
DE L'IDENTITÉ AU TRAVAIL AU SENS DE LA JUSTICE

LES PRATIQUES DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE
DANS LES ORGANISATIONS VIETNAMIENNES : NOUVEAUX REGARDS SUR LA JUSTICE SOCIALE
À L'HEURE DE LA GLOBALISATION

par Thi Thu Thao Lê et Matthieu de Nanteuil¹

paru dans
Sociologies pratiques, Hors-séries intitulé « La sociologie de l'entreprise à l'épreuve des transformations contemporaines », Mars 2021, p. 91-103.

de Nanteuil, M. & Lê T. T. T. (2021) « De l'identité au travail au sens de la justice. Les pratiques de formation professionnelle continue dans les organisations vietnamiennes : nouveaux regards sur la justice sociale à l'heure de la globalisation », *Sociologies pratiques*, HS/1, mars, p. 91-103.

Cet article propose de poursuivre le projet de la sociologie de l'entreprise en élargissant ses objets (au questions de justice sociale) et en s'intéressant à des univers non-occidentaux (les organisations vietnamiennes). A partir d'une enquête qualitative sur les pratiques de formation professionnelle continue, il analyse les justifications avancées par les acteurs pour aborder les problèmes de justice sociale qui leur sont liés. Il conclut sur l'intérêt d'une approche contextuelle et processuelle de la justice sociale, renouant avec l'un des principaux acquis de la sociologie de l'entreprise : l'attention portée aux réalités locales, partout dans le monde.

Mots-clé : Sociologie de l'entreprise – Formation professionnelle continue – Justice sociale – Ethique – Justifications – Individualisme

This article aims at deepening the scientific project of the sociology of enterprise, by enlarging its objects (questioning social justice) and paying attention to non-western worlds (Vietnamese organisations). Through a qualitative research on vocational training, our article examines the “justifications” that social actors put forward to speak about social justice at the workplace. It concludes on the importance of a contextual and processual approach of social justice, thus coming back to one of the most important results of the sociology of enterprise: local realities, everywhere in the world.

Key-words: Sociology of the enterprise – Vocational training – Social Justice – Ethics – Justifications Individualism

¹ Thi Thu Thao Lê est née au Vietnam. Elle a obtenu son doctorat en sciences économiques et de gestion à l'UCLouvain en 2017. Ses sujets de recherche portent sur la formation professionnelle continue, la justice organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Professeur de sociologie à l'UCLouvain, Matthieu est membre du Centre de recherches interdisciplinaires, Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS), au sein de l'institut IACCHOS.

Cet article propose de revisiter le legs de la *sociologie de l'entreprise* en le mettant à l'épreuve d'une recherche portant sur le sens de la justice dans des organisations non-occidentales. Il se divise en trois sections. Tout d'abord, il souligne les acquis mais aussi les limites de cette école sociologique, face aux nouveaux enjeux qui ont émergé ces dernières années concernant les conditions d'un « travail plus juste » à l'heure de la globalisation. Il fait ensuite état du terrain d'enquête : prenant appui sur le cadre des « économies de la grandeur », il présente le champ de la formation professionnelle continue et sa déclinaison dans un contexte culturel spécifique – le contexte vietnamien. Enfin, il rend compte des résultats de l'enquête : en s'intéressant à la façon dont les acteurs font référence à un certain « sens de la justice », il montre que la question n'est pas tant de savoir s'il existe des justifications communes entre des contextes culturels différents – ceci se vérifie aisément –, mais la façon dont celles-ci s'agencent sur le terrain. Dans le cas des organisations vietnamiennes, notre enquête montre que nous avons affaire à un enchaînement asymétrique de justifications, sur fond de culture anti-individualiste. Or une telle découverte aurait été impossible sans prendre appui sur les acquis de la sociologie de l'entreprise, en particulier son attention aux logiques d'action dans des contextes organisationnels toujours spécifiques. Voilà pourquoi, nous formulerons, en conclusion, une proposition d'articulation entre ces deux cadres théoriques, sur fond de globalisation des échanges et de demandes croissantes en faveur d'un travail plus juste.

I – DE « L'IDENTITÉ AU TRAVAIL » À « L'ENTREPRISE, UNE AFFAIRE DE SOCIÉTÉ » : QUELQUES BALISES LÉGUÉES PAR LA SOCIOLOGIE DE L'ENTREPRISE

Il serait inapproprié de prétendre, en quelques lignes, synthétiser ce que la sociologie de l'entreprise a pu apporter, tant aux acteurs du monde du travail qu'à la discipline sociologique elle-même. Faute de proposer une synthèse exhaustive, nous nous contenterons d'en souligner les traits les plus remarquables au regard des objectifs formulés dans cet article.

Si *L'identité au travail* (Sainsaulieu, 2014 [1977]) a constitué un marqueur essentiel dans les préoccupations évoquées ici, ce n'est pas seulement en raison de l'ampleur de l'enquête sociologique ou de la profondeur du débat théorique. L'auteur montrait à quel point, dans les organisations, les rapports de pouvoir étaient eux-mêmes étroitement liés à des trajectoires identitaires faites de ruptures, de reconstruction, d'apprentissages. *L'entreprise, une affaire de société* (Sainsaulieu et alii, 1992) ouvrait la décennie suivante en déplaçant la focale de l'analyse sociologique. Dans ce déplacement, Sainsaulieu était accompagné par des chercheurs de plus en plus nombreux (Sainsaulieu et Ségrestin, 1986 ; Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007 [1995])². A leurs yeux, l'entreprise n'était pas entièrement assujettie aux règles du système capitaliste. Traversée par de multiples logiques d'action, lieu de contraintes mais aussi de projets, elle ne pouvait esquiver la question du sens du travail : son devenir dépendrait donc de la qualité des « régulations sociales de production » qu'elle parviendrait à établir dans la durée (Sainsaulieu, 1997 [1987] ; Uhalde, 2016, 2001).

