

FILIERE DE TOURISME DU DÉPARTEMENT DE FRANÇAIS: RÉTROSPECTIVE ET RÉFLEXIONS

NGUYEN THUC THANH TIN*

RÉSUMÉ

La filière de Tourisme est une nouvelle filière du Département de Français – Université d'Education de Ho Chi Minh-Ville. Elle répond à un besoin réel de la société, celui de former le personnel francophone pour le domaine du tourisme, dans le contexte où le français est en déclin au Vietnam. Ses débuts ont été confrontés à plusieurs difficultés, dont le problème du personnel pour son programme de formation. L'auteur de l'article propose un regard rétrospectif sur son chemin parcouru depuis 2008 jusqu'à présent et en envisage des perspectives de développement.

Mots-clés: Gestion des Ressources Humaines, motivation, qualité de la formation, tourisme.

ABSTRACT

Tourism section of French Department: Retrospectives and reflections

Tourism is a brand new section created by the French faculty of HCMC University of Education in order to bring a response to the social demand. It consists of forming a French-speaking personnel in a situation when a clear decline of French language has been witnessed. The beginning of the program has encountered a lot of difficulties, in particular the problem of personnel assuming the courses. The author of this paper gives his point of view on the past from 2008 till now and comes up with some perspectives on the development of the section of Tourisme.

Keywords: Management of Humain resources, motivation, formation quality, tourisme.

TÓM TẮT

Hệ đào tạo Du lịch của Khoa Tiếng Pháp: Nhìn lại và suy nghĩ

Ngành Du lịch là một hệ đào tạo mới, được khoa Tiếng Pháp Trường Đại học Sư phạm TPHCM mở ra nhằm đáp ứng một nhu cầu thực tế của xã hội; đó là đào tạo một đội ngũ nhân lực sử dụng tiếng Pháp trong lĩnh vực du lịch, trong bối cảnh tiếng Pháp đang tuột dốc ở Việt Nam. Khởi điểm của chương trình đã gặp rất nhiều khó khăn, trong đó nổi bật là vấn đề về nhân sự để đảm nhiệm chương trình giảng dạy. Tác giả bài viết đưa ra cái nhìn của mình về chặng đường đã qua của hệ đào tạo Du lịch từ năm 2008 cho đến nay và phác họa một số hướng phát triển cho hệ này trong thời gian tới.

Từ khóa: quản lý nhân sự, động cơ, chất lượng đào tạo, du lịch.

L'Université d'Education de Ho Chi Minh-Ville (UE HCMV) est un établissement d'enseignement et de formation supérieurs qui fournit les éléments locomoteurs pour la société et pour des générations. Fondée en 1976, elle est un des

* Docteur, Enseignant et responsable de la filière de Tourisme, Département de Français, Université d'Education de Ho Chi Minh-ville; Courriel: thanhtin80@yahoo.fr

premiers établissements nationaux d'enseignement supérieur et de recherche en éducation et en sciences du Vietnam. Elle compte actuellement environ 600 enseignants-chercheurs, répartis dans 20 départements de formation, 8 centres et 1 institut de recherche.

Le Département de Français est une petite structure dans l'UE HCMV. Relevant pendant ses débuts de la faculté des Langues Vivantes, puis du « Département d'Anglais et de Français », le Département de Français s'en est détaché depuis 1989 pour devenir une composante à part entière de l'UP HCMV. Sa mission initiale était de former les enseignants de français du primaire et du secondaire pour toute la région du Sud du Vietnam. Dans ses débuts, le Département de Français n'offrait que deux formations de Didactique du Français et recrutait chaque année des étudiants pour la Licence (Bac + 4) et pour le Master (Bac + 6).

Naissance de la jeune filière de Tourisme

Avec la décrue progressive de la Francophonie au Vietnam et en Asie-Pacifique, le nombre d'élèves qui choisissent le français comme langue vivante se réduit comme une peau de chagrin et le besoin d'enseignants de français s'est rétréci en conséquence. Le Département de Français en a pris aussi le coup. L'effectif des nouvelles recrues a diminué au fil des années. Face à la « crise », la direction du Département a décidé de diversifier la formation du Département en créant, à côté du traditionnel diplôme de Didactique du FLE, une Licence de Français Langue Étrangère, Mention Traduction et Interprétation (depuis l'année universitaire 2004-2005). Son objectif est de former les traducteurs et interprètes francophones pour le marché du travail ; les étudiants issus de cette formation peuvent intégrer des secteurs variés et dans plusieurs postes. Cette nouvelle orientation du Département recoupe avec la politique de renouveau de l'UP HCMV. En effet, depuis une quinzaine d'années, l'UP HCMV poursuit la voie de la diversification des formations, en ouvrant dans ses différents départements plusieurs programmes qui ne sont pas destinés à former les enseignants du primaire et du secondaire, mais à fournir des ressources humaines aux différents domaines de la société.

