

# Nouvelles Élités économiques vietnamiennes

Hiền Đỗ Benoit et Quang Minh Phạm



# Nouvelles Élités économiques vietnamiennes

## Hiên Đỗ Benoit et Quang Minh Phạm

Un regain d'intérêt se dessine ces dernières années dans de nombreuses disciplines à l'égard des études sur les élites économiques. Cet objet de recherche prend une résonance toute particulière dans le contexte actuel de crises financières et économiques ainsi que de remise en cause de modèles managériaux. Qu'est-ce qui, aujourd'hui, assied l'autorité économique ? Les détenteurs de cette autorité et leurs critères d'éligibilité sont plus que jamais variés : la propriété du capital, le diplôme, le poids des réseaux sociaux, l'appartenance politique. Les trajectoires ou les modes de sélection pour accéder à un tel statut ne semblent pas, en tout cas, suivre un schéma-type.

Au Viêt Nam, l'intérêt porté à ces questions est d'autant plus légitime que l'environnement sociopolitique vietnamien connaît des tournants majeurs. Près de trois décennies après le lancement de la politique de « renouveau » (*đổi mới*), lors du VI<sup>e</sup> congrès du Parti communiste en 1986, l'économie vietnamienne, laboratoire des réformes, se voit muter d'un régime de gestion centralisateur et dirigiste à ce qu'on appelle désormais une « économie de marché à orientation socialiste ». Les objectifs de modernisation et d'industrialisation du pays, ainsi que l'ouverture et l'intégration internationales bouleversent le paysage économique et changent en profondeur ses acteurs.

Peut-on parler de l'émergence d'élites nouvelles dans une économie métamorphosée, bon gré mal gré, par la politique nationale d'ouverture et d'intégration internationale ? Ce renouvellement porte-t-il les caractéristiques de la « transition » – terme utilisé pour qualifier la longue et singulière étape de développement politico-économique du Viêt Nam – initiée dès les années du *đổi mới* et dans laquelle le pays se situe toujours en 2015 ?



# IRASEC

INSTITUT DE RECHERCHE SUR L'ASIE DU SUD-EST CONTEMPORAINE  
RESEARCH INSTITUTE ON CONTEMPORARY SOUTHEAST ASIA

179 Thanon Witthayu, Lumpini, Pathum Wan, Bangkok 10330, Thailand

Tel (+66) 026 70 42 91 - Fax (+66) 026 70 42 90

[www.irasec.com](http://www.irasec.com)

ISBN 978-616-7571-23-2



**NOUVELLES ÉLITES  
ÉCONOMIQUES VIETNAMIENNES**

## **Les Carnets de l'Irasec, série Enquête**

La série « Enquête » des Carnets de l'Irasec est ouverte à des contributeurs issus de divers horizons : chercheurs, journalistes, entrepreneurs, experts d'ONG, juristes, etc. Leurs analyses et témoignages apportent des données de première main sur des sujets d'actualité.

Ce sont en tant que tels des matériaux « pris sur le vif », « des instantanés », qui constituent autant de regards et de points de vue sur une situation présente. Ils contribuent sous cet angle à éclairer les évolutions contemporaines du sud-est asiatique.

Comme pour toutes les publications de l'Irasec, les manuscrits sont préalablement soumis à des évaluations scientifiques dont il est demandé aux auteurs de tenir compte avant publication.

Les opinions émises dans cette série « Enquête » n'en engagent pas moins que leurs auteurs.

Graphiques : L'auteur, adaptés par Mikaël Brodu  
Couverture et mise en page : Mikaël Brodu

ISBN 978-616-7571-23-2

© IRASEC, février 2015

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted, in any form or means, without prior permission of the author or the publisher. The opinions expressed in these papers are solely those of the author(s).

# **Nouvelles Élités économiques vietnamiennes**

**Par Đỗ Benoit Hiên  
& Phạm Quang Minh**

Carnet de l'Irasec – Série Enquête n° 1  
Occasional Paper – Investigation Series n° 1



**IRASEC**

INSTITUT DE RECHERCHE SUR L'ASE DU SUD-EST CONTEMPORAIN  
RESEARCH INSTITUTE ON CONTEMPORARY SOUTHEAST ASIA

Basé à Bangkok, l'Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine (USR 3142 – UMIFRE 22 CNRS MAEDI) s'intéresse depuis 2001 aux évolutions politiques, sociales et environnementales en cours dans les onze pays de la région. Pluridisciplinaires et comparatives, les expertises de l'Irasec font appel à des chercheurs de tous horizons disciplinaires et académiques. L'Irasec privilégie les approches transversales et régionales.

*The Research Institute on Contemporary Southeast Asia (USR 3142 – UMIFRE 22 CNRS-MAEDI) has since 2001 focused its activities on the political, economic, social and environmental evolutions of the eleven countries of the region (Brunei, Burma, Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, The Philippines, Singapore, Thailand, Timor-Leste and Vietnam). Based in Bangkok, the Institute promotes a variety of approaches by calling on experts and specialists from all academic fields. Comparative approaches and transversal studies are favored as much as possible.*

# Sommaire

<b>Abréviations et sigles.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction - Le renouvellement attendu .....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Construction de la catégorie « entrepreneur » (doanh nhân).....</b>	<b>15</b>
1 - L'héritage confucéen et l'impact du colonialisme .....	15
2 - Les cadres de l'État-Parti.....	18
3 - Le « renouveau » (đổi mới) .....	24
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Panorama des entreprises et des entrepreneurs à l'ère de l'ouverture .....</b>	<b>35</b>
1 - Le grand partage public/privé .....	36
2 - La reconnaissance du droit à la prospérité.....	39
3 - Percée d'une élite entrepreneuriale sur les scènes nationale et internationale.....	42
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Des élites en mutation dans une économie en transition .....</b>	<b>49</b>
1 - Des entrepreneurs aux profils hétérogènes .....	50
2 - Trajectoires vers l'élite .....	57
3 - Projections des jeunes sur l'entrepreneuriat.....	67
<b>Conclusion - Quelles perspectives ? .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>83</b>

# Les auteurs

Docteure en science politique (IEP Paris/CERI-2007) et maître de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers, rattachée au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA), **Đỗ Benoit Hiên** est membre du Groupe d'études sur le Viêt Nam contemporain du CERI-EHESS, chercheure partenaire à l'Institut de recherche sur l'Asie du Sud-Est contemporaine (Irasec/MAE-CNRS). Ses principaux thèmes de recherche portent sur la politique étrangère du Viêt Nam depuis 1986, les évolutions de la régionalisation et du régionalisme en Asie de l'Est et du Sud-Est ainsi que la sociologie des élites. Parmi ses publications : *Le Viêt Nam*, Idées reçues, Paris, Cavalier bleu, février 2011 ; « Les Relations internationales du Viêt Nam depuis 1991 : le difficile chemin d'une autonomie à conquérir », in Stéphane Doyet et Benoît de Tréglodé (dir.), *Viêt Nam contemporain*, 2<sup>e</sup> édition révisée et mise à jour, Monographies nationales, Paris, Irasec, les Indes savantes, 2009 ; « Economic interdependence within Asean : a perspective on the vietnamese strategy for development and national security », in Stéphanie Balme et Mark Sidel (dir.), *Vietnam's new order : International perspectives on the state and reform in Vietnam*, New York, Palgrave Macmillan, 2007.

**Phạm Quang Minh** a obtenu en 2002 sa thèse de doctorat en études sud-est asiatiques à l'Université Humboldt (Berlin-Allemagne). Doyen de la Faculté d'Études internationales, au sein de l'Université des Sciences sociales et humaines (Université nationale de Ha Noi), il y enseigne l'histoire et la science politique. Ses principaux thèmes d'enseignement et de recherche portent sur la politique internationale, les relations internationales en Asie Pacifique et la politique étrangère contemporaine du Viêt Nam. Parmi ses publications : « Caught in middle : local cadres in Hai Duong province », in Ben Kerkvliet et David Marr (dir.), *Beyond Ha Noi : local government in Vietnam*, Singapore, Institute of Southeast Asian Studies, 2003 ; « Teaching international relations in Vietnam : chances and challenges », *Journal International Relations of the Asia-Pacific*, Oxford University Press, n° 1, 2009 ; « The Meaning of the complete collection of Party documents », *Journal of Vietnamese Studies*, The University of California Press, vol. 5, n° 2, 2010.



# Abréviations et sigles

CA : Conseil d'administration

CC : Comité central (du Parti communiste)

CCIV : Chambre de commerce et d'industrie du Viêt Nam

IDE : Investissement direct étranger

MBA : Master d'administration des entreprises

OMC : Organisation mondiale du commerce

PC : Parti communiste

PCVN : Parti communiste vietnamien

PDG : Président-directeur général

PME : Petites et moyennes entreprises

RSVN : République socialiste du Viêt Nam

SA : Société par actions

SARL : Société à responsabilité limitée



## Introduction

# Le renouvellement attendu

Un regain d'intérêt se dessine ces dernières années dans de nombreuses disciplines à l'égard des études sur les élites économiques. Cet objet de recherche prend une résonance toute particulière dans le contexte actuel de crises financières et économiques ainsi que de remise en cause de modèles managériaux. Qu'est-ce qui, aujourd'hui, assied l'autorité économique ? Les détenteurs de cette autorité et leurs critères d'éligibilité sont plus que jamais variés : la propriété du capital, le diplôme, le poids des réseaux sociaux, l'appartenance politique. Les trajectoires ou les modes de sélection pour accéder à un tel statut ne semblent pas, en tout cas, suivre un schéma-type.

Au Viêt Nam, l'intérêt porté à ces questions est d'autant plus légitime que l'environnement sociopolitique vietnamien connaît des tournants majeurs. Près de trois décennies après le lancement de la politique de « renouveau » (*đổi mới*), lors du VI<sup>e</sup> congrès du Parti communiste en 1986, l'économie vietnamienne, laboratoire des réformes, se voit muter d'un régime de gestion centralisateur et dirigiste à ce qu'on appelle désormais une « économie de marché à orientation socialiste ». Les objectifs de modernisation et d'industrialisation du pays, ainsi que l'ouverture et l'intégration internationales bouleversent le paysage économique et changent en profondeur ses acteurs.

Peut-on parler de l'émergence d'élites nouvelles dans une économie métamorphosée, bon gré mal gré, par la politique nationale d'ouverture et d'intégration internationale ? Ce renouvellement porte-t-il les caractéristiques de la « transition » – terme utilisé pour qualifier la longue et singulière étape de développement politico-économique du Viêt Nam – initiée dès les années du *đổi mới* et dans laquelle le pays se situe toujours en 2015 ?

Cette étude propose de mettre en relief ce passage de l'ancien au nouveau mode de gestion économique et de questionner s'il a donné lieu au remplacement d'une élite par une autre, ou à l'arrivée de nouveaux membres venus se greffer aux représentants de l'élite ancienne. Cette analyse de l'évolution des élites économiques vietnamiennes sur plus de deux décennies vise ainsi à explorer les changements et/ou les constances dans le profil et les parcours des dirigeants d'entreprise, notamment à l'heure où le pays s'engage plus profondément dans l'intégration internationale, parallèlement aux mutations du socialisme vietnamien. Elle tentera de retracer le(s) modèle(s) national(aux) de légitimation des élites et d'estimer l'impact de l'ouverture sur les pratiques et les représentations des élites, qu'il s'agisse d'outils de mesure de la performance, du recours à la comparaison internationale ou encore de l'homogénéisation des formations initiales.

« Les élites économiques à l'heure de l'ouverture et de l'intégration internationale » : de qui parlons-nous ? Présidents directeurs généraux (PDG), directeurs généraux, membres de la direction et du conseil d'administration (CA) d'entreprises – publiques et privées, grandes, moyennes ou petites –, mais aussi hauts fonctionnaires officiant au sein de l'appareil économique de l'État-Parti, représentants d'associations, de syndicats professionnels ou de chambres de commerce et d'industrie, responsables d'instituts d'études et de recherche, voire de filières de formations économiques, etc. Plusieurs catégories d'individus, dans le Viêt Nam du tournant du siècle, pourraient probablement correspondre à cette notion d'élites économiques. Autant de fonctions différentes, qui ne sont pas d'ailleurs exclusives les unes des autres, pour orchestrer le pragmatisme économique qui anime tant la scène politique intérieure que les relations extérieures de la République socialiste du Viêt Nam (RSVN), depuis les années charnières de l'« ouverture » (*mở cửa*) et de l'« intégration internationale » (*hội nhập quốc tế*). L'ambition de cette étude n'est bien entendu pas de prétendre à l'exhaustivité. Notre choix s'est porté sur l'observation empirique d'un échantillon d'individus, moins représentatif de l'ensemble des élites économiques que de la spécificité de la période considérée. À savoir, une période de transition économique vietnamienne marquée par l'avènement et la valorisation de nouveaux profils d'entrepreneurs, appartenant à des catégories sociales pendant longtemps négligées.

L'usage courant donne au terme « élite » deux significations distinctes. Il s'agit des personnes considérées comme les meilleures dans tel ou tel groupe (choix de l'excellence) ; il s'agit également des personnes qui occupent le premier rang dans un ensemble donné (choix de la prééminence). Les deux

acceptations du terme peuvent tout à fait se juxtaposer ou s'opposer, comme le remarque avec justesse Jacques Coenen-Huther (2004 : 3) :

« Les notions d'excellence et de prééminence, de notoriété et d'autorité, de prestige et de pouvoir s'y trouveront enchevêtrées ou opposées. L'élite sera traitée tantôt comme une pure catégorie de stratification sociale, tantôt comme une minorité consciente de ses valeurs et de ses intérêts, tantôt encore comme un synonyme euphémique de "classe dominante" ».

Il n'est point besoin de relire Vilfredo Pareto (1902 et 1903)<sup>1</sup> pour saisir toutes ces dimensions de la complexité sémantique du terme d'« élite » – dont la définition au singulier conduit souvent à la notion d'élite dirigeante ou d'élite gouvernementale – ou des « élites » – dont on fait plus fréquemment usage au pluriel pour faire référence aux personnes ayant une position prééminente dans les différents domaines d'activités. Les « élites entrepreneuriales » peuvent être dans ce sens désignées comme des personnes de la sphère des affaires, occupant une position prééminente dans une entreprise. Ce choix ainsi proposé pour guider notre observation rejoint la définition de l'« entrepreneur » (*doanh nhân*) de l'*Encyclopédie de la langue vietnamienne* dans laquelle on retrouve des éléments similaires de prééminence.

« Les entrepreneurs sont compris comme des personnes clés dans l'administration et la direction d'une entreprise [*doanh nghiệp*]. Il peut s'agir de représentants des actionnaires et des propriétaires (membres du conseil des membres, du conseil d'administration, du conseil de surveillance) ou de personnes dirigeant directement l'entreprise (membres de la direction). Au sens large, les entrepreneurs sont des personnes exerçant une position prééminente dans une entreprise et y assurant des fonctions managériales » (Vũ Tiến Dũng, 2010 : 13).

Certains, à l'instar du docteur Vũ Tiến Dũng (2010 : 15), vont plus loin en apportant davantage de précisions à cette définition :

« [Les entrepreneurs] ne disposent pas forcément des moyens matériels de production de l'entreprise, ne distribuent pas nécessairement directement des produits du travail, mais ils sont responsables

---

<sup>1</sup> Le choix quasi impossible de l'usage du terme « élite » au singulier ou au pluriel, décortiqué par Pareto, est également présenté dans Raymond Boudon et François Bourricaud (1982 : 225-232).

de la gestion et de l'administration de l'entreprise. En réalité, nombre d'entrepreneurs n'ayant pas besoin de mobiliser leur capital propre pour monter une entreprise ou détenir des actions de l'entreprise participent de façon efficace à l'économie nationale. »

Prenant appui sur ces différentes considérations, cette étude sur les élites entrepreneuriales se focalisera plus précisément sur les « dirigeants d'entreprise » (*lãnh đạo doanh nghiệp*), autrement dit sur les entrepreneurs comme définis ci-dessus depuis le *đổi mới*. En effet, selon le professeur Đỗ Minh Cường (2009 : 253-261), cette « communauté sociale » (*cộng đồng xã hội*), regroupant des hommes et des femmes issus de classes et de couches sociales différentes, s'est développée « principalement à l'époque du renouveau ». Elle représente, en quelque sorte, un produit de ce tournant politico-économique en faveur de l'ouverture et de la réinsertion vietnamienne sur la scène internationale.

Le 9 décembre 2011, le Bureau politique du Parti communiste vietnamien (PCVN) a publié la résolution n° 09-NQ/TW portant sur la construction et la valorisation du contingent d'entrepreneurs du Viêt Nam à l'époque du renforcement de l'industrialisation, de la modernisation et de l'intégration internationale<sup>2</sup>. Ce texte a été officialisé deux mois après le discours du Secrétaire général du PCVN Nguyễn Phú Trọng, clôturant la III<sup>e</sup> session du Comité central (CC) du XI<sup>e</sup> congrès, dans lequel le chef du Parti appelait pour la première fois à la vigilance à l'égard de l'influence des « intérêts particuliers<sup>3</sup> » (*lợi ích nhóm*) dans la définition de la politique et de la stratégie en matière d'investissement. Quoique déjà tardive, il semblait en tout cas temps, après vingt-cinq années de réformes et d'ouverture, qu'une décision politique soit entérinée au niveau de la RSVN. L'objectif, certainement, était de dynamiser et de responsabiliser l'ensemble de cette catégorie d'acteurs dans l'économie nationale où le secteur public joue toujours le rôle central ; il convient en effet de garder à l'esprit que la situation d'exclusivité dans les affaires d'un certain nombre de groupes pourrait mettre à mal l'activité économique du pays.

Le 17 décembre de la même année, lors d'une réunion à la Chambre de commerce et d'industrie du Viêt Nam (CCIV), quelques jours après la publication de cette résolution, Nguyễn Phú Trọng ne manquait pas de mettre

---

<sup>2</sup> Résolution n° 09-NQ/TW en date du 9 décembre 2011 portant sur la construction et la valorisation du contingent d'entrepreneurs du Viêt Nam à l'époque du renforcement de l'industrialisation, de la modernisation et de l'intégration internationale.

<sup>3</sup> Discours de clôture de la III<sup>e</sup> session du CC du XI<sup>e</sup> congrès par le secrétaire général Nguyễn Phú Trọng.

l'accent sur le caractère inédit du contenu de ce document qualifié de symbolique vis-à-vis de la prise de conscience du PCVN au sujet du rôle joué par les dirigeants d'entreprise dans le processus national d'industrialisation et de modernisation.

« Dans ses 81 ans d'histoire, le Parti a pris pour la première fois une résolution portant sur la valorisation du rôle des entrepreneurs [...]. À l'époque de l'intensification de l'industrialisation, de la modernisation et de l'intégration internationale, les entrepreneurs vietnamiens nécessitent davantage de compétences, un haut niveau de gestion, d'éthique, de responsabilité sociale et un esprit nationaliste fort. [...] À la différence d'autres pays, au Viêt Nam, l'économie de marché à orientation socialiste étant adoptée, la croissance doit s'accompagner de progrès et d'égalité sociaux à chacune de ses étapes et politiques de développement. De même, les entrepreneurs vietnamiens doivent à la fois avoir la volonté et la détermination de créer la richesse de façon juste et participer activement à l'éradication de la famine, à la réduction de la pauvreté et au maintien de la sécurité sociale [...]. Le fait de prendre part aux activités sociales et humanitaires ne doit pas partir de l'envie de se mettre en valeur mais du fond du cœur avec l'esprit d'entrepreneur vietnamien, esprit de soldat de l'Oncle Hồ sur le front économique<sup>4</sup>. »

Message important adressé à la communauté d'entrepreneurs forte de deux millions de membres à la fin de 2011<sup>5</sup>, ce discours est révélateur d'un temps nouveau face auquel « les soldats de l'Oncle Hồ sur le front économique » (*người lính Cụ Hồ trên mặt trận kinh tế*) semblent être appelés à changer, à progresser, tant en quantité<sup>6</sup> qu'en qualité.

---

<sup>4</sup> Voir « Doanh nhân có vai trò quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước » [Les entrepreneurs tiennent un rôle important dans l'œuvre d'industrialisation et de modernisation nationale],

([http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co\\_id=30012&cn\\_id=496785](http://dangcongsan.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=30012&cn_id=496785)).

<sup>5</sup> *Ibid.* Jusqu'au mois de septembre 2011, le Viêt Nam compte 600 000 entreprises (de la loi n° 60/2005/QH11 sur les entreprises du 29 novembre 2005), un million d'entreprises individuelles, 133 000 coopératives et fermes.

<sup>6</sup> Lors de la rencontre avec les membres de l'association vietnamienne des Jeunes Entrepreneurs le 26 décembre 2011, le Président de la RSVN Trương Tấn Sang a annoncé qu'il souhaiterait que l'économie vietnamienne dans son processus d'industrialisation et de modernisation atteigne en 2020 un chiffre minimum de deux millions d'entreprises (600 000 à la fin de 2011).





# Chapitre 1

## Construction de la catégorie « entrepreneur » (doanh nhân)

Une analyse portant sur les dirigeants d'entreprise à l'heure de l'ouverture et de l'intégration internationale s'inscrit par définition dans une évolution sur le long terme. C'est pourquoi il semble délicat de ne considérer en l'occurrence que la période inaugurée par le VI<sup>e</sup> congrès du PCVN, ou congrès du *đổi mới*, et de ne pas impliquer un bref rappel des différentes étapes liées à l'avènement de cette catégorie sociale au cours de l'histoire politico-économique du pays. Les élites d'aujourd'hui trouvent en effet leur origine, leur savoir, leur fortune et leur pouvoir dans celles d'hier. L'année 1986, marquant la mise en œuvre de la politique du « changer pour faire du neuf », a ainsi simultanément ouvert une ère de rupture et de continuité.

### 1 - L'héritage confucéen et l'impact du colonialisme

Dans la tradition vietnamienne ancienne, les activités touchant aux « affaires commerciales » (*kinh doanh buôn bán*) étaient définies de manière assez rigide au travers d'un code à forte influence confucéenne. La domination chinoise, de plus de dix siècles, a laissé des traces difficilement effaçables. Dans le premier ouvrage en *quốc ngữ* (langue nationale, caractérisée par l'écriture romanisée du vietnamien) sur l'histoire générale du Việt Nam, écrit en 1919 et publié pour la première fois en 1921, l'historien Trần Trọng Kim (2000 : 9) remarquait :

« Notre peuple a contracté d'une façon très profonde la civilisation chinoise, de sorte que, même s'il s'est plus tard affranchi de la dépendance de la Chine, il s'est condamné à en subir l'influence. Avec le temps, cette dernière est devenue notre propre

génie national, dont, malgré la volonté d'aujourd'hui d'y parvenir, il ne sera pas si facile d'effacer un jour toutes les traces. »

Ce syncrétisme culturel serait largement corroboré par l'analyse des faits historiques. Avant l'arrivée des troupes françaises en 1858 et la création de l'administration coloniale, la société féodale vietnamienne accordait à la catégorie des gens appartenant à la sphère des affaires un rang inférieur sur l'échelle sociale. Dans la classification hiérarchique des professions (*sĩ, nông, công, thương*), les commerçants (*thương nhân*) se trouvaient en quatrième place, en dessous des artisans (*công*), puis des agriculteurs (*nông*) et des intellectuels (*sĩ*) positionnés en amont. Au sein d'une société traditionnelle basée sur l'agriculture (*đĩ nông vi bản*), l'État définissait clairement des politiques visant à valoriser les activités agricoles (*trọng nông*), mais aussi à contraindre les activités commerciales (*ức thương*). Dans un tel cadre, les affaires commerciales étaient indéniablement limitées, non seulement par la dimension rudimentaire des infrastructures et le caractère d'autosuffisance de l'économie agricole, mais surtout par la perception négative que la société portait à leur égard. Méprisant le profit (*lợi*), l'œil confucéen ne voyait dans les hommes ou les femmes d'affaires que des « petites et mauvaises gens », des « escroqueurs », des « malhonnêtes » ; le terme *con buôn* (marchand), souvent utilisé pour nommer cette catégorie peu enviée, traduit toutes les dimensions du mépris social exprimé vis-à-vis de ce type d'activités (Trần Hữu Quang, 2001 : 41 et 53). Parlant d'us et coutumes vietnamiennes, l'érudit Phan Kế Bính (1875-1921), pour qui la prospérité d'un pays dépendait bien de la prospérité de son commerce, garda en 1915 un regard bien critique sur, entre autres, les limites socioculturelles des activités commerciales (Phan Kế Bính, 2005 : 335-339). Il en résulte que pendant longtemps cette mentalité a contraint de façon indirecte le développement de l'économie d'échange marchand et, de ce fait, la formation et le développement de la catégorie des entrepreneurs.

Le décrochage partiel de l'emprise culturelle chinoise s'est produit pendant la colonisation française. L'adaptation de la société à l'économie capitaliste introduite au Viêt Nam ébranlait, sans conteste, la nature de l'économie traditionnelle. La construction et la modernisation des infrastructures, l'installation des premiers ateliers et usines, l'utilisation de nouvelles techniques et technologies occidentales, le développement de la production et de la vente de marchandises sont autant de facteurs réunis pour encourager l'émergence, bien que timide, de la catégorie des entrepreneurs vietnamiens qui est propre à une économie capitaliste.

Un regard rétrospectif nous montre que parmi les entrepreneurs les plus connus du Viêt Nam à l'époque coloniale figuraient Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trịnh Văn Bô, Trương Văn Bền, etc. Des ouvrages récents font ainsi redécouvrir au grand public le lettré Lương Văn Can (1854-1927), connu non seulement en tant qu'ardent patriote à l'esprit moderniste, qui fut notamment en 1907 le directeur de l'école privée Đông Kinh Nghĩa Thục, mais aussi comme l'architecte de la ligne de commerce de marchandises reliant la région de Ha Noi au marché cambodgien. Ses réflexions exposées en 1925 au sujet des affaires dans *Kim cổ cách ngôn* [Adages anciens et modernes] (Lương Văn Can, 2011)<sup>7</sup> sont désormais considérées comme les premiers écrits vietnamiens sur ce qu'on appelle l'éthique ou la culture des affaires. Lương Văn Can ne manquait pas de pointer les principales causes du mauvais développement du commerce et de l'économie vietnamiens à l'époque, auxquelles les entrepreneurs étaient étroitement associés :

- absence d'articles de commerce ;
- absence de sociétés commerciales ;
- absence de persévérance ;
- manque d'énergie ;
- absence de respect du métier ;
- absence de formation commerciale ;
- faiblesse en communication ;
- mépris des produits locaux<sup>8</sup>.

Ces écrits présentent également, au côté du parcours de Lương Văn Can, celui du célèbre Bạch Thái Bưởi (1874-1932), une des quatre personnalités renommées de la bourgeoisie nationale du Viêt Nam au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ce grand armateur, « roi du transport fluvial », est aussi connu dans d'autres domaines d'activités tels que l'exploitation minière, la construction ou encore l'imprimerie<sup>9</sup>. À titre illustratif, son nom a été adopté pour baptiser un port maritime de Quang Ninh ainsi qu'un club des entrepreneurs à Ha Noi.

D'une façon plus générale, une large partie des entrepreneurs s'était formée dans la société coloniale d'avant la Révolution d'août 1945, mais restait

---

<sup>7</sup> Cet ouvrage de Lương Văn Can sorti pour la première fois en 1925 a été totalement photographié et réédité en 2011 par les éditions Thời Đại en collaboration avec le Club des entrepreneurs de Saigon.