Les années 90 auront-elles été la décennie du désenchantement ? Marquée par la précarisation et l'individualisation, cette période voit à nouveau apparaître les préoccupations qui avaient accompagné la naissance de la question sociale au XIX^e siècle (Castel, 1995). Parallèlement, les sociétés s'ouvrent de plus en plus, prises dans le grand bain de la mondialisation, tandis que les régulations nationales s'affaiblissent. Chez Sainsaulieu, l'intérêt pour les institutions de la vie économique ne disparaît pas, mais se traduit par la prise en compte *des ressources des*

² Un dialogue constant sera entretenu avec trois familles de pensée, proches par leurs objets de recherche mais distinctes par leurs méthodes ou leurs épistémologies : la *théorie sociologique de la régulation*, la *sociologie des professions* et la *psychosociologie des organisations*, devenue plus tard la sociologie clinique.

institutions intermédiaires, pour reprendre le titre de son dernier ouvrage (Sainsaulieu, 2001). Dans cette ultime réflexion, l'auteur s'intéresse aux dynamiques du monde associatif et aux perspectives ouvertes par une pluralisation des formes économiques (Sainsaulieu et Laville, 1997). Il y voyait un levier pour une transformation sociale réaliste, c'est-à-dire attentive aux conditions d'inscription du changement dans le temps (valorisant des évolutions successives) et l'espace (en lien avec des territoires et des communautés). Que retenir de ce portrait brièvement esquissé ? Au-delà des acquis majeurs de cette école sociologique, esquissés à l'instant, nous souhaiterions pointer deux traits saillants :

- le monde auquel la sociologie de l'entreprise se réfère, du moins à ses débuts, est essentiellement celui de *la France de la fin des Trente Glorieuses*. Certes, des références sont régulièrement faites au « monde anglo-saxon ». Mais ce dernier est appréhendé de façon trop homogénéisante pour constituer le point d'appui d'une théorie sociale post-nationale. Cette perspective sera développée par les travaux de Philippe d'Iribarne et son équipe (d'Iribarne, 1989, 2008). Il reste qu'une telle approche n'évite pas toujours les pièges du culturalisme. Surtout, elle ne parvient pas à montrer en quoi ces référents culturels sont à leur tour les supports d'une production normative autonome, en particulier sur le plan éthique ;
- car c'est bien dans le domaine des *normes de la vie éthique* que la sociologie de l'entreprise s'avère être la plus fragile. On pourrait nuancer ce constat en ajoutant que l'horizon éthique de la sociologie de l'entreprise n'est pas informulable : comme le montrent les travaux de Marc Uhalde, c'est l'idée d'une rupture irréversible des régulations – en particulier des régulations capables de bâtir des compromis entre différentes trajectoires identitaires et/ou de reconnaître des identités marginalisées – qui constitue la figure cardinale de l'injustice en temps de crise (de Nanteuil, 2016a, 2016b). Le modèle de « l'entreprise duale » en constitue la manifestation la plus évidente (Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 2007 [1995]). Mais au-delà de ce cas extrême, cet horizon n'est jamais travaillé pour lui-même. Son opérationnalisation n'est pas envisagée.

On ne saurait considérer ces caractéristiques comme de simples absences. Elles traduisent plutôt un ensemble de préoccupations qui ont progressivement émergé sur la scène scientifique, dans un contexte marqué par une série de transformations majeures du régime d'accumulation à l'échelle mondiale (Piketty, 2013 ; Boyer, 2015, 2011). Il y aurait bien des manières d'aborder ces transformations. L'une d'elles porte sur les conditions d'un « travail plus juste », au-delà de la seule classification des régimes institutionnels en faveur d'un « travail décent » (Tomei, 2011 ; Kantor et al., 2006 ; Ghai, 2003 ; Sen, 2000). C'est dans une telle perspective que s'inscrit cet article : tout en prenant appui sur les acquis de la sociologie de l'entreprise, il souhaite approfondir la réflexion sur les formes de justice dans le monde du travail, en s'intéressant à des pratiques professionnelles dans des régions du monde peu étudiées jusqu'ici, suivant en cela quelques travaux précurseurs (Stanton & Pham, 2014 ; Thang, N. N., & Quang, T., 2007).