Depuis l'année académique 2008-2009, la direction du Département a adopté alors une nouvelle voie de survie, celle de la création d'une troisième licence de Français Langue Étrangère, mention Tourisme, espérant que l'attrait de l'industrie verte en plein essor au Vietnam pourrait séduire bon nombre d'étudiants francophones potentiels. Par ailleurs, l'ouverture d'une telle formation répond à un besoin réel de la société car de nos jours, le tourisme se démocratise et occupe une place grandissante dans les pays du monde. Considéré comme « l'industrie sans fumée » ou « la poule aux œufs d'or », ce secteur économique représente en 2014 jusqu'à 4,6% du PIB du Vietnam et crée 3,7% des emplois dans tout le pays¹. Ces chiffres devraient augmenter de deux fois plus que la croissance moyenne mondiale en la matière dans les dix

¹ <http://bizlive.vn/>

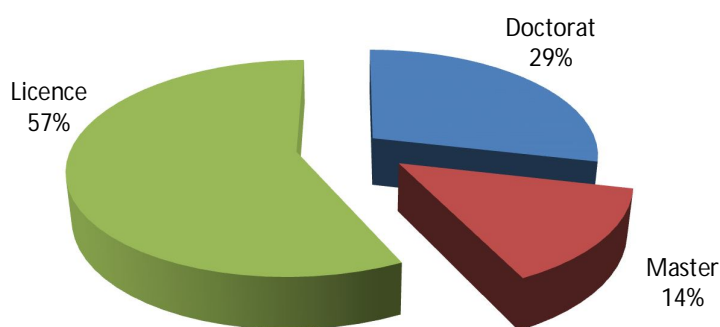
prochaines années. Or, l'épanouissement du tourisme doit s'accompagner d'une excellente ressource humaine du domaine pour être à la hauteur des exigences accrues des touristes locaux et internationaux.

Les formalités administratives auprès de l'UP HCMV et du Ministère de l'Éducation et de la Formation achevées, les premiers étudiants inscrits au programme « Tourisme » ont fait leur rentrée en 2008.

Question du corps enseignant

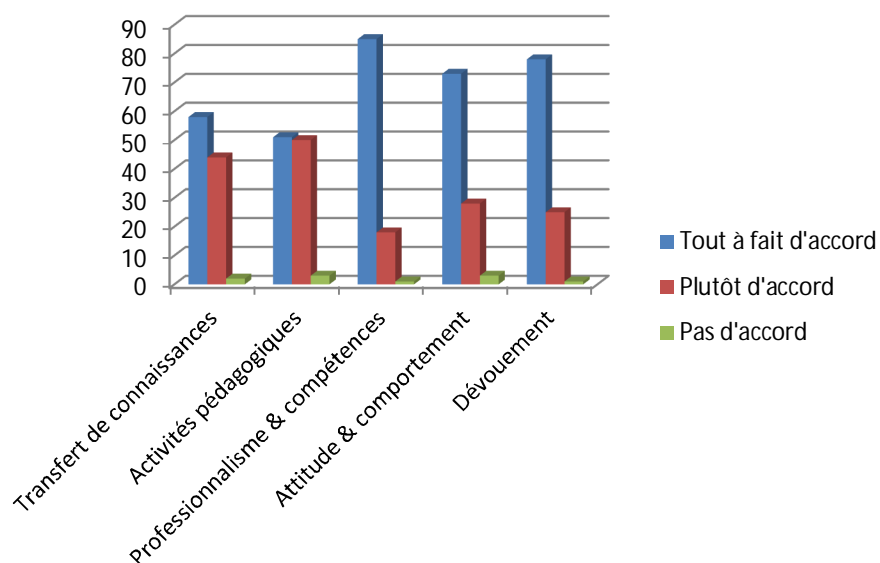
Avec ce nouveau programme, le Département a restructuré son organigramme : les enseignants-chercheurs sont répartis dans les trois filières de formation, à savoir Pédagogie, Traduction – Interprétation et Tourisme. Mais c'est dans la filière de Tourisme, fraîchement créée, que les problèmes de corps enseignants se posaient avec le plus d'ampleur. Elle manquait cruellement de formateurs du domaine, aucun enseignant du Département de Français n'ayant été formé pour les métiers du tourisme. Si l'ensemble des enseignants-chercheurs étaient tout à fait capables d'assumer le tronc commun de FLE, la filière de Tourisme devait faire appel à des enseignants extérieurs pour certains modules scientifiques (gestion hôtelière, droit du tourisme, méthodologie du guidage touristique, marketing du tourisme, etc.), comme une solution immédiate à la difficulté temporaire.

