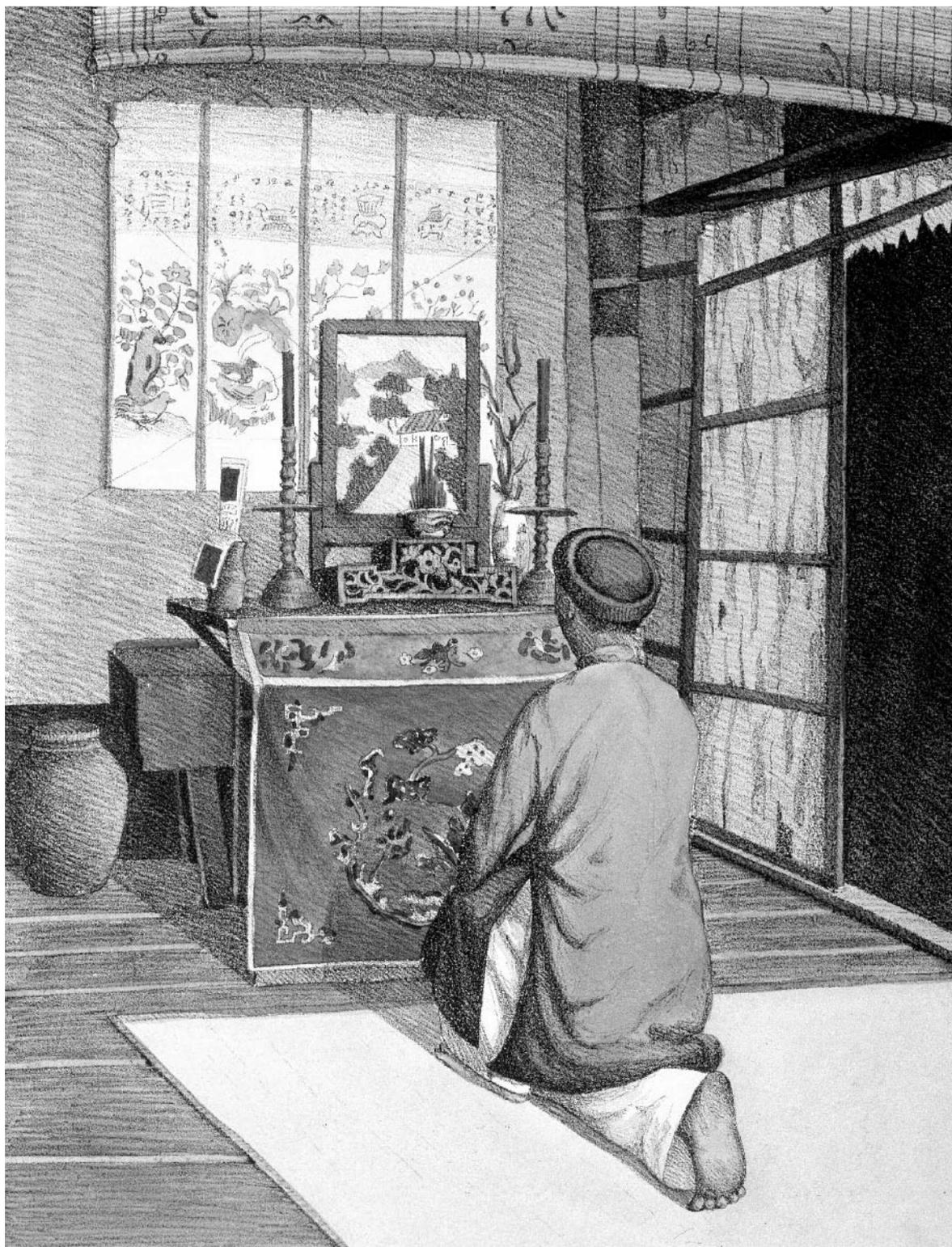
(59) *tôn trọng* [respecter].

(60) *Đạo hiếu* [devoir de piété filiale].

(61) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, op. cit.

(62) CADIÈRE (L.), *Croyances et pratiques religieuses des Vietnamiens*, tome III.

(63) Pour une synthèse de ce débat, voir notamment D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Seuil, pp. 146-157.