II – LE TERRAIN D'ENQUÊTE : LE « SENS DE LA JUSTICE » À L'ÉPREUVE D'UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET D'UN CONTEXTE CULTUREL

Sens de la justice et pratiques de formation professionnelle continue

Formulé au début des années 1990 par un sociologue et un économiste français, le modèle des « économies de la grandeur » s'attache à l'analyse des *justifications* qui sous-tendent les

décisions dans les organisations (Boltanski et Thévenot, 1991, 1989). Inspirés, comme Renaud Sainsaulieu, par les analyses webériennes du capitalisme, ils en proposent une lecture plus « éthique » que « culturelle ». En bref, leurs travaux s'intéressent moins aux *identités professionnelles* qu'aux *normes de justice* auxquelles les acteurs font référence pour définir ou contester le bien-fondé d'une décision. Loin de se limiter à une normativité abstraite, la justice sociale est reconstruite sur une base pragmatique. Dans leur démarche, ces auteurs sont rejoints par certains philosophes, avec qui un dialogue important se noue (Renault, 2017, 2007 ; Boltanski, 2009 ; Honneth, 2007, 2006 ; Walzer, 1997). Généralement qualifiée de « sociologie politique et morale » (Policar, 2006 ; Nachi, 2006), leur orientation est à la fois engagée et pluraliste. Face à une situation considérée comme injuste, diverses références sont mobilisées par les acteurs afin de mettre en valeur leur justification.

Il existe deux formes de justification : la justification individuelle et la justification sociale. La justification individuelle renvoie aux raisons personnelles invoquées par tel ou tel acteur ; la justification sociale a une portée plus générale : elle traduit la façon dont un acteur justifie ses choix en faisant référence à un contexte d'action (Billaudot, 2008). Selon Boltanski et Thévenot (1991), chaque acteur s'appuie sur une ou plusieurs « cités » pour convaincre son interlocuteur. Mais une cité n'est pas la simple projection idéalisée d'un « monde meilleur » : dans une cité, les justifications doivent satisfaire un ensemble de principes formant une structure cohérente (Godard, 2004). L'enjeu central d'une telle approche est de parvenir à jeter les bases d'un *compromis durable* entre plusieurs cités, afin d'éviter le spectre d'une décision unilatérale, autoritaire ou tyrannique (Gautier, 2001). Une telle approche a été déclinée dans de nombreux domaines : le champ de la formation professionnelle continue (FPC) est l'un d'entre eux. La particularité de ce champ est de se situer à l'interface des orientations stratégiques des firmes et des besoins individuels des salariés. En d'autres termes, il s'agit d'un domaine qui a toujours été conçu, au moins en partie, comme devant servir un objectif de justice sociale, en offrant aux salariés les moyens de se développer professionnellement.

De fait, la FPC renvoie à « une finalité professionnelle » (Monville & Leonard, 2008) : elle offre à une main-d'œuvre donnée la possibilité de se développer, d'améliorer ses qualifications et/ou d'obtenir une promotion. Maroy et ses collègues ont néanmoins considéré la FPC comme un processus de transmission des connaissances visant « à mettre à jour ou compléter la qualification des travailleurs [déjà] occupés, à la différence [...] de la formation professionnelle accélérée qui, le plus souvent, donne les bases d'un métier à des chômeurs » (Maroy et *al.*, 1994, p.18). Ainsi, la FPC s'adresse-t-elle essentiellement aux salariés provenant des organisations, marchandes ou non marchandes : elle se présente comme « une activité structurée, financée entièrement ou partiellement par des entreprises, afin de permettre aux personnes qu'elles emploient d'améliorer, d'acquérir ou d'entretenir régulièrement les compétences, les connaissances et les qualifications liées à leur métier au cours de leur vie active » (De Briey & Meuleman, 1996, p. 5). Il faut néanmoins rappeler la *pluralité des configurations existantes*, notamment sous l'influence du contexte national, dans ses dimensions sociohistorique ou institutionnelle (Guyot & Mainguet, 2006). C'est pourquoi il importe de décrire brièvement la situation vietnamienne.

Quelques éléments historiques, culturels et économiques du Vietnam

Les études sur la question rappellent que le Vietnam se situe au carrefour des « traditions » confucéennes, socialistes et capitalistes – si, par « tradition », on entend un ensemble de valeurs intériorisées permettant de caractériser différents noyaux normatifs (Yang, 2012). Le culte des ancêtres est un trait spécifique de la culture vietnamienne, bien que celle-ci ne se résume

nullement à une telle caractéristique (Hitchcock & Wesner, 2009 ; Nguyen, 1999). Là comme ailleurs, l'identité culturelle de ce pays de près de 100 millions d'habitants (94,5 en 2015) résulte d'une production historique complexe, au sein de laquelle on peut isoler quatre périodes déterminantes : l'influence chinoise, la colonisation française, les trente années de révolution et de guerres, et le « *Đổi Mới* » ou « *rénovation* » (Barrault, 2007).

Les premiers éléments d'identité nationale furent forgés à partir de 258 av. J.-C., sous les premiers empires (Brocheux, 2011; Nguyen, 1999). En 111 av. J.-C., le pays entre sous domination chinoise pour près de 1000 ans. Celle-ci s'achève en 938, ouvrant une longue période d'instabilité, marquée par une succession de régimes variés. En 1857, le Vietnam subit la colonisation française, qui durera près d'un siècle (1857-1945). Le 2 septembre 1945, le président Ho Chi Minh proclame à Hanoi l'indépendance du pays et l'avènement de la « République démocratique du Vietnam ». Le pays est divisé en deux régions à partir de 1954 : le « Sud » et le « Nord », opposés par une guerre interne de portée internationale. En 1961, les Américains entrent officiellement dans le conflit pour aider les Sud-Vietnamiens à combattre les Nord-Vietnamiens. Le Vietnam est réuni au printemps 1975 avec le retrait des troupes américaines : en 1976, il prend le nom de « République socialiste du Vietnam » avec Hanoi pour capitale.