À l'heure actuelle, le besoin en ressources humaines pour les modules scientifiques se fait moins pressant étant donné que les enseignants de la filière sont en mesure d'en assumer la plupart. Plutôt jeunes et nouveaux dans le métier, ils sont donc limités sur le plan des diplômes : plus de la moitié d'entre eux ont été formés au niveau de licence. Toutefois, ils disposent des compétences linguistiques et des compétences professionnelles du métier de tourisme pour transmettre leurs savoir-faire au service de la formation des agents touristiques francophones. Cet avantage cadre bien avec le contexte où les intervenants francophones du domaine touristique ne se détectent que par le seul biais de la connaissance.



Répartition du corps enseignant de la filière de Tourisme selon diplômes

Selon un récent sondage² portant sur le corps enseignant de la filière de Tourisme, l'image des formateurs qui circule parmi les étudiants en formation est plutôt positive. Ils sont presque unanimes à placer le professionnalisme et les compétences en tête parmi les qualités des enseignants. Le profil du corps enseignant de la formation se complète par le dévouement de celui-ci, sa bonne attitude et son comportement raisonnable vis-à-vis des étudiants. L'efficacité dans le transfert des connaissances et l'organisation des activités pédagogiques sont appréciées dans une moindre mesure.



Évaluation de la qualité du corps enseignant par les étudiants

Un tel résultat doit aux efforts individuels des enseignants de la filière, à la synergie des membres du Département de Français et surtout à de nombreux soutiens des organisations francophones (OIF, AUF) ainsi que des formateurs des universités partenaires qui ont accepté de se déplacer à l'UP HCMV pour dispenser des formations de tourisme et d'accueillir les enseignants de la filière au sein de leur établissement. En effet, grâce à ces programmes d'échanges, le corps professoral de la filière de Tourisme s'est équipé non seulement de compétences et de connaissances du domaine mais aussi des outils didactiques pour assurer avec qualité son programme de formation. Cependant, à notre sens, la préoccupation majeure pour cette période est moins le problème de formation des enseignants mais celui de les fidéliser pour les impliquer plus activement dans les activités d'enseignement et de recherche.

² Tiré du mémoire de fin d'études universitaires en cours de réalisation par NGUYỄN Cao Trí sous la direction de l'auteur de l'article.

Programme de formation

L'objectif de la formation est d'équiper les étudiants d'une part de compétences en langues étrangères (le français entre autres), et d'autre part de connaissances et de compétences professionnelles, afin qu'ils puissent travailler dans le domaine du tourisme national et international, tout en satisfaisant aux besoins de la société et de l'économie du Vietnam dans sa voie d'intégration internationale. Le parcours dure 4 ans au cours desquels les étudiants, d'une part, apprennent et perfectionnent le français et de l'autre, découvrent de multiples facettes du métier et acquièrent des connaissances et des compétences nécessaires à la pratique professionnelle du tourisme. Diplômés de cette formation, ces jeunes deviendront des agents du secteur, capables d'exercer des fonctions variées dans différentes entreprises et organismes du tourisme (guides touristiques, conseillers de voyage, agents des tour-opérateurs, gestionnaires de voyage, personnel de la vente et des services, etc.). Ils pourront aussi être embauchés dans les hôtels, les restaurants ainsi que dans des établissements utilisant le français (école, instituts, etc.).