© Seva/LEEMAGE

« La logique vietnamienne est celle de la « voie morale » enseignée par les ancêtres. » *Cœuvre de l'École d'art de Gia Dinh illustrant le culte des ancêtres, 1938, Bibliothèque nationale du Vietnam (Hanoi).*

tour, font évoluer ses significations (64). Sans pouvoir conclure ce débat, l'observation suggère que des cohérences passent de l'une aux autres, sans produire pour

autant de déterminismes. La langue et la « bonne manière » de la parler (le « discours » des linguistes) sont porteuses d'une vision singulière de l'individu et

(64) Voir les exemples respectifs du Québec, de la France, de la Suisse et du Cameroun, dans D'IRIBARNE (Ph.), HENRY (A.), SEGAL (J.P.),

CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation*, Points Seuil, 2002.

de sa relation au monde. Ce faisant, la langue induit des représentations relativement stables.

Certaines représentations émanent donc de la langue considérée, mais d'autres découlent des choix des traducteurs. Le fait d'écrire « *il faut* », plutôt que « *vous pouvez* », éclaire la manière dont une société met en scène ses relations. D'autres écarts découlent de logiques institutionnelles plutôt que culturelles : par exemple, « l'initiative de la direction » devient « *le Comité de direction a le droit* ». Les frontières entre les différents niveaux ne sont pas toujours tranchées ; il se produit une certaine contamination entre eux. On trouve des cohérences entre une langue et les formes de gouvernance auxquelles elle donne naissance : Holden (65) a montré, dans le cas du management d'entreprise (dont les outils ont surtout été conçus en anglais), que les managers non anglophones associaient l'anglais à l'univers du management, qu'ils juxtaposaient, dans leur esprit, deux visions du monde et passaient de l'une à l'autre sans en faire la synthèse.

### La régulation par les rites

Nos deux versions du code d'éthique dessinent des univers contrastés : l'original français met inlassablement la lumière sur la liberté souveraine du sujet, tandis que la traduction vietnamienne en donne une représentation plus conforme au monde de la piété filiale.

La version française affirme le rôle des collaborateurs aux côtés de la direction. Elle souligne leur adhésion préalable et les apports de chacun. Elle préserve leur dignité en les montrant à égalité avec leurs clients et leurs actionnaires, voire en les présentant comme sachant s'élever parce qu'ils mettent généreusement leur art à la disposition de ces derniers. Elle fait appel au jugement et à la libre initiative des personnes, qualités nécessaires pour passer de l'idéal à la réalité. Leur responsabilité est constituée des devoirs liés à leur état professionnel et à leur engagement personnel. Collectivement, ils forment un corps (« nous ») également doté d'une identité propre et d'une volonté distincte.

Ce faisant, l'énoncé repose sur une vision de la personne qui n'est guère partagée au-delà du monde occidental (66). Le « sujet » est le centre d'un univers cognitif et émotionnel, il est dissocié du groupe, doté d'une conscience autonome, d'une capacité de jugement et d'une volonté auxquelles il s'identifie. La figure est plus singulièrement française lorsqu'elle

souligne l'allégeance noble et les devoirs d'un état s'opposant à une subordination servile (67). Ce « sujet » fier et souverain projetant sa volonté sur le monde fait songer à l'Auguste de Corneille : « Je suis maître de moi comme de l'univers ; je le suis, je veux l'être » (68).

Très éloignée de cela, la version vietnamienne est plus en consonance avec la gouvernance selon Confucius, qui pose comme principe premier que chacun accomplisse son rôle : « Que le prince agisse en prince, le vassal agisse en vassal, le père agisse en père, le fils agisse en fils » (*Entretiens*, XII, 11) (69).

Soulignons qu'il ne s'agit pas de supposer une adhésion des acteurs vietnamiens aux valeurs confucéennes, pas plus que d'un conditionnement des comportements. Rares sont aujourd'hui les Vietnamiens qui ont lu le Maître. Mais la langue imprime les « plis d'une pensée » (70), peut-être en partie antérieurs à Confucius, mais auxquels celui-ci a donné une force particulière. La traduction vietnamienne inscrit les acteurs dans des symboliques familiales. Elle esquisse, en filigrane, une scène cohérente : l'affirmation des volontés estompée derrière les rôles, l'unité sociale manifestée à travers des cérémoniaux, les valeurs morales dictées comme des lois naturelles auxquelles il faut se conformer, le monde mû constamment par son propre mouvement, le serment moral d'en déployer les processus favorables, d'en éloigner les mouvements néfastes et de résoudre les situations délicates, l'horreur immédiatement ressentie lorsque l'on déroge aux rôles et aux rituels, et, inversement, le lien implicite posé entre le fait d'observer les rites et l'efficacité économique. La responsabilité des acteurs est engagée dans leur volonté d'étudier et de suivre les valeurs enseignées par leurs aînés. À nouveau, la logique est tracée par Confucius plaçant l'imitation vertueuse au sommet d'un gouvernement efficace : « Montrer l'exemple, y peiner » ; et d'ajouter une seule chose : « Ne pas se laisser » (*Entretiens*, XIII, 1).