Après la guerre, et pendant près de 10 ans (1976-1985), l'économie socialiste s'étend dans le pays. A cette époque, l'économie se caractérise par une faible croissance, une inflation galopante (près de 775% pour l'année 1986) et un déficit budgétaire considérable (36,6% la même année) (Castella & Dang, 2002). Pour sortir de l'état de crise, le gouvernement vietnamien engage la politique du « *Đổi Mới* » ou « *rénovation* ». L'ouverture progressive de son économie permet au Vietnam de s'intégrer à l'économie mondiale. La croissance moyenne atteint 9% en 1997, pour ralentir et se fixer à 5,25% en 2012. Pourtant, le pays reste encore pauvre (le PIB par habitant est d'environ 1.755 USD en 2012). L'agriculture, qui ne représente qu'un cinquième du PIB, mobilise les deux tiers de la population active (Castella & Dang, 2002). Les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'enseignement universitaire, où la recherche a été effectuée, ne constituent donc qu'un segment limité de l'économie nationale : en dépit de son intérêt, ses résultats doivent être considérés avec prudence.

Une enquête sur les pratiques de formation professionnelle continue dans les organisations vietnamiennes

Le volontarisme du gouvernement vietnamien dans la formation des salariés est devenu une caractéristique de l'action politique nationale depuis le début des années 2000³. La distinction entre les secteurs reste néanmoins un marqueur, tant les modalités de l'intervention publique varient d'un secteur à l'autre. Dans notre cas – pour des raisons évoquées dans l'encadré ci-

³ Depuis 2012, la qualification de la main-d'œuvre du secteur privé est une préoccupation majeure du gouvernement en place. Dans la loi sur le travail, édictée la même année, l'article 60 prescrit un rôle précis pour l'entreprise en matière de FPC : l'employeur doit établir un plan annuel de formation des salariés, avec fixation du budget nécessaire à cette activité. Le texte stipule également que l'entreprise doit former les salariés en vue d'une mobilité professionnelle. En outre, l'article 52 permet aux entreprises de bénéficier d'une exonération fiscale pour toutes les activités relatives à la formation des salariés. Quant à l'article 15, il indique que le rôle du syndicat est de mobiliser les salariés pour participer à la formation professionnelle continue, en vue d'améliorer leur niveau d'étude et leurs qualifications. Il reste que, si le Vietnam compte environ 50 millions de salariés, seuls 20% avaient reçu une formation en écoles professionnelles ou à l'université (Cao et al., 2012). Parallèlement, le pays comprend 204 universités, dont près des trois quarts (149) sont des établissements publics. Vu l'importance de l'enseignement universitaire dans la stratégie de développement du pays, le premier ministre a signé pour la première fois, en 2000, un projet de « Formation à l'étranger des cadres scientifiques et techniques des établissements [d'enseignements supérieur] par le budget de l'Etat ». Les enseignants universitaires ont été considérés comme prioritaires : dès 2008, 400 bourses ont été attribuées aux enseignants des universités nationales, pour qu'ils améliorent leur formation par l'acquisition d'un diplôme universitaire (master ou doctorat) à l'étranger. En 2014, ce montant a triplé : 1200 bourses ont été octroyées alors que, quelques années plus tôt, le gouvernement avait créé un fond propre pour pérenniser une telle stratégie.

après (cf. Enc. 1) –, les secteurs qui ont fait l’objet d’une étude spécifique sont respectivement ceux de l’industrie manufacturière (textile, construction automobile et informatique) et de l’université publique. Au-delà de considérations spécifiques, deux éléments transversaux ont retenu notre attention. Le premier tient au fait que les modalités d’accès à l’offre de formation professionnelle sont nettement *différenciées* selon les secteurs : pour le secteur privé, elles constituent une obligation à destination des chefs d’entreprise, qui doivent intégrer cet objectif dans leur stratégie ; pour le secteur de l’enseignement universitaire, elle passe par la création d’opportunités individuelles, sous la forme de bourses attribuées en fonction des projets des enseignants, mais dans un cadre budgétaire resserré. En clair, il n’existe pas au Vietnam quelque chose comme un droit à la formation professionnelle continue, qui serait commun aux différents secteurs et opposable à l’employeur. Parallèlement, l’accès à la formation demeure *limité* à une élite en cours de constitution : celle des travailleurs qualifiés et/ou celle des enseignants en phase d’ascension professionnelle. Il reste que nous assistons à un tournant majeur dans la politique vietnamienne, consistant à s’engager dans un effort inédit de requalification des salariés, par le moyen de la formation professionnelle continue. Voilà pourquoi il importe de mieux comprendre la façon dont ce tournant politique est reçu chez les personnes concernées.

– Une enquête sur les pratiques de FPC au Vietnam :
précisions méthodologiques (Enc. 1) –

L’enquête a été menée par le biais d’entretiens semi-directifs : ceux-ci avaient pour objectif de cerner la façon dont les salariés appréhendaient les enjeux de justice sociale associés au développement de la formation professionnelle continue dans des organisations vietnamiennes.