Avec l'objectif de former les personnels pour le tourisme francophone, le programme de formation a été construit avec le concours des professeurs venant des universités françaises et des professionnels. Si le tronc commun est constitué principalement de contenus linguistiques (grammaire, lexicologie, phonétique, civilisation, etc.), et de compétences langagières (compréhension et production à l'écrit et à l'oral) en FLE, la partie de spécialisation professionnelle est composée des modules « tourisme », à savoir gestion touristique, gestion de l'hôtellerie et de la restauration, marketing du tourisme, guidage touristique, valorisation du patrimoine, etc. Les enseignements optionnels sont aussi proposés aux étudiants pour qu'ils s'orientent vers de différentes sous-disciplines du tourisme. Hormis les cours en présentiel, le programme envisage aussi des voyages de terrain et un stage à l'entreprise.

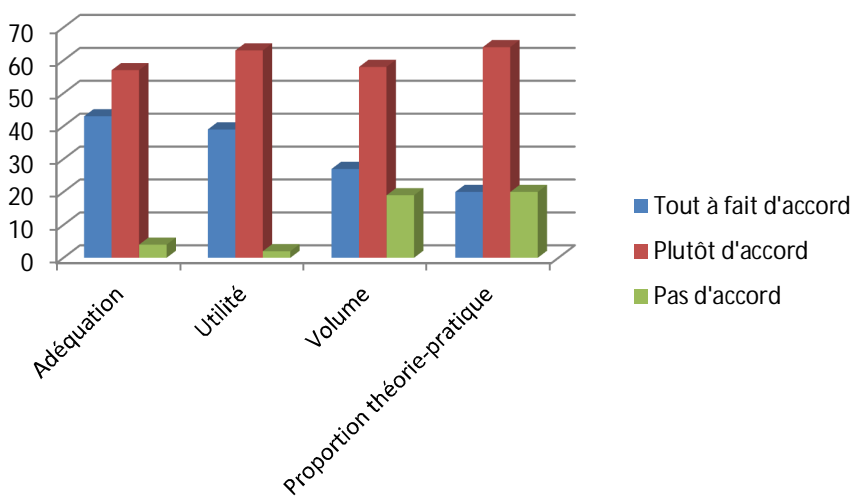
Depuis sa conception, le programme de formation a connu deux amendements majeurs, un en 2010 lorsque l'UE HCMV a décidé d'appliquer à tous ses programmes le système de transfert et d'accumulation de crédits, qui est en vigueur jusqu'à présent, et un autre en cette année académique en vue de l'améliorer dans le sens de l'approche par compétence.

La qualité de la formation est placée au centre de nos actions. Or peu de moyens ont été déployés pour l'évaluer. Conscients que le suivi des anciens diplômés est un volet important dans la démarche qualité puisqu'il traduit la force et l'efficacité d'une formation, les enseignants ont pensé à ce dispositif depuis longtemps. Les coordonnées ont été enregistrées pour des fins de statistiques, les questionnaires élaborés ; néanmoins, menée il y a deux ans, l'étude sur le devenir des anciens diplômés n'a reçu que de maigres résultats. Moins d'une dizaine de réponses ont été recueillies sur une quarantaine d'exemplaires de questionnaires envoyés, les concernés, sollicités par mail, ne s'étaient pas enflammés pour donner suite à l'invitation.

Pour l'heure, le seul canal pour l'évaluation de la formation s'appuie sur les entreprises dans lesquelles les étudiants effectuent leur stage. Les formateurs se fient donc au retour des entreprises ou aux appréciations de ces dernières dans les fiches d'observation de stage. En général, les feedbacks sont souvent très positifs de la part des maîtres de stage et des directeurs des entreprises quand il s'agit de l'attitude et le comportement des étudiants stagiaires eux-mêmes. En effet, les éloges portent essentiellement sur leur dynamisme et leur discipline, sur leur capacité de gérer l'imprévisible et sur leur implication dans la réalisation des tâches confiées. En revanche, les rapports de stage font apparaître également les faiblesses de la formation et les aspects à améliorer.

Parallèlement, dans une perspective d'auto-critique, la filière de Tourisme a notamment fait parler ses étudiants en formation au moyen d'un sondage³ réalisé en avril 2016. Le public enquêté s'est exprimé sur plusieurs aspects de la formation : son contenu, la réalisation du programme, son corps enseignant, ses infrastructures et son environnement. Le résultat de l'enquête montre que l'écrasante majorité des étudiants sont plutôt satisfaits de la formation (77.9%) ; seulement une minorité de 4.8% se dit ne pas l'être.