<sup>8</sup> Voir Ouvrage collectif (sans auteur connu), (2009 : 17-18).

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 18-20. Voir également Trần Quốc Dân, (2003 : 68-69).

néanmoins peu nombreux. En effet, faute d'une position économique et politique clairement définie, ce groupe ne pouvait devenir une force sociopolitique indépendante. Des statistiques dévoilent la fragilité d'une communauté bourgeoise nationale dont l'effectif ne dépassait pas 2 000 individus, représentant environ 0,1 % de la population vietnamienne à la fin des années 1920 (Vũ Tiến Dũng, 2010 : 19). À l'époque coloniale, dans une société traditionnellement confucéenne et où se pratiquait un favoritisme certain vis-à-vis des entreprises métropolitaines, l'essor de l'entrepreneuriat vietnamien était aussi fragile que son développement instable (Nguyễn Thị Lan, 2008 : 17-21).

## 2 - Les cadres de l'État-Parti

Au lendemain de la guerre d'indépendance, le Viêt Nam, tout comme les autres « démocraties populaires », suivit le modèle soviétique de développement, caractérisé notamment par la planification centralisée, le soutien au développement de l'industrie lourde, la collectivisation, l'exode rural, mais aussi l'urbanisation.

Le choix du « progrès » nécessitait aux divers échelons décisionnels des personnes qualifiées et des cadres adaptés. La mobilisation extensive des ressources en faveur de la construction du pays était caractérisée par le développement rapide de l'instruction, notamment de l'enseignement supérieur et technique, par le biais de la solidarité entre pays frères socialistes. Dès le début des années 1950, l'envoi d'étudiants dans des filières en Union soviétique, en particulier vers des formations techniques, s'effectuait à un rythme régulier. Essentiellement quantitatif, cet effort s'est prolongé jusqu'en 1990. Au côté d'élites recrutées principalement selon le critère du « mérite révolutionnaire » (*thành tích cách mạng*) durant les premières décennies de l'indépendance, c'est dans la population des diplômés que se forgera, au fur et à mesure, une « nouvelle » partie des élites, qu'il s'agisse de l'intelligentsia technique, universitaire ou de l'encadrement de l'industrialisation. Les écoles de cadres du Parti joueront un rôle de sélection ultime pour les plus hautes positions dans l'État et dans l'économie, autrement dit pour la couche structurante du régime.

Cela dit, la situation vietnamienne est singulière en raison des années de guerre qui partagèrent le pays en deux jusqu'en 1975, année de sa réunification. Ainsi, entre 1945 et 1975, deux modèles économiques coexistaient, socialiste au

Nord et capitaliste au Sud, ayant pour point commun une dépendance marquée à l'égard de l'extérieur<sup>10</sup>.

Deux étapes de développement marquèrent les premiers pas de l'État socialiste au nord. Au cours de la première décennie du régime, lorsque l'État procédait à la construction des premières infrastructures matérielles et à la consolidation des bases idéologiques du socialisme, le recrutement des « cadres-dirigeants » (*cán bộ lãnh đạo*) de la sphère politique, mais aussi économique, était principalement guidé par des « critères de classe » (*tiêu chí thành phần chủ nghĩa*). Dans cette optique, la mobilité sociale ascendante était principalement effective pour les catégories d'ouvriers et surtout, pour les paysans pauvres et prolétaires des campagnes (*thành phần bản cổ nông*).

Ce mode de recrutement des élites connut des changements non négligeables lorsqu'intervint la phase de développement de la grande production socialiste (*nền sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa*), du milieu des années 1960 jusqu'au milieu des années 1970. Outre des critères de classe qui restaient toujours valables, la nomination des cadres-dirigeants mettait également l'accent sur le double critère selon lequel le candidat à l'élite devait être « à la fois rouge et spécialiste » (*vừa hồng vừa chuyên*). « Rouge » doit être compris dans le sens du critère politique ; le candidat est choisi parmi les membres du Parti et doit rester absolument loyal vis-à-vis du marxisme-léninisme. Sa qualification professionnelle et son niveau de spécialisation doivent être également confirmés. L'appartenance au Parti passe, toutefois, en priorité. Cela dit, pour faire partie de l'élite, il n'était pas strictement nécessaire d'être membre du Parti, bien que cela fût plus que souvent le cas. Le degré de rigidité des critères d'accession aux fonctions dirigeantes était conditionné par l'importance du niveau décisionnel. Le Parti, en s'appuyant en général sur son département des cadres du Comité central, gérait ces postes au niveau central, ce même fonctionnement se reproduisant au niveau local. L'existence parallèle et simultanée à tout échelon des deux systèmes, à savoir le Parti et le pouvoir étatique, constitue un exemple probant du rôle structurant du premier. Au niveau central, aux côtés des ministères (représentants de l'Administration publique) se trouvent les différentes commissions fonctionnelles du Parti telles que les commissions de l'Idéologie et de la culture, des Affaires économiques, ou encore des Relations extérieures.

---

<sup>10</sup> Pour une vision d'ensemble du parcours économique vietnamien depuis l'indépendance du pays, deux ouvrages peuvent être cités à titre d'exemples : Melanie Beresford (1988), Marie-Sybille de Vienne (1994).

Dans ce contexte sociopolitique, le modèle d'organisation politique était transposé assez fidèlement dans le milieu économique. Au sein des entreprises (publiques), se trouvait au sommet le duo fonctionnel : le directeur de l'entreprise (*giám đốc*), chargé des questions de la production, et le secrétaire du Parti (*bí thư*), chargé de mission du Parti. Dans le cadre de cette combinaison visant à favoriser la coordination au profit de l'entreprise, le secrétaire du Parti jouait pratiquement le rôle d'encadrement et d'orientation. Les mécanismes du *Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý* (le Parti dirige, l'État gère) se reproduisaient quasiment à la lettre dans les entreprises. Le secrétaire du Parti était automatiquement consulté pour toute activité relative à la vie de l'entreprise : de la production jusqu'au développement de la structure.

Globalement, la négation de l'économie de marché par le système de gestion économique planifié, centralisé et bureaucratique se traduisait par l'absence d'entreprises et d'entrepreneurs tels qu'on a l'habitude d'en rencontrer dans le monde occidental (Vũ Quốc Tuấn, 2001 : 307).

Les élites entrepreneuriales étaient tout d'abord des dirigeants d'entreprises publiques, promus dans le cadre du statut général des fonctionnaires de l'État et soumis aux critères de recrutement précédemment exposés. Elles occupaient finalement une fonction plutôt muette (par les directives des instances de tutelle) qu'agissante (sur l'organisation, l'encadrement et le développement de l'entreprise), dans des structures créées, financées et gérées par les autorités centrales. Le respect des plans et quotas de production annuels prénégociés était le critère le plus important dans l'évaluation de leur performance. Au sein d'un tel système, les chefs d'entreprise étaient généralement peu soucieux de leur niveau d'efficacité gestionnaire. D'autant plus que leur salaire, comme celui de tout fonctionnaire, s'améliorait automatiquement en fonction de l'ancienneté.

Qu'en était-il de la situation des entrepreneurs dits « capitalistes privés »<sup>11</sup> ( *tư bản tư doanh*) ? Effectivement, cette catégorie d'entrepreneurs à

---

<sup>11</sup> Dans le contexte vietnamien de cette période, on saisira aisément la connotation péjorative du terme « privé » appliqué au secteur économique, en contraste de la valeur positive attribuée au secteur étatique et coopératif largement portée par l'idéologie officielle. Au sein d'un système économique où l'État contrôlait le capital et où la quasi-totalité des moyens de production était, sur le plan juridique, propriété de l'État, le « capitalisme privé » ou l'initiative privée étaient étouffés au profit du « capitalisme d'État ». En outre, le mode de gestion économique centralisateur ne pouvait guère favoriser l'autonomie des unités d'exploitation, notamment celles qui possédaient des moyens de production relevant de la propriété dite « non socialiste ». Les préjugés idéologiques étaient alors à l'origine de mesures de pressions économiques et administratives visant le maintien du secteur privé dans les strictes limites voulues.

« rééduquer » selon l'orientation socialiste fit justement l'objet d'un vaste projet de rééducation, introduit dès les années 1950 dans le Nord et par la suite au Sud, au lendemain de la réunification nationale. Ce projet, renforçant la collectivisation, s'articulait autour de deux grands axes : la nationalisation des industries et le regroupement des paysans, des commerçants et des artisans au sein des coopératives (*hợp tác xã*). En avril et en juin 1959 à Ha Noi, la XVI<sup>e</sup> session du CC du II<sup>e</sup> congrès du Parti focalisait ainsi ses discussions sur la coopérativisation de l'activité agricole, d'une part, et la réforme socialiste de l'industrie et du commerce liés au secteur privé, d'autre part. La résolution issue de ces réunions indiquait clairement des modalités à suivre, visant à lever les « contradictions » auxquelles la construction de l'économie socialiste devait faire face.

« [Le programme vise à] ramener les entreprises capitalistes privées à la typologie du niveau bas et moyen puis élevé du capitalisme d'État, notamment sous la forme d'entreprises mixtes avec participation de l'État, et à transformer le régime d'appropriation capitaliste essentiellement en régime de propriété étatique et, sur cette nouvelle base de relations sociales de production, convertir graduellement le bourgeois national en travailleur.

[...] Les politiques concrètes visant la mise en pratique de différentes formes de rééducation ont été préconisées lors de la session, à savoir : faire l'inventaire et estimer la valeur totale des biens ; fixer des politiques et des taux d'intérêts ; donner du travail aux bourgeois et à leurs familles, etc. Il a également été précisé que : au cours de la réforme de l'industrie et du commerce capitalistes privés, nous devons “nous appuyer sur le public ouvrier, être étroitement solidaire avec les travailleurs, éduquer et rééduquer les bourgeois, lutter avec détermination contre les éléments réactionnaires antisocialistes, anti-patrie et anti-peuple”.

[...] La réforme socialiste de l'économie capitaliste privée et de la classe bourgeoise nationale est une lutte révolutionnaire, une lutte des classes difficile et complexe<sup>12</sup>. »

La construction du socialisme ainsi généralisée à l'ensemble du pays à partir de 1975 coûtera cher au régime centralisé et planifié de gestion économique. La rééducation des entrepreneurs appartenant à la sphère du « capitalisme privé » a fait perdre la confiance du peuple, car elle touchait à la

---

<sup>12</sup> XVI<sup>e</sup> session (élargie) du CC du Parti, II<sup>e</sup> congrès, du 16 au 30 avril et du 1<sup>er</sup> au 10 juin 1959.

catégorie même des bourgeois nationaux ayant largement contribué à la Révolution<sup>13</sup>. Le plan « X2 », mis en œuvre dès septembre 1975<sup>14</sup>, fut à l'origine des vagues de réfugiés fuyant le pays, ou plus exactement le régime, parmi lesquels figuraient nombre d'entrepreneurs, déjà massivement en exode au Sud au lendemain des accords de Genève en 1954. Dans la continuité de ce processus, le rapport politique du CC du IV<sup>e</sup> congrès du PCVN du 20 décembre 1976 n'arrangea rien. Les opérations de (re)cadrage s'y durcissaient verbalement. Dans la perspective de la grande production socialiste, trois grandes révolutions devaient être menées de concert : celle des relations de production, celle des sciences et techniques ainsi que celle de la culture et de l'idéologie. Au cœur de la révolution des relations de production, la réforme des composantes économiques non-socialistes se réalisait par la résorption de celles-ci au sein des unités de grande production socialiste dans les différents domaines de l'économie : de l'industrie au commerce en passant par l'agriculture, les transports et communications, les finances et la banque (PCVN, 2004 : 558). Đặng Phong (2010 : 100), un des grands historiens de l'économie vietnamienne, faisait ressortir, avec des termes justes, l'essence de cette pensée économique :

« Le combat [idéologique] “qui gagne contre qui” s’opérait également dans le cadre de la construction de la grande production socialiste. Le Viêt Nam pouvait parvenir à la richesse et à la puissance par la réalisation d’une grande production socialiste dotée d’un rendement nettement supérieur à celui de la production capitaliste, de la production privée, de la production individuelle. »

On remarque que les modalités de réforme des « anciennes relations de production » et de consolidation des « relations de production socialistes » étaient expliquées, sans détour, par la résolution du même congrès.

« L'économie publique doit être renforcée pour rapidement gagner la suprématie dans la production et la distribution. Quant aux entreprises capitalistes privées, leur réforme socialiste passe principa-

---

<sup>13</sup> Voir les témoignages en 2006 du journaliste Đinh Phong, membre du comité de Ho Chi Minh-ville du Front de la Patrie du Viêt Nam, ancien directeur adjoint de la Télévision de Ho Chi Minh-ville : « Kê biên tài sản » [La déclaration écrite des biens], *Việt Báo Việt Nam* [Le journal du Viêt Nam], 15 avril 2006, (<http://vietbao.vn/Phong-su/Ke-bien-tai-san/40132736/263/>).

<sup>14</sup> Voir surtout la description détaillée de la campagne de réforme industrielle et commerciale dans l'ouvrage de Đặng Phong (2013 : 116-124).



lement par la voie d'entrepreneuriat mixte avec participation de l'État [...] Le commerce capitaliste doit être supprimé immédiatement<sup>15</sup>. »

Force était toutefois de constater que le caractère intransigeant de ces réformes n'avait guère empêché la revigoration du secteur privé. La prolifération combinée à la débrouillardise dans le domaine des activités économiques du secteur privé, notamment des « petits commerces », ne faisaient que creuser davantage encore le fossé entre les mots et les choses (Đặng Phong, 2010 : 141-154).

L'année 1979 marqua le début d'une prise de conscience de la part des autorités politiques de la réalité économique, nettement moins prometteuse qu'elles ne l'avaient escompté.

« Toute la société devenait alors un marché où il n'était possible ni d'acheter ni de vendre. Lorsque les marchandises n'étaient pas suffisantes et les fuites entre les étapes intermédiaires de la distribution trop importantes, le commerce d'État se transformait en une sorte de faveur royale accordée aux consommateurs<sup>16</sup>. »

L'état de l'économie ne pouvait être pire. Dès le VI<sup>e</sup> plénum du IV<sup>e</sup> congrès du PCVN en août 1979, on préconisa de corriger les erreurs dans la gestion socioéconomique. Il s'agissait alors de donner une touche nouvelle à la planification et d'améliorer les politiques économiques en faveur du développement de la production<sup>17</sup>. Le chemin restait toutefois encore long à parcourir avant d'arriver au congrès du *đổi mới* et pour provoquer un

<sup>15</sup> Résolution du IV<sup>e</sup> congrès du PCVN, en date du 20 décembre 1976.

<sup>16</sup> Voir la contribution de Xuân Trung et Quang Thiện : « Mua như cướp, bán như cho » [Acheter comme voler, vendre comme donner], Xuân Trung, Quang Thiện et coauteurs (2006 : 23-30). D'ailleurs, le pouvoir d'achat était bien « encadré » non seulement par une pénurie quasi permanente de marchandises mais aussi par un régime de salaires dont 70 % prenait la forme de coupons d'achats.

<sup>17</sup> Les résultats de ce plénum sont parfois vus comme les premiers signes de changement dans la pensée économique au niveau du pouvoir central. La contribution de Xuân Trung et Quang Thiện : « Những thông điệp gửi tới Ba Đình » [Les messages à l'attention de Ba Đình], Xuân Trung, Quang Thiện et coauteurs (2006 : 73-80) et Phạm Gia Đức, Lê Hải Triều (2001 : 64-68). Adam Fforde et Stefan de Vylder (1996 : 138-141) présentent une analyse écopolitique de cette période de transition illustrant la prise de conscience de la pesanteur du mode planifié de gestion économique et la mise en œuvre progressive de modifications à pas prudents vers une économie beaucoup plus ouverte. Selon ces auteurs, les activités de la fin des années 1970 n'entraient nullement dans le cadre des « plans » et exerçaient une pression productrice sur les changements dans les secteurs fortement subventionnés de l'économie.

changement dans les discours, puis à le concrétiser au fur et à mesure dans les actes. Ainsi, Đặng Phong considérait-il les opérations de « remise en ordre » durant « les années d'horreur » 1983-1984 comme étant un « recul idéologique » en matière de politique économique nationale (2013 : 238-255). Parmi les nombreuses directives et résolutions destinées à « optimiser » la gestion socio-économique, l'auteur décrivait le caractère aléatoire d'une campagne nommée « Z.30 » déclenchée par « le [pouvoir] central » et consistant en des enquêtes, des mises en examen et la confiscation des fortunes dites « illicites » (2013 : 253).

« Au travers de l'affaire Z.30, on remarque à cette époque la résurgence d'une tendance d'extrême-gauche, déjà présente durant la période des réformes agraires ou de la rééducation de la bourgeoisie au Nord comme au Sud, et qui exerçait une influence néfaste sur la vie socio-économique. »

### 3 - Le « renouveau » (đổi mới)

En 1986, confronté à une situation économique de déclin source de répercussions négatives sur l'ordre social, le VI<sup>e</sup> congrès du Parti a pris la résolution d'engager le pays dans le *đổi mới*<sup>18</sup>. Ce processus a véritablement marqué un tournant pour entamer un nouveau chapitre de l'histoire du Viêt Nam.

Le *đổi mới* est cependant apparu avant son acte de naissance officiel. Fortement poussé par des mouvements venant « d'en bas », qui ont touché la sensibilité de personnalités issues de la sphère dirigeante, il a d'abord été conçu dans l'idée de répondre à des impératifs socioéconomiques. Parallèlement, il a été porté par les changements de l'environnement politique international, et notamment les vagues de réformes menées par d'autres pays socialistes.

---

<sup>18</sup> Dans son discours d'ouverture au VI<sup>e</sup> congrès du PCVN, Nguyễn Văn Linh, membre du Bureau politique, soulignait : « Seul le renouveau permettra de voir correctement et totalement la vérité, de saisir les facteurs positifs à faire valoir, de trouver les erreurs à corriger », tout en prenant conscience que « transformer l'œuvre révolutionnaire tout entière suivant l'orientation du renouveau est un long processus », PCVN (1987 : 7-8).

Nguyễn Duy Quý, alors directeur du Centre national des sciences sociales et humaines, ancien membre du CC du PCVN, a caractérisé l'avènement du *đổi mới* au Viêt Nam à travers ce double mouvement : « par le bas » – ce par quoi il entendait le dynamisme des entreprises en particulier, et du peuple en général – et « par le haut », à partir des décisions politiques du Parti et de l'État<sup>19</sup>. L'analyse de l'origine du *đổi mới* exige ainsi la prise en compte rigoureuse de cette corrélation entre « le bas » et « le haut ». Autrement dit, son émergence ne peut être appréhendée qu'à partir de ces deux dimensions inséparables l'une de l'autre : des pressions émanant de l'intérieur d'une part, liée à la gestion de la situation socioéconomique à l'échelle nationale, et des pressions extérieures d'autre part, avec l'embargo économique, les conflits politico-militaires et l'isolement politique du pays sur la scène internationale.

Le Viêt Nam n'avait pas beaucoup de choix. Au croisement de ce double mouvement et ainsi confronté à de nouveaux défis, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, l'État-parti ne pouvait rester indifférent, au risque de voir sa propre légitimité mise en cause.

La pénurie et l'insécurité sociale devinrent de plus en plus pressantes sur le politique, déchiré entre la pratique et la théorie. Sous l'apparence d'une parfaite unité nationale (*đại đoàn kết dân tộc*), que la presse vietnamienne considérait comme la force de tout le Parti et de tout le peuple, se cachait la complexité d'un combat qui divisait alors le centre et la périphérie d'une part, et le centre lui-même, d'autre part. Comme le général Mai Chí Thọ n'hésitait pas à le révéler, « la lutte entre le réformisme et le conservatisme se déroule de façon assez rude<sup>20</sup> ».

Le dynamisme du Sud constituait une référence pour toute discussion sur les réformes dans le domaine économique. On parlait des initiatives, dans le milieu des affaires de la grande mégapole, parrainées par son secrétaire du Comité du Parti de Ho Chi Minh-ville Nguyễn Văn Linh, puis son successeur Võ Văn Kiệt : le bureau des études économiques créé à partir de 1982 regroupait initialement quelques spécialistes de l'économie capitaliste et parvenait en 1986 à réunir nombre d'intellectuels venant de tout le pays autour

---

<sup>19</sup> Voir Nguyễn Duy Quý (2002 : 49-60).

<sup>20</sup> Voir la contribution de Mai Chí Thọ : « Những kỷ niệm sâu sắc về đồng chí Nguyễn Văn Linh » [De profonds souvenirs au sujet du camarade Nguyễn Văn Linh], Mai Chí Thọ et coauteurs (2003 : 83-86).

des études sur *đổi mới tư duy kinh tế* (la nouvelle pensée économique)<sup>21</sup> ; des réunions d'affaires au cours desquelles les dirigeants politiques étaient invités à écouter les rapports des entreprises. La fameuse réunion qui se tint à Da Lat en juillet 1983 (on la nomme « l'événement de Da Lat ») entre des hommes d'affaires et des dirigeants politiques comme Trùng Chinh, Phạm Văn Đồng et Võ Chí Công, est devenue depuis une référence parmi les éléments catalyseurs du *đổi mới*. Le succès de cette réunion dépassa les résultats escomptés. Lê Xuân Tùng, ancien membre du Bureau politique, parle d'une profonde prise de conscience des « méfaits du mécanisme de gestion centralisateur, bureaucratique et subventionniste » et de la détermination des dirigeants à le supprimer graduellement<sup>22</sup>. Dans un autre document, on évoque une réunion non moins « événementielle », connue sous le nom de la « réunion Phuoc Long », qui a été jugée profonde et efficace en tant que message aux dirigeants du pays. Cette rencontre à laquelle participaient notamment Phạm Văn Đồng, Phạm Hùng et Nguyễn Văn Linh, fut organisée par la Fédération vietnamienne du textile en avril 1984 à Ho Chi Minh-ville dans le campus de l'entreprise Phuoc Long. Le directeur de la fédération n'avait pas hésité à présenter des propositions qui furent considérées à l'époque comme hors norme, à savoir de confier directement le rôle de planificateur aux entreprises qui maîtrisaient le mieux leurs propres capacités de production et les besoins du marché, de les laisser vendre leurs produits au prix du marché, de verser des salaires basés sur la productivité et de supprimer le régime *tem phiếu* (coupons d'achat à la place du salaire)<sup>23</sup>. Ce contact avec le terrain a aidé les hommes politiques à avoir une idée plus claire de la direction dans laquelle il fallait engager les réformes.

---

<sup>21</sup> Le travail de ce groupe d'étude et de conseil se focalisa sur les réformes dans le secteur bancaire, les finances publiques, l'épargne nationale et les investissements étrangers, le commerce extérieur ou encore les relations internationales. Le professeur Nguyễn Xuân Oánh (2003 : 392-397), membre du groupe, a fait comprendre dans « Nợ tang bông trang trắng vô tay reo » [L'homme, après s'être acquitté des devoirs envers la société, avec joie applaudit], quelques pages dédiées à Võ Văn Kiệt, l'enjeu dans la conceptualisation du *đổi mới* dont la formulation devait être recherchée avec une extrême prudence avant toute chose. On prenait soin de ne pas parler de « l'économie de marché » en lui préférant l'expression « économie ouverte ». Le terme *đổi mới* ne fut officiellement utilisé qu'à partir de 1985.

<sup>22</sup> Voir la contribution de Lê Xuân Tùng : « Ân tượng sâu sắc về đồng chí Nguyễn Văn Linh » [De profondes impressions envers le camarade Nguyễn Văn Linh], Mai Chí Thọ et coauteurs (2003 : 92).

<sup>23</sup> Voir la contribution de Xuân Trung et Quang Thiện : « Những thông điệp gửi tới Ba Đình » [Les messages à l'attention de Ba Đình], Xuân Trung, Quang Thiện et coauteurs (2006 : 74-78).

En juin 1986, nommé membre permanent au secrétariat du Comité central du Parti, Nguyễn Văn Linh devint un assistant incontournable du Secrétaire général Trường Chinh dans la préparation des documents du VI<sup>e</sup> congrès, congrès du *đổi mới*.

Une lecture attentive du rapport politique du CC présenté le 15 décembre 1986 par Trường Chinh révèle une prise de conscience quant à la situation économique vietnamienne et aux changements affectant l'environnement extérieur. Critiquant le mode de gestion centralisée, bureaucratique et subventionniste qui, depuis plusieurs années, non seulement ne donnait pas d'élan au développement, mais affaiblissait au contraire « l'économie socialiste », le Parti développa une politique d'encouragement des investissements étrangers au Viêt Nam. Le 29 décembre 1987, une première loi sur l'investissement au Viêt Nam fut adoptée par l'Assemblée nationale. Son article 4 précisait que les investisseurs étrangers pouvaient désormais investir au Viêt Nam sous la forme de contrat de coopération d'affaires, d'entreprise conjointe ou d'entreprise à capital 100 % étranger<sup>24</sup>. Nombre d'observateurs, à l'instar de Đặng Phong (2013 : 348), voyaient dans cette ouverture la fin d'une « vision discriminatoire » du capitalisme.

Le *đổi mới*, accompagné de sa politique d'ouverture annoncée par Trường Chinh, qui n'en était pourtant pas le plus chaud partisan et qui était considéré comme « l'idéologue » par les uns, « le conservateur » par les autres<sup>25</sup>, ne voulait pas dire que tout allait fondamentalement changer. Officiellement, la « construction du socialisme » restait à l'ordre du jour. Mais, paradoxalement, les liens mêmes qui reliaient le Viêt Nam à l'Union soviétique, symbole du socialisme, l'ont amené vers l'Occident. La perestroïka soviétique et les crises dans les pays socialistes poussèrent effectivement le Viêt Nam à se sauver lui-même.

Pouvant s'apparenter à une porte ouverte vers l'extérieur, le VI<sup>e</sup> congrès du Parti communiste du Viêt Nam se traduisait comme la prise de conscience de la nécessité des « réformes » pour redresser l'économie en faillite.

---

<sup>24</sup> Loi sur l'investissement étranger au Viêt Nam en date du 29 décembre 1987, disponible sur : ([http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=2567](http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=2567)).

<sup>25</sup> Voir Pierre-Richard Feray (1992 : 104). Le rôle historique de Trường Chinh a été longuement présenté dans le passage sur le virage idéologique 1984-1985 de l'ouvrage bien documenté de Đặng Phong (2013 : 258-285).

Plus tard, parlant du renouveau vietnamien considéré comme « une série d'actions révolutionnaires » en réponse aux exigences du moment et du long terme, Hà Đăng, rédacteur en chef du journal *Nhân dân* [Le Peuple] (1987-1992), a fait comprendre que ce processus n'était pas fermé sur lui-même mais ouvert sur les autres expériences (chinoises et soviétiques), ce qui lui conférait en effet une souplesse par rapport à chacune de ses étapes, mais cela toujours conformément à des principes constants : « changer pour faire du neuf, en ne changeant pas de couleur [politique] », « changer pour faire du neuf, en ne changeant pas d'orientation<sup>26</sup> ». Le renouveau ne devait ressembler en aucun cas à une rupture et constituait, tout au moins pour ses élites, « la solution de la continuité<sup>27</sup> ».