Le choix des deux secteurs (certaines industries de main d’œuvre d’une part, universités publiques d’autre part) tient à leur position dans l’économie du pays : les types d’industrie où l’enquête a été menée (textile, construction automobile et informatique) sont essentiels au développement économique national, compte tenu de la place du Vietnam dans la division internationale du travail ; l’enseignement universitaire illustre un secteur public encore très puissant, tout en constituant un rouage indispensable à l’investissement d’envergure, initié par le gouvernement, en faveur d’une requalification de la main d’œuvre. Sur les 80 entretiens réalisés, plus de la moitié ont été retenus pour cette recherche, en raison de la pertinence des données recueillies : 22 salariés issus de l’industrie manufacturière (travailleurs qualifiés et non-qualifiés pour l’essentiel), 22 salariés provenant des universités publiques (enseignants pour l’essentiel). Notre analyse s’est inspirée de la pratique de l’analyse ancrée des données du terrain, de Glaser et Strauss (1995). Cette technique privilégie une analyse comparative continue entre les catégories d’un groupe et entre les groupes. Elle met l’accent sur la façon dont les questions saillantes *émergent* dans le discours des acteurs. Ainsi, avoir laissé les interlocuteurs s’exprimer de façon ouverte, les interviews ont permis d’identifier les catégories avec lesquelles ils évaluent les enjeux de justice sociale associés à leur situation professionnelle. Ces éléments ont ensuite été traités par le logiciel NVivo, qui distingue les données recueillies en fonction des interviews (classées dans les « sources » selon le terme de NVivo) et des catégories émergentes (classées dans les « nœuds »). Bien que nous ayons distingué les étapes de codage, celles-ci ont été réalisées en même temps : plusieurs aller-retours ont été effectués entre les sources et les catégories afin de s’assurer de la cohérence des unités de sens dans une même catégorie, mais aussi d’éviter les similarités ou la répétition entre catégories.

A ce premier matériau s’est ajouté le traitement des documents produits par les organisations elles-mêmes pour présenter ou justifier leur propre politique interne, notamment en matière de formation professionnelle.

III – LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : DES JUSTIFICATIONS ASYMÉTRIQUES, SUR FOND DE CULTURE ANTI-INDIVIDUALISTE

Un enchâssement asymétrique de justifications

La description très synthétique des caractéristiques culturelles du Vietnam doit aussitôt être complétée par l'observation suivante : à l'échelle des organisations, cela ne se traduit nullement par la domination sans partage d'une « cité » sur une autre. Quatre constats ressortent du matériau récolté⁴.

1. Quel que soit le type d'organisation considéré, les acteurs ont une conscience précise des *enjeux de justice sociale* liés à leur activité professionnelle – laquelle ne se réduit pas à la seule question salariale. Une telle observation permet de relativiser très largement l'idée selon laquelle une justice post-distributive serait « réservée » aux pays industrialisés, où le niveau de revenus moyens couvre les besoins élémentaires des populations (Forsé & Parodi, 2006). S'il est vrai que la progression salariale est une préoccupation majeure pour les salariés rencontrés, elle n'est pas exclusive : au Vietnam comme ailleurs, les acteurs ont une capacité à formuler par eux-mêmes les enjeux de justice sociale liés à leur activité. Dans le cas de notre enquête, ceux-ci ont principalement mis l'accent sur les conditions pratiques d'accès à la formation, dans des milieux professionnels où le rythme de travail et l'autorité hiérarchique restent très prégnants.
2. Cette autonomie normative va de pair ce que l'on pourrait désigner comme un *enchâssement particulier de diverses justifications*. Notre enquête invalide des recherches antérieures qui considèrent que le principe d'égalité serait nécessairement privilégié dans la culture collectiviste (Deutsch, 1975 ; Hitchcock & Wesner, 2009 ; Steiner et al., 2004). En effet, elle montre que les deux principes de « besoin » et de « mérite », qui caractérisent respectivement la « cité industrielle » et la « cité marchande », sont prioritaires dans l'allocation des formations au sein des organisations analysées. Ainsi, le sens de la justice n'est pas affecté uniquement par des valeurs culturelles conçues indépendamment des activités économiques. Le type de ressources à distribuer, ainsi que le mode de distribution, y jouent un rôle décisif. Réciproquement, cette enquête montre que des valeurs confucéennes (respect des traditions mais aussi harmonie, loyauté, priorité donnée au collectif, etc.) continuent de jouer un rôle important dans la représentation du sens de la justice chez les interviewés : elles apparaissent dans les références faites à la « cité domestique » et la « cité civique » (Warner, 2013 ; Wang et al. 2005). Quelques traits collectivistes ont été identifiés à travers les actions syndicales, sans les recouvrir entièrement (Yang et al., 2006).
3. On observe également des *signes affirmés d'individualisme* chez certains salariés interrogés, essentiellement au sein des organisations marchandes. Pour eux, la tradition peut être un obstacle au développement personnel. Certains d'entre eux disent oser discuter avec leur responsable de ce qui paraît, ou non, conforme à leurs attentes, en rupture avec un long héritage confucéen valorisant le respect des traditions comme

⁴ S'agissant d'une enquête qualitative, nous précisons les catégories qui ont été construites par les interviewés au cours de leur entretien, sans que cela préjuge de leur représentativité dans le tissu socio-économique vietnamien. Une enquête par questionnaire serait certainement utile pour donner une assise quantitative à ces premiers résultats, issus d'entretiens semi-directifs.

principe structurant les relations sociales. Ces mêmes salariés n'effectuent pas nécessairement la formation imposée par l'entreprise et sont prêts à exprimer leur mécontentement auprès des responsables. En outre, beaucoup de jeunes ne veulent plus céder la place en formation à ceux qui sont plus âgés qu'eux : ils désirent accéder rapidement aux postes à responsabilité sans avoir peur d'être mal vus par leurs « anciens ». De façon plus large, ils attendent que ces derniers soient « raisonnables » dans l'interaction entre deux générations.

