

France-Asie, deux modes de management

Par Francis Lotzer (septembre 2004)

Ce qui fait la différence entre les deux modes de management, c'est la réponse du collaborateur face au style de management de son responsable hiérarchique.

Le DRH international d'un groupe français :

“ Vous me dites que vous ne vous opposez jamais à votre responsable hiérarchique. Mais si ce dernier vous demande de vous jeter du cinquième étage d'un building, que faites-vous ? ”

Un cadre chinois d'une filiale du groupe français à Hong Kong :

“ Je cherche un compromis. ”

Ce petit dialogue pourrait faire sourire si il n'était pas représentatif d'une certaine réalité asiatique.

Contrairement à un certain nombre d'idées reçues, si l'on compare le style de management en France et en Asie on ne trouve pas de différences fondamentales. Dans les deux cultures le style de management est globalement plus autoritaire que démocratique. Certaines études sérieuses montrent que dans les domaines du partage de l'information et de la décision de la part de la hiérarchie, les entreprises dites de l'ouest (occidentales) seraient plus ouvertes que les entreprises asiatiques. Mais les consultants en ressources humaines qui travaillent pour les entreprises privées et publiques sont bien placés pour voir que ces deux notions font encore cruellement défaut en France. Qu'on le veuille ou non, la France se distingue encore par de fortes structures hiérarchiques et un style de management plutôt autoritaire.

En revanche, ce qui fait la différence entre les deux modes de management, c'est la réponse du collaborateur face au style de management de son responsable hiérarchique.

En France, le collaborateur, aidé par son tempérament latin ainsi que par une évolution des différentes législations sociales au cours du siècle dernier, s'autorise à contredire peu ou prou son responsable hiérarchique. Exprimer une différence de point de vue, savoir dire "non" ou prendre une initiative font partie de la palette des réactions possibles face à la hiérarchie, même si ces actions pourraient souvent être amplifiées et mieux utilisées. En fonction de la personnalité des employés, la manifestation de cette opposition peut aller d'un simple signe non-verbal (moue dubitative) jusqu'à l'expression orale franche d'un désaccord.

En Asie, le collaborateur s'interdit de contredire sa hiérarchie. Au pire il exprimera sa réprobation de façon non-verbale, ne livrant ainsi qu'une fraction de sa pensée, que l'on peut comparer à la partie apparente d'un iceberg. Cela dit, même s'il n'explicite pas son désaccord, celui-ci peut-être très fortement "ressenti". Cette réaction d'une responsable française dirigeant une équipe chinoise à Hong Kong "Cela ne me paraît pas indispensable qu'ils m'expriment verbalement leur désaccord, je le vois et je le ressens".

Christophe Bonduelle (Bonduelle)

"Les entreprises familiales offrent une vision à long terme"

Depuis quatre ans, Christophe Bonduelle a pris les rênes de l'entreprise familiale, qui a forgé sa notoriété dans la conserverie. 150 ans d'histoire et de valeurs. (09/03/2005)

A 45 ans, Christophe Bonduelle a été élu meilleur entrepreneur français de l'année 2004 par Ernst & Young. Une deuxième consécration pour l'homme qui est devenu président de l'entreprise familiale en 2001, après en avoir été directeur général pendant huit ans. Depuis ses origines, Bonduelle se développe autour d'un unique produit de base : le légume, avec des combinaisons multipliées à l'infini et des recettes marketing qui font mouche. Rencontre.

Bonduelle en chiffres

Chiffre d'affaires 2004 (en mds d'euros)	1,4
Effectifs salariés	8 000
Présence	Europe géographique
Sites de fabrication (dans le monde)	25

Comment se caractérise le caractère familial de l'entreprise Bonduelle ?

Sur le plan historique, Bonduelle est tout d'abord une entreprise familiale éponyme, créée en 1853. Sur le plan financier, elle appartient encore aujourd'hui à 55 % aux familles Bonduelle. 4 à 5 % du capital sont directement détenus par le personnel même de l'entreprise, du fait de notre politique d'intéressement plaçable dans un fonds constitué d'actions Bonduelle. Les 40 % restants sont en Bourse. Sur le plan des statuts, l'entreprise est enfin organisée en commandite par action depuis 1995. Nous disposons d'un noyau dur d'actionnaires commandités, en clair quinze membres de la