Ainsi, pour être « réformateur » au Việt Nam on n'en demeurait pas moins fidèle au Parti, même s'il s'agissait d'un Parti qu'il fallait renouveler, moderniser, démocratiser. Au niveau organisationnel, nous remarquons que les réformes ont toujours été accompagnées d'un équilibre entre les réformateurs et les conservateurs au sein du Parti. Au mois de juin 1988, Đỗ Mười, originaire du Nord, membre du Bureau politique à l'issue du VI<sup>e</sup> congrès en 1986 et considéré comme l'un des défenseurs du dogme, fut nommé président du Conseil des ministres<sup>28</sup> face au nouveau secrétaire général du Parti Nguyễn Văn Linh, celui qui ne manquait pas de proposer des réformes à chaque fois que l'occasion s'en présentait<sup>29</sup>. Il est intéressant d'observer que déjà en 1987, Nguyễn Văn Linh avait remis en cause la stratégie économique du « saut de l'étape capitaliste », qui était à ses yeux « irréaliste et nuisible ». Or, c'était cette mutation qui, depuis les *Luận cương chính trị* (thèses politiques) présentées en octobre 1930 à Hong Kong par Trần Phú, premier secrétaire général du Parti communiste indochinois, puis renforcées par l'économie de guerre et prolongées en 1977 par

<sup>26</sup> Voir Hà Đăng, « Đổi mới, một quá trình cách mạng » [Đổi mới, un processus révolutionnaire], *Nhân dân* [Le Peuple], 30 septembre 2005, disponible en ligne sur ([www.nhandan.com.vn/](http://www.nhandan.com.vn/)).

<sup>27</sup> Voir Yann Báo An, Benoît de Tréglodé (2004 : 117-148).

<sup>28</sup> Pourtant, c'était Võ Văn Kiệt qui avait assuré l'intérim de Phạm Hùng, mort en mars 1988, jusqu'à la première session annuelle de l'Assemblée nationale.

<sup>29</sup> Nguyễn Văn Linh était également connu comme « monsieur N.V.L » ce qui à la fois représentait les initiales de son nom et voulait dire, selon ses propres explications, « nói và làm » (dire et faire). Le 25 mai 1987, apparut à la une du quotidien *Nhân dân* [Le Peuple] un article signé de « N.V.L », intitulé « Những việc cần làm ngay » [Les impératifs]. Une rubrique porta depuis ce titre dans le journal : un vrai forum dédié à l'époque au *đổi mới*. Son contenu fut largement relayé par nombre de journaux, la radio et la télévision. Voir la contribution de Trần Lâm : « Nguyễn Văn Linh với sự nghiệp đổi mới đất nước, đổi mới báo chí » [Nguyễn Văn Linh et l'œuvre de renouveau du pays et de la presse], Mai Chí Thọ et coauteurs (2003 : 203-219).

le IV<sup>e</sup> Plan, légitimait les fondements conceptuels du développement socialiste vietnamien<sup>30</sup>.

Force est de constater que ce renouvellement de l'appareil politique dégageait déjà le chemin de la sortie de l'immobilisme, c'est-à-dire la possibilité de prendre en main les problèmes économiques par un compromis d'acteurs renés dans un cadre nouveau, même si la nouvelle époque semblait « perdre pied » en raison d'une « grave pénurie du personnel remplaçant pour les postes clés » (PCVN, 2007 : 251).

Le bain de l'après-« 86 » était bouillonnant. Une série de politiques concrètes voyaient le jour sous l'impulsion de femmes et d'hommes du terrain.

Le 14 novembre 1987, la décision n° 217/HDBT signée de Võ Văn Kiệt allait ouvrir une ère nouvelle concernant la gestion des activités des entreprises publiques. Le texte d'application joint à cette décision précisait dans son article premier : « L'entreprise [publique] a le droit à l'autodétermination dans l'élaboration et la mise en oeuvre du plan, à long, moyen et court terme, de ses affaires et activités de production<sup>31</sup> ». Avec davantage de liberté et de flexibilité dans leur fonctionnement – achats, production, vente, ressources humaines (l'article 47 stipulait le passage graduel du recrutement sous statut de la Fonction publique au recrutement sous contrat de travail à durée indéterminée, à durée déterminée et temporaire), stratégie, marketing, contrôle et pilotage, etc. – les entreprises publiques n'avaient désormais qu'une triple obligation en termes de rendement, de qualité des produits et de contribution au budget de l'État.

---

<sup>30</sup> Avec les Thèses politiques, le Parti s'était donné une orientation économique proche du modèle stalinien de « développement par étapes », volontariste, productiviste, étatique. Ce modèle se proposait, entre autres, de « sauter l'étape du développement capitaliste », c'est-à-dire de passer sans transition d'un mode de production « féodal » ou « colonial » au mode de production « socialiste ». S'ajoutait également à cette recette une idée-force érigée en dogme, en Asie, par Mao Zedong : placer l'idéologie au poste de commandement économique. Les réformes en vigueur depuis 1986 ont tenté d'inverser la tendance.

<sup>31</sup> Décision du Conseil des ministres n° 217/HDBT en date du 14 novembre 1987 portant promulgation des dispositions relatives à la planification et à la gestion socialistes des activités des entreprises publiques.

Dans un contexte de pénurie généralisée, l'arrêté n° 27/HDBT en date du 9 mars 1988 portant sur la promulgation des dispositions relatives à l'économie individuelle<sup>32</sup> et à l'économie privée dans les domaines de la production industrielle, des services industriels, de la construction et du transport, permettait largement de libérer les forces de production jusque-là opprimées.

« Les unités économiques individuelles et privées sont des unités économiques autogérées ayant leurs propres moyens de production et capitaux, s'autodéterminant en matière de production et étant elles-mêmes responsables de leur revenu tant en termes de profit que de perte. Tout citoyen vietnamien possédant des capitaux, des moyens de production, des techniques et qualifications, des capacités de travail et n'étant pas cadre, fonctionnaire en exercice de l'État ou membre de coopérative, a le droit d'organiser des activités de production et d'entreprendre des affaires dans le cadre des unités économiques individuelles et privées<sup>33</sup>. »

N'étant plus sous le joug d'incessantes interdictions, interrogations, arrestations, confiscations, voire détentions, comme en témoignait le cas du « Roi du Pneu », les unités économiques privées se développaient plus favorablement.

Dans le même sens, le 9 mars 1988 fut également marqué par l'adoption d'un autre texte non moins important concernant l'économie familiale dans les domaines de la production et des services de production. L'arrêté n° 29/HDBT rendait ainsi légales des activités économiques familiales jusqu'alors déjà couramment mais clandestinement pratiquées, et encourageait ouvertement leur développement.

---

<sup>32</sup> On note une diversité d'unités économiques ne faisant pas partie de l'économie d'État (autrement dit publique). Cette diversité n'a pas facilité la compréhension de la séparation, dans toutes ses dimensions, entre le « public » et le « privé » et est devenue, au contraire, l'élément fortement complexificateur de la politique menée à l'égard du secteur non étatique et/ou non collectif. En ce sens, certains segments se dissocient de l'économie privée et forment une économie dite « individuelle », par exemple dans le contexte de l'artisanat ou des exploitations agricoles indépendantes (en dehors des coopératives).

<sup>33</sup> Arrêté du Conseil des ministres N°27/HDBT en date du 9 mars 1988 portant promulgation des dispositions relatives à l'économie individuelle et à l'économie privée dans les domaines de la production industrielle, des services industriels, de la construction et du transport.



**« Vua Lốp » : Nguyễn Văn Chấn  
ou l'histoire d'un ancien « Roi du Pneu » vietnamien**

Monsieur Nguyễn Văn Chấn (1926-2013), originaire de Nga Sơn, Thanh Hoa, n'avait comme bien qu'un étang de liserons d'eau. En 1954, déterminé à trouver des moyens pour quitter la pauvreté tenace qui s'accrochait à sa famille, Chấn laissa femme et enfants pour gagner la ville avec, en poche, l'argent de la vente de son étang de légumes. À Ha Noi, il alla travailler pour un atelier de fabrication de sandales en caoutchouc faites à partir de pneus de voitures endommagés. Quelques années plus tard, ses économies permirent à toute sa famille de se réunir et de s'installer dans la capitale. Maîtrisant les secrets du métier, en 1959, il monta sa propre affaire. Les commandes affluaient. Obtenant de meilleures ventes à Ha Noi et dans nombre de provinces du Nord, son atelier se développait à vitesse grand V et sa prospérité ne passait pas inaperçue. C'était là, hélas pour lui, le début de la spirale judiciaire. Figurant sur la liste « Z.30 » des fortunes illicites, il enchaîna des périodes de confiscations de biens et de mises en détention. L'opiniâtreté et la volonté étaient cependant au rendez-vous et permirent à cet homme de bien renégociateur chacun de ses nouveaux départs.

Chấn, répertorié comme « bourgeois émergent », objet direct de la campagne de rééducation, avait le sens de l'innovation dans les veines. Ses stylos en plastique recyclé abondaient sur le marché et se vendaient sans aucune difficulté grâce à leur prix raisonnable et à leur bonne qualité. En contrepartie de cette satisfaction personnelle, l'entrepreneur voyait ses matériaux et outils confisqués et était condamné à 30 mois d'incarcération. Chaque sortie de prison était accompagnée d'une nouvelle idée pour Chấn. Les gens faisaient la queue dès le petit matin pour acheter ses bocaux, bouteilles et bidons de gel de réparation de crevaisons de pneus et de chambres à air. Au début de l'année 1980, son entreprise produisit des pneus de bicyclette portant le nom « Quyết thắng » [Décidé à vaincre]. Ses pneus se virent décerner en mai 1982 un certificat de qualité par le conseil scientifique et technique du comité populaire de Ha Noi ainsi que la médaille de bronze à l'exposition *Réalisations économiques et techniques du Viêt Nam* (Giang Vo 1983). Depuis, les habitants de Ha Noi surnomment Chấn « le Roi du Pneu ». Cependant, au mois de juillet 1983, il fut de nouveau poursuivi en justice avec confiscation de la totalité de ses biens : maison, outils et moyens de production. Vivant en cachette, « le Roi du Pneu » commença son « périple » à la recherche de ses biens et honneur perdus. Le premier septembre 1990, les autorités de Ha Noi lui rendirent sa maison. Chấn dut tout de même attendre encore longtemps pour ne se voir restituer qu'une partie de ses biens.

« L'économie familiale est la forme économique liée aux composantes publiques et collectives [...]. Les personnes exerçant des activités économiques familiales doivent être ouvriers, fonctionnaires en exercice, membres de coopératives qui effectuent des heures complémentaires, en dehors du service réglementé au sein de leur organisme ou unité collective, et ce avec leur père, mère, épouse/époux et enfants n'étant pas en âge de travailler<sup>34</sup>. »

Nguyễn Văn Linh n'hésitait pas à pointer du doigt l'usage du très intimidant terme de « rééducation » : « la manière de réformer simpliste, brutale suivant l'ancien mode conduit à [l'anéantissement] des forces de production de l'économie individuelle, de l'économie capitaliste privée, qui sont par nature bien utiles à notre société actuelle » (PCVN, 2007 : 502). Lors de la VI<sup>e</sup> session du CC du VI<sup>e</sup> congrès du 20 au 29 mars 1989, plusieurs questions furent vivement débattues : de la structure économique globale à l'organisation et au fonctionnement du système politique, en passant par les plus houleuses discussions portant sur la structure économique à plusieurs composantes et la compatibilité entre le statut de membre du Parti et l'économie dite « capitaliste privée ». De nouvelles perspectives se dessinaient : timides mais plus rassurantes en contexte de crise.

« À propos de la structure économique à plusieurs composantes, [...] [nous reconnaissons] l'existence et le développement des composantes économiques privées [...]. Nous sommes convaincus qu'avec le nouveau mécanisme [de gestion économique], l'économie publique voit graduellement son rôle clé valorisé, les mérites de ses rendement, qualité, efficacité vantés [...], étant capable de fédérer et d'attirer les autres composantes économiques et servant de satellite pour les accompagner dans l'orbite socialiste.

Concernant la question relative aux activités économiques capitalistes effectuées par un membre du Parti, les statuts ont bien stipulé que les membres du PCVN devaient “travailler sans exploiter”. Ces derniers temps, nombreuses sont les opinions présentées par la presse et dans les conférences autour du sens du terme exploitation [...]. En tout cas, un membre du PCVN ne pourra [...] vivre principalement par l'exploitation du surtravail [...]. Prochainement,

---

<sup>34</sup> Arrêté du Conseil des ministres n° 29/HDBT en date du 9 mars 1988 portant promulgation des dispositions relatives à l'économie familiale dans les domaines de la production et des services de production.

le CC [du Parti] et le Conseil des ministres fixeront le règlement précisant les domaines d'activités économiques concrets auxquels un membre du Parti pourra participer » (PCVN, 2007 : 501-503).

Avec le lancement du *đổi mới*, lors du VI<sup>e</sup> congrès du PC en 1986, l'économie vietnamienne, laboratoire des réformes, se voit graduellement transformée d'un régime de gestion centralisateur et dirigiste à ce que l'on appelle désormais une « économie de marché à orientation socialiste ». Les objectifs de modernisation et d'industrialisation du pays, ainsi que l'ouverture et l'intégration internationales, bouleversent peu à peu le paysage économique national et induisent des évolutions de la part de ses acteurs.



## Chapitre 2

# Panorama des entreprises et des entrepreneurs à l'ère de l'ouverture

L'émergence d'élites nouvelles dans une économie métamorphosée est indissociablement liée aux caractéristiques mêmes de la transition (*quá đố*) économique au Viêt Nam. Ce terme de « *quá đố* » qualifie le long et singulier processus de développement politico-économique du Viêt Nam, initié dès les années du « renouveau » (*đổi mới*), et dans lequel le pays semble toujours se situer en 2015. Il faudrait tout de même se garder de faire de la transition économique vietnamienne une exception. À l'image de nombre d'économies en transition, cet « état économique intermédiaire », ou le glissement d'un socialisme orthodoxe au capitalisme, n'est, au Viêt Nam, pas doté d'une trajectoire linéaire. Marquée par des avancées mais aussi par des périodes d'hésitation, donc de stagnation, voire de retour en arrière, la transformation de l'économie politique du Viêt Nam – imprégnée d'une démarche prudente – est qualifiée plutôt d'« évolutionnaire »<sup>35</sup> que de « révolutionnaire ». En effet, à la différence de certaines économies est-européennes qui ont opté pour une stratégie de changement brutale, le chemin vietnamien d'édification d'une économie dite « de marché à orientation socialiste » ressemble davantage à la voie chinoise, graduelle et pragmatique. Ce qui est observé et observable dans ce processus s'incarne dans les faits et les caractéristiques d'une économie contrainte à des réformes sans qu'il n'y ait de bouleversement politique substantiel.

---

<sup>35</sup> Voir les analyses d'Emmanuelle Paquet (2004).

Au Viêt Nam, l'économie en transition désigne surtout un régime aux contours flous qui ne peut qu'accentuer, pour le cas de notre objet d'étude, la mosaïque des statuts d'entreprises et des profils de dirigeants, hommes et de femmes, étant à leur tête.

### 1 - Le grand partage public/privé

Au lendemain de l'annonce officielle du renouveau, on voit émerger au fur et à mesure une économie de type nouveau, d'abord sous une forme semi-dirigiste combinant la planification étatique et l'autorégulation du marché, puis capitaliste plus ou moins autoritaire, où les entreprises sont soumises à des réformes sur les plans institutionnel et financier. Les entreprises publiques conservent leur place centrale dans l'économie nationale, et ce jusqu'à aujourd'hui. Les derniers documents politiques du XI<sup>e</sup> congrès du PCVN le confirment :

« Les composantes économiques fonctionnant selon la loi sont toutes parties constitutives de l'économie nationale, qui, égales devant la justice, assurent leur développement durable, leur coopération et leur concurrence de façon saine. L'économie étatique joue le rôle clé. L'économie collective ne cesse d'être consolidée et développée. L'économie étatique et l'économie collective constituent des bases de plus en plus solides de l'économie nationale. L'économie privée est un moteur économique. Le développement de l'économie à capitaux étrangers est encouragé » (PCVN, 2011 : 73-74).

Ces entreprises bénéficient d'une marge de manœuvre plus grande dans la prise de décisions tout en subissant des modalités budgétaires plus contraignantes qu'auparavant. Dans le cadre du projet d'assainissement et de renforcement du secteur public, le programme de privatisation ou plus exactement d'actionnarisation (qui a démarré par une phase pilote en 1992) prend de l'ampleur, toutefois les secteurs dits stratégiques demeurent étatiques (Paquet, 2004 : 189-195)<sup>36</sup>. Le nombre d'entreprises détenues par l'État diminue graduellement avec les années. Il passe d'abord de 12 000 en 1993 à 5 800 en 2001, soit une forte baisse de plus de la moitié de leur nombre total sur une période de huit années, chute d'ailleurs continue pour atteindre quatre ans plus tard environ 3 000

---

<sup>36</sup> Voir également les analyses de Gerard Clarke (2004 : 93-96).

entreprises en 2005 (Chu ; Dickie, 2006 : 11). Leur style de management connaît également une évolution dès 1995, dans le cadre de la loi sur les entreprises publiques<sup>37</sup>, allant de pair avec la formation de grandes unités économiques étatiques sous l'appellation de « compagnies générales d'État » (*tổng công ty Nhà nước*<sup>38</sup>). Ces compagnies générales – « sont fondées et fonctionnent sur la base de l'alliance de plusieurs unités membres liées par les intérêts économiques et les facilités en termes de technologie, d'offre et de demande, d'écoulement des produits, de services et d'information, de formation et de recherche<sup>39</sup> » – et les grandes entreprises publiques sont depuis gérées par un triangle de pouvoir formé par un conseil d'administration (*hội đồng quản trị*), un conseil de surveillance (*ban kiểm soát*) et une direction/direction générale dont les responsabilités et le fonctionnement sont précisés dans le chapitre V, articles 29-38. Le rôle de contrôle et de suivi de l'administration/des administrations de tutelle reste prépondérant<sup>40</sup>.

La formation du secteur privé, composé principalement de petites et moyennes entreprises, observe également une évolution non négligeable malgré un développement bien contrôlé depuis la promulgation, en décembre 1990, de la loi sur l'entreprise individuelle<sup>41</sup> et celle sur la société<sup>42</sup>, jusqu'à la fin des années 1990<sup>43</sup>. Si tout citoyen vietnamien de plus de dix-huit ans a le droit de créer une entreprise individuelle, dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise et prend seul les décisions, la loi fixe toutefois des limites quant aux secteurs d'activité – ainsi sont écartés (article 5) le transport outremer et aérien, l'exportation, l'importation, l'exploitation des ressources minérales précieuses, la production et la distribution de grande envergure de l'électricité et de l'eau, la production et la distribution des matières explosives/toxiques/chimiques, les services de la poste et des télécommunications/de la radio/de la télévision/de l'édition, mais aussi le tourisme international – et interdit strictement aux agents en exercice de l'État et aux officiers en service actif des forces armées de fonder une entreprise de cette forme (article 7). Quant à l'entreprise sociétaire, la loi de décembre 1990 couvre uniquement deux formes de sociétés : société à

<sup>37</sup> Loi sur les entreprises publiques, Assemblée nationale, en date du 20 avril 1995. Cette loi a été remplacée par la loi n° 14/2003/QH11 sur les entreprises publiques en date du 26 novembre 2003.

<sup>38</sup> Cette loi précise dans son chapitre VI – articles 43-48 – la formation, le fonctionnement et la gestion de ces compagnies générales d'État.

<sup>39</sup> *Idem*, article 43.

<sup>40</sup> Voir également les analyses de Michael Karadjis (2011 : 49-51).

<sup>41</sup> Loi sur l'entreprise individuelle, Assemblée nationale, en date du 21 décembre 1990.

<sup>42</sup> Loi sur la société, Assemblée nationale, en date du 21 décembre 1990.

<sup>43</sup> L'écart entre la théorie et la pratique des réformes en faveur du secteur privé est décortiqué par Martin Gainsborough (2004 : 41-44).

responsabilité limitée et société par actions, tout en interdisant dans son article 6 les organismes d'État et les unités relevant de l'armée d'y participer et d'utiliser les biens et les fonds publics comme capitaux. Dans le même sens, est proscrite la participation d'agents de l'État ou d'officiers de l'armée en service à la création et à la gestion de la société.

Les entreprises privées ont tout de même vu leur nombre croître rapidement jusqu'à atteindre environ 200 000 en 2006, en particulier dans les secteurs liés au développement du tourisme depuis l'ouverture, dont l'immobilier, l'hôtellerie, la restauration ou l'artisanat. Cette croissance accélérée a été rendue possible notamment par l'adoption en 1999 de la loi sur l'entreprise<sup>44</sup>, qui offrait un cadre légal plus rassurant pour le secteur privé. Malgré ses limites, on y constate la prise en compte plus large de formes d'entreprise jusque-là non régies par la loi (la société en nom collectif) ou sujet d'une loi indépendante (l'entreprise individuelle). La floraison d'entreprises suivait le rythme soutenu des révisions et des amendements de la loi sur l'entreprise qui accompagnait de près l'intégration vietnamienne de l'économie mondiale dont la concrétisation emblématique a été, sans aucun doute, l'accession du Viêt Nam en janvier 2007 à l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Après la grande étape de production du droit de 2005<sup>45</sup> qui témoigne du déploiement d'efforts, non sans difficultés certaines, pour la réforme du secteur public, la simplification du cadre juridique, l'optimisation de la gestion économique et la mise en valeur de toutes les composantes économiques, on assiste depuis l'intégration vietnamienne de ce large circuit international d'échanges à une évolution constante, sinon à une accélération, des réformes des entreprises. Selon les statistiques du ministère du Plan et des Investissements,

---

<sup>44</sup> Loi sur l'entreprise n° 13/1999/QH10, en date du 12 juin 1999.

<sup>45</sup> Loi sur l'entreprise n° 60/2005/QH11, en date du 29 novembre 2005. Cette loi remplace la loi sur l'entreprise de 1999, la loi sur les entreprises publiques de 2003, les dispositions relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise fixées par la loi sur l'investissement étranger au Viêt Nam de 1996 et par l'amendement de la loi sur l'investissement étranger au Viêt Nam de l'an 2000. Le 19 juin 2009, l'Assemblée nationale a adopté l'amendement de la loi sur l'entreprise de 2005. Voir Loi n° 38/2009/QH12 de l'Assemblée nationale en date du 19 juin 2009, disponible sur : ([http://vbqpp.l.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=11717](http://vbqpp.l.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=11717)). Ces lois sont suivies de décrets d'application qui traduisaient souvent l'écart entre la théorie et la pratique ainsi que l'évolution particulièrement rapide de l'environnement économique vietnamien.



l'année 2013 seule voit naître 76 955 nouvelles entreprises sur l'ensemble du territoire vietnamien<sup>46</sup>.

## 2 - La reconnaissance du droit à la prospérité

La perception du rôle joué par les élites entrepreneuriales de l'ère du *đổi mới* est, sans aucun doute, étroitement liée à la reconnaissance du droit « d'être prospère » et à la concrétisation graduelle d'une économie à plusieurs composantes.

Dans le cadre du Parti, tout en se gardant de mettre en cause le socialisme dans le processus du renouveau, on propose un principe de pragmatisme économique qui ne vise qu'à rendre plus cohérente l'idéologie actuelle, en y injectant une forte dose de nationalisme. À l'heure de l'ouverture, ce dernier est pris et développé plus que jamais comme une stratégie pour accompagner le sens du développement économique du pays. C'est bien à l'extérieur et par rapport à l'extérieur que le nationalisme vietnamien d'aujourd'hui trouve de nouveaux élans et de nouvelles sources d'inspiration. « Un peuple prospère », slogan qui prend l'allure de la fameuse formule « s'enrichir pour enrichir le pays », lancée par le Chinois Deng Xiaoping en janvier 1992, devient un quasi-néologisme pour exprimer le patriotisme dans le pays d'aujourd'hui. Un sommet symbolique a probablement été atteint avec les décisions prises lors du X<sup>e</sup> congrès du Parti communiste au mois d'avril 2006 – vingt ans après le lancement du *đổi mới* –, qui avait entériné les résultats d'un débat houleux depuis des années sur, d'un côté, la capacité et le droit de tout membre du Parti, en tant que citoyen, d'être « prospère » et de contribuer ainsi à la prospérité collective et, de l'autre, sur le possible glissement de la mise en valeur de ce droit vers le terrain du « capitalisme », contraire à la déontologie, voire à l'idéal du Parti. En tout cas, les membres du Parti communiste pourront désormais – directement et officiellement – « exercer des activités économiques privées », tout en préservant « la qualité de membre du Parti et l'essence du Parti »<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Voir le point fait sur la création d'entreprises en 2013, selon les sources officielles du département de la gestion des immatriculations d'entreprises du ministère du Plan et des Investissements, disponible en ligne sur (<http://conghongtin.dkkd.gov.vn/NewsandUpdates/tabid/91/ArticleID/517/T%C3%ACnh-h%C3%ACnh-%C4%91%C4%83ng-k%C3%BD-doanh-nghi%E1%BB%87p-n%C4%83m-2013.aspx>).

<sup>47</sup> Voir le Rapport politique du comité central du IX<sup>e</sup> congrès fait le 10 avril 2006 au X<sup>e</sup> congrès, disponible sur le site du PCVN. En fait, dès le V<sup>e</sup> plénum du IX<sup>e</sup> congrès, une nuance a été introduite à propos des activités économiques privées des membres du Parti : « Les chefs d'entreprises privées

Plus largement à l'échelle sociale, lors du IX<sup>e</sup> congrès du PCVN, les entrepreneurs sont appelés à « faire valoir leur rôle et responsabilité dans l'œuvre de l'industrialisation, de la modernisation et du développement socioéconomique » (PCVN, 2001 : 127). Parlant de l'importance de la contribution des entrepreneurs à l'économie nationale, Đoàn Duy Thành, ancien président de la Chambre de commerce et d'industrie du Viêt Nam (CCIV), n'a pas hésité à les comparer aux « marins sur l'océan de l'intégration ; s'ils ne sont pas véritablement bons et solides, le navire économique risquera de chanceler<sup>48</sup> ». L'actuel président de la CCIV Vũ Tiến Lộc considère, quant à lui, les entrepreneurs comme « les soldats en temps de paix » que les jeunes Vietnamiens d'aujourd'hui doivent avoir la fierté de devenir<sup>49</sup>. Quelle que soit l'image qu'on souhaite donner aux entrepreneurs, il est temps de lancer des signaux forts, puisqu'en 1998, plus d'une décennie après le lancement du *đổi mới*, ce contingent restait toujours bien maigre, à savoir que l'on dénombrait seulement 50 000 entreprises sur une population de plus de soixante-quinze millions d'habitant<sup>50</sup>.

Afin de donner un coup de pouce à la promotion de cette catégorie d'entrepreneurs, le Premier ministre Nguyễn Tấn Dũng a approuvé le 22 juillet 2011 le Plan du développement des ressources humaines du Viêt Nam pour la période 2011-2020. Aux termes du présent plan, le Viêt Nam devrait compter, à l'horizon de 2020, entre deux et demi et trois millions d'entrepreneurs, parmi lesquels 80 % seront diplômés aux niveaux licence, master ou doctorat<sup>51</sup>. Quelques mois plus tard, la résolution n° 09-NQ/TW du Bureau politique portant sur la construction et la valorisation du contingent d'entrepreneurs du Viêt Nam a traduit concrètement cette détermination politique à donner de l'élan à la dynamique entrepreneuriale. Le Parti reconnaissait aux responsables

---

membres du Parti, qui observent les règles du Parti et la loi de l'État, gardent leur statut de membre du Parti », (extrait de la résolution du V<sup>e</sup> plénum du IX<sup>e</sup> congrès portant sur le soutien du développement de l'économie privée, disponible sur : ([http://www.cpv.org.vn/details.asp?topic=2&subtopic=9&leader\\_topic=228&id=BT2412032837](http://www.cpv.org.vn/details.asp?topic=2&subtopic=9&leader_topic=228&id=BT2412032837)).