4. Dans ce contexte, notre recherche montre que le *dirigeant est amené à endosser un rôle particulier*, celui d'un « père indulgent moderne ». Figure paternelle, à la fois proche et impartiale, il doit être à l'écoute de tous ses salariés pour comprendre leurs difficultés et leurs besoins. Il peut alors réprimander les comportements qu'il juge néfaste, communiquer les « bonnes pratiques », faire participer certains salariés aux projets organisationnels, etc. A bien des égards, ce comportement managérial apparaît comme une forme de compromis entre les différentes tendances évoquées plus haut. En d'autres termes, il semble que le management soit l'un des lieux privilégiés permettant de faire coexister les diverses justifications, mais aussi d'arbitrer les conflits que ces justifications ne manquent pas de susciter. Ce constat rejoint des travaux menés en contexte occidental (Ségrestin, 2004).

Comment saisir cette évolution d'ensemble ? Nous aimerions suggérer le concept d'« enchâssement asymétrique » : dans l'ensemble de l'enquête, les justifications « industrielles » et « marchandes » apparaissent comme des préoccupations dominantes. On les retrouve chez l'ensemble des salariés considérés, dans une matière – la formation professionnelle continue – où l'on aurait pu s'attendre à des jugements plus nuancés de la part des acteurs concernés. Pour autant, elles s'emboîtent à chaque fois selon des modalités propres : elles s'accompagnent toujours d'une référence à la « cité domestique » et/ou à la « cité civique ». Parallèlement, elles s'adosent à une conception anti-individualiste du monde industriel, très différente de ce à quoi l'Occident nous avait habitué.

Une interprétation anti-individualiste des besoins, accompagnée d'une lecture civique du monde domestique

Un débat majeur a entouré la restitution des données de l'enquête concernant la façon d'interpréter le critère de « besoin » chez les différents salariés, qu'ils soient issus des secteurs privés ou publics. A l'intérieur du monde industriel, ce critère fait référence aux moyens qu'il est nécessaire de mobiliser pour permettre aux salariés de réaliser leurs tâches et à l'organisation d'être plus efficace. Il reste que, dans un imaginaire culturel dominé par la figure du conflit social et, plus généralement, par la prépondérance du schéma hégélien dans l'analyse des rapports sociaux, il ne peut y avoir de *correspondance spontanée* entre les besoins des uns et des autres. Entre les deux subsistent toujours une distance, un hiatus voire un conflit. Ceci se vérifie particulièrement dans le domaine de la formation professionnelle continue, où de nombreux dispositifs législatifs ont été conçus pour articuler, sans les confondre, les besoins des salariés et ceux des employeurs.

Or tel n'est pas le cas des salariés interviewés ici. Dans ce cas, la plupart ont exprimé leurs besoins *dans les termes mêmes* de leur organisation. Dit autrement, ils n'évaluent leurs besoins personnels que dans la mesure où ceux-ci correspondent très exactement aux besoins de l'organisation qui les emploie. Surtout – fait plus intéressant encore – ceci vaut quel que soit le secteur d'appartenance. On ne peut donc considérer que ceci serait une caractéristique exclusive

du service public, lequel serait dominé par l'adhésion à une « vocation » ou à une « mission ». Dans le secteur privé également, où les salariés restent lucides sur les différences de salaires et les divergences d'intérêt, l'expression des besoins ne fait pas de différence entre les besoins des personnes et les besoins de l'organisation⁵.

Comment le comprendre ? Ce constat peut être rapproché d'une autre observation transversale, qui porte sur la façon de faire référence aux cités « domestique » et « civique ». Le propre des valeurs confucéennes est que le respect des traditions y est considéré comme... une forme de civisme. On peut ainsi penser que le confucianisme alimente ce que l'on pourrait désigner comme *une lecture civique du monde domestique*. De fait, le respect des traditions est loin de se cantonner à la sphère domestique : à travers lui, c'est une matrice de la vie commune qui se met en place, valorisant les rôles de respect et d'harmonie, mais aussi de loyauté ou de soumission, dès lors qu'il s'agit de décrire les rapports entre individus et organisations. Une forme de civisme ordinaire se loge dans cette intériorisation d'une norme culturelle de portée générale, aussi prégnante au Vietnam que la norme de « l'individualisme » ou de « l'individualisation » l'est en Occident. A l'inverse – et pour des raisons qu'il serait trop long d'expliquer ici –, ce pays ne dispose pas d'un champ politique qui serait entièrement séparé du champ culturel.

L'intériorisation des normes culturelles traduit, en tant que telle, une forme d'éducation à la citoyenneté, au sens très général du terme. Il s'agit certes d'une citoyenneté spécifique, au sein d'un pays dont le régime politique est celui du parti unique, mais cela ne diminue en rien la fonction civique de l'intégration culturelle. C'est une différence majeure avec nombre de pays occidentaux, où domine la tradition libérale : dans cette tradition, la distinction entre la sphère politique et la sphère culturelle est constitutive de la vie sociale. A première vue, cette observation offre un contraste saisissant avec les signes d'individualisme qui caractérise le sens de la justice chez les jeunes générations issues du secteur marchand. Ces observations sont pourtant moins contradictoires qu'elles n'y paraissent : l'individualisation des rapports sociaux génère des tensions chez certains salariés et dans une partie des organisations observées, mais elle « travaille » une matrice culturelle opposée, où l'intégration à la totalité demeure le référent principal.