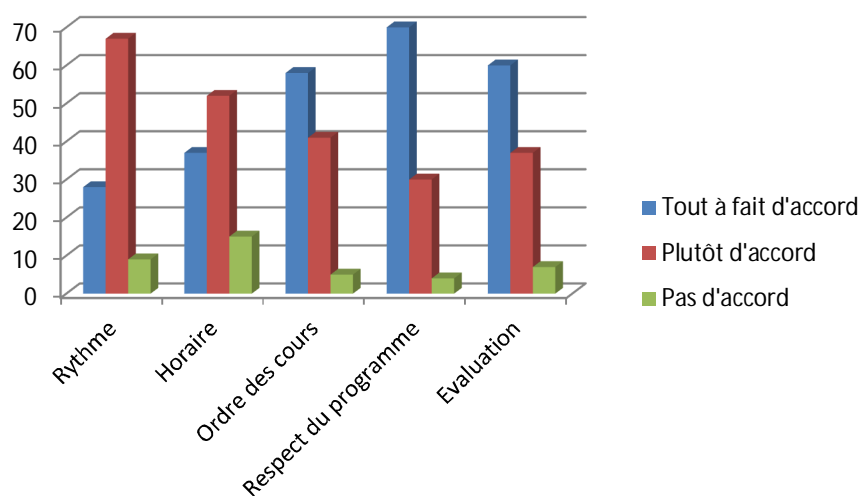
Concrètement, en ce qui concerne le contenu de la formation, les étudiants apprécient surtout la proportion entre la théorie et la pratique des cours, leur utilité et leur adéquation par rapport à la réalité professionnelle. Le volume des cours est aussi jugé raisonnable.



Évaluation du contenu de la formation par les étudiants

³ Tiré du mémoire de fin d'études universitaires en cours de réalisation par NGUYỄN Cao Trí sous la direction de l'auteur de l'article.

D'autre part, les aspect de la réalisation du programme sont aussi jugés positifs. Le rythme de l'apprentissage, l'horaire et l'ordre des cours sont autant d'éléments favorables à l'acquisition des connaissances de langue et des compétences professionnelles par les étudiants en formation. Nombreux sont ceux qui se réjouissent que le programme soit respecté et l'évaluation judicieuse.



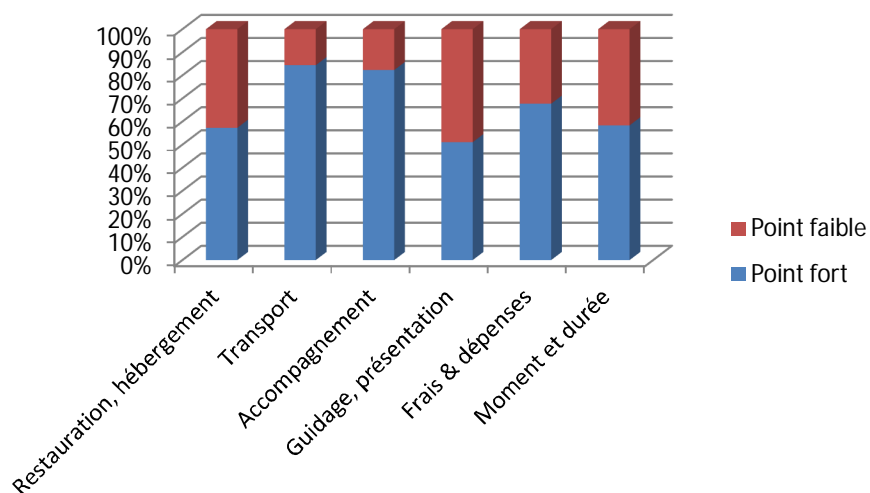
Évaluation de la réalisation du programme de formation par les étudiants

Voyages de terrain

Une des particularités de la formation de Tourisme réside dans deux voyages de terrain auxquels participent chaque année les étudiants de la filière, qui les exposent à la réalité du métier et qui ne font que les enrichir d'expériences professionnelles. Durant ces deux escapades – l'une de 3 à 4 jours et l'autre dans la journée, les étudiants se livrent à une sorte de simulation : certains entrent dans la peau des guides touristiques pour s'occuper d'autres qui incarnent les voyageurs. Chacun trouve son compte en gagnant du vécu sur le terrain ou en récoltant des connaissances sur des destinations. Le temps des voyages est aussi l'occasion pour que les étudiants recueillent des données nécessaires à la réalisation de leurs dossiers thématiques.