<sup>48</sup> Voir la contribution de Đoàn Duy Thành : « Diện mạo doanh nhân Việt Nam trong thế kỷ 21 » [La physionomie de l'entrepreneur vietnamien du XXI<sup>e</sup> siècle], CCIV (2003 : 9).

<sup>49</sup> Nguyễn Hà, « Đổi mới kinh tế và những kiến nghị từ Đại hội XI » [Le renouveau économique et les propositions au XI<sup>e</sup> congrès], *VNEconomy* du 16 janvier 2011, disponible sur : (<http://vn.economy.vn/20110116025524826P0C9920/doi-moi-kinh-te-va-nhung-kien-nghi-tu-dai-hoi-xi.htm>).

<sup>50</sup> Voir la contribution de Vũ Quốc Tuấn : « Đề hình thành và phát triển tầng lớp doanh nhân Việt Nam » [Pour la formation et le développement de la catégorie des entrepreneurs du Viêt Nam], CCIV (2003 : 19).

<sup>51</sup> Décision du Premier ministre n° 1216/ QĐ-TTГ en date du 22 juillet 2011 portant sur l'approbation du Plan de développement des ressources humaines du Viêt Nam pour 2011-2020.

d'entreprises un rôle décisif non seulement dans la création d'emplois et la réduction de la pauvreté, contribuant ainsi à la paix sociale, mais aussi dans la promotion, par leur dynamisme et leur créativité, de l'image du Viêt Nam sur la scène internationale. La démarche entrepreneuriale est ainsi interprétée comme une démarche imprégnée de nationalisme. Le contingent d'entrepreneurs est désormais plus « attaché aux classes ouvrière, paysanne et intellectuelle pour renforcer le bloc d'unité nationale<sup>52</sup> ».

Cela étant dit, le Parti a également remarqué au travers du même document que devant les exigences du renforcement de l'industrialisation et de la modernisation nationales ainsi que de l'intégration internationale, les entrepreneurs ont besoin de plus de savoir et de savoir-faire en matière de droit, de gestion des affaires, de compétitivité et d'intégration internationale. Une partie d'entre eux ont même entretenu des liens d'intérêt sujets à caution et anticoncurrentiels avec les institutions de gestion économique de l'État ; ce document donne ainsi à comprendre toute l'importance et le caractère impératif de la construction d'une culture d'entreprise et d'entrepreneur pour l'étape nouvelle du développement économique.

La prise de conscience de la part du PCVN du rôle que peuvent remplir les entrepreneurs dans le développement de l'économie nationale est un processus lent, marqué par des hésitations et des méfiances, et largement conditionné par la vision politique à l'égard des composantes économiques. Cette vision évolutionnaire, depuis plus de deux décennies à compter du lancement du *đổi mới*, est le fruit d'un long combat mettant en face-à-face la théorie, l'idéologie et la pratique, comme l'a remarqué le docteur Võ Trí Thành, vice-président de l'Institut central de recherches en gestion économique : « Aujourd'hui, il est simple d'utiliser le terme d'« économie de marché », une notion tellement fragile dans le contexte antérieur à 1989<sup>53</sup>. »

En effet, si le Parti confirmait lors de son VI<sup>e</sup> congrès la nécessité de maintenir l'économie socialiste qui devrait réguler toute relation entre marchandises et monnaie, il prendra lors du VIII<sup>e</sup> congrès « le mécanisme de

<sup>52</sup> Résolution n° 09-NQ/TW en date du 9 décembre 2011 portant sur la construction et la valorisation du contingent d'entrepreneurs du Viêt Nam à l'époque du renforcement de l'industrialisation, de la modernisation et de l'intégration internationale.

<sup>53</sup> Selon le docteur Võ Trí Thành, vice-président de l'Institut central de recherches en gestion économique, cité in *Câu chuyện về doanh nhân Việt xưa và nay* [À propos des entrepreneurs d'hier et d'aujourd'hui], disponible sur : (<http://biz.cafef.vn/201110111036901CA47/cau-chuyen-ve-doanh-nhan-viet-xua-va-nay.chn>).

marché avec la gestion de l'État selon l'orientation socialiste » comme guide du développement économique national. Depuis le IX<sup>e</sup> congrès du PCVN, « l'économie de marché à orientation socialiste » devient officiellement le modèle jugé comme approprié à la transition économique du Viêt Nam.

Dans l'actuelle économie de marché suivant l'orientation socialiste coexistent les différentes composantes économiques, même si la composante étatique et collective tient la place centrale. Le X<sup>e</sup> congrès du PCVN en 2006 a défini d'une manière plus complète les cinq composantes de l'économie nationale (PCVN, 2006 : 83) :

- l'économie étatique ;
- l'économie collective ;
- l'économie privée ;
- l'économie capitaliste d'État ;
- et l'économie à capitaux étrangers.

Le renouveau de la pensée de l'économie à plusieurs composantes soustrait qualitativement un certain nombre de contradictions dans le développement de l'économie de marché au Viêt Nam, notamment dans cette phase de transition. Il devrait favoriser à terme le renforcement d'un cadre juridique plus stable et assurer un environnement des affaires plus démocratique et équitable.

### **3 - Percée d'une élite entrepreneuriale sur les scènes nationale et internationale**

La (re)valorisation graduelle du rôle que peuvent jouer les différentes composantes économiques dans le développement du pays a été, de façon paradoxale, favorisée durant les années les plus difficiles de l'économie autarcique quand le « tout État » était le maître-mot.

Au début des années 1980, le Club des chefs d'entreprise de Ho Chi Minh-ville était le lieu de riches échanges d'expériences concernant la production et le commerce, auxquels les autorités de la ville et les dirigeants politiques de haut rang étaient également conviés. Le Club constituait surtout un haut lieu de dialogue, non sans originalité, entre réalités et pensée économiques, débouchant sur des politiques concrètes. Les résultats de ces échanges, même si ce n'était

qu'entre membres venant d'entreprises publiques, inspiraient largement le processus national décisionnel et de réformes.

Nombreux et dynamiques, les entrepreneurs d'aujourd'hui se regroupent de plus en plus<sup>54</sup> dans des associations et des institutions professionnelles, transversales ou différenciées, soit par la branche d'activité, soit par le critère géographique ou encore par la taille et l'âge de l'entreprise, telles que la CCIV<sup>55</sup>, l'Association des entrepreneurs<sup>56</sup>, l'Association des jeunes entrepreneurs du Viêt Nam<sup>57</sup>, le Club des entrepreneurs Đát Viêt<sup>58</sup>, le Leading Business Club<sup>59</sup>, le Club des entrepreneurs de Sai Gon<sup>60</sup>, le Club des entrepreneurs 2030<sup>61</sup>, l'Association des banques du Viêt Nam<sup>62</sup>, l'Association de l'imprimerie du Viêt Nam<sup>63</sup>, ou encore l'Association des petites et moyennes entreprises (PME) du Viêt Nam<sup>64</sup>. Les entrepreneurs attendent avant tout de leur appartenance à ces organismes un partage efficace des informations<sup>65</sup>, un accompagnement et un soutien professionnels suivis et adaptés.

---

<sup>54</sup> Une recherche conjointe vietnamo-japonaise montre qu'au tournant du siècle, la majorité des entrepreneurs ne trouvaient pas d'organismes adaptés ou ne voulaient faire partie d'aucune structure associative professionnelle. Voir Nguyễn Đình Tài, (2000 : 58-59).

<sup>55</sup> Le siège est à Ha Noi, ([www.vcci.com.vn](http://www.vcci.com.vn)).

<sup>56</sup> Le siège est à Ho Chi Minh-ville, ([www.hoidoanhnhan.vn](http://www.hoidoanhnhan.vn)).

<sup>57</sup> Créée en 1993 sous l'appellation du Club des jeunes entrepreneurs du Viêt Nam, l'association regroupe aujourd'hui environ 9 000 membres. Le siège est à Ha Noi, ([www.dntvn.org.vn](http://www.dntvn.org.vn)).

<sup>58</sup> Le club dont le siège est à Ho Chi Minh-ville est créé en 2005, ([www.doanhnhandatviet.com.vn](http://www.doanhnhandatviet.com.vn)).

<sup>59</sup> ([www.lbc.vn](http://www.lbc.vn)).

<sup>60</sup> ([www.clbdoanhnhansaigon.vn](http://www.clbdoanhnhansaigon.vn)).

<sup>61</sup> Relevant de Saigon Times Club fondé en 1993, le Club 2030 regroupe surtout des jeunes entrepreneurs de moins de quarante ans, ([www.2030club.vn](http://www.2030club.vn)). L'originalité du club consiste dans le fait que les entrepreneurs venant des joint-ventures ou d'entreprises à capital 100 % étranger peuvent également en devenir membres.

<sup>62</sup> Le siège est à Ha Noi ([www.vnba.org.vn](http://www.vnba.org.vn)). Fondée en 1994, l'association regroupe aujourd'hui une cinquantaine de membres (banques, banques commerciales, sociétés financières) dont plus de 80 % viennent du secteur privé.

<sup>63</sup> Le siège est à Ha Noi ([www.vinaprint.com.vn](http://www.vinaprint.com.vn)). Créée en 2005, l'association regroupe environ 160 membres.

<sup>64</sup> Créée en 2005 avec 300 entreprises membres fondateurs, l'association compte aujourd'hui 32 000 PME membres ([www.vinasm.vn](http://www.vinasm.vn)). Le statut de l'association prévoit la participation des membres officiels (PME à capital 100 % national), des membres associés (notamment des joint-ventures et des entreprises à capital 100 % étranger de taille petite et moyenne) et des membres d'honneur (scientifiques, administrateurs, organismes ayant contribué au développement des PME).

<sup>65</sup> Le manque d'informations utiles au développement des affaires a été considéré comme l'un des trois principaux obstacles à l'entrepreneuriat vietnamien selon Nobuaki Takada venant du Nomura Research Institute. Voir Takada Nobuaki, (2000: 26).

## LBC (Leading Business Club)



Installé à Ho Chi Minh-ville, le LBC (Leading Business Club) a été créé en 2008 à partir d'un ambitieux projet conduit dès 1997 et axé sur la promotion des produits vietnamiens de haute qualité. Il regroupe les 100 premières entreprises (reconnues officiellement par les autorités de la ville en 2007) de branches de production et de services. Placé sous la direction juridique de la municipalité, le club est engagé dans des activités économiques et sociales de la ville, mais n'en perçoit aucune ressource financière.

Au sein du comité consultatif du club figurent en tant que membres :

- Phạm Chi Lan, ancienne vice-présidente de la CCIV qui a fait partie de l'influent groupe de conseillers du Premier ministre pour les réformes administratives et économiques,
- Phạm Phú Ngọc Trai, PDG de PepsiCo Asean, vice-président du Vietnam Marketing Association,
- Trần Kim Thành, PDG de Kinh Do Corporation.

Parmi les membres du club figurent des dirigeants de banques et de fonds d'investissement (VinaCapital, ACB, Dong A, etc.), de sociétés et de groupes très connus (groupe Nam An, groupe Viettel, société Dong Tam, chaîne Co-op mart, SJC, PNJ, société de distribution Phu Thai, etc.).

Par affinité, les entrepreneurs de l'ouverture et de l'intégration internationale se réunissent au sein de structures dont les méthodes et le fonctionnement sont souvent différents. Sans rentrer dans des déterminismes, il apparaît que les clubs du Nord sont des terrains privilégiés du « relationnel » – les entrepreneurs se rencontrent, jouent au golf, partagent des repas, principalement pour maintenir de bonnes relations – tandis que, dans les milieux du Sud, c'est le « professionnel » qui est mis en avant – les réunions sont le lieu de vrais échanges d'expériences dans la gestion d'entreprise<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Discussion avec un groupe de cadres d'entreprise, le 10 mai 2011 à Ha Noi.

De différentes manières, la visibilité des entrepreneurs et de leurs activités s'améliore au fur et à mesure de la maturité du développement économique du pays. Ainsi, on connaît depuis l'émergence du marché boursier du Viêt Nam à la fin des années 1990<sup>67</sup> davantage d'éléments sur la personne, le style de management, la fortune des dirigeants d'entreprises cotées en bourse – ce que les Vietnamiens appellent « la partie apparente de la richesse » (*của nổi*). L'édition annuelle de la liste des 200, 100, 50, 10 premières fortunes (en bourse) est devenue l'information la plus attendue de la presse vietnamienne.

### La première fortune (en milliards de VND) en bourse de 2006 à 2013<sup>68</sup>



Phạm Nhật Vượng, président du conseil d'administration de VinGroup, en première position nationale depuis 2010, est devenu, en 2013, le premier Vietnamien apparaissant dans la liste Forbes des plus grandes fortunes mondiales (974<sup>e</sup> rang) – plus concrètement parmi les 1 426 détenteurs mondiaux de plus d'un milliard de dollars.

<sup>67</sup> Par l'arrêté n° 48/1998/NĐ-CP en date du 11 juillet 1998, le gouvernement a entériné la création d'un marché boursier vietnamien avec un comité d'État de la Bourse et deux centres de transactions boursières (Ha Noi et Ho Chi Minh-ville).

<sup>68</sup> Disponible au lien : (<http://vnexpress.net/customize/chung-khoan/nguoi-giau-tren-san-chung-khoan/>).

Les dix premières fortunes en bourse en 2013<sup>69</sup>

Classement	Nom et position		Année de naissance	Niveau de formation	Entreprise	Activités principales
	2013	2012				
1	1	<b>Phạm Nhật Vượng</b> , président CA	1968	Ingénieur	VinGroup	investissement/ développement immobiliers
2	2	<b>Đoàn Nguyễn Đức</b> , président CA	1963	Baccalauréat	Groupe Hoàng Anh Gia Lai	investissement/ développement immobiliers
3	5	<b>Trần Đình Long</b> , président CA	1961	Licence	Groupe Hoa Phat	acier
4	3	<b>Phạm Thu Hương</b> , vice-présidente CA, épouse de Phạm Nhật Vượng	1969	Licence	VinGroup	investissement/ développement immobiliers
5	6	<b>Phạm Thúy Hằng</b> , vice-présidente CA, belle sœur de Phạm Nhật Vượng	1974	Licence	VinGroup	investissement/ développement immobiliers
6	4	<b>Nguyễn Hoàng Yến</b> , membre CA; épouse de Nguyễn Đăng Quang, PDG du Groupe Masan	1963	Licence	Groupe Masan	agro-alimentaire
7	16	<b>Lê Phước Vũ</b> , président CA	1963	Baccalauréat	Groupe Hoa Sen	acier
8	8	<b>Hà Văn Thám</b> , président CA	1972	Licence d'économie	Groupe Dai Duong	investissement/ développement immobiliers
9	9	<b>Nguyễn Văn Đạt</b> , PDG	1970	Licence	Groupe Phat Dat	investissement/ développement immobiliers
10	7	<b>Hồ Hùng Anh</b> , vice-président CA	1970	Ingénieur	Groupe Masan	agro-alimentaire

<sup>69</sup> Disponible sur : (<http://vnexpress.net/su-kien/top-rich-2013/top100>). On a la possibilité de consulter sur le même site les différentes listes (100 premières fortunes, 500 premières fortunes, 50 premières fortunes féminines, 30 premières fortunes familiales) et ce de 2006 jusqu'à présent.



### **Phạm Nhật Vượng ou le « Donald Trump » vietnamien**

Apparaissant dans le classement mondial Forbes comme le premier milliardaire vietnamien, Phạm Nhật Vượng, patron de VinGroup, y est aussi présenté de façon élogieuse comme l'un des dix nouveaux milliardaires ayant le mieux réussi en 2013.

Vượng est né en 1968 à Ha Noi d'un père, soldat de la défense aérienne, et d'une mère petite commerçante qui tenait une échoppe à thé sur un trottoir hanoïen. Toute l'économie familiale reposa longtemps sur le commerce tenu par la mère.

Doué en mathématiques, Vượng obtint une bourse pour partir faire ses études à l'Université géologique de Moscou. Diplômé en 1993, il décida de rester sous les cieux étrangers. Marié, il monta avec son épouse un restaurant vietnamien en Ukraine avec un capital de 10 000 dollars empruntés à la famille et aux amis. Conscient de la demande locale, Vượng développa une méthode de fabrication de nouilles instantanées selon des procédés de production importés du Viêt Nam. Produit nouveau pour les Ukrainiens, les nouilles de Vượng devinrent rapidement célèbres. Vượng se vit nommer par la suite « Roi de la transformation agroalimentaire » en Ukraine.

Au moment où Vượng retourna au Viêt Nam, la situation économique était favorable. Le commerce avec les États-Unis fut normalisé et le rôle du secteur privé chaque jour davantage souligné. Alors, il lui vint l'idée de transformer une île déserte de Nha Trang en une station balnéaire de luxe. C'est ainsi que VinPearl Resort Nha Trang, complexe hôtelier de 225 chambres, naquit. Un an plus tard, Vượng inaugura VinCom Ba Trieu – premier centre commercial à Ha Noi. Trois ans plus tard, il compléta VinPearl avec 260 chambres supplémentaires et un téléphérique de 3,2 km de long reliant l'île à la ville. Il fit également construire VinCom Village composé de centaines de villas de luxe. La société VinCom fut cotée en bourse en 2007. En 2012, Vượng fusionna VinCom et VinPearl en une seule unité : VinGroup.

Le rêve de Phạm Nhật Vượng est de métamorphoser les rues de Ha Noi et de Saigon à l'image de celles de Singapour ou de Hong Kong.

Poussant toujours plus loin l'investissement vietnamien, les entrepreneurs d'aujourd'hui conduisent également leurs projets au-delà des frontières nationales. Principalement axés sur le marché sud-est asiatique (par ordre d'importance de l'investissement : Laos – première destination, Cambodge – 2<sup>e</sup>, Malaisie – 6<sup>e</sup>, Myanmar – 8<sup>e</sup>, Singapour – 12<sup>e</sup>, Indonésie – 21<sup>e</sup>, Timor-Leste – 25<sup>e</sup>, Thaïlande – 28<sup>e</sup>, Brunei – 46<sup>e</sup>), ces projets fleurissent également dans d'autres régions du monde (Russie – 3<sup>e</sup>, Vénézuéla – 4<sup>e</sup>, Pérou – 5<sup>e</sup>, Mozambique – 7<sup>e</sup>, États-Unis – 9<sup>e</sup>, Cameroun – 10<sup>e</sup>, Algérie – 11<sup>e</sup>, Australie – 13<sup>e</sup>,

Cuba – 14°, Madagascar – 15°, etc.). Au total, on compte jusqu'en 2013 plus de 700 projets de près de 34 milliards de dollars US dans 59 pays et territoires différents<sup>70</sup>.

L'intégration vietnamienne de l'économie internationale se mesure désormais également par les projets que des hommes et des femmes entrepreneurs du pays réalisent à l'étranger. À cet égard, l'exemple de *Đoàn Nguyễn Đức*, « patron Đức »<sup>71</sup>, du Groupe Hoang Anh Gia Lai, est illustratif. Nommé en septembre 2011 par le *Wall Street Journal* parmi les 30 personnalités les plus influentes de l'Asie du Sud-Est<sup>72</sup>, ce patron qui détient plus de 43 % d'actions du groupe – premier Vietnamien depuis la fin de la guerre américano-vietnamienne, selon les descriptions de ce journal, à avoir possédé un jet privé – a investi dès 2007 dans de grands projets (hydro-électriques, d'exploitation des ressources minérales, de plantations d'hévéas et de canne à sucre) au Laos (près d'un milliard de dollars US). L'extension de sa réussite se réalise l'année suivante dans des projets (de plantations d'hévéas, d'exploitation minière) au Cambodge (environ 100 millions de dollars US) mais aussi en Thaïlande (plus de 20 millions de dollars ont été déployés par Hoang Anh Gia Lai à Bangkok pour un projet immobilier de plus de 5 000 m<sup>2</sup>). En 2013, le Groupe de *Đoàn Nguyễn Đức* entame officiellement dans un très beau quartier de Rangoon, au Myanmar, son projet de construction d'un complexe commercial, hôtelier et d'appartements (Myanmar Center) d'un montant de plus de 400 millions de dollars.

---

<sup>70</sup> Selon les statistiques du département des Investissements directs étrangers (IDE), ministère du Plan et des Investissements.

<sup>71</sup> Đức est surtout connu en tant que président du Club de football Hoang Anh Gia Lai, sous le nom « *Bầu Đức* », ou encore « *Ba Đức* ».

<sup>72</sup> Disponible sur : (<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424053111904836104576560071506135738#29>).

## Chapitre 3

# Des élites en mutation dans une économie en transition

Dans l'espace de la transition économique aux réformes tous azimuts et inachevées, c'est peu dire que l'on a peine à dresser un portrait type des élites entrepreneuriales vietnamiennes. À l'instar de Phạm Chi Lan, ancienne vice-présidente de la CCIV, nombre d'économistes et d'experts issus de l'environnement des affaires vietnamien font remarquer qu'il existe un fonctionnement de l'entreprise nationale à plusieurs vitesses et styles.

« L'environnement des affaires au Viêt Nam n'est pas homogène. Le Nord et le Sud fonctionnent assez différemment. De par son histoire du développement économique, le Sud garde encore des traits de caractère capitalistes : oser prendre des risques, oser prendre des responsabilités, faire des affaires selon un certain standard, etc. Dans le Nord, l'inertie des entreprises publiques est toujours pesante.

Il existe ainsi plusieurs catégories d'entrepreneurs. Dans le secteur public, la nomination aux postes de dirigeants suivait normalement un chemin prétracé : les candidats devaient être issus au moins du niveau comité d'exécution d'une section du Parti ou bien du milieu militaire, ce qui a évolué depuis. Les dirigeants d'entreprises publiques doivent suivre aussi une formation à court terme en gestion d'entreprise. Toujours dans ce cadre, les dirigeants dans les branches à orientation pour l'exportation sont plus ouverts et dynamiques. De manière générale, les personnes à la tête de l'entreprise publique d'aujourd'hui sont plus jeunes, quadragénaires et quinquagénaires, et mieux formés. Dans le secteur privé, les entrepreneurs sont, pour la plupart d'entre

eux, des techniciens dans leur domaine, jeunes, dynamiques, professionnels et moins inquiétés par l'aspect relationnel<sup>73</sup>. »

Ces quelques mots d'appréciation générale du cadre vietnamien des affaires et de ses acteurs ne manquent pas de susciter des interrogations quant à la nature et à l'origine des élites entrepreneuriales de cette période qui marque un passage d'un ancien à un nouveau mode de gestion économique. Durant ce passage, s'agit-il d'une élite qui serait venue en remplacer une autre ou plutôt de nouveaux membres de la société qui se seraient juxtaposés à l'élite ancienne. Qui sont ces nouvelles élites ? D'où viennent leurs représentants ? Et quelles sont leurs trajectoires d'ascension ?

# 1 - Des entrepreneurs aux profils hétérogènes

Depuis la mise en œuvre de la politique du *đổi mới*, les entrepreneurs en tant que catégorie sociale ont plus d'une fois fait l'objet d'études scientifiques que ce soit en sociologie, en économie, en philosophie politique ou encore en psychologie.

Parmi les travaux les plus marquants, figure le projet scientifique KX-07-14 conduit en 1998, douze ans après le *đổi mới*. Cette étude a présenté pour la première fois des résultats de recherche sur le contingent vietnamien de dirigeants d'entreprise, en fournissant des statistiques intéressantes sur leur âge, leur niveau d'études, leur origine sociale, etc. Au titre des principaux résultats de l'étude, on retiendra les éléments suivants :

- le monde des affaires vietnamien connaît une forte disparité hommes-femmes dans la mesure où plus de 80 % des dirigeants d'entreprise sont de sexe masculin ;
- l'âge moyen d'un directeur d'entreprise est de quarante ans. Les directeurs de la tranche 40-49 ans représentent 42 % des dirigeants d'entreprise, ceux de la tranche 50-59 ans 32 % et ceux de la tranche 30-39 ans 20 %. Par conséquent, une large majorité d'entre eux est de la génération née pendant les guerres, et ayant participé à la guerre ;

---

<sup>73</sup> Discussion avec Phạm Chi Lan, ancienne vice-Présidente de la CCIV, ancienne membre du groupe de conseillers auprès du gouvernement pour les réformes économiques et administratives, le 14 mai 2011, à Ha Noi.

- 49 % des directeurs d'entreprise étaient auparavant directeurs ou directeurs adjoints d'entreprises publiques, alors que 25 % d'entre eux étaient précédemment cadres dans des organismes de gestion de l'État ;
- seulement 8 % des dirigeants d'entreprise sont formés en gestion d'entreprise et 12,2 % formés plus généralement en sciences de gestion ;
- au sein des petites et moyennes entreprises (la catégorie largement développée depuis le tournant des années 1980-1990), seulement 30 % des chefs d'entreprise connaissent bien la loi sur la société et celle sur l'entreprise individuelle<sup>74</sup>.

Publiées un an plus tard, en 1999, les analyses de Lê Văn Tâm (1999 : 158), dans son ouvrage dédié aux directeurs d'entreprises publiques, ont présenté au grand jour les faiblesses d'un contingent qui peinait à suivre les nouveaux mécanismes de gestion économique, au rythme de l'ouverture et de l'intégration internationale du pays. Corroborant une partie des statistiques de 1998, ces analyses ont montré qu'au manque de formation et d'informations remarqué chez les chefs d'entreprise, s'ajoutaient un faible niveau organisationnel et un mauvais investissement tant institutionnel – dans l'amélioration des bases techniques et l'application de nouvelles technologies – qu'individuel – dans l'apprentissage et le perfectionnement en langues étrangères, dans l'approche et la mise en œuvre de nouvelles techniques de gestion. De surcroît, cela s'observait dans un environnement de plus en plus alourdi par les phénomènes de corruption (Lê Văn Tâm, 1999 : 110-112).

La même année, une large enquête a été réalisée par l'Académie nationale de politique Ho Chi Minh (département de gestion économique) auprès de plus de 3 000 individus afin de sonder la perception des Vietnamiens à l'égard des affaires. Parmi les différents résultats, la plupart des sondés ont estimé que la gestion de l'État jouait un rôle structurant très important dans le développement des affaires, alors qu'en réponse à la question portant sur les causes du mauvais état de santé des affaires au Viêt Nam, 37,8 % des interrogés ont identifié la gestion étatique, 27,4 % le marché à l'étape initiale et 25 % le cadre juridique<sup>75</sup>. Les résultats de l'enquête nous ramènent toujours au même débat, d'ailleurs jamais aussi d'actualité qu'à présent, relatif au dosage de l'intervention de l'État dans l'économie. Nombre d'analyses ont même mis en évidence l'impact de

---

<sup>74</sup> Voir la contribution de Vũ Quốc Tuấn, « Để hình thành và phát triển tầng lớp doanh nhân Việt Nam » [Pour la formation et le développement de la catégorie des entrepreneurs du Viêt Nam], CCIV (2003 : 19-20).

<sup>75</sup> *Idem*.

l'environnement socioéconomique et du cadre législatif, en tant que facteurs objectifs, sur la nature, le développement et les limites du contingent des entrepreneurs vietnamiens (Vũ Quốc Tuấn, 2001 : 19)<sup>76</sup>. Sans doute les élites entrepreneuriales porteraient-elles, au travers de leur adaptabilité, les caractéristiques de l'environnement dans lequel elles inscrivent le développement de leurs affaires.