*

Quel enseignement tirer de ces observations ? Nous l'avons vu, le cadre des « économies de la grandeur » ouvre des perspectives particulièrement stimulantes pour répertorier les justifications avancées par les acteurs à l'appui de leurs choix et aborder les enjeux de justice sociale sous un angle pragmatique. Il ne s'agit pas de sous-estimer les apports des réflexions sur le travail décent, mais d'éviter le piège consistant à limiter l'analyse à une simple

⁵ Ce résultat fut sans doute l'un des plus surprenants, mais aussi les plus originaux de l'enquête. On le voit à l'œuvre dans les propos suivants, émanant de travailleurs situés en bas de l'échelle des qualifications, du moins dans les organisations observées : « L'employé sait que c'est difficile d'avoir l'accord de l'entreprise sur des formations "hors normes". Cela pour trois raisons : premièrement, ça coûte à l'entreprise. Deuxièmement, il doit être absent pour la formation, il faut que l'entreprise le paie pendant son absence, ce qui influence à son tour la productivité de l'entreprise. Troisièmement, le contenu de formation n'est pas nécessaire à l'entreprise. Ainsi, dans la plupart du temps, aucun employé ne réclame la formation » (femme, 13 ans d'ancienneté, secrétaire au sein d'une coopérative). « Certains ouvriers souhaitent se cultiver mais ils savent que, s'ils y allaient... qui travaillerait à leur place ? Et si tout le monde exprimait son besoin d'aller à la formation, l'entreprise ne pourrait tous les satisfaire. Qui travaillerait si tout le monde accédait à la formation ? Ils ne peuvent pas faire ça » (homme, 4 ans d'ancienneté, informaticien au sein d'une entreprise industrielle). « Si je désire faire la formation pour mon plaisir personnel qui ne correspond pas à mon travail, je dois payer moi-même la formation, c'est normal, c'est juste. L'université n'a pas besoin de telle formation, pourquoi devrait-elle vous financer ? » (femme, 10 ans d'ancienneté, employée au sein d'une université pédagogique). « Si l'entreprise possédait un budget illimité, elle donnerait la formation à tout le monde, ce serait profitable pour la société. Mais la ressource budgétaire de l'entreprise est limitée : elle ne peut pas répondre à toutes les demandes de formation. Former pour servir au développement de l'entreprise, oui, c'est juste. Si ce n'est pas profitable à l'entreprise, la formation ne devrait pas être organisée » (femme, 1 an d'ancienneté, employée technicienne au sein d'une entreprise industrielle).

comparaison des régimes institutionnels, tant ceci confère un privilège objectif à certaines régions du monde sur d'autres (de Nanteuil, 2016a). Notre approche plaide donc en faveur d'une approche *contextuelle* et *processuelle* de la justice sociale : c'est bien à l'intérieur d'un ensemble institutionnel national, visant une requalification de la main d'œuvre, que la recherche sur les formes de justice liées à la FPC prend sens ; ces formes de justice n'acquièrent elles-mêmes toute leur portée qu'au regard d'une situation antérieure, non au vu des seuls standards internationaux. Or, loin de nous en éloigner, une telle perspective ne fait que nous ramener vers la sociologie de l'entreprise : à l'heure de la globalisation, elle suppose de rendre compte de l'éthique des relations sociales au plus près des réalités locales. Resterait à combiner ces réflexions avec l'analyse des identités professionnelles des populations concernées. Des pistes pour un nouveau programme de recherche ?

BIBLIOGRAPHIE

Aventur, F., & Hanchane, S. 1999. *Inégalité d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises*. Formation et emploi (66).

Barrault, G. 2007. « Une identité culturelle défendue au fil des siècles ». *Le courrier du Vietnam*. Vietnam, publié le 26 juillet 2007, <https://lecourrier.vn>

Boyer, R. 2015. *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*. Paris : La Découverte ;
- 2011. *Les financiers détruiront-ils le capitalisme ?* Paris ; Economica.

Billaudot, B. 2008. « Institution et justification. De la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice », *Revue Française de Socio-économie*, vol. 1, n°1, p. 153-176.

Boltanski, L., *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris : Gallimard.

Boltanski, L., & Thevenot, L. 1991. *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard ;
- 1989. *Justesse et justice dans le travail*. Paris : PUF.

Brocheux, P. 2011. *Histoire du Vietnam contemporain : la nation résiliente*. Paris : Fayard.

Cao, Q. D., Mac, V. T., Nguyen, T. H., Nguyen, C. T., Lê, V., & Tran, V. N. 2012. *Rapport général de l'enseignement professionnel au Vietnam*. Hanoï, Vietnam : Ministère du travail.

Castel. R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.

Castella J-C, Dang D-Q. 2002, *Doi Moi in the Mountains*, Hanoï : Ed. Vietnam.