Ce sont là les reflets projetés d'une même « scène de référence » (71), dont le culte de la piété filiale donne une image condensée : le respect des cérémoniaux, la piété muette à l'égard des anciens et l'étude des valeurs morales, ces trois aspects demeurant constamment liés (72). Il ne s'agit pas de valeurs spécifiques, mais de la logique avec laquelle ces valeurs sont mises en œuvre. Cette logique organise le cadre qui sert à donner sens aux pratiques sociales. À partir de là, une

(65) HOLDEN (N.), "Viewpoint: International marketing studies – Time to break the English-language strangle-hold?", *International Marketing Review*, 1998, vol. 15, n°2.

(66) GEERTZ (C.), *Local Knowledge, Further Essays in Interpretative Anthropology*, New York Basic Books, 1983.

(67) D'IRIBARNE (Ph.), *La Logique de l'honneur*, *op. cit.*

(68) CORNEILLE, *Cinna ou la Clémence d'Auguste*, Acte 5 – Scène 3.

(69) CONFUCIUS, *Entretiens avec ses disciples*, trad. André Lévy, Flammarion, 1994. En vietnamien, *Đức Khổng, Tứ Thư, Luận Ngữ, dịch giả Đoàn Trung Còn, Nhà Xuất Bản Thuận Hóa*, 2009.

(70) JULLIEN (F.), *L'invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, Seuil. Pour un premier aperçu, on pourra aussi se reporter à F. JULLIEN, *Conférence sur l'efficacité*, PUF, Coll. Libelles.

(71) D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Seuil.

(72) HENRY (A.), « Mobilités culturelles, à la recherche d'une "empreinte" vietnamienne », *op. cit.*

infinité de valeurs, de pratiques ou d'institutions peuvent s'élaborer. Elles peuvent être contradictoires et changeantes. Aucun des ensembles sociaux ne peut être réduit à ces logiques. Néanmoins, elles servent à en organiser les visions, qui sont diverses, et elles leur donnent tout leur relief.

Le lien social se produit au travers des rôles et des cérémoniaux (73), hors desquels il apparaît peu. Ce sont les éléments constitutifs du collectif. Cependant ils se prêtent mal aux constructions idéologiques (74). Le respect du bien commun ne porte pas sur des idéaux, mais sur des règles qu'il faut observer, à la manière de rites. L'univers est celui du gouvernement par les rites, que Montesquieu a décrit, à propos de la Chine (75) : « Les législateurs firent plus ; ils confondirent la religion, les lois, les mœurs et les manières : tout cela fut la morale, tout cela fut la vertu. Les préceptes qui regardaient ces quatre points furent ce qu'on appela les rites. » Le ritualisme... : ce mot n'est pas péjoratif ; il rend mal compte des réalités qui y sont attachées, mais il n'en existe pas de meilleur.

Les rites visent à régler les conduites (privées et politiques), à la rectitude morale ou aussi à la lente assimilation du changement. Ils appellent moins à un débat intérieur qu'à leur stricte exécution et à un ajustement de l'action sur les forces vitales. Ils sont les garants de l'efficacité collective.

### Traduire les pratiques de management

Il est difficile de bien mesurer tout ce qui oppose entre eux ces deux modes de gouvernance (76) : « Commandement ou conditionnement : la loi tire sa justification de l'idéal et le rite [la tire] de l'effectivité comportementale. L'une relève d'un accord contractuel, parle à notre liberté, en faisant l'objet d'un choix délibéré : obéir ou pas ; tandis que l'autre exerce son influence par transformation silencieuse, sans être réfléchi, en deçà même de notre volonté. » D'un côté, l'efficacité s'obtient par l'accord mutuel des volontés. De l'autre, l'efficacité se produit par la conformité : *vivre et travailler selon les valeurs morales des ascendants*. La principale difficulté est de comprendre la manière dont les démarches et les outils de management venus d'ailleurs peuvent être traduits afin de s'adapter à ce contexte différent et d'y opérer efficacement.