Dans cet esprit, il convient de remarquer que la transition économique vietnamienne offre un tableau des élites entrepreneuriales assez hétérogène :

- les responsables des grandes entreprises publiques, parmi lesquels on note deux catégories : d'anciennes élites toujours en place et de nouveaux gestionnaires parvenus plus récemment à leur position prééminente dans l'entreprise ;
- les nouveaux entrepreneurs du *đổi mới* – dans le sens où leur reconnaissance et promotion ont été favorisées par le renouveau – constituent un groupe composite au sein duquel on peut identifier les différents types sociaux suivants :
  - Artisans et commerçants. Formant l'ossature du secteur privé depuis toujours, leurs activités se voient développées grâce à l'ouverture et l'intégration internationales du Viêt Nam au tournant des années 1980-1990. Ce groupe, animé par des dynamiques contradictoires, connaît un développement à plusieurs vitesses, à la fois éphémère et durablement ancré.
  - Entrepreneurs des joint-ventures. Ces structures se sont considérablement développées à partir des années 1990. Ayant été pendant longtemps l'unique voie d'accès du capital étranger sur le sol vietnamien, cette principale forme d'accueil des investissements étrangers est particulièrement dynamique et cumule compétence, capital et pouvoir (par l'appartenance des cadres membres du Parti aux postes de responsabilité). Thomas Jandl explique dans son dernier ouvrage le pouvoir paradoxalement montant des entreprises publiques à l'heure des réformes du secteur étatique, notamment au début des années d'or du joint-venture : « Elles étaient considérées comme premières perdantes dans les réformes qui avaient éliminé leurs monopoles. Pourtant, les réformes n'avaient pas aboli le monopole de l'État sur la propriété foncière. Les investisseurs

---

<sup>76</sup> Voir aussi la contribution de Đoàn Duy Thành : « Diện mạo doanh nhân Việt Nam trong thế kỷ 21 » [La physionomie de l'entrepreneur vietnamien du XXI<sup>e</sup> siècle], CCIV (2003 : 9).

étrangers avaient besoin d'un partenaire interne pour obtenir le terrain sur lequel construire leurs usines. Comme résultat, les entreprises publiques acquéraient un pouvoir de négociation important, et commençaient à retirer plus de profit d'un "partenariat" avec les entreprises étrangères que de la vente de leurs produits » (Jandl, 2013 : 4).

- Entrepreneurs *Việt kiều* (vietnamiens résidents à l'étranger) qui reviennent au pays avec à la fois un savoir-faire et un capital important. La présence des *Việt kiều* dans l'économie nationale est loin d'être négligeable. Outre des projets d'investissement de toute taille, d'un montant avoisinant les deux milliards de dollars américains, l'argent que ces Vietnamiens envoient à leurs familles au Việt Nam ne fait qu'augmenter année après année. La crise asiatique de 1997 a même prouvé qu'il constituait une source vitale de stabilité (plus d'un milliard de dollars en 1998 et 1999, cette source ayant quasiment doublé pour atteindre deux milliards en 2002), alors que les aides publiques bilatérales et multilatérales pour le développement stagnaient. En 2009, plus de six milliards de dollars ont été transférés dans le pays par les *Việt kiều* (Do Benoit, 2011 : 19-20)<sup>77</sup>.
- Anciens cadres, directeurs d'usine, fonctionnaires de l'État reconvertis en entrepreneurs privés. Dès les premières années du *đổi mới*, ce transfert, par suppression des subventions d'État et par réduction de postes dans le public, d'une partie importante des « anciens de l'État » dans le secteur privé a été assez efficace. À ce propos, les statistiques fournies grâce à l'étude conduite conjointement en l'an 2000 par l'Institut central de recherches en gestion économique du Việt Nam et la Jica (Agence japonaise de coopération internationale), dans le cadre du projet Ishikawa sur l'entrepreneuriat, auprès de 481 entreprises privées, sont particulièrement éloquentes. Ainsi, 11,2 % des entrepreneurs interrogés sont d'anciens militaires de l'Armée populaire, 24,9 % ont été entrepreneurs du secteur public, 20 % ont travaillé dans l'administration ; au total, 56,1 % des sondés proviennent du secteur public<sup>78</sup>, soit la majorité.

<sup>77</sup> Les analyses de Christophe Vigne (2012 : 71-77) fournissent une vue d'ensemble intéressante quant au rôle des *Việt kiều* dans l'économie vietnamienne.

<sup>78</sup> Voir la contribution de Lê Đăng Doanh : « Doanh nhân mới ở Việt Nam-Kết quả và thách thức » [Les nouveaux entrepreneurs au Việt Nam – résultats et défis], CCIV (2003 : 34-41).

Toujours par affinité et en raison de diverses dynamiques, les élites entrepreneuriales se recrutent selon des modalités aussi distinctes. Si la formation et le niveau de compétence constituent le critère nécessaire et quasi suffisant du recrutement dans le secteur privé, la liste des conditions pour être à la tête d'une entreprise publique est beaucoup plus complexe. Même si les exigences dans l'engagement des responsables d'entreprises publiques n'ont jamais été formalisées, elles semblent toujours suivre implicitement le barème appliqué de façon générale au recrutement des cadres-dirigeants de l'État.

C'est bien la rigidité de ce code du recrutement et son manque d'adaptation au nouveau contexte économique qui ont été récemment pointés du doigt pour expliquer l'échec d'un projet d'expérimentation gouvernemental destiné à « louer » (*thuê*) les services de personnes pour remplir les fonctions de directeur et de directeur général au sein des entreprises publiques. Ce projet a été validé par le premier ministre en avril 2004, sept ans après l'introduction par la résolution de la IV<sup>e</sup> session du CC du PCVN du VIII<sup>e</sup> congrès (du 29 décembre 1997)<sup>79</sup> de l'idée de contractualiser des directeurs et directeurs généraux d'entreprises publiques. À l'intérieur de Vinamotor (Corporation d'industrie automobile du Viêt Nam) et de Vec (Corporation d'équipement électrique du Viêt Nam), deux entreprises publiques (sur cinq désignées pour l'expérimentation) ayant effectivement recruté sur contrat leur directeur général, le système de recrutement par « nomination » a rapidement retrouvé sa place. Ayant signé un contrat avec Vinamotor fin 2008, le directeur général recruté par le conseil d'administration selon le nouveau mode a déposé sa lettre de démission au bout de neuf mois d'activité ; d'aucuns ne doutent évidemment de la solitude de celui-ci au sein d'une équipe dirigeante « nommée » pour gérer les affaires de l'entreprise. L'initiative fut considérée comme affaire classée, et au regard de ses premiers résultats médiocres, ne fut pas évoquée lors de la conférence du 8 décembre 2011 dédiée à la décennie du renouveau des entreprises publiques<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Résolution de la IV<sup>e</sup> session du CC du PC (VIII<sup>e</sup> congrès) sur le renforcement du renouveau, la valorisation des forces internes, l'amélioration de la coopération économique, l'assiduité pour l'industrialisation et les objectifs socioéconomiques jusqu'à l'an 2000.

<sup>80</sup> Voir l'article de Lê Nhung, « Thuê tổng giám đốc vì sao thất bại ? » [Louer le directeur général : pourquoi l'échec ?], *VietNamNet* du 9 décembre 2011, disponible sur : (<http://vietnamnet.vn/vn/chinh-tri/51891/thue-tong-giam-doc-vi-sao-that-bai-.html>) et celui de Lê Châu, « Chim xuống thi diêm thuê sếp cho doanh nghiệp nhà nước ? » [Le naufrage du projet expérimental de location de directeur pour l'entreprise publique], *VnEconomy* du 14 décembre 2011, disponible sur : (<http://vneconomy.vn/20111214094256842P0C5/chim-xuong-thi-diem-thue-sep-cho-doanh-nghiep-nha-nuoc.htm>).



**Résolution de la III<sup>e</sup> session du CC du PCVN du VIII<sup>e</sup> congrès [18 juin 1997]  
sur la stratégie des cadres à l'époque de l'intensification de l'industrialisation  
et de la modernisation du pays<sup>81</sup> :**

« Les critères [de recrutement] des cadres de la nouvelle époque

Les critères généraux :

- avoir un profond esprit patriotique ; être dévoué au service du peuple ; suivre avec détermination l'objectif de l'indépendance nationale et de la construction socialiste ; mettre en application avec succès la ligne politique du Parti, les politiques et la législation de l'État ;

- être diligent et économe, intègre et droit, impartial et désintéressé ; ne pas être corrompu et lutter avec fermeté contre la corruption ; avoir le sens de l'organisation et de l'ordre ; être honnête, anti-opportuniste, attaché au peuple et crédible devant le peuple ;

- avoir un bon niveau de connaissances en théorie politique, en positions et lignes politiques du Parti, en politique et législation de l'État ; avoir un bon niveau culturel, de qualification, de compétence et de santé pour assurer un travail efficace et accomplir les missions confiées.

Ces critères sont en parfaite corrélation, prenant en considération à la fois la vertu et le talent – la vertu en constituant la base.

Outre les critères généraux susmentionnés, [...] les cadres gestionnaires des affaires [économiques] doivent également :

- comprendre en profondeur les positions du Parti en matière économique ; avoir des qualités et des vertus : diligence, sens de l'épargne, intégrité, droiture ; ne pas abuser du pouvoir pour gaspiller, être corrompu et dépensier ;

- avoir des connaissances en économie de marché et en gestion d'entreprise ; avoir des connaissances dans les domaines des sciences, de la technologie, du droit et du droit international coutumier ;

- faire preuve de compétence dans l'organisation d'affaires efficaces d'un point de vue socioéconomique. »

<sup>81</sup> Résolution de la III<sup>e</sup> session du CC du PC (VIII<sup>e</sup> congrès) sur la stratégie des cadres à l'époque de l'intensification de l'industrialisation et de la modernisation du pays], texte disponible sur le site du PCVN (<http://dangcongsan.vn>).

Il est intéressant de constater que si le renouvellement des individus n'est pas éclatant, notamment au plus haut niveau de l'élite entrepreneuriale publique, on ne peut nier, lors des échanges avec des dirigeants d'entreprise sur le terrain, la formation graduelle d'une élite spécifique mettant en pratique des formes de gestion et des méthodes inspirées du secteur privé et donnant ainsi à l'entreprise nationale l'allure d'un véritable laboratoire d'innovations sociales. Le cas de l'entrepreneure Mai Kiều Liên, PDG de Vinamilk, (qui a succédé à la Compagnie d'État du café et des produits laitiers du Sud, fondée dès 1976), nommée depuis 2012 par Forbes parmi les cinquante entrepreneures les plus puissantes d'Asie<sup>82</sup>, est un des exemples les plus probants. Son entreprise a été également classée par Forbes parmi les 200 premières PME d'Asie depuis 2010, première structure vietnamienne intégrant cette catégorie<sup>83</sup>. En 2014, vient rejoindre Liên sur cette précieuse liste Nguyễn Thị Mai Thanh à la tête de REE depuis 1985 (Refrigeration Electrical Engineering Corporation, une société par actions qui a succédé à la Compagnie d'État portant le même nom et créée en 1977)<sup>84</sup>.

### **Mai Kiều Liên : la capitaine d'industrie de Vinamilk**

Née en septembre 1953 à Paris, Mai Kiều Liên, avec pour seul bagage son diplôme en agroalimentaire obtenu à Moscou, rejoignit la Compagnie d'État du café et des produits laitiers du Sud au poste d'ingénieur en charge de la production de lait condensé et de yaourt dans son usine de fabrication de produits laitiers Truong Tho [immortalité]. En 1984, à l'issue d'une formation en gestion économique à l'université de Leningrad (actuelle université de Saint-Petersbourg), Liên fut nommée directrice générale adjointe de la Compagnie.

Au poste de directrice générale depuis 1992, cette « capitaine d'industrie » n'arrête plus de faire du quotidien de Vinamilk une nouvelle occasion de renaître pour l'entreprise. Sous sa direction, Vinamilk est en croissance constante et est devenue l'un des principaux *blue chips* du marché boursier vietnamien.

<sup>82</sup> Voir l'article de Thanh Bình : « Nữ doanh nhân Việt vào danh sách quyền lực nhất châu Á » [Une entrepreneure vietnamienne sur la liste des personnes les plus influentes d'Asie], *VNExpress* du 3 mars 2012, disponible sur : (<http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/2012/03/nu-doanh-nhan-viet-vaodanh-sach-quyen-luc-nhat-chau-a/>).

<sup>83</sup> Voir l'article : « Doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên vào Top 200 công ty châu Á » [La première entreprise vietnamienne intégrant le Top 200 des entreprises d'Asie], *VNExpress* du 6 septembre 2010, disponible sur : (<http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/quoc-te/2010/09/3ba20063/#>).

<sup>84</sup> À consulter sur : (<http://www.forbes.com/sites/forbesasia/2014/02/26/asia-power-businesswomen-2014/>).

## 2 - Trajectoires vers l'élite

Pour tenter de saisir les tendances fortes et récentes de l'évolution des élites, nous avons conduit au mois de mai 2011 une première enquête auprès d'une cinquantaine d'entrepreneurs vietnamiens. Quarante-neuf responsables d'entreprise ont apporté leurs réponses, soit un excellent taux de retour de près de 100 % ; ce taux est d'autant plus exceptionnel qu'il s'agit de réponses obtenues auprès de titulaires de hauts postes dans l'entreprise. Il nous semble important d'apporter quelques remarques liminaires, puisque les résultats des réponses présentés ultérieurement reflètent largement les caractéristiques de la partie majoritaire des sondés. Dans cette perspective, à partir de l'ensemble des entrepreneurs ayant répondu au questionnaire, on peut effectuer les observations suivantes :

- 65,3 % des sondés proviennent de petites et moyennes entreprises (entre 10 et 300 employés, selon les critères mentionnés dans l'arrêté 56/2009/NĐ-CP du gouvernement portant sur l'aide pour le développement des petites et moyennes entreprises du Viêt Nam<sup>85</sup>), 26,6 % de grandes entreprises et 8,1 % de très petites entreprises ;

- 79,6 % exercent dans des entreprises privées (dont 15,4 % sont des filiales vietnamiennes de groupes étrangers) et 20,4 % dans des entreprises d'État, ou bien des structures où l'État est l'actionnaire principal et/ou majoritaire.

On peut ainsi constater que les entrepreneurs participant à l'enquête sont en poste, pour la plupart d'entre eux, dans des petites et moyennes entreprises du secteur privé.

Le questionnaire, composé de cinq parties portant sur différents volets tels que la fonction actuelle, la durée en fonction, la fonction précédente, la nature du travail exercé, la formation, les études à l'étranger et les facteurs déterminants pour le recrutement, a été adressé à des entrepreneurs provenant de différentes branches d'activité, tranches d'âge et régions géographiques.

---

<sup>85</sup> Arrêté du gouvernement n° 56/2009/NĐ-CP en date du 30 juin 2009 portant sur l'aide pour le développement des petites et moyennes entreprises.

### Questionnaire aux dirigeants d'entreprise

1. Quelle est votre fonction actuelle (a) et depuis combien d'années l'exercez-vous (b) ?  
Quelle était votre fonction précédente (c) ?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

2. En quoi consiste votre travail (choisir les trois propositions les plus significatives) ?

- a) définir la stratégie de l'entreprise et suivre sa mise en œuvre
- b) piloter l'organisation et lui donner plus de valeur
- c) satisfaire le conseil d'administration et les actionnaires
- d) pérenniser et développer l'entreprise
- e) en faire un lieu de travail agréable pour tous les employés
- f) viser la place de leader dans le secteur d'activité et la maintenir
- g) détecter les talents et les recruter
- h) chercher des solutions à tous les types de problèmes qui sont soumis
- i) donner à chacun les moyens d'être le plus productif
- j) assurer de bonnes relations avec les différents partenaires de l'entreprise

3. Quelle(s) a (ont) été votre (vos) formation(s) ?

- a) gestion des entreprises
- b) économie
- c) banque et finance
- d) écoles de cadres
- e) ingénieur en sciences exactes
- f) sciences sociales
- g) langues étrangères
- h) médecine / santé
- i) architecture / construction
- j) autre(s) : \_\_\_\_\_

4. Avez-vous suivi au cours de votre carrière une formation longue (plus de six mois consécutifs) à l'étranger ?

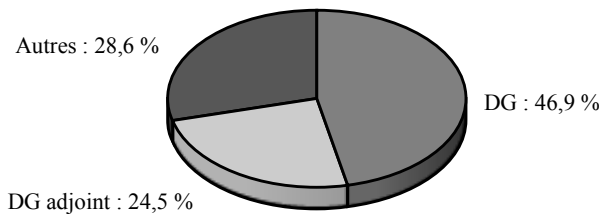
- a) oui
- b) non

5. Qu'est-ce qui a été déterminant pour votre recrutement à votre poste actuel ? (choisir les trois propositions les plus significatives)

- a) le réseau des anciens étudiants
- b) votre formation
- c) vos liens familiaux
- d) votre candidature à une offre d'emploi
- e) votre ancienneté dans l'entreprise
- f) votre appartenance au PCVN
- g) les résultats obtenus sur votre poste précédent
- h) vos capitaux propres
- i) votre réseau amical
- j) autre(s) : \_\_\_\_\_

Les réponses apportées à la première partie du questionnaire nous éclairent sur la fonction des dirigeants d'entreprise qui ont participé aux questionnaires, à savoir que près de la moitié sont des directeurs généraux d'entreprise, un quart occupent un poste de directeur général adjoint tandis que les 28,6 % restants occupent d'autres fonctions (hors PDG et membre du conseil d'administration) auprès de la direction générale ; il s'agit alors de cadres supérieurs tels des chefs de service et de membres de la direction générale.

### Quelle est votre fonction actuelle ?



### Depuis combien d'années l'exercez-vous ?



### Quelle était votre fonction précédente ?

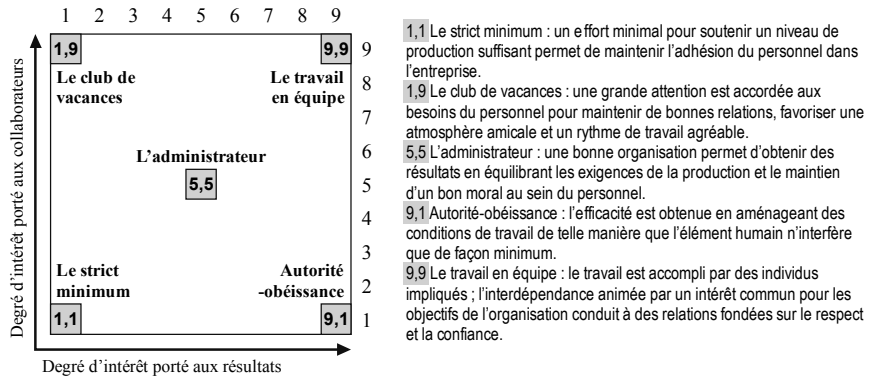


En outre, on observera que plus de neuf individus interrogés sur dix occupent leur fonction actuelle depuis au moins une année, et près d'un tiers depuis plus de cinq années. Cela nous indique que leurs réponses aux questions bénéficient du recul temporel nécessaire par rapport à l'exercice de leur fonction. D'ailleurs, cela est confirmé par les réponses à la question 3 quant à leur fonction précédente ; en effet, si on compare leur fonction précédente et leur fonction actuelle (14,3 % ont précédemment été membres ou adjoints de la direction générale et près de 47 % sont actuellement directeurs généraux), on peut en déduire qu'il s'agit de managers d'expérience qui ont généralement connu une progression de carrière sur leur dernier poste.

La deuxième partie du questionnaire fait écho à l'un des grands thèmes de recherche en management, à savoir leurs principales activités et le style de direction (leadership) qui en découle. Certes, nous n'avions pas une ambition démesurée puisque, comme le rappelle dans un récent ouvrage sur le management Henry Mintzberg (2011 : chapitre 4), il existe une « infinie diversité de management ». Néanmoins, la théorie des organisations étudie cet aspect des sciences de gestion depuis ses débuts et nous avons pris appui sur un cadre théorique très diffusé, la grille managériale proposée en 1964 par Blake et Mouton. Les auteurs identifient une typologie du leadership, du manager autocratique qui organise le travail en solitaire, le distribue, surveille l'exécution et contrôle les résultats, au manager démocratique qui, au contraire, aide ses subordonnés à s'organiser et n'exerce qu'un faible degré de pression hiérarchique.

Le modèle oppose schématiquement le style « centré sur les relations » (dimension humaine) et le style « centré sur la production » (dimension technique). Ces deux comportements ne sont pas forcément exclusifs l'un de l'autre et se prêtent d'ailleurs à différents « dosages ». Des observations de cet ordre ont amené les auteurs à constituer une représentation à deux dimensions du comportement du manager, conduisant à des styles de management différents.

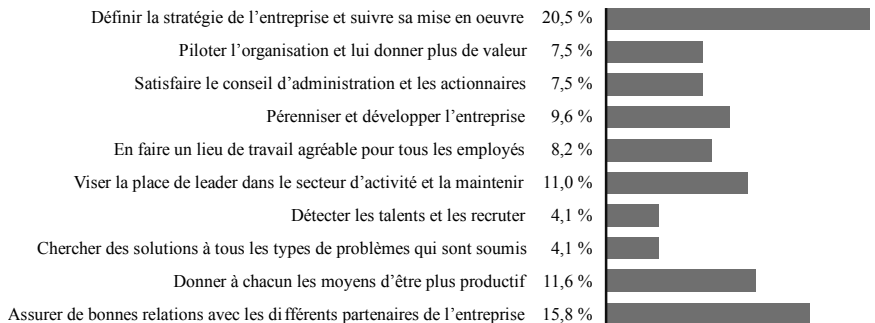
### Les deux dimensions du management



Source : Blake et Mouton (1980 : 23).

Ces deux dimensions ont été proposées aux dirigeants d'entreprise vietnamiens questionnés et permettent de dégager deux constats globaux.

### En quoi consiste votre travail ? (jusqu'à 3 réponses possibles)



En premier lieu, une majorité de choix (60 % contre 40 %) s'est portée sur la dimension technique, dénotant plus particulièrement une attention centrée sur la démarche stratégique (20,5 %). Cela correspond à une vision plutôt techniciste qui se retrouve dans les résultats de la partie suivante du questionnaire. En second lieu, on peut observer que deux des trois principales activités exercées portent sur la dimension humaine. Plus concrètement, après la définition de la stratégie de l'entreprise et le suivi de sa mise en œuvre, les entrepreneurs consacrent leur temps, tout d'abord à assurer de bonnes relations avec les différents partenaires de leur entreprise (15,8 %), puis à donner à chacun des employés de l'entreprise les moyens nécessaires d'être le plus productif (11,6 %). Il n'y a donc pas de démarcation nette entre la tendance productiviste et la préférence « humaniste » dans le style managérial des entrepreneurs vietnamiens, ou plus exactement des entrepreneurs des petites et moyennes unités privées. Ainsi, il apparaît sur l'ensemble des choix portés par les sondés que leur style de direction correspondrait au leader qui recherche les compromis (appelé « management institutionnel » dans la traduction française de *middle of the road*, selon Blake et Mouton), c'est-à-dire un management qui équilibre les impératifs techniques de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs ou l'évitement des tensions, à savoir l'attention portée au facteur humain, y compris dans la détection des talents, le recrutement et la promotion du personnel.

Un tel résultat ne devrait pas surprendre dans une société telle que la société vietnamienne finalement assez consensuelle et où la délicatesse des rapports interindividuels mérite d'être mise en relation avec toute manière de faire et de se comporter : *dĩ hòa vi quý* (la concorde est précieuse). Pour Nguyễn Duy Long, jeune directeur général adjoint de la SA Protection végétale An Giang, « la diversité de la culture humaine conduit plus ou moins à la différence dans la culture d'entreprise<sup>86</sup> ». Nous confiant des anecdotes concernant la façon de gérer le personnel dans une entreprise, il a montré combien cela pouvait souvent faire basculer l'autorité des personnes dirigeantes.

Cette recherche de l'entente et de la quiétude au sein de l'entreprise – dans toutes ses dimensions, y compris par l'intermédiaire du mode de recrutement par réseau relationnel – est d'autant plus marquée que « garder la face » (*thể diện*) reste un facteur important, toujours puissant dans les échanges sociaux. La fierté, l'orgueil, l'amour-propre, le prestige, l'honneur, ou encore la réputation

---

<sup>86</sup> Entretien avec Nguyễn Duy Long, directeur général adjoint de la SA Protection végétale An Giang, le 12 novembre 2011 à Ho Chi Minh-ville.



se réunissent dans la notion de « face », par et pour laquelle les entrepreneurs gèrent leurs affaires<sup>87</sup>.

Toutefois, l'ouverture et l'intégration internationales ont placé les entreprises vietnamiennes dans une situation de vive concurrence à un niveau qu'elles n'avaient jamais connu auparavant. En un sens, cela a certainement laissé de moins en moins de place à la « complaisance » (*cả nể*). Jeune président du conseil d'administration d'une SA spécialisée dans l'imprimerie industrielle, Chinh ne nous a pas caché sa déception à l'égard de trois échecs consécutifs qu'il a personnellement vécus en recrutant des « relations amicales » au poste de directeur exécutif de son entreprise. En engageant un Vietnamien diplômé d'études économiques en Australie, il retrouve désormais, comme il l'exprime de façon soulagée, « toute l'indépendance qu'il faut pour diriger<sup>88</sup> » correctement cette SA patrimoniale.

Les modes de management s'adaptent et se réajustent en permanence, en commençant par les structures patrimoniales (dont les familiales qui occupent la place prépondérante). Ces dernières sont parmi les plus dynamiques au Viêt Nam, telles que l'entreprise de porcelaine Minh Long I, la corporation Đại Đồng Tiên (SA spécialisée dans la fabrication d'objets et d'équipements en plastique), le groupe Đồng Tâm (SA spécialisée dans les matériaux de construction), la SARL An Phước (textile et chaussures), la SA Joaillerie Phú Nhuận, ou le groupe Kinh Đô (agroalimentaire). Sous l'effet de la concurrence féroce, non seulement sur le marché international mais aussi sur le marché domestique, les « héritiers dorés » ont disparu progressivement ; peu de patrons propriétaires confient aujourd'hui leur entreprise à des personnes sans qualification ni compétences avérées, même s'il s'agit de leurs enfants ou de personnes avec lesquelles ils ont un lien de parenté<sup>89</sup>.

D'ailleurs, les entrepreneurs ont également été interrogés, dans la troisième partie du questionnaire, sur le thème de leur formation. Les résultats obtenus méritent ici une minutieuse confrontation avec les réponses apportées plus tard par les étudiants lors de notre deuxième enquête<sup>90</sup>.

<sup>87</sup> Discussion avec un groupe de cadres d'entreprise, le 10 mai 2011 à Ha Noi ; entretien avec un historien, sinologue vietnamien, le 15 novembre 2011 à Ha Noi.

<sup>88</sup> Entretien avec Chinh, le 28 avril 2011 à Ha Noi.

<sup>89</sup> Discussion avec Vũ Kim Hạnh, directrice du Centre d'études des affaires et d'assistance aux entreprises BSA, présidente de l'Association des entreprises de produits vietnamiens de haute qualité, le 12 novembre 2011, à Ho Chi Minh-ville.