De Briey, C., & Meuleman, F. 1996. *Résultat finaux de l'enquête FORCE sur la formation professionnelle continue en entreprise*. Bruxelles.

de Nanteuil, M. 2016a. *Rendre justice au travail. Ethique et politique dans les organisations*. Paris: PUF ;

- « Pour une éthique de l'intervention sociologique. La pensée de Marc Uhalde à l'épreuve de l'éthique : de nouvelles bases pour l'engagement du sociologue dans la cité ? », *Sociologies pratiques*, vol. 1, p. 99-108.

Deutsch, M. 1975. "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?" *Journal of Social Issues*, vol. 31, n°3, p. 137-150.

d'Iribarne, P. 2008. *Penser la diversité du monde*. Paris : Seuil ;
- 1989. *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.

Forsé, M. & Parodi, M. 2006. « La justice distributive. La hiérarchie des principes selon les Européens », *Revue de l'OFCE*, n°98, p.214-244.

Gautier, C. 2001. « La sociologie de l'accord. Justification contre déterminisme et domination ». *Politix*, vo. 14, n°54, p. 197-220.

Ghai, Dharam. 2003. « Travail décent : concept et indicateurs », *Revue internationale du travail*, vol. 142, n° 2, p. 121

Glaser, B. G., & Strauss, A. A. 1995. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Paris : Armand Colin, New York : Aldine.

Godard, O. 2004. « De la pluralité des ordres. Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification ». *Géographie, économie, société*, vol. 6, n°3, p. 303-330.

Guyot, J.-L., & Mainguet, C. 2006. *La formation professionnelle continue. Stratégie collectives*. Bruxelles : de Boeck.

Hitchcock, M., & Wesner, S. 2009. "Vietnamese values, networks and family businesses in London". *Asia Pacific Business Review*, vo. 15, n°2, p. 265-282.

Honneth, A. 2007. *La réification*. Paris : Galllimard ;
- 2006. *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*. Paris: La Découverte.

Kantor, P., Rani, U. & Unni, J. 2006, « Decent work deficits in informal economy: Case of Surat source », *Economic and Political Weekly*, vol. 41, n° 21, p. 2089-2097.

Maroy, C., & Fusulier, B. 1994. *Modernisation des entreprises et formation des salariés*. Bruxelles : Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles.

Monville, M., & Leonard, D. 2008. *La formation professionnelle continue. Courrier hebdomadaire du CRISP*, p.7-67.

Nachi, M. 2006. *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.

Nguyen, K., V. 1999. *Vietnam. Une longue histoire*. Paris : L'Harmattan.

Osty, F., Sainsaulieu, R. & Uhalde, M. 2007. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : La découverte [1995].

Piketty, T. 2013. *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil.

Policar, A. 2006. *La justice sociale : les enjeux du pluralisme*. Paris : Armand Colin.

- Renault, E., 2017. *L'expérience de l'injustice*, Paris : La découverte ;
- 2007. « Reconnaissance et travail », in *Travailler*, vol. 2, n°18, p. 119-135.
- Sainsaulieu, R. 2014. *L'identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Paris : Presses de Sciences Po [1977] ;
- 2001. *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*. Paris : Desclée de Brouwer.
- 1997. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po [1987]
- Sainsaulieu, R. (ed.) *L'entreprise, une affaire de société*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Sainsaulieu, R. & Laville, J.-L. (eds). 1997. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Sainsaulieu, R. & Ségrestin, D. 1986. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 28, n°3, p. 335-352.
- Ségrestin, D. 2004. *Les chantiers du manager*, Paris : Armand Colin.
- Sen, A., 2000. « Travail et droits », *Revue internationale du travail*, vol. 139, n° 2, p. 129.
- Stanton, P., & Pham, H. T. 2014. “Managing employee performance in an emerging economy: perceptions of Vietnamese managers”. *Asia Pacific Business Review*, vol. 20, n°2, p. 269-285.
- Steiner, D., Amoroso, S., & Hafner, V. 2004. “Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement: deux expérimentations par simulation ». *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 10, n°2, p. 111-130.
- Tomei, M. 2011. « Decent work for domestic workers: Reflections on recent approaches to tackle informality », *Canadian Journal of Women and the Law*, vol. 23, n° 1, p. 185-212 ;
- Thang, N. N., & Quang, T. 2007. “International briefing: 18 training and development in Vietnam”. *International Journal of Training and Development*, vol. 11, n°2, p. 139-149.
- Uhalde, M. 2016. *Crise sociale et transformation des entreprises*. Paris : L'Harmattan.
- 2001. *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Walzer, M. 1997. *Sphère de justice : une défense du pluralisme et de l'égalité*. Paris : Seuil.
- Wang, J., Wang, G. G., Ruona, W. E. A., & Rojewski, J. W. 2005. “Confucian Values and the Implications for International HRD”. *Human Resource Development International*, vol. 8, n°3, p. 311-326.
- Warner, M. 2013. Comparing human resource management in China and Vietnam: An overview. *Human Systems Management*, vol. 32, n°4, p. 217-229.
- Yang, B. 2012. “Confucianism, socialism, and capitalism: A comparison of cultural ideologies and implies managerial philosophies and practices in the Popular republic of China. *Human Resource Management review*, vol. 22, p.165-178.
- Yang, B., Zheng, W., & Li, M. 2006. “Confucian View of Learning and Implications for Developing Human Resources”. *Advances in Developing Human Resources*, vol. 8, n°3, p. 346-354.