

Les modes de management asiatiques peu transposables en Occident

Les outils et les méthodes des entreprises sont trop différents pour être source

Depuis les années 1960, les usines du monde entier se sont inspirées de la méthode japonaise Kanban

mise au point chez Toyota, qu'elles ont progressivement adoptée. Cette méthode de travail dite en « *juste à temps* » a révolutionné les modes de production occidentaux, et elle est aujourd'hui à la base des méthodes agiles, très en vogue dans la gestion de projets et dans le développement d'applications numériques. Depuis, l'économie mondiale s'est globalisée, et la croissance s'est accélérée en Asie, où la population a fortement augmenté. Mais les pratiques managériales ne s'exportent pas toujours : alors que la transformation numérique, l'avènement de l'Internet mobile, le télétravail banalisé et l'arrivée dans le monde professionnel de nouvelles générations ont profondément transformé les entreprises, tant en Occident que dans les pays asiatiques, les manières de faire restent pourtant fortement ancrées dans les cultures locales. Si le modèle entrepreneurial paternaliste reste dominant en Asie, notamment en Chine, les modes de management ont bien évolué sous l'impulsion de la mondialisation. Quant aux entreprises occidentales implantées en Asie, elles ont pour la plupart arrêté d'imposer leurs méthodes dans leurs filiales ou chez leurs sous-traitants asiatiques. De là à s'inspirer des modes de management pratiqués en Asie, il y a un grand pas.

Innovation « de rupture »

« *Plutôt que de s'inspirer, il faut voir ce qui marche et pourquoi*, suggère Catou Faust, professeure de management interculturel à l'école de commerce EM Lyon. *Les entreprises françaises se sont beaucoup inspirées des Etats-Unis, qui ont une culture du "comment" plutôt que du "pourquoi", et qui fournissent des outils de reporting très quantitatifs.* » Cette différence culturelle se retrouve aussi dans l'innovation. Pour les Japonais, cette dernière est partout et chacun peut innover, c'est à dire améliorer, en permanence. « *Alors qu'en France, l'innovation doit être "de rupture", contrairement aux Chinois qui, eux, adaptent* », souligne-t-elle. C'est surtout sous l'impulsion des nouvelles générations que le management des entreprises asiatiques évolue. Asmita Dubey, directrice générale digital de L'Oréal, l'a constaté au cours de ses expériences en Inde et en Chine : « *Le fort développement économique, surtout en Chine, s'est accompagné d'une rapide acculturation technologique, ce qui fait que les jeunes sont vraiment "mobile native" et ont une forte culture des méthodes agiles et de la programmation.* »

Cela se traduit dans la gestion de projets, qui sont résolus collectivement par une équipe aux compétences variées, dans laquelle chacun occupe une place clairement définie et où tous partagent le même objectif. « *Cette approche collaborative d'équipes multifonctions est très différente des méthodes occidentales beaucoup plus individualistes. Cette façon de travailler va se répandre car elle est porteuse d'importants bénéfices.* » On retrouve déjà une pratique relativement semblable en Europe et aux Etats-Unis dans les startup, mais elle ne perdure pas toujours quand la jeune pousse grandit. Autre caractéristique des jeunes employés asiatiques, ils veulent aller vite et changent facilement en fonction des occasions qui s'offrent à eux. « *Les jeunes refusent le conflit mais sont aussi très ambitieux. Pour progresser, ils négocient souvent leur salaire et n'hésitent pas à bouger très vite. Cela rend le marché du travail très dynamique. Jusqu'à il y a une dizaine d'années, les jeunes diplômés asiatiques étaient très attirés par les entreprises occidentales ; aujourd'hui, du moins en Chine, ils préfèrent travailler pour des sociétés qui cartonnent comme Baidu, Tencent, Alibaba, Weibo, etc.* », remarque Stéphane Distinguin, président fondateur de l'agence d'innovation Fabernovel, implantée à Shanghai et à Singapour. « *Ces jeunes bien formés travaillent beaucoup, deux fois plus que nous, ce qui n'est pas importable dans nos entreprises* », ajoute-t-il.

En Asie, beaucoup d'employés travaillent six jours par semaine, et souvent sur des horaires plus étendus qu'en Europe. Outre le fait qu'ils travaillent beaucoup, les employés asiatiques sont friands de nouvelles compétences. « *De l'idée au déploiement, il y a une grande vitesse de mise en œuvre. En Asie, toutes les propositions sont concrétisées. Cela m'impose d'être précise sur ce que j'attends des collaborateurs, de leur donner une direction claire et de garder une grande cohérence dans les messages. En Europe, je serais tout de suite challengée si je pratiquais de la même façon*, affirme Sophie Grugier, viceprésidente de Schneider Electric chargée de la satisfaction clients et de la qualité. *Surtout, la capacité d'apprentissage des employés en Asie est supérieure à la moyenne. Il faut sans cesse les réengager en leur donnant des perspectives de carrière et les accompagner dans leur parcours. Cela change ma façon de manager et m'oblige à être plus fluide dans la gestion des ressources* Les méthodes de management asiatiques ne sont pas pour autant transposables en France. « *Le management français est beaucoup basé sur la parole, la transparence, les outils alors que l'Asie a une culture du silence, du non-dit, de l'implicite, autrement dit des signaux faibles. Et les Français ne sont pas câblés pour les signaux faibles. Cherchons plutôt à améliorer ce que nous savons faire* », conclut Catou Faust.

sophy caulier ([Le Monde du 25 novembre 2021, page 18](#))