<sup>90</sup> Voir *infra*, chapitre 3.3.

## Quelle(s) a (ont) été votre (vos) formation(s) ?



Il apparaît que les résultats des questionnaires conduits auprès des étudiants quant à leur formation recourent fréquemment les réponses données par les dirigeants. En effet, les étudiants ont placé, comme nous le verrons plus en détail, les formations en économie et gestion, dont les écoles de commerce font partie, en principale formation des dirigeants d'entreprise. Les résultats empiriques des parcours de formation des dirigeants questionnés sont en correspondance puisque plus de la moitié ont suivi un parcours académique en économie et gestion, et ils sont près des deux tiers si l'on intègre les formations en « banque et finance ». On retrouve de la sorte dans la réalité de la formation des élites entrepreneuriales vietnamiennes cette logique : les dirigeants d'entreprise ont suivi une formation en gestion.

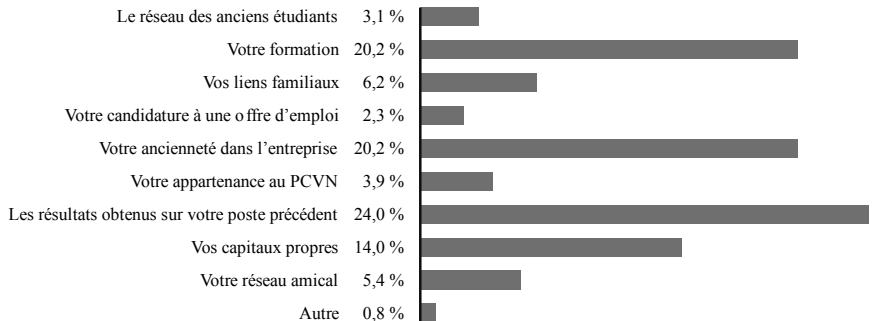
En revanche, alors que les étudiants voient dans les écoles de cadres des viviers importants de recrutement de dirigeants d'entreprise, la réalité des réponses apportées par l'échantillon des dirigeants d'entreprise tempère quelque peu ce jugement : les dirigeants issus des écoles de cadres sont peu nombreux et arrivent derrière ceux ayant suivi une formation en sciences sociales, un diplôme d'ingénieur ou un cursus en langues étrangères. On peut interpréter cela à la lumière des résultats des deux groupes étudiés quant à l'importance du réseau personnel et professionnel dans le recrutement des élites ; ce dernier échappe largement au réseau lié au PCVN et les relations familiales, amicales, notamment celles nouées au cours de formations initiales et continues, jouent un rôle plus sensible pour les élites économiques vietnamiennes (voir plus tard les résultats des réponses à la partie concernant les facteurs déterminants du recrutement au poste de dirigeant d'entreprise). Le passage par l'école des cadres du Parti n'apparaît pas indispensable dans le parcours des élites entrepreneuriales, notamment dans celui du groupe d'entrepreneurs représentant largement, pour le cas de cette enquête, le secteur privé.

Par ailleurs, nous avons également obtenu des résultats intéressants à la question de savoir si les entrepreneurs de l'enquête ont suivi une formation longue à l'étranger.

Les résultats à cette partie du questionnaire permettent de mesurer la concrétisation de l'intérêt porté à l'acquisition de compétences nouvelles et à l'ouverture internationale, qui a déjà été clairement établi chez les étudiants. Effectivement, 22,4 % – près d'un sur quatre – des entrepreneurs interrogés ont suivi une formation longue à l'étranger. Cela fait écho au souci manifesté tant par les pouvoirs publics que les familles de favoriser l'acquisition de compétences nouvelles et l'ouverture internationale. Cette proportion, élevée puisqu'au Viêt Nam relativement peu de personnes ont l'occasion de suivre des formations longues hors du pays, est appelée à se renforcer dans la mesure où plusieurs dirigeants ont regretté leur « manque de temps » pour renforcer leurs compétences à l'étranger, même si en regard ils ont longuement parlé de l'importance de l'expérience sur le terrain dans leur recrutement.

Les résultats des réponses à la dernière partie de notre questionnaire corroborent cette dimension ; parmi les facteurs déterminants pour l'accession au poste de dirigeant d'entreprise, l'ancienneté ou, autrement dit, l'expérience acquise au sein de l'entreprise constitue l'un des trois paramètres prépondérants.

### Qu'est-ce qui a été le plus déterminant pour votre recrutement à votre poste actuel ? (réponses multiples possibles)



Dans ce sens, la formation, l'ancienneté dans l'entreprise et les résultats obtenus sur le poste précédent (un des moyens de mesure de la compétence ou de la performance) conditionnent largement le choix d'un responsable d'entreprise. Nguyễn Ngọc Ánh, directeur général de la compagnie de transport maritime Biển Đông, relevant de la compagnie générale de transport maritime du Việt Nam (Vinalines), a précisé l'articulation de ces critères.

« L'expérience joue un rôle très important. Les études et le niveau de formation seuls ne suffisent pas pour diriger. D'ailleurs, l'expérience véritable n'est pas une simple question de temps mais celle de sa qualité<sup>91</sup>. »

À ce propos, il nous semble intéressant de mentionner ici la vision de l'« investisseur né » Nguyễn Đức Cừ, membre du conseil d'administration de la banque Liên Việt (LienVietBank). Sa manière de voir accorde une place singulière à l'expérience qui constitue la base de l'adaptabilité, laquelle est à son tour à l'origine de l'efficacité : « Dans un environnement où les standards sont quasi absents, il faudrait surtout apprendre sur le tas à l'école de la vie<sup>92</sup>. »

Le facteur qui suit de près ce triple critère d'accès à l'élite est l'importance des capitaux propres. À la différence de la réaction des étudiants interrogés lors de la deuxième enquête, les entrepreneurs accordent davantage de poids à ce facteur, ce qui est sans doute lié à leur pratique de la vie professionnelle et à ce qu'ils ont pu réellement observer. N'oublions pas le fait que les entrepreneurs sondés viennent majoritairement de petites et moyennes entreprises privées. Ils confèrent également un poids assez faible au rôle joué par l'appartenance au PCVN dans leur recrutement au poste de dirigeant d'entreprise.

---

<sup>91</sup> Entretien avec Nguyễn Ngọc Ánh, directeur général de la Compagnie de transport maritime Biển Đông, Vinalines, le 12 mai 2011 à Ha Noi.

<sup>92</sup> Entretien avec Nguyễn Đức Cừ, membre du conseil d'administration de la banque Liên Việt (LienVietBank), le 10 mai 2011 à Ha Noi.

### 3 - Projections des jeunes sur l'entrepreneuriat

Retracer le parcours des élites entrepreneuriales en identifiant des constantes et des variations est un passage obligé pour appréhender l'objet de cette étude. Nous avons donc souhaité compléter cette approche en nous intéressant à la perception que de jeunes étudiants d'universités vietnamiennes se font des élites, à la fois pour cerner leur vision à un instant T, mais aussi pour saisir le chemin qu'ils envisagent d'emprunter pour accéder à ce statut. En pratique, dans la mesure où nous ne disposons pas d'analyses similaires réalisées précédemment, nous avons effectué des études quantitatives, sous forme de questionnaires, et qualitatives, en confrontant les résultats obtenus aux entretiens conduits sur le terrain.

Dans ce contexte, le renouvellement des élites se vérifie au travers des résultats de la seconde enquête que nous avons conduite à Ha Noi durant les mois de mai et juin 2011 auprès d'un public de jeunes étudiants en sciences sociales. Sur un ensemble de 1 200 questionnaires diffusés, 743 étudiants ont apporté leurs réponses, soit un taux de retour appréciable de 62 %. L'analyse de ces résultats a permis non seulement de saisir la perception qu'ont les jeunes de cette catégorie sociale mais aussi de comprendre quelles sont leurs perspectives et conditions d'accession à l'élite entrepreneuriale au Viêt Nam.

Comme on aurait pu le pressentir concernant les résultats de notre première question sur les formations adaptées à la direction d'entreprise, une tendance forte pour les formations en économie et gestion s'affirme : en effet, quoi de plus naturel pour un dirigeant d'entreprise d'avoir reçu une formation solide en gestion d'entreprise, du type école de commerce ou master d'administration des entreprises (MBA) ?

L'intérêt de cette question résidait, outre dans le fait de dégager un choix clair en faveur d'un type de formation – comme c'est ici le cas –, dans la possibilité pour les sondés de faire deux choix, dans la mesure où les double ou triple formations d'individus suivant des formations initiales et continues sont de plus en plus fréquentes de nos jours au Viêt Nam.

**Questionnaire étudiants**

1. Quelle est selon vous la (les) formation(s) (deux choix possibles) la (les) plus adaptée(s) pour diriger une entreprise au Viêt Nam ?

- a) gestion des entreprises
- b) économie
- c) banque et finance
- d) écoles de cadres
- e) ingénieur en sciences exactes
- f) sciences sociales
- g) langues étrangères
- h) médecine / santé
- i) architecture / construction

2. D'après vous, qu'est-ce qui est déterminant pour être recruté en tant que dirigeant d'une grande entreprise au Viêt Nam (3 choix possibles) ?

- a) le réseau des anciens étudiants
- b) la formation
- c) les liens familiaux
- d) une candidature à une offre d'emploi
- e) l'ancienneté dans l'entreprise
- f) l'appartenance au PCVN
- g) les résultats obtenus sur le poste précédent
- h) d'importants capitaux propres
- i) le réseau amical
- j) une formation à l'étranger de plus de six mois

3. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

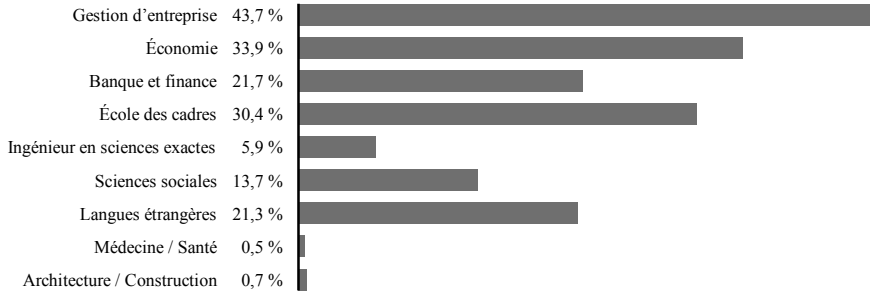
a) Il faut nécessairement avoir une formation de niveau universitaire pour diriger une entreprise :

Oui - Non

b) Il faut nécessairement disposer d'un capital propre (personnel ou familial) important pour diriger une entreprise :

Oui - Non

**Quelle est selon vous la (les) formation(s) la (les) plus adaptée(s)  
pour diriger une entreprise au Viêt Nam ?**



À cet égard, trois parcours complémentaires de formation s'esquissent.

Le premier concerne les écoles de cadres, qui obtiennent les faveurs de nombreux étudiants puisque cela constitue leur troisième choix par ordre de préférence. On mesure ici le poids de la culture nationale de constitution des élites au travers de l'appareil de formation et de promotion du PCVN et, en cela, on discerne un choix rationnel de la part des sondés. On ne peut manquer de saisir ici la puissante présence du secteur public, sinon dans la réalité, à tout le moins dans l'esprit des jeunes puisque la formation adaptée à la direction d'une entreprise aujourd'hui ressemble encore, grâce à leur réponse, à la fabrique classique des hauts cadres de l'État d'hier.

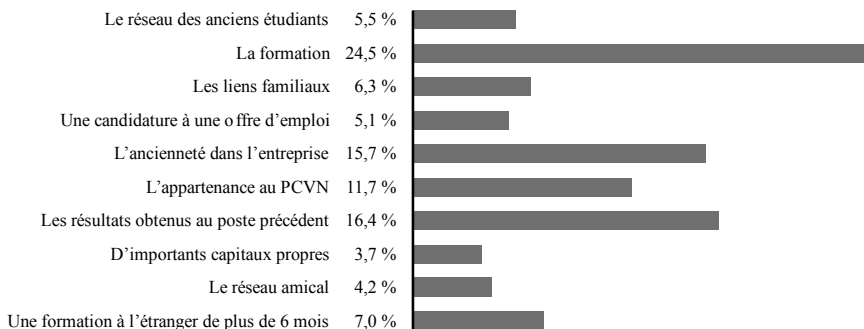
Proche des formations en économie et gestion, le choix « banque et finance » correspond, quant à lui, à la vision technique et financière de la direction d'entreprise que partagent nombre d'étudiants. Les métiers de la banque constituent également des professions en relation étroite avec la direction d'entreprises tant publiques que privées, favorisant par là-même l'accès à des sources d'information et des réseaux professionnels en vue d'une ouverture vers des fonctions de direction d'entreprise.

Enfin, le dernier choix qui se distingue est celui des langues étrangères, un choix a priori éloigné de la formation à la direction d'entreprise mais qui trouve sa logique eu égard à l'insertion économique du Viêt Nam au sein du marché régional et international où la langue nationale seule n'est pas propice au commerce tant intrarégional qu'international. La maîtrise de langues étrangères telles l'anglais, le français ou le chinois, pour ne citer que les trois principales langues étrangères apprises au Viêt Nam (Ambassade de France au Viêt Nam,

2003) présente des garanties de compétences, d'ouverture d'esprit de la personne et de capacités à apporter à l'organisation des ressources nouvelles (informationnelles notamment).

À une période charnière de leur parcours de formation puisqu'il s'agit essentiellement d'étudiants en fin de cycle, les sondés ont été également interrogés sur les facteurs principaux, selon eux, du recrutement (entendu à court et moyen terme) d'un dirigeant d'une grande entreprise au Viêt Nam. Là encore ils avaient plusieurs choix possibles et les facteurs qui se dégagent apparaissent bien rationnels.

### D'après vous, qu'est-ce qui est déterminant pour être recruté en tant que dirigeant d'une grande entreprise au Viêt Nam ? (3 choix possibles)



Ainsi, le premier facteur est la formation, qui se détache nettement, puis les résultats obtenus par l'employé dans son poste précédent et l'ancienneté dans l'entreprise. En effet, ces résultats corroborent par exemple la tendance générale dégagée de l'étude conduite en 2008 par l'analyste économique et financier Glenn Curtis<sup>93</sup>, à savoir que la formation et l'expérience (que l'on retrouve également au travers du concept d'ancienneté) priment le plus souvent.

Si ces trois grands facteurs étaient attendus et confortent en cela l'application des sondés à remplir le questionnaire, il est intéressant de se

<sup>93</sup> Voir Glenn Curtis : « Becoming a CEO », *Investopedia*, du 29 juillet 2008. La synthèse de l'étude est disponible dans cet article en ligne : ([www.investopedia.com/articles/financialcareers/08/ceo-chief-executive-career.asp#axzz1twBCiQLX](http://www.investopedia.com/articles/financialcareers/08/ceo-chief-executive-career.asp#axzz1twBCiQLX)).



pencher sur les résultats obtenus aux facteurs suivants dans la mesure où non seulement ils accréditent les réponses obtenues à la question précédente mais ils la complètent. Ainsi, le facteur déterminant placé après l'ancienneté dans l'entreprise est l'appartenance au PCVN, ce qui fait le lien avec la réponse de la première question relative aux écoles de cadres (du PCVN). Le rôle et le poids du PCVN apparaissant à nouveau indique clairement qu'il est pris en compte dans les stratégies de carrière des sondés. Effectivement, ce facteur recueille deux fois plus de réponses que le choix « candidature à une offre d'emploi » ; il faut bien entendu lier cette réponse à la situation politique vietnamienne où le poids du parti unique dans la vie des affaires en général, et la cristallisation de la formation des élites économiques en particulier, sont incontournables pour un grand nombre des individus interrogés dans le cadre de cette étude. Cela dit, quelques précisions sont à apporter ici, en confrontant l'observation faite par les étudiants du rôle du PCVN dans la trajectoire d'accès à l'élite et le constat obtenu en face-à-face lors des entretiens que l'on a eus avec les responsables d'entreprise.

Dans une structure privée, le fait d'être membre du PCVN ne constitue pas un facteur déterminant, nous a confié Nguyễn Công Phúc, directeur général de Newlife Medical.

« Notre entreprise compte plusieurs membres du Parti parmi son personnel d'encadrement ; mais je ne pense pas que cela constitue un avantage dans la sphère des affaires. [...] De bonnes relations entretenues avec les autorités publiques [par cette appartenance au Parti] ne créent pas des avantages absolus<sup>94</sup>. »

« En réalité, à part un dossier de création d'entreprise plus étoffé [ajoute en souriant Nguyễn Hữu Hiền, directeur de la SA Culture Ha Noi qui opère dans l'imprimerie de produits d'édition], les partisans faisant maintenant de l'économie privée ne bénéficient pas d'avantages ni de privilèges particuliers<sup>95</sup>. »

Dans un dispositif public (ou bien un dispositif où le public détient une part majoritaire d'actions), l'appartenance partisane agit plus subtilement ; alors qu'elle est plus évidente pour la génération des dirigeants de plus de cinquante

---

<sup>94</sup> Entretien avec Nguyễn Công Phúc, directeur général de Newlife Medical, le 10 mai 2011 à Ha Noi.

<sup>95</sup> Entretien avec Nguyễn Hữu Hiền, directeur de la SA Culture Ha Noi, le 28 avril 2011 à Ha Noi.

ans, cette adhésion au PCVN qui suit une période de « culture de l'attachement pour le Parti » (*câm tình Đảng*), pourrait également se réaliser après l'accession à l'élite<sup>96</sup>. Quel que soit le parcours, le résultat apparent final est, en effet, le même.

Toujours en lien avec la question précédente et la connaissance d'une langue étrangère, l'un des facteurs marquants est celui d'avoir suivi une formation longue (*i. e.* supérieure à un semestre d'études) à l'étranger. L'aura que peut dégager l'apport de connaissances acquises hors du Viêt Nam dans un pays qui a connu un repli sur lui-même et une situation proche de l'autarcie économique, puis une ouverture progressive vers l'extérieur, paraît forte et est le gage pour de nombreux étudiants d'une carrière professionnelle fructueuse.

En outre, nous distinguons les trois facteurs suivants : réseau familial, réseau des anciens étudiants et réseau amical que l'on pourrait regrouper sous l'appellation « réseau personnel et professionnel », qui obtiennent tous trois des scores proches et qui, cumulés, se hisseraient au rang de troisième facteur principal. Faut-il y voir le signe d'une société où la reproduction sociale est forte, ou le contraire puisque le facteur « formation » prédomine sans conteste ? Des recherches complémentaires pourraient certainement étayer cette thèse.

Cela dit, le fonctionnement en termes de réseau et de « relations » (*quan hệ*) ne nous surprend pas outre mesure, notamment dans une société orientale telle que le Viêt Nam. Nombre d'éléments dans les témoignages recueillis au sein de la présente étude corroborent cette vision chez les jeunes. Ainsi, Bùì Doãn Nê, homme à multiples mandats (président du conseil d'administration, directeur général de la SA Imprimerie de l'Aviation, président de l'Association des imprimeurs de Ha Noi, secrétaire général de l'Association des entreprises de l'Aviation du Viêt Nam) et au profil classique d'un cadre-dirigeant (*cán bộ lãnh đạo*) vietnamien, nous a livré sa vision, non sans cohérence à cet égard, tout en étant convaincu de la disparition rapide des excès du système.

« Pour accéder au poste de dirigeant, la condition essentielle n'est pas le diplôme de doctorat [Nê a obtenu, au cours de ses fonctions, un diplôme national de doctorat en gestion d'entreprise]. Les connaissances et le niveau d'études avec en plus les expériences

---

<sup>96</sup> Entretien avec Nguyễn Quốc Hà, directeur adjoint des Finances, Compagnie générale d'exploration du pétrole (PVEP), PetroVietnam, le 11 mai 2011 à Ha Noi.

acquises lors de missions précédentes ne sont qu'une partie des conditions. L'important c'est la loyauté et pour la sentir, il faut se connaître avant. [...] Les Orientaux sont liés par les sentiments. Mais le recrutement sur la base du relationnel, notamment dans des branches à hauts profits, pourrait affecter le bon fonctionnement de l'économie [à l'heure de l'ouverture et de l'intégration internationale]<sup>97</sup>. »

Les relations et la formation ne sont pas, en tout cas, deux dimensions contradictoires. Certains les mettent en rapport direct sur le même chemin d'accès à l'élite. Il s'agit par exemple du constat fait, lors de différentes discussions à Ha Noi et à Ho Chi Minh-ville, au sujet des entreprises dites familiales où le souci, non seulement de transmettre le savoir-faire particulier mais surtout de faire acquérir un savoir-faire standard aux générations dirigeantes futures, est palpable<sup>98</sup>. Ainsi, les anecdotes sont nombreuses sur le « roi de la porcelaine » du Viêt Nam, Lý Ngọc Minh, fondateur et directeur général de Minh Long I, non seulement autour de son sérieux et de sa passion pour le métier mais aussi de son intransigeance dans le suivi des études de ses enfants, qui prendront le relais de la gestion de cette entreprise familiale créée en 1970. Les souvenirs de son fils Lý Huy Sáng (né en 1975, diplômé en gestion d'entreprise et actuellement directeur général adjoint de Minh Long I) à propos de ses onze années d'études au Canada (1992-2003) ne jettent aucune zone d'ombre sur cette rigueur positive vis-à-vis de la formation des dirigeants futurs pour l'entreprise<sup>99</sup>. L'un n'exclut pas l'autre : au-delà des liens familiaux, le « bien formé » semble devenir à terme une condition *sine qua non* d'accès à l'élite de ces « entreprises qui marchent ».

---

<sup>97</sup> Entretien avec Bùi Doãn Nê, président du conseil d'administration, directeur général de la SA Imprimerie de l'Aviation, président de l'Association des imprimeurs de Ha Noi, secrétaire général de l'Association des entreprises de l'Aviation du Viêt Nam, le 28 avril 2011, à Ha Noi.

<sup>98</sup> Discussion avec Lê Đăng Doanh, ancien président de l'Institut central de recherches en gestion économique, le 11 mai 2011, à Ha Noi ; discussion avec Phạm Chi Lan, ancienne vice-présidente de la CCIV, ancienne membre du groupe de conseillers auprès du gouvernement pour les réformes économiques et administratives, le 14 mai 2011, à Ha Noi ; discussion avec Vũ Kim Hạnh, directrice du Centre d'études des affaires et d'assistance aux entreprises BSA, présidente de l'Association des entreprises de produits vietnamiens de haute qualité, le 12 novembre 2011, à Ho Chi Minh-ville.

<sup>99</sup> Voir l'article : « Lý Huy Sáng, Phó Tổng giám đốc Công ty Minh Long I : “Tôi là phân dè của cha” » [Lý Huy Sáng, directeur général adjoint de l'entreprise Minh Long I : “Je suis l'antithèse de mon père”], disponible en ligne sur (<http://mangchuyengia.thanhcong.vn/Thao-luan/Ly-Huy-Sang--Pho-Tong-giam-%C4%91oc-Cong-ty-Minh-Long-I.aspx>).

Cette tendance se vérifie bien avec les résultats des réponses à notre troisième question (3. a – questionnaire étudiants), à savoir s’il faut nécessairement avoir une formation de niveau universitaire pour diriger une entreprise.

**Faut-il nécessairement avoir une formation de niveau universitaire pour diriger une entreprise ?**



Même si la réponse à cette question est binaire, elle n’est pas évidente. Les « success stories » de grands dirigeants d’entreprises américaines qui n’ont pas de diplômes universitaires ont fait le tour de la planète et sont largement diffusées au Viêt Nam. Le discours culte que Steve Jobs d’Apple avait livré le 12 juin 2005 à Stanford lors d’une cérémonie de remise de diplômes a été intégralement publié en vietnamien au lendemain de son décès dans nombre de journaux locaux et forums d’échanges en ligne<sup>100</sup> ; la phrase « je n’ai jamais obtenu de diplôme universitaire » et la passion créatrice, sans aucune commune mesure, du grand dirigeant d’Apple font réfléchir. De même, Bill Gates de Microsoft, le plus célèbre « non diplômé » de Harvard, a été chaleureusement accueilli à Ha Noi, lors de sa visite éclair du 21 au 22 avril 2006, non seulement par Trần Đức Lương et Phan Văn Khải, alors respectivement Président de la RSVN et Premier ministre, mais surtout par les 7 000 étudiants rassemblés sur le campus de l’École polytechnique pour écouter et échanger avec leur « idole » (*thần tượng*) ; la chronologie de la rencontre ne pouvait être plus précisément rapportée.

« 10h10 [le 22 avril] :

Quand un étudiant de l’École polytechnique de Ha Noi lui pose la question : ‘Auparavant, lorsque vous décidiez d’abandonner vos études pour réaliser votre idée, avez-vous demandé à vos parents leur avis ?’, Bill Gates sourit et affirme qu’il était déjà bien convaincu, à

---

<sup>100</sup> Voir l’article : « Steve Jobs kể về cuộc đời và cái chết trong diễn văn bất hủ » [Steve Jobs parle de la vie et la mort dans son discours hors du temps], *VNExpress* du 6 octobre 2011, disponible sur : (<http://vnexpress.net/gl/vi-tinh/2011/10/steve-jobs-ke-ve-cuoc-doi-va-cai-chet-trong-dien-van-bat-hu/>).

ce moment-là, de sa capacité de réussir. “Soyez optimistes et ambitieux”, [dit-il]<sup>101</sup>. »

La réponse apparaissait certainement motivante, surtout lorsqu’elle était prononcée par le patron de Microsoft, mais elle devait, avec un peu de recul, sembler finalement moins éloquente dans un pays où les valeurs confucéennes conservent encore un ancrage profond. Auprès d’un public d’étudiants informés qui connaissent bien le rôle joué par la formation initiale dans la vie professionnelle, il n’est guère étonnant que plus des deux tiers de nos sondés répondent positivement à cette question, ce qui valide d’ailleurs la question précédente où la formation a été choisie comme facteur principal. Il pourrait même être surprenant de constater que près d’un tiers des sondés – tous promis à une formation universitaire reconnue localement – optent pour une réponse négative. Il faut sans doute voir ici la marque du facteur « réseau » analysé précédemment.

Enfin, il apparaît intéressant de souligner, dans la partie des résultats obtenus auprès des étudiants sur les facteurs déterminants du recrutement d’un dirigeant d’entreprise, que le facteur ayant le moins d’importance selon les sondés est la richesse personnelle. Les étudiants estiment ainsi que le recrutement à un poste de dirigeant d’entreprise ne se monnaie pas, mais il est vrai que l’enquête ne portait pas sur la création d’entreprise où ce facteur pourrait jouer un rôle plus significatif. D’ailleurs, nous pouvons établir des liens avec les résultats des réponses à la dernière question (3. b – questionnaire étudiants), à savoir s’il faut nécessairement disposer d’un capital propre important (personnel ou familial) pour diriger une entreprise.

**Faut-il nécessairement disposer d’un capital propre  
(personnel ou familial) important pour diriger une entreprise ?**



<sup>101</sup> Voir l’article : « Bill Gates : “Lần sau tôi đến Việt Nam sẽ là một kỳ nghỉ” » [Bill Gates : « Ma prochaine venue au Viêt Nam sera pour les vacances »], *VNExpress* du 22 avril 2006, (disponible sur : <http://vnexpress.net/gl/vi-tinh/2006/04/3b9e905f/>).

Près de 70 % des sondés considèrent que la richesse personnelle ou familiale ne constitue pas un facteur nécessaire, encore moins une condition obligatoire pour diriger une entreprise. Ils n'excluent pas pour autant le fait qu'un fort capital permet de créer ou racheter une entreprise, puis de la diriger.