Selon les attentes des formateurs, les voyages de terrain permettent de développer chez les étudiants les compétences de communication, les compétences professionnelles, le sens de l'observation et de fournir de belles expériences de terrain. Par les activités organisées pendant le déplacement, sur site ou lors d'une soirée de gala, les participants peuvent aussi découvrir eux-mêmes ; faire preuve de capacité à organiser le voyage et à gérer l'imprévu ; révéler leur talent de chanteur, d'humoriste ou d'animateur. Et par la même occasion, les liens d'amitié entre les étudiants et la relation entre ces derniers et leurs enseignants seront consolidés.

Une étude⁴ menée auprès des étudiants en formation a révélé les avis de ces derniers sur la qualité des voyages de terrain. Le transport et l'accompagnement assuré par des enseignants pendant les circuits sont de loin perçus comme des points forts alors que l'accessibilité par un tarif plus que raisonnable en est un autre plus. Les services de restauration et d'hébergement, le moment choisi pour les voyages et la durée du séjour reçoivent des appréciations plutôt mitigées. Les étudiants se montrent plus sévères sur le travail de guidage et de présentation, lequel est considéré comme un point faible. Des suggestions ont été aussi formulées en vue d'améliorer la qualité de ce dispositif.



Évaluation des voyages de terrain par les étudiants

Toujours par le biais de cette enquête, les étudiants reconnaissent également les bienfaits d'un tel séjour. Ils soulignent notamment et surtout les expériences qu'ils ont pu vivre, les connaissances qu'ils ont apprises sur place. Ils confirment ensuite son effet sur le travail d'équipe, puis sur la relation entre pairs ainsi que celle entre les étudiants et les enseignants. En dernier lieu, les voyages de terrain, à leur avis, développent la débrouillardise et d'autres astuces utiles pour la vie.

Difficulté de recrutement d'étudiants

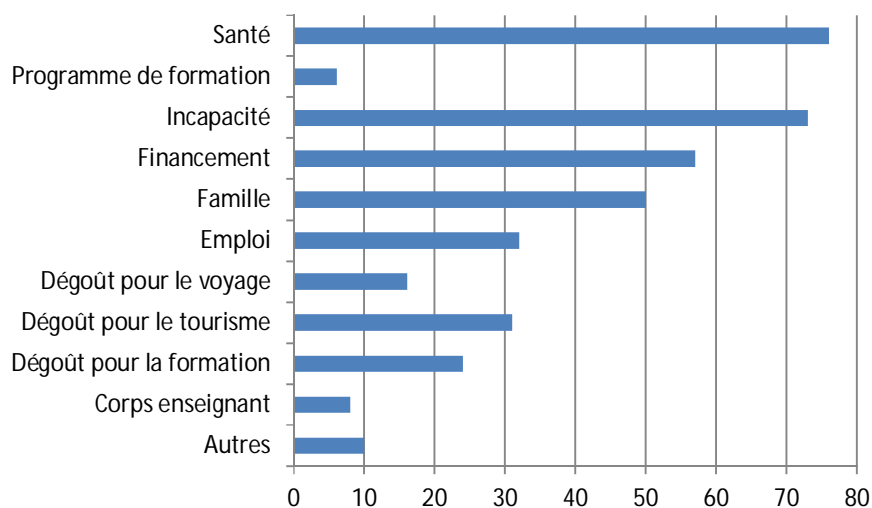
L'attractivité de la formation doit beaucoup à celle du secteur touristique ainsi qu'à l'opportunité d'emploi qu'il offre. La passion pour le voyage et pour le tourisme en général ou l'intérêt pour le programme de formation pourraient également constituer des éléments favorables qui conduisent le public à la filière. Pourtant, pour certaines années, elle peine à atteindre le *numerus clausus* et le nombre de « décrocheurs » est assez important. En 2010 par exemple, le nombre d'inscriptions trop modeste l'a

⁴ Tirée du mémoire de fin d'études universitaires en cours de réalisation par HUỠNH Thanh Phong sous la direction de l'auteur de l'article.

contrainte à avorter une promotion d'étudiants. D'une manière générale, la formation de tourisme souffre encore du manque de notoriété et de la méconnaissance de l'attractivité du secteur. La visibilité de la formation aurait dû être améliorée auprès du public potentiel par un travail d'information et de communication plus radical.