La vie des entreprises offre ici un étonnant mélange de rigidité des processus et de mobilité des individus, que sa complexité rend peu lisible pour un étranger (77). On assiste à un foisonnement d'initiatives largement divergentes. Les attitudes individuelles sont à la fois pleines de modestie (démontrant une volonté de

s'améliorer et une grande piété envers les supérieurs) et d'ambition montrant une volonté tenace d'avancer indépendamment des autres, en fonction des opportunités. Le respect des règlements et la soumission aux ordres du chef compensent (plus ou moins) un risque permanent de non coordination. Le gouvernement par les rites vise à la régularité des processus et à leur viabilité même.

Qu'il s'agisse des outils ou des comportements, l'importation d'un management international nécessiterait des adaptations, trop rarement étudiées jusqu'à présent. Par exemple, dans le cas du code d'éthique, des vertus trop implicites, parce qu'évidentes pour un rédacteur français, mériteraient d'être explicitées. Alors que le contexte français autorise à discuter les conseils d'un supérieur, l'exercice de cette faculté est moins évident, dans le contexte vietnamien. Il serait alors utile de préciser, à propos des règles concernant la corruption, que l'avis du supérieur doit être reçu *dans le cadre d'une discussion approfondie*. La traduction des règles et des procédures de l'entreprise devrait aussi être l'occasion d'introduire des messages circonstanciés sur la modernisation des comportements. Ce travail d'adaptation exige un processus par essais et par évaluations successives : au-delà d'une traduction linguistique, il s'agit de tenter une traduction culturelle.

Pareille adaptation peut également s'appuyer sur des ressources culturelles favorables. L'idée de conformité peut prendre ici un relief particulier : « *Vivre et travailler selon le code d'éthique et de conduite des affaires du Groupe* ». Dans le contexte vietnamien, la « *réglementation d'éthique* » est d'une utilité toute pratique ; il faudrait donc s'assurer du réalisme de ses dispositions concrètes.

La direction de l'entreprise, en dictant un code de valeurs, joue son rôle normal qui est de fixer les règles communes. Dans le contexte vietnamien, il n'existe pas de crainte d'une ingérence dans les consciences. Pour autant cela ne signifie pas que les règles y soient mieux respectées qu'ailleurs (la vie quotidienne démontre au contraire qu'elles sont amplement ignorées), les traducteurs en ont d'ailleurs tenu compte. L'« *observation rigoureuse* » (comprendre rituelle) des règles n'entraîne pas une soumission absolue ; elle caractérise seulement la manière de donner sens au respect desdites règles.

Il n'y a pas de subordination automatique. L'effectivité de l'obéissance dépend, en particulier, de la capacité du supérieur à susciter une ambiance familiale et à créer un contexte efficace, c'est-à-dire un cadre agréable, professionnel, moderne et créatif. Chacun peut alors ressentir,

(73) MUS (Paul), *Planète Viêt-Nam, petite sociologie visuelle*, Arma Artis, 1988.

(74) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, *Ibid.* Voir en particulier le chapitre sur les rites, p. 221-251.

(75) MONTESQUIEU, *De l'Esprit des lois* (XIX, 16).

(76) JULLIEN (F.), *Ibid.*

(77) SEGAL (J.-P.), *Management international au Vietnam, rapport pour l'AFD*, Mars 2011.

au-delà de ses ambitions personnelles, un certain plaisir à obéir, voire à révéler la personne du supérieur. La réglementation d'éthique est d'autant mieux suivie que la direction en donne une application exemplaire. « Le souverain incarne-t-il la rectitude ? Nul n'est besoin de ses ordres pour que tout aille bien. Ne l'incarne-t-il pas ? Il multiplierait ses ordres qu'il ne serait point obéi » (*Entretiens*, XIII, 6).

Les nœuds sur lesquels s'exerce le sens des responsabilités ne sont pas les mêmes dans chacun des deux

contextes, français et vietnamien. En France, les codes d'éthique sont regardés avec scepticisme en raison même du doute qu'ils font peser sur la responsabilité du sujet. Au Vietnam, ils revêtent au contraire une forme morale : l'enseignement des valeurs de l'entreprise relève du rôle naturel du dirigeant. Cela suppose que celui-ci les pratique avec une rectitude rituelle, pour mieux épouser le mouvement du monde. Tout au moins, c'est cette logique qui, implicitement, sert à donner un sens à son action. ■