À dire vrai, si l'accèsion aux postes de dirigeants d'entreprise par le biais de la propriété du capital est difficilement vérifiable dans le secteur public, le phénomène est tout aussi opaque dans le secteur privé. Le recrutement d'un directeur exécutif ou d'un directeur général adjoint chargé de dossiers spécialisés, sans que celui-ci n'effectue un apport en capital à l'entreprise, est devenu de plus en plus un fait courant dans une structure privée. L'exemple de la société de Nguyễn Hữu Hiền est illustratif à cet égard :

« Les petites entreprises n'ont souvent pas de moyens pour recruter leur manager ; d'ailleurs, les personnes de bon niveau ne veulent pas y travailler. [...] J'assume pour l'instant toutes les tâches managériales mais je sais que pour l'avenir du développement de l'entreprise, j'aurai besoin d'un manager. Un bon gestionnaire vous coûte des milliers de dollars et désire, lui-même, monter son entreprise. Au Viêt Nam, tout le monde veut être patron<sup>102</sup>. »

Les échanges avec Hiền dévoilent également une partie des arcanes essentiels de la logique d'entrepreneuriat privé vietnamien à l'heure de l'ouverture du pays. Faisant montre d'un véritable dynamisme, notamment pour ce qui relève de structures légères nécessitant des apports réduits en capitaux propres, des entrepreneurs privés sont prêts à investir sur un coup de tête ou pour répondre à une inspiration soudaine, attirés par la perspective de gains immédiats et d'un retour sur investissement rapide. Toutefois, de tels montages financiers peuvent se révéler dénués de véritables fondements et orientations stratégiques, comme l'exprime avec un sourire ce directeur quinquagénaire : « monter une entreprise, c'est facile, il suffit d'avoir un minimum de capital ; mais la diriger et la faire perdurer, c'est une autre affaire. Tu pourras être l'éternel patron d'un jour ».

---

<sup>102</sup> Entretien avec Nguyễn Hữu Hiền, directeur de la SA Culture Ha Noi, le 28 avril 2011 à Ha Noi. Cette analyse de Hiền est également confirmée lors de l'entretien avec Trần Đức Phương, directeur fondateur de l'Imprimerie Phú Thịnh (IPT), le 28 avril 2011 à Ha Noi.

## Conclusion

# Quelles perspectives ?

La question du renouvellement des élites a été marquée par l'avènement d'une période qualifiée de « transition économique vietnamienne », précédant le lancement officiel du *đổi mới* en 1986, et dont les modifications ont été perceptibles de façon aussi bien graduelle que partielle. Tout semble se réaliser en mode différé, à l'image du décalage entre la prise de conscience et la prise de décision au niveau politique ; n'oublions pas qu'il a fallu attendre la résolution n° 07-NQ/TW du Bureau politique, adoptée le 27 novembre 2001 – six ans après l'entrée du pays dans l'Asean –, pour que soient officiellement définis le cadre et les conditions de l'intégration économique internationale, considérée à la fois comme objectif et moyen permettant au pays de se développer au XXI<sup>e</sup> siècle<sup>103</sup>.

La continuité apparente des élites ou leur renouvellement à pas timides ne peuvent conduire en tout cas à négliger les changements. Ces transformations sont dues à l'émergence de nouvelles contraintes liées à l'ouverture et à l'intégration internationale, à l'épuration économique – modérée mais significative – ainsi qu'à la redéfinition, bien que prudente, des rapports entre l'État et l'économie. Les premiers résultats de ce travail sur les élites entrepreneuriales doivent permettre d'approfondir la thématique en pensant davantage l'articulation entre trois niveaux d'analyse distincts : celui des individus d'une part, celui des structures de décision d'autre part – car, comme nous avons pu brièvement le démontrer, quel que soit le profil individuel des dirigeants d'entreprise, leurs comportements, leurs marges de manœuvre, et leurs actions varient en fonction des différentes structures économiques auxquelles il participent (publiques ou privées, nationales ou internationales) –

---

<sup>103</sup> Résolution du Bureau politique sur l'intégration économique internationale [Bộ chính trị ra nghị quyết về hội nhập kinh tế quốc tế]. Voir l'article de la Revue communiste, n° 24 décembre 2001, p. 3-5, qui présente également les grandes lignes de ce document politique.

et enfin celui des mentalités – plus qu'un changement d'hommes, n'assiste-t-on pas à une régénération des mentalités patronales du fait des épreuves et des nécessités du nouvel environnement économique dans lequel la RSVN inscrit son développement ?

Le terrain d'étude vietnamien s'offre à nous avec une multitude de cas intermédiaires entre, d'un côté, les élites nouvelles, opérant dans des lieux de décision d'un type nouveau, avec une mentalité quasi révolutionnaire et de l'autre, les élites traditionnelles, dirigeant des structures plutôt classiques et aux idées souvent obsolètes. La définition du « neuf » et de l'« ancien » est ainsi appelée à être appréhendée avec prudence.

La croissance spectaculaire que connaît l'économie vietnamienne induira à terme, sans aucun doute, de très forts besoins de cadres qualifiés, d'autant plus que les effets de l'ouverture et de l'intégration internationale du Viêt Nam sur le savoir-faire et le savoir-être de ses dirigeants d'entreprise commencent largement à se faire sentir. Cela se manifeste même en amont dans les trajectoires d'accession aux élites. Les candidats à l'élite s'orientent de plus en plus vers certains types de formations – MBA, universités étrangères, diplômes étrangers délocalisés au Viêt Nam – ou des spécialités, comme nous avons pu le constater, valorisées par le marché national mais aussi sur le marché mondial du travail et par les entreprises multinationales.

Les études à l'étranger n'ont jamais constitué une composante aussi prégnante dans le panorama universitaire. Ainsi, dès le début des années 1990, le mouvement s'est mis en marche et n'a cessé de s'intensifier ; l'Australie, la Grande-Bretagne, la France<sup>104</sup>, mais aussi les États-Unis se substituent au fur et à mesure à l'ancien bloc soviétique en tant que principales destinations universitaires. Si les premiers départs se firent en tant que boursiers sous la tutelle de gouvernements étrangers (par exemple du gouvernement français dans le cadre de ses programmes de « bourses d'excellence »), de plus en plus, ils se font à titre personnel en fonction de la capacité de financement croissante de certaines familles. Il faut ensuite prendre en compte, à partir du début des

---

<sup>104</sup> Alors que la population étudiante vietnamienne en France a longtemps stagné autour de 1 100 étudiants, les années 2000-2010 enregistrent une forte augmentation : 1 200 étudiants vietnamiens à la rentrée 1999-2000, plus de 2 200 à la rentrée 2002-2003 et 6 254 en 2008-2009, selon l'Agence nationale Campus France, ce qui représente 2,4 % du nombre total d'étudiants étrangers en France. La France est l'une des destinations privilégiées des étudiants vietnamiens (au 2<sup>e</sup> rang des étudiants asiatiques accueillis en France, derrière la Chine), avec l'Australie et les États-Unis (Do Benoit, 2011 : 43).



années 2000, les départs d'étudiants grâce à des programmes de bourses octroyées par l'État vietnamien – dont la décision n° 322/QĐ-TTg<sup>105</sup> en date du 19 avril 2000 constitue l'exemple premier – pour des formations à l'étranger, mais aussi dans des établissements étrangers présents au Viêt Nam ou bien encore au sein de projets de coopération universitaire entre des établissements vietnamiens et leurs partenaires extérieurs. Ainsi, à l'instar de l'envoi de plusieurs dizaines de milliers d'étudiants partis se former dans des pays frères socialistes de 1951 jusqu'en 1990 et dont le retour servait « la cause de la défense et de la construction du pays » (*công cuộc bảo vệ và xây dựng đất nước*), l'« externalisation » de la fabrique des élites s'effectue cette fois au profit de « l'œuvre de modernisation et d'industrialisation du pays » (*sự nghiệp hiện đại hóa công nghiệp hóa đất nước*), ce qui s'inscrit dans une tradition certaine d'études à l'étranger<sup>106</sup>.

Les élites déjà en place s'intéressent, quant à elles, également à des formations continues de courte durée, des stages de (re)mise à niveau, voire des conférences de veille stratégique qu'elles s'octroient le plaisir d'organiser en invitant des experts de renom au siège de leur entreprise<sup>107</sup>.

Cela dit, l'environnement économique vietnamien et les outils y étant proposés font que ce caractère exogène de la fabrique des élites s'atténue et la transposition des modèles managériaux occidentaux ne passe pas sans filtre ; non pas parce qu'au nom de l'autonomie et de l'indépendance les autorités publiques gardent un œil prudent sur l'internationalisation directe d'une frange non négligeable de son dispositif de formation des élites, mais surtout parce qu'il existe un véritable problème d'adéquation entre la théorie et la pratique,

<sup>105</sup> « Le projet 322 » 2000-2010, portant le numéro de la décision du Premier ministre validant le contenu présenté par le ministère de l'Éducation et de la Formation, se focalisait sur la formation sur budget d'État de scientifiques et de techniciens vietnamiens dans des établissements étrangers (Décision n° 322 QĐ-TTg portant sur l'approbation du Projet de « formation sur budget d'État de scientifiques et de techniciens dans des établissements étrangers»). Dans le cadre de ce programme, et selon les dires du vice-Premier ministre Nguyễn Thiện Nhân à l'occasion du bilan de fin de projet, plus de 12 000 boursiers ont été envoyés en formation aux niveaux master et doctoral. Voir l'article : « Phó Thủ tướng Nguyễn Thiện Nhân : Đề án 322 góp phần quan trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao » [Vice-Premier ministre Nguyễn Thiện Nhân : le Projet 322 contribue pour une part importante à la formation de ressources humaines de haute qualité], (<http://baodientu.chinhphu.vn/Home/De-an-322-gop-phan-quan-trong-dao-tao-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao/201112/103990.vgp>).

<sup>106</sup> Les analyses de Joël Broustail et Gilbert Palaoro sont, à cet égard, particulièrement intéressantes et assez complètes. Voir Joël Broustail, Gilbert Palaoro (2005 : 51-70).

<sup>107</sup> Entretien avec Hà Thế Minh, Président du conseil d'administration, CMC Corporation, le 12 mai 2011 à Ha Noi.

autrement dit, entre les concepts de l'entrepreneuriat appris dans des circuits étrangers et leur application au sein de l'environnement des affaires national. D'ailleurs, les étudiants et les dirigeants d'entreprise avec lesquels nous nous sommes entretenus à Ha Noi comme à Ho Chi Minh-ville n'ont guère dissimulé cet effritement sur le terrain vietnamien de la pertinence des diplômés étrangers, bien au-delà de leur apport en termes de notoriété et de prestige, et malgré les besoins réels du Viêt Nam de formation selon un standard internationalement reconnu.

Ayant mis l'accent sur les connaissances acquises par frottement avec la réalité, Văn Đức Mười, Directeur général de Vissan, déclare faire confiance aux « hommes de caractère » (*người có bản lĩnh*), fruits non pas des systèmes d'éducation et de formation mais de l'environnement économique dans lequel ils s'immergent. Citant comme repère les vingt-cinq années que l'économie nationale a parcourues depuis 1986 jusqu'aux résultats des réformes d'aujourd'hui, ce dirigeant d'entreprise s'est montré convaincu qu'il faudrait encore une génération pour un renouvellement total et stable de l'environnement économique vietnamien, en général, et des élites entrepreneuriales, en particulier<sup>108</sup>. Cette vision rejoint sans conteste l'analyse du docteur Võ Trí Thành, vice-Président de l'Institut central de recherches en gestion économique.

« Dans dix ans, les dirigeants vietnamiens seront d'une génération complètement nouvelle. Cette génération est née pendant la guerre mais n'y a pas directement participé et bénéficie pleinement de l'économie ouverte. [...] La première génération d'entrepreneurs du *đổi mới* est venue au monde dans les années 1980. Il s'agit de personnes bien formées, même si ce n'est pas en économie ou dans les affaires ; une génération d'entrepreneurs qui [...] savent combiner rêve et pragmatisme<sup>109</sup>. »

Si, dans l'immédiat, le principal facteur de renouvellement ne semble pas encore ou pas totalement se situer au plan des individus, nombreux sont les

---

<sup>108</sup> Entretien avec Văn Đức Mười, Directeur général de Vissan, mais aussi président de l'Association agroalimentaire et membre du Conseil populaire de Ho Chi Minh-ville, le 12 novembre 2011 à Ho Chi Minh-ville.

<sup>109</sup> Docteur Võ Trí Thành, vice-Président de l'Institut central de recherches en gestion économique, cité dans l'article « Câu chuyện về doanh nhân Việt xưa và nay » [À propos des entrepreneurs d'hier et d'aujourd'hui], (<http://biz.cafef.vn/2011101111036901CA47/cau-chuyen-ve-doanh-nhan-viet-xua-va-nay.chn>).

appels aux mutations mentales, lancés non seulement à l'État mais aussi aux dirigeants d'entreprise.

Le renouveau des mentalités (*đổi mới tư duy*) est, en effet, considéré comme étant avant tout du côté de l'État-parti : dans les rapports qu'entretient l'administration avec les entrepreneurs, dans la contribution que cet agent clé, en clair, l'État, apporte dans la formation d'une génération de « nouvelles élites », ainsi que dans sa capacité d'assainir l'environnement des affaires à l'heure de la transition économique car, après tout, « tel environnement, telles entreprises, tels entrepreneurs<sup>110</sup> » est le sens de discours qui nous ont été plusieurs fois tenus. Pour la majorité des dirigeants d'entreprise, l'État est le seul acteur structurant qui est capable d'imposer, au moins dans le discours, des éléments d'homogénéisation au cours de cette phase délicate du développement économique où l'amalgame d'élites hétérogènes, de politiques, de pratiques et de méthodes est tout à fait possible<sup>111</sup>.

Le *đổi mới tư duy* semble devoir également se réaliser du côté des entrepreneurs. Lors d'une rencontre avec cette communauté en décembre 2011, le Président de la RSVN Trương Tấn Sang, l'homme du Sud ayant lui-même des années d'expérience dans la gestion d'entreprise<sup>112</sup>, ne cherchait pas ses mots pour aller à l'encontre d'un certain conformisme paralysant les avancées de l'économie vietnamienne : le pays a besoin d'entrepreneurs qui savent dire autre chose que oui.

« Aujourd'hui dans les réunions, le plus ennuyeux est le fait qu'on vous retourne rarement des questions ou qu'on vous dit des choses dans le même sens de votre discours. Évidemment, vous pensez alors souvent que vous avez raison. Il est nécessaire d'avoir des dires contradictoires ou des ouvertures de pistes de débat, a-t-il [Trương Tấn Sang] dit.

Selon le chef de l'État, dans le processus de l'industrialisation et de la modernisation, l'économie est le centre de gravité et les entreprises constituent les forces principales. Dans cet esprit, les personnes qui tiennent les rênes comme les entrepreneurs doivent

<sup>110</sup> Discussion avec Lê Đăng Doanh, ancien Président de l'Institut central de recherches en gestion économique, le 11 mai 2011 à Ha Noi.

<sup>111</sup> Discussion avec un groupe de cadres d'entreprise, le 10 mai 2011 à Ha Noi.

<sup>112</sup> De 1979 à 1983, Trương Tấn Sang, alors âgé de 30 ans, dirigeait la plantation agricole Phạm Văn Hai, entreprise publique, membre de la Compagnie générale de l'Agriculture Saigon.

avoir des idées nouvelles, perçantes, et convaincre les dirigeants et les décideurs politiques d'y croire<sup>113</sup>. »

Dans cet esprit, les élites entrepreneuriales semblent être appelées à (ré)inventer leur identité propre, à même de les amener à la réussite dans l'environnement international des affaires. Sans leur recommander de réinvestir l'ensemble des conceptions éthiques confucéennes dans leur *đổi mới tư duy*, on leur a formulé la remarque suivante :

« Une partie non négligeable de nos entrepreneurs ont tendance à suivre et mettre machinalement en pratique les valeurs occidentales, ignorant qu'ils sont en train de perdre, sans le vouloir, leurs grands points forts. La culture orientale, en général, et les valeurs culturelles du peuple vietnamien, en particulier, sont de véritables éléments constitutifs de notre identité que les entrepreneurs devraient recevoir comme héritage et mettre en valeur. La culture orientale, dont l'élément phare est selon nous le confucianisme, étant acceptée, réformée et appliquée de façon appropriée, aidera les entrepreneurs à construire leur propre image à la fois moderne, progressiste et traditionnelle<sup>114</sup>. »

Il est fort à parier que, entre tradition confucéenne et mentalités nouvelles, les élites entrepreneuriales vietnamiennes sauront progressivement forger, sinon « une résolution temporaire de contradictions » (Nguyễn Thế Anh, 1993 : 194-221), du moins une culture d'entreprise et d'entrepreneur idoine à l'époque de l'ouverture et de l'intégration internationale intensives d'une économie vietnamienne dont la mue n'est pas achevée (Trần Quốc Dân, 2003 : 135).

---

<sup>113</sup> Voir l'article : « Chủ tịch nước : “Đất nước cần doanh nhân biết phản biện” » [Le Président de la République : “le pays a besoin d'entrepreneurs qui savent contredire”], *VNExpress* du 23 janvier 2012, (<http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/2012/01/chu-tich-nuoc-dat-nuoc-can-doanh-nhan-biet-phan-bien/>).

<sup>114</sup> Voir Phạm Duy Hải (2010 : 39). D'aucuns ont mis l'accent sur le triple facteur humanité-intelligence-courage (*nhân, trí, dũng*) que devaient respecter les entrepreneurs vietnamiens sur le chemin de la réussite, voir Ouvrage collectif (sans auteur connu) (2009 : 30-33).

# Bibliographie

- AMBASSADE DE FRANCE AU VIÊT NAM, 2003, « La France et la langue française au Vietnam », *Les cahiers de la coopération française au Vietnam*, n° 3, 74 p.
- BAO AN Yann, TRÉGLODÉ Benoît (de), 2004, « Đổi mới et mutations du politique », in Stéphane Doyet et Benoît de Tréglodé (dir.), *Viêt Nam contemporain*, Paris, Irasec, Les Indes savantes, p. 117-148.
- BERESFORD Melanie, 1988, *Vietnam : Politics, Economics and Society*, New York, Pinter, 242 p.
- BLAKE Robert R., MOUTON Jane S., 1980, *Les deux dimensions du management*, [traduction de l'américain par Anne Devillers de *The managerial grid*, Houston (Texas), Gulf Publishing Company, 1964], Les Éditions d'organisation, 223 p.
- BOUDON Raymond, BOURRICAUD François, 1982, *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 714 p.
- BROUSTAIL Joël, PALAORO Gilbert, 2005, « La formation des élites managériales dans les économies en transition : les exemples du Cambodge, du Laos, du Viêt Nam et de la Thaïlande », *Entreprises et histoire*, n° 41, décembre, p. 51-70.
- CCIV, 2003, *Doanh nhân Việt Nam thời kỳ đổi mới* [Les entrepreneurs vietnamiens à l'époque du renouveau], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], 327 p.
- CHU Thi Trung Hau, DICKIE Paul M., 2006, « Economic transition in Viêt Nam : Doi Moi to WTO », Public Policy Training Program, PPTP Studies Series 1, Banque asiatique pour le développement, 62 p.
- CLARKE Gerard, 2004, « The social challenges of reform : restructuring state-owned enterprises in Vietnam », in Duncan McCargo (dir.), *Rethinking Vietnam*, London, RoutledgeCurzon, p. 91-109.
- COENEN-HUTHER Jacques, 2004, *Sociologie des élites*, Paris, Cursus, Armand Colin, 172 p.
- ĐẶNG Phong, 2013, *Tư duy kinh tế Việt Nam 1975-1989. Nhật ký thời bao cấp* [La pensée économique du Viêt Nam 1975-1989. Le journal de l'époque subventionniste], 3<sup>e</sup> édition, Ha Noi, Nxb Tri thức [Éditions Connaissance], 474 p.
- ĐẶNG Phong, 2010, *Chuyện Thăng Long – Hà Nội qua một đường phố* [Thang Long – Ha Noi à travers l'histoire d'une rue], Ha Noi, Nxb Tri thức [Éditions Connaissance], 192 p.
- DO BENOIT Hiên, 2011, *Le Viêt Nam*, col. Idées reçues, Paris, Le Cavalier Bleu, 128 p.

- ĐỖ Minh Cường, 2009, « Bàn về khái niệm doanh nhân Việt Nam » [À propos de la notion d'entrepreneur du Việt Nam], *Kinh tế và Kinh doanh* [Économie et Affaires], vol. 25, n° 4, p. 253-261.
- FERAY Pierre-Richard, 1992, *Le Việt Nam*, III<sup>e</sup> édition, Que sais-je ?, Paris, PUF, 128 p.
- FFORDE Adam, VYLDER Stefan (de), 1996, *From Plan to Market : The Economic Transition in Vietnam*, Boulder, Colorado, Westview Press, 358 p.
- GAINSBOROUGH Martin, 2004, « Key issues in the political economy of post-*doi moi* Vietnam », in Duncan McCargo (dir.), *Rethinking Vietnam*, London, RoutledgeCurzon, p. 40-52.
- KARADJIS Michael, 2011, « State enterprise workers : “masters” or “commodities” », in Anita Chan (dir.), *Labour in Vietnam*, Singapour, Institute of Southeast Asian Studies, p. 46-90.
- JANDL Thomas, 2013, *Vietnam in the global economy. The dynamics of integration, decentralization, and contested politics*, Lexington Books, 299 p.
- LÊ Văn Tâm, 1999, *Giám đốc doanh nghiệp nhà nước trong cơ chế thị trường* [Les directeurs des entreprises publiques dans l'économie de marché], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], 158 p.
- LƯƠNG Văn Can (Ôn Như), 2011, *Kim cổ cách ngôn* [Adages anciens et modernes], Nxb Thời Đại [Éditions du Temps], CLB Doanh Nhân Sài Gòn [Club des entrepreneurs de Saigon], 124 p.
- MAI Chí Thọ et coauteurs, 2003, *Nguyễn Văn Linh, nhà lãnh đạo kiên định và sáng tạo : hồi ký* [Nguyễn Văn Linh, le dirigeant déterminé et créatif : souvenirs], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], 671 p.
- MINTZBERG Henry, 2011, *Manager : ce que font vraiment les managers*, [traduction de l'anglais par Nathalie Tremblay de *Managing*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2009], Paris, Vuibert, 350 p.
- NGUYỄN Đình Tài, 2000, *Điều tra về hiện trạng và phát triển tương lai của tinh thần kinh doanh và khu vực tư nhân* [Enquête sur l'existence et le développement futur de l'entrepreneuriat et du secteur privé], communication Vietnam-Japan Joint Research, phase 3, 8-9 décembre, Ha Noi : session 5 SOE Reform and Private Sector Promotion, 64 p.
- NGUYỄN Duy Quý, 2002, « Đổi mới tư duy lý luận ở Việt Nam » [La nouvelle pensée théorique au Việt Nam], *Đổi mới để phát triển* [Le renouveau pour le développement], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], p. 49-60.
- NGUYỄN Thế Anh, 1993, « Le Việt-Nam entre Confucianisme et Modernité », *Deuxième Symposium franco-soviétique sur l'Asie du Sud-Est, Le poids du passé dans l'interprétation du présent de l'Asie du Sud-Est (1991)*, Moscou, Institut d'Orientalisme de l'Académie des Sciences de l'URSS, p. 194-221.

- NGUYỄN Thị Lan, 2008, « Nhìn nhận của người dân về truyền thống và khả năng kinh doanh của doanh nhân Việt Nam » [La perception populaire de la tradition et de la capacité de faire des affaires des entrepreneurs vietnamiens], *Tạp chí Tâm lý học* [Revue Études psychologiques], n° 10 (115), octobre, p. 17-21.
- NGUYỄN Xuân Oánh et coauteurs, 2003, *Ấn tượng Võ Văn Kiệt* [Impressions sur Võ Văn Kiệt], Ho Chi Minh-ville, Nxb Trẻ [Éditions Jeunesse], 531 p.
- Ouvrage collectif (sans auteur connu), 2009, *Tinh thần doanh nhân và doanh nghiệp* [L'esprit d'entrepreneur et l'entreprise], Ho Chi Minh-ville, Nxb Trẻ [Éditions Jeunesse], 91 p.
- PAQUET Emmanuelle, 2004, *Réforme et transformation du système économique vietnamien 1979-2002*, Paris, L'Harmattan, 326 p.
- PARETO Vilfredo, 1903, *Les systèmes socialistes*, cours professé à l'Université de Lausanne, Paris, Giard et Brière, 2 vol., vol. I, 1902, 406 p., vol. II, 492 p.
- PHẠM Duy Hải, 2010, « Giá trị của tư tưởng Nho giáo trong việc xây dựng đội ngũ doanh nhân Việt Nam theo yêu cầu hội nhập quốc tế hiện nay » [Les valeurs confucéennes dans la formation du contingent d'entrepreneurs vietnamien selon les besoins présents de l'intégration internationale], *Thông tin Khoa học xã hội* [Information en sciences sociales], n° 1, p. 39-42.
- PHẠM Gia Đức, LÊ Hải Triều, 2001, *Đảng Cộng Sản Việt Nam, 10 mốc son lịch sử* [Parti communiste vietnamien : les dix jalons d'or de son histoire], Ha Noi, Nxb Quân đội nhân dân [Éditions Armée populaire], 150 p.
- PHAN Kế Bình, 2005, *Việt Nam phong tục* [Les coutumes vietnamiennes], Ha Noi, Nxb Văn hóa Thông tin [Éditions Culture et Information], 474 p.
- REVUE COMMUNISTE (comité de rédaction), 2001, « Bộ chính trị ra nghị quyết về hội nhập kinh tế quốc tế » [Résolution du Bureau politique sur l'intégration économique internationale], *Tạp chí Cộng sản* [Revue communiste], n° 24 décembre, p. 3-5.
- TAKADA Nobuaki, *Ý chí kinh doanh tại Việt Nam* [L'entrepreneuriat au Việt Nam], communication Vietnam-Japan Joint Research, phase 3, 8-9 décembre 2000, Ha Noi : session 5 SOE Reform and Private Sector Promotion, 30 p.
- TRẦN Hữu Quang, 2001, « Tư tưởng Nho giáo phong kiến và nhà kinh doanh » [L'esprit féodal confucéen et l'entrepreneur], *Thời báo Kinh tế Sài Gòn (The Saigon Times Daily)*, 28 juin, p. 41 et 53.
- TRẦN Quốc Dân, 2003, *Tinh thần doanh nghiệp giá trị định hướng của văn hóa kinh doanh Việt Nam* [L'esprit d'entreprise, valeur directive de la culture des affaires vietnamienne], Ha Noi, Nxb Chính trị Quốc gia [Éditions Politique nationale], 145 p.
- TRẦN Trọng Kim, 2000, *Việt Nam sử lược* [Résumé de l'histoire du Việt Nam], Nxb Văn hoá thông tin [Éditions Culture et Information], Ha Noi, 754 p.
- VIENNE Marie-Sybille (de), 1994, *L'Économie du Việt Nam (1955-1995) – bilan et prospective*, Notes africaines, asiatiques et caraïbes, Paris, CHEAM, 223 p.