Dans le but de mesurer l'attrait de la formation de tourisme, une enquête⁵ a été réalisée auprès des étudiants en formation. Le premier volet de l'opération s'adresse à des étudiants des filières d'Education et de Traduction – Interprétation, ceux qui n'ont pas choisi de s'inscrire à la formation du Tourisme, pour comprendre pourquoi une telle désaffection. Son résultat suscite des pistes de réflexions quand il montre du doigt effectivement une certaine défaillance dans le travail de promotion de la filière de Tourisme.

La plus forte raison vient de ce que les étudiants se croyaient dépourvus de compétences nécessaires et de capacité physique pour exercer les professions du tourisme. Les questions de financements sont d'un autre type de facteur qui décourage plus d'un étudiant. D'après ceux-ci la formation de tourisme serait onéreuse compte tenu des frais de voyage annuels. Une autre barrière vient des familles qui s'opposaient à ce que leurs enfants travaillent dans le domaine touristique. Les facteurs de dégoût (que ce soit pour le voyage, pour le tourisme en général ou pour la formation de tourisme en particulier) n'interviennent que pour une part négligeable.

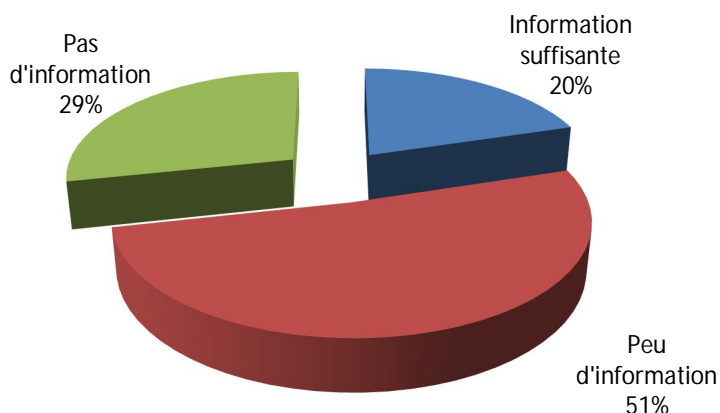


Raison du non-choix pour la formation de Tourisme

Par ailleurs, plus de la moitié de ce public n'était pas renseignés avant de décliner l'offre de formation. De plus, les informations nécessaires ne leur étaient pas parvenues comme il fallait : seulement 20% des étudiants « hors-tourisme » les qualifient de

⁵ Tirée du mémoire de fin d'études universitaires en cours de réalisation par TĂNG Kiên Văn sous la direction de l'auteur de l'article.

suffisantes alors qu'un peu plus de la moitié espère en recevoir davantage et qu'un peu moins du tiers disent n'en avoir obtenu aucune. Ce petit point noir aurait influencé le choix de formation de ce public.



Information auprès des étudiants « hors-Tourisme »

Le second volet s'est réalisé auprès des étudiants de la filière de Tourisme pour essayer d'expliquer leurs motivations quant à leur choix. Par ordre d'importance, les opportunités de voyages dominent le paysage attractif de la formation. La deuxième marche du podium est occupée par le motif de la diversité de métiers qu'offre le secteur touristique à leur carrière. Ainsi, les étudiants espèrent pouvoir intégrer, à l'issue du parcours universitaire, un large éventail de postes dans le domaine du tourisme. La préférence et la passion complètent le classement des motivations qui termine par la qualité de la formation de tourisme. Ce dernier critère n'est donc pas vraiment un point fort de la filière aux yeux des étudiants.

Perspective d'évolution

Pour améliorer sa formation, la filière de Tourisme multiplie ses efforts, en procédant par exemple à élaborer des supports de cours et à actualiser les cours existants. Par ailleurs, le volet « recherches » devra être renforcé pour soutenir la pratique d'enseignement.

D'autre part, la filière de tourisme a tout intérêt à rendre sa formation plus visible auprès du public potentiel. Les campagnes de communication seront à repenser pour atteindre plus d'efficacité. Elles devront toucher surtout les lycéens disposant des formations bilingues à HCMV et dans les provinces du sud car ceux-ci sont des ressources francophones importantes pour le tourisme vietnamien. Se faire connaître à l'international serait un autre défi à relever quant à la visibilité de la formation. Il s'agit de la reconnaissance du diplôme par des universités dans le monde. Si l'action porte fruit, le programme deviendra plus attractif parmi les offres de formations et les diplômés de la filière auront plus de facilité de poursuivre leurs études à l'étranger. Pourtant, ce beau projet devra passer par une meilleure qualité de formation et

nécessitera le soutien et la bonne coordination de toutes les instances du Département, de l'Université et des organisations éducatives. Enfin, une autre voie de développement de la filière serait de créer dans l'avenir un master de tourisme francophone. Pour cela, un plan de « doctorisation » des enseignants de la filière devra être sérieusement étudié afin que son corps professoral réponde aux normes exigées par le Ministère de l'Éducation et de la Formation du Vietnam.