- VIGNE Christophe, 2012, *Mobiliser les Vietnamiens de l'étranger : enjeux, stratégies et effets d'un nationalisme transnational*, Carnet de l'Irasec, n° 19, Irasec, avril, 98 p.
- VŨ QUỐC TUẤN, 2001, *Doanh nghiệp, doanh nhân trong kinh tế thị trường* [Les entreprises et les entrepreneurs dans l'économie de marché], Ha Noi, Nxb Chính trị Quốc gia [Éditions Politique nationale], 423 p.
- VŨ TIẾN DŨNG, 2010, *Tầng lớp doanh nhân Việt Nam trong kết cấu xã hội - giai cấp thời kỳ đổi mới* [La catégorie des entrepreneurs vietnamiens dans la structure des classes sociales à l'époque du renouveau], thèse de doctorat en philosophie, Université des sciences sociales et humaines, Université nationale de Ha Noi, 171 p.
- XUÂN Trung, QUANG Thiện et coauteurs, 2006, *Đêm trước đổi mới* [La veille du renouveau], Ho Chi Minh-ville, *Tuổi trẻ* [Journal de la jeunesse], Nxb Trẻ [Éditions Jeunesse], 234 p

### Documents officiels (par ordre chronologique)

- « Résolution n° 09-NQ/TW en date du 9 décembre 2011 portant sur la construction et la valorisation du contingent d'entrepreneurs du Việt Nam à l'époque du renforcement de l'industrialisation, de la modernisation et de l'intégration internationale », [Nghị quyết số 09-NQ/TW, 9/12/2011, về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế], ([http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&sutopic=279&leader\\_topic=688&id=BT28121157905](http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&sutopic=279&leader_topic=688&id=BT28121157905)).
- « Discours de clôture de la III<sup>e</sup> session du CC du XI<sup>e</sup> congrès (du 10 octobre 2011) par le secrétaire général Nguyễn Phú Trọng », [Phát biểu của Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng bế mạc Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương khóa XI], ([http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&sutopic=9&leader\\_topic=990&id=BT12101132589](http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&sutopic=9&leader_topic=990&id=BT12101132589)).
- PCVN, 2011, *Documents du XI<sup>e</sup> congrès national* [Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện Đại hội Đại biểu Toàn quốc lần thứ XI], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia Sự thật [Éditions Politique nationale-Vérité], 336 p.
- « Décision du Premier ministre n° 1216/ QĐ-TTG portant sur l'approbation du Plan de développement des ressources humaines du Việt Nam pour 2011-2020, en date du 22 juillet 2011 », [Quyết định số 1216/QĐ-TTG của Thủ tướng Chính phủ : Phê duyệt Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020, 22/7/2011], ([http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class\\_id=2&\\_page=1&mode=detail&document\\_id=101862](http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=2&_page=1&mode=detail&document_id=101862)).



- « Arrêté du gouvernement portant sur l'aide pour le développement des petites et moyennes entreprises, n° 56/2009/NĐ-CP en date du 30 juin 2009 », [Nghị định về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, số 56/2009/NĐ-CP, ngày 30 tháng 6 năm 2009], ([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=11890](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=11890)).
- PCVN, 2007, *Recueil complet des documents du Parti 1988-1989* [Văn kiện Đảng toàn tập 1988-1989], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], vol. 49, 886 p.
- PCVN, 2006, *Documents du X<sup>e</sup> congrès national* [Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], 377 p.
- « Loi sur l'entreprise n° 60/2005/QH11, en date du 29 novembre 2005 » [Luật doanh nghiệp, 60/2005/QH11, ngày 29 tháng 11 năm 2005], ([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=16744](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=16744)).
- PCVN, 2004, *Recueil complet des documents du Parti 1976* [Văn kiện Đảng toàn tập 1976], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], vol. 37, 1070 p.
- PCVN, 2001, *Documents du IX<sup>e</sup> congrès national* [Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX], Ha Noi, Nxb Chính trị quốc gia [Éditions Politique nationale], 352 p.
- « Décision n° 322 QĐ-TTg en date du 19 avril 2000 portant sur l'approbation du Projet de 'formation sur budget d'État de scientifiques et de techniciens dans des établissements étrangers' », [Quyết định số 322 QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án 'Đào tạo cán bộ khoa học, kỹ thuật tại các cơ sở nước ngoài bằng ngân sách nhà nước'], (<http://vanban.moet.gov.vn/?page=1.15&script=viewdoc&view=15903&opt=brpage>).
- « Loi sur l'entreprise n° 13/1999/QH10, en date du 12 juin 1999 », [Luật doanh nghiệp, 13/1999/QH10, ngày 12 tháng 06 năm 1999], ([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=7046](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbqpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=7046)).

## NOUVELLES ÉLITES ÉCONOMIQUES VIETNAMIENNES

- « Résolution de la IV<sup>e</sup> session du CC (du 29 décembre 1997) du PC (VIII<sup>e</sup> congrès) sur le renforcement du renouveau, la valorisation des forces internes, l'amélioration de la coopération économique, l'assiduité pour l'industrialisation et les objectifs socioéconomiques jusqu'à l'an 2000 »,

[Nghị quyết Hội nghị lần thứ tư Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá VIII) về tiếp tục đẩy mạnh công cuộc đổi mới, phát huy nội lực, nâng cao hiệu quả hợp tác kinh tế, cần kiệm để công nghiệp hoá, phần đầu hoàn thành các mục tiêu kinh tế - xã hội đến năm 2000],

([http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&subtopic=9&leader\\_topic=551&id=BT2850675568](http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&subtopic=9&leader_topic=551&id=BT2850675568)).

- « Résolution de la III<sup>e</sup> session du CC (du 18 juin 1997) du PC (VIII<sup>e</sup> congrès) sur la stratégie des cadres à l'époque de l'intensification de l'industrialisation et de la modernisation du pays », [Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá VIII) về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước],

([http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&subtopic=9&leader\\_topic=551&id=BT23120380006](http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&subtopic=9&leader_topic=551&id=BT23120380006)).

- « Loi sur les entreprises publiques, Assemblée nationale, en date du 20 avril 1995 », [Luật doanh nghiệp nhà nước, Quốc hội, ngày 20 tháng 04 năm 1995] (Cette loi a été remplacée par la loi n° 14/2003/QH11 sur les entreprises publiques en date du 26 novembre 2003),

([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=9963](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=9963)).

- « Loi sur l'entreprise individuelle, Assemblée nationale, en date du 21 décembre 1990 », [Luật doanh nghiệp tư nhân, Quốc hội, ngày 21 tháng 12 năm 1990],

([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=1818](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=1818)).

- « Loi sur la société, Assemblée nationale, en date du 21 décembre 1990 », [Luật công ty, Quốc hội, ngày 21 tháng 12 năm 1990],

([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=1819](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=1819)).

- « Arrêté du Conseil des ministres n° 29/HĐBT en date du 9 mars 1988 portant promulgation des dispositions relatives à l'économie familiale dans les domaines de la production et des services de production »,

[Nghị định của Hội đồng bộ trưởng số 29/HĐBT ngày 9-3-1988 ban hành bản quy định về chính sách đối với kinh tế gia đình trong hoạt động sản xuất và dịch vụ sản xuất],

([http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=2521](http://vbqpppl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=2521)).

- « Arrêté du Conseil des ministres n° 27/HDBT en date du 9 mars 1988 portant promulgation des dispositions relatives à l'économie individuelle et à l'économie privée dans les domaines de la production industrielle, des services industriels, de la construction et du transport »,

[Nghị định của Hội đồng bộ trưởng số 27/HĐBT ngày 9-3-1988 ban hành bản quy định về chính sách đối với kinh tế cá thể, kinh tế tư doanh sản xuất công nghiệp, dịch vụ công nghiệp, xây dựng, vận tải], ([http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=2523](http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=2523)).

- « Décision du Conseil des ministres n° 217/HDBT en date du 14 novembre 1987 portant promulgation des dispositions relatives à la planification et à la gestion socialistes des activités des entreprises publiques »,

[Quyết định của Hội đồng bộ trưởng số 217/HĐBT ngày 14-11-1987 ban hành các chính sách đối mới kế hoạch hóa và hạch toán kinh doanh xã hội chủ nghĩa đối với xí nghiệp quốc doanh], ([http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View\\_Detail.aspx?ItemID=2618](http://vbqpl.moj.gov.vn/vbpq/Lists/Vn%20bn%20php%20lut/View_Detail.aspx?ItemID=2618)).

- PCVN, 1987, *Documents du VI<sup>e</sup> congrès national* [ Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VI ], Ha Noi, Nxb Sự thật [Éditions Vérité], 248 p.

- « Résolution du IV<sup>e</sup> congrès du PCVN, en date du 20 décembre 1976 », [Nghị quyết của Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IV của Đảng Cộng sản Việt Nam, ngày 20 tháng 12 năm 1976],

([http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&ubtopic=8&leader\\_topic=221&id=BT831138565](http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/vankiendang/details.asp?topic=191&ubtopic=8&leader_topic=221&id=BT831138565)).

- « XVI<sup>e</sup> session (élargie) du CC du Parti, II<sup>e</sup> congrès, du 16 au 30 avril et du 1<sup>er</sup> au 10 juin 1959 », [Hội nghị lần thứ 16 (mở rộng) Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá II, từ ngày 16 đến ngày 30-4 và từ ngày 1 đến ngày 10-6-1959],

([http://dangcongsan.vn/CPV/Modules/News/NewsDetail.aspx?co\\_id=30652&cn\\_id=48625](http://dangcongsan.vn/CPV/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=30652&cn_id=48625)).

## Liens Internet

### Sites officiels / banques de données juridiques

Assemblée nationale de la RSVN : [www.na.gov.vn](http://www.na.gov.vn)

Gouvernement de la RSVN : [www.baodientu.chinhphu.vn](http://www.baodientu.chinhphu.vn)

PCVN : [www.dangcongsan.vn](http://www.dangcongsan.vn)

Répertoire de textes juridiques sur le site Internet du ministère de la Justice : [www.moj.gov.vn](http://www.moj.gov.vn)

## NOUVELLES ÉLITES ÉCONOMIQUES VIETNAMIENNES

Site d'informations juridiques et de centralisation de textes juridiques :

[www.luatvietnam.vn](http://www.luatvietnam.vn)

Bibliothèque juridique : [www.thuvienphapluat.vn](http://www.thuvienphapluat.vn)

### Associations d'entreprises/d'entrepreneurs

Association des entrepreneurs (siège à Ho Chi Minh-ville) : [www.hoidoanhnhan.vn](http://www.hoidoanhnhan.vn)

Association des jeunes entrepreneurs du Việt Nam (siège à Ha Noi) : [www.dntvn.org.vn](http://www.dntvn.org.vn)

Association des petites et moyennes entreprises du Việt Nam (Vinasme – siège à Ha Noi) : [www.vinasme.com.vn](http://www.vinasme.com.vn)

CCIV (siège à Ha Noi) : [www.vcci.com.vn](http://www.vcci.com.vn)

Centre d'étude de commerce et d'assistance aux entreprises (BSA, siège à Ho Chi Minh-ville) : [www.bsa.org.vn](http://www.bsa.org.vn)

Club des entrepreneurs Đất Việt (siège à Ho Chi Minh-ville) :

[www.doanhnhandatviet.com.vn](http://www.doanhnhandatviet.com.vn)

Leading Business Club (siège à Ho Chi Minh-ville) : [www.lbc.vn](http://www.lbc.vn)

## Principaux journaux et sites dédiés aux entreprises et entrepreneurs<sup>115</sup>

### Journaux en ligne

Économie :

*Thời báo kinh tế Sài Gòn (The Saigon Times Daily)* : [www.thesaigontimes.vn](http://www.thesaigontimes.vn)

*Thời báo kinh tế Việt Nam* : [www.vneconomy.vn](http://www.vneconomy.vn)

Finance :

*Thời báo tài chính* : [www.thoibaotaichinhvietnam.vn](http://www.thoibaotaichinhvietnam.vn)

*Thời báo ngân hàng* : [www.thoibaonganhang.vn](http://www.thoibaonganhang.vn)

Investissement :

*Đầu tư* : [www.baodautu.vn](http://www.baodautu.vn)

*Nhịp cầu đầu tư* : [www.nhipcaudautu.vn](http://www.nhipcaudautu.vn)

*Forbes Việt Nam* : [www.forbesvietnam.com](http://www.forbesvietnam.com)

*Bào Sài Gòn tiếp thị* : [www.sgmt.com.vn](http://www.sgmt.com.vn)

---

<sup>115</sup> Les auteurs adressent leurs vifs remerciements à Đào Thanh Huyền, à Trần Việt Hưng et à Nguyễn Bá Ngọc pour avoir contribué efficacement à l'établissement de cette liste.

Entreprise :

*Doanh nhân Sài Gòn* : [www.doanhnhansaigon.vn](http://www.doanhnhansaigon.vn)

*Diễn đàn doanh nghiệp* : [www.dddn.com.vn](http://www.dddn.com.vn)

*Doanh nhân* : [www.doanhnhan.net](http://www.doanhnhan.net)

### **Sites d'information**

[www.cafef.vn](http://www.cafef.vn) : Page Internet regroupant des informations économiques et financières destinées aux entrepreneurs et créée par la SA en communication VC Corporation.

[www.vietstock.vn](http://www.vietstock.vn) : Vietstock est un portail d'informations financières et boursières, créé dès les premières années de la Bourse vietnamienne

### **Chaînes d'information**

FBNC (Finance Business News Corporation)

VITV (Business TV)

InvestTV VCTV15 (Chaîne d'actualités sur l'investissement)

# Les publications de l'Irasec

## Études régionales Asie du Sud-Est

---

- An Atlas of Trafficking in Southeast Asia - The Illegal Trade in Arms, Drugs, People, Counterfeit Goods and Natural Resources in Mainland Southeast Asia**, sous la direction de Pierre-Arnaud Chouvy
- Anti-Trafficking Regional Cooperation in Southeast Asia and the Global Linkages from Geopolitical Perspectives**, note d'Anne-Lise Sauterey
- Armée du peuple, armée du roi, les militaires face à la société en Indonésie et en Thaïlande** par Arnaud Dubus et Nicolas Révise
- Asies, tiers du monde**, par la revue *Outre-Terre*
- Atlas de l'Asie du Sud-Est - Les enjeux de la croissance**, par Hugues Tertrais
- Atlas des minorités musulmanes en Asie méridionale et orientale**, sous la direction de Michel Gilquin
- Des catastrophes naturelles au désastre humain, conséquences et enjeux de l'aide humanitaire après le tsunami et le cyclone Nargis en Thaïlande et en Birmanie**, carnet de Maxime Boutry et Olivier Ferrari
- Des montagnards aux minorités ethniques, quelle intégration nationale pour les habitants des hautes terres du Viêt Nam et du Cambodge**, par Mathieu Guérin, Andrew Hardy, Nguyen Van Chinh, Stan Tan Boon Hwee
- Évolution du rôle du yuan en Asie orientale - La guerre des monnaies aura-t-elle lieu ?**, note de Catherine Figuière et Laëtitia Guilhot
- Informal and Illegal Movement in the Upper GMS - Costs and Benefits of Informal Networks for Goods and People**, carnet de Lynn Thiesmeyer
- Interactions with a Violent Past - Reading Post-Conflict Landscapes in Cambodia, Laos and Vietnam**, sous la direction de Vathana Pholsena et Oliver Tappe
- Investigating the Grey Areas of the Chinese communities in Southeast Asia**, carnet sous la direction d'Arnaud Leveau
- La Monnaie des frontières - Migrations birmanes dans le sud de la Thaïlande, structure des réseaux et internationalisation des frontières**, carnet série Observatoire par Maxime Boutry et Jacques Ivanoff
- L'Asie du Sud-Est 2007**, par la revue *Focus Asie du Sud-Est*
- L'Asie du Sud-Est 2008**, par la revue *Focus Asie du Sud-Est*
- L'Asie du Sud-Est 2009**, sous la direction d'Arnaud Leveau
- L'Asie du Sud-Est 2010**, sous la direction d'Arnaud Leveau et Benoît de Tréglodé
- L'Asie du Sud-Est 2011**, sous la direction d'Arnaud Leveau et Benoît de Tréglodé
- L'Asie du Sud-Est 2012**, sous la direction de Jérémy Jammes et Benoît de Tréglodé
- L'Asie du Sud-Est 2013**, sous la direction de Jérémy Jammes
- L'Asie du Sud-Est 2014**, sous la direction de Jérémy Jammes et François Robinne
- L'Asie du Sud-Est 2015**, sous la direction d'Abigaël Pesses et François Robinne
- L'Asie du Sud-Est dans le « siècle chinois »**, Danielle Tan et Caroline Grillot

- L'impact des catastrophes naturelles sur la résolution des conflits en Asie. Les cas du Sri Lanka, de l'Indonésie et du Cachemire**, note de Clarisse Hervet
- L'Islamisme combattant en Asie du Sud-Est** par Philippe Migaux
- L'Or blanc - Petits et grands planteurs face au « boom » de l'hévéaculture (Viêt Nam-Cambodge)**, sous la direction de Frédéric Fortunel et Christophe Gironde
- Le destin des fils du dragon, l'influence de la communauté chinoise au Viêt Nam et en Thaïlande**, par Arnaud Leveau
- Les messagers divins, aspects esthétiques et symboliques des oiseaux en Asie du Sud-Est**, sous la direction de Pierre Le Roux et Bernard Sellato
- Le Soft power sud-coréen en Asie du Sud-Est, Une théologie de la prospérité en action**, carnet de Hui-yeon Kim
- Les musulmans d'Asie du Sud-Est face au vertige de la radicalisation**, sous la direction de Stéphane Doyet et Rémy Madinier
- Mekong-Ganga Cooperation Initiative**, carnet de Swaran Singh
- Mobilité prostitutionnelle et représentations - Le cas des prostituées vietnamiennes d'An Giang vers le Cambodge**, note de Nicolas Lainez
- New Dynamics between China and Japan in Asia**, sous la direction de Guy Faure
- Passage sur le Mékong**, par Guy Lubeigt et Jérôme Ming
- Pavillon Noir sur l'Asie du Sud-Est, histoire d'une résurgence de la piraterie maritime en Asie du Sud-Est**, par Éric Frécon
- Perception of Borders and Human Migration - The Human (In)security of Shan Migrant Workers in Thailand**, carnet série Observatoire de Ropharat Aphijanyatham
- Présence économique européenne en Asie du Sud-Est**, sous la direction de Guy Faure et David Hoyrup
- Réfléchir l'Asie du Sud-Est**, essai d'épistémologie sous la direction de Stéphane Doyet
- The Resurgence of Sea Piracy in Southeast Asia**, carnet d'Éric Frécon
- The Trade in Human Beings for Sex in Southeast Asia**, sous la direction de Pierre Le Roux, Jean Baffie et Gilles Beullier
- Yaa Baa, Production, Traffic and Consumption of methamphetamine in Mainland Southeast Asia**, par Pierre-Arnaud Chouvy et Joël Meissonnier
- Yaa Baa, production, trafic et consommation de méthamphétamine en Asie du Sud-Est continentale** par Pierre-Arnaud Chouvy et Joël Meissonnier

## **Birmanie**

---

- Back to Old Habits, Isolationism of the Self-Preservation of Burma's Military Regime**, carnet de Renaud Egreteau et Larry Jagan
- Birmanie contemporaine, monographie nationale**, sous la direction de Gabriel Defert
- Informal Trade and Underground Economy in Myanmar: Costs and Benefits**, carnet série Observatoire de Winston Set Aung
- Nay Pyi Taw, Une résidence royale pour la junte birmane**, par Guy Lubeigt
- Soldiers and Diplomacy in Burma - Understanding the Foreign Relations of the Burmese Praetorian State**, par Renaud Egreteau et Larry Jagan
- State Building, Infrastructure Development and Chinese Energy Projects in Myanmar**, note de James O'Connor

**The Politics of Silence, Myanmar NGOs' Ethnic, Religious and Political Agenda**, carnet de Lois Desaine  
**Trajectoires littorales de l'hégémonie birmane (Irrawaddy, Tenasserim, Sud Thaïlande)**, par  
Maxime Boutry

---

## Brunei

**Brunei, de la thalassocratie à la rente**, par Marie Sybille de Vienne

---

## Cambodge

**Cambodge contemporain, monographie nationale**, sous la direction d'Alain Forest

**Cambodge soir, chroniques sociales d'un pays au quotidien**, sous la direction de Grégoire  
Rochigneux

**Le dictionnaire des Khmers rouges**, par Solomon Kane

---

## Indonésie

**Aceh : l'histoire inachevée. La fière histoire d'une terre dévastée par les tsunami** par Jean-  
Claude Pomonti et Voja Miladinovic

**Islam and the 2009 Indonesian Elections, Political and Cultural Issues - The Case of the  
Prosperous Justice Party (PKS)**, par Ahmad-Norma Permata et Najib Kailani, carnet sous la  
direction de Rémy Madinier

**La fin de l'innocence, l'islam indonésien face à la tentation radicale de 1967 à nos jours**, par  
Andrée Feillard et Rémy Madinier

**Les relations centre périphérie en Indonésie**, note de Lucas Patriat

**Negotiating Women's Veiling - Politics & Sexuality in Contemporary Indonesia**, carnet par  
Dewi Candraningrum

**Réseaux d'influence et politique locale en Indonésie – Les « hommes forts » de l'organisation  
Pendekar Banten**, carnet par Mary Van Treche

**The End of Innocence? Indonesian Islam and the Temptations of Radicalism**, par Andrée  
Feillard et Rémy Madinier

**The Flowering of Islamic Thought - Liberal-Progressive Discourse and Activism in  
Contemporary Indonesia**, note de Suratno

---

## Laos

**Laos - From Buffer State to Crossroads**, par Vatthana Pholsena et Ruth Banomyong

**Laos - Société et pouvoir**, sous la direction de Vanina Bouté et Vatthana Pholsena

**Du Triangle d'or au Quadrangle économique - Acteurs, enjeux et défis des flux illicites  
transfrontaliers dans le Nord-Laos**, note de Danielle Tan

**Le Laos au XXI<sup>e</sup> siècle, les défis de l'intégration régionale**, par Vatthana Pholsena et Ruth  
Banomyong

---

## Malaisie

**From the Mosque to the Ballot Box, An Introduction to Political Islam in Malaysia**, carnet sous la  
direction de Sophie Lemière



- La Malaisie, un modèle de développement souverain ?** par Elsa Lafaye de Micheaux  
**Political Development in Sabah, 1985-2010 - Challenges in Malaysian Federalism and Ethnic Politics**, note d'Arnold Puyok  
**Russia's Quiet Partnerships in Southeast Asia - Russia-Malaysia Strategic Partnership through Sabah Case Study**, note de William Kucera et Eva Pejsova

## **Philippines**

---

- Élites et développement aux Philippines : un pari perdu ?** par Stéphane Auvray, Roberto Galang et Cristina Jimenez-Hallare  
**Geopolitics of Scarborough Shoal**, note de François-Xavier Bonnet  
**La Croix et le Kriss, violences et rancœurs entre chrétiens et musulmans dans le sud des Philippines**, par Solomon Kane et Felice Noelle Rodriguez  
**Mindanao - Séparatisme, autonomie et vendetta**, carnet de François-Xavier Bonnet  
**Philippines contemporaines, monographie nationale**, sous la direction de William Guéraiche

## **Singapour**

---

- A roof Overt Every Head**, par Wong Tai-Chee et Xavier Guillot  
**The Hegemony of an Idea: The Sources of the SAF's Fascination with Technology and the Revolution in Military Affairs**, note de Ho Shu Huang  
**The Ruling Elite of Singapore, Networks of Power and Influence**, par Michael Barr

## **Thaïlande**

---

- Alternatives agricoles en Thaïlande**, par Roland Poupon  
**Bangkok, formes du commerce et évolutions urbaines**, par Davisi Boontharm  
**Competitiveness of Local Agriculture - The Case of Longan Fruit Trade between China and the North of Thailand**, note de Narat Hasachoo et Phattarapom Kalaya  
**Education, Economy and Identity - Ten Years of Educational Reform in Thailand**, carnet sous la direction d'Audrey Baron-Gutty et Supat Chupradit  
**Femmes prostituées dans la région du sud de la Thaïlande**, carnet de Jean Baffie  
**Les musulmans de Thaïlande**, par Michel Gilquin  
**Policies of the Thai State Towards the Malay Muslim South (1978-2010)**, carnet d'Arnaud Dubus et Sor Rattanamanee Polkla  
**State and Media in Thailand During Political transition**, carnet sous la direction d'Arnaud Leveau et Chavarong Limpattamanee  
**Thaïlande - Aux origines d'une crise**, carnet d'Olivier Ferrari, Narumon Hinshiranan Arunotai, Jacques Ivanoff et Arnaud Leveau  
**Thaïlande - Ressources documentaires françaises**, par Laurent Hennequin  
**Thaïlande contemporaine, monographie nationale**, sous la direction de Stéphane Doyet et Jacques Ivanoff  
**The Muslims of Thailand**, par Michel Gilquin  
**Trafficking for Sexual Exploitation into Southern Thailand**, carnet sous la direction de Patacharawalai Wongboonsin

## Timor-Leste

---

**Catholicisme et protestantisme dans l'île de Timor : 1556-2003. Construction d'une identité chrétienne et engagement politique contemporain**, par Frédéric Durand

**East-Timor, How to Build a New Nation in Southeast Asia in the 21st Century?** carnet sous la direction de Christine Cabasset-Semedo et Frédéric Durand

**Timor : 1250-2005, 750 de cartographie et de voyages**, par Frédéric Durand

**Timor-Leste contemporain, l'émergence d'une nation**, sous la direction de Benjamim de Araújo e Corte-Real, Christine Cabasset et Frédéric Durand

**Timor-Leste en quête de repères, perspectives économico-politiques et intégration régionale**, par Frédéric Durand

**Timor-Leste, The Dragon's Newest Friend**, note de Loro Horta

**Timor Lorosa'e, A Country at the Crossroads of Asia and the Pacific, a Geo-Historical Atlas** par Frédéric Durand

**Timor Lorosa'e, Pays Carrefour de l'Asie et du Pacifique. Un atlas géohistorique**, par Frédéric Durand

## Vietnam

---

**Agriculture, environnement et sociétés sur les hautes terres du Viêt Nam**, par Rodolphe de Koninck, Frédéric Durand et Frédéric Fortunel

**Heroes and Revolution in Vietnam**, par Benoît de Tréglodé

**Japan-Viêt Nam, history of a relationship under influences** par Guy Faure et Laurent Schwab

**Japon-Viêt Nam, histoire d'une relation sous influences**, par Guy Faure et Laurent Schwab

**Les Oracles du Cao Dai, étude d'un mouvement religieux vietnamien et de ses réseaux**, par Jérémy Jammes

**Le Viêt Nam dans l'Organisation mondiale du commerce, Impact sur la croissance et l'emploi**, carnet sous la direction de Jean-Pierre Cling, Stéphane Lagrée, Mireille Razafindrakoto et François Roubaud

**Mobiliser les Vietnamiens de l'étranger - Enjeux, stratégies et effets d'un nationalisme transnational**, carnet de Christophe Vigne

**Norms and Practices in Contemporary Vietnam, Social Interaction between Authorities and People**, carnet sous la direction de Christian Culas et Nguyen Van Suu

**Viêt Nam contemporain, monographie nationale**, sous la direction de Stéphane Doyet et Benoît de Tréglodé

**Volées, envolées, convolées - Vendues, en fuite ou re-socialisées : les « fiancées » vietnamiennes en Chine**, par Caroline Grillot

Visitez notre site [www.irasec.com](http://www.irasec.com)  
pour découvrir nos actualités  
et notre catalogue complet.