S'agissant de la question des ressources d'enseignants, le Département de Français continue de recruter du personnel sur la base de ses anciens diplômés et les renforcer au niveau de langue pour que ceux-ci assurent les modules de Tourisme en français. D'autre part, la filière devra également envoyer son équipe suivre des formations (longues et courtes, diplômantes et non diplômantes) pour améliorer la qualité de la formation. Mais la gestion des ressources humaines exige toute une stratégie du côté de la direction du Département.

Une GPEC pour développer ses ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), par définition, regroupe les activités et les pratiques qui visent à mobiliser et à développer le personnel dans l'organisation. Il s'agit d'une science relativement jeune qui s'est fait reconnaître seulement depuis 1981 et qui s'inscrit dans les disciplines de la gestion. Parlant de la pratique de la discipline, PERETTI [2, p. 18] en souligne le caractère contingent :

Depuis 30 ans, l'approche contingente s'impose en GRH. Il n'y a pas de bonnes pratiques universelles. Les bonnes pratiques sont dans chaque cas celles qui sont adaptées aux contingences du contexte.

Cette discipline suppose également qu'une bonne gestion du personnel devrait tenir compte de beaucoup de facteurs dont le contexte socio-économique. D'ailleurs, à notre avis, si une bonne gestion des ressources humaines se montre très importante pour une entreprise en général, elle se pose avec plus d'acuité dans les unités d'enseignement et de recherche comme l'université ou la faculté car la question concerne directement la qualité de la formation et l'image de l'établissement en conséquence. Dans cette science, nous portons une attention particulière à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui est extrêmement pertinente dans la filière de Tourisme au sein du Département de Français de l'UP HCMV.

Selon WEISS [3, p. 498], la GPEC *est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.* Sur ce point, la GPEC s'avère une démarche indispensable qui supervise l'ensemble des besoins en ressources humaines du Département. Par ailleurs, la GPEC contribue à créer :

- Des valeurs pour le corps enseignants : reconnaissance, motivation, parcours professionnel, etc.
- Des valeurs pour le Département et la Filière : image, performance, solution aux difficultés de compétence, de spécialisation, etc.

Le processus de GPEC appliqué au cas de la filière de Tourisme comprendra les étapes suivantes :

- Analyse des activités du Département et de la Filière ;
- Identification des compétences requises pour assumer ces activités ;
- Identification des compétences dont disposent les enseignants-chercheurs ;
- Observation des écarts de compétences ;
- Mise en place de politique pour combler ces écarts.

La tâche sera facilitée grâce à un tableau de bord, outil qui permettra de mieux gérer les données actuelles, de les mettre à jour et de suivre l'évolution du corps enseignant. Enfin, une bonne prévision serait celle où la direction se projette dans un avenir de 5 à 10 ans. Les opérations à conduire dépendent de la constatation des lacunes futures et des capacités d'action dont se dote le Département de Français.

L'aspect du personnel a tout son rôle à jouer dans la stratégie de la filière de Tourisme pour laquelle contrôler l'évolution qualitative et quantitative des emplois est nécessaire. Aussi indispensable serait-il d'anticiper les besoins, mettre en place des pratiques appropriées (recrutement, orientation, intégration, etc.) et favoriser l'épanouissement des salariés (gestion de carrière). C'est tout l'intérêt de la GPEC.

BIBLIOGRAPHIE

1. Nguyen Thuc Thanh Tin (2010), *La gestion du corps enseignant du Département de Français de l'Université d'Education de Ho Chi Minh-ville*, Rapport d'activité, IAE de Paris.
2. Peretti J.-M. (2009), *Ressources Humaines*, 11e éd., Vuibert, Paris.
3. Weiss D. (dir.) (2005), *Ressources Humaines*, 3e éd., Les Éditions d'Organisation, Paris.
4. <http://www.hcmup.edu.vn> (dernier accès : 21.09.2016)

(Reçu: 15/8/2016; Révisé: 15/10/2016; Accepté: 12/11/2016)