

Sommaire

<i>Qui suis-je ?</i>	6
<i>Un curieux métier</i>	8
<i>Les grands discours et les minijupes</i>	11
<i>Manager ou entremetteur ?</i>	13
<i>Mes six principes de management</i>	15
<i>Quelques règles chinoises</i>	17
<i>Leçon de management</i>	21
<i>Les clefs pour réorganiser</i>	24
<i>Une petite pensée pour la joueuse de Go</i>	26
<i>Une semaine chinoise capitale</i>	31
<i>Attention aux synthèses trop courtes</i>	33
<i>N'oublions pas d'écouter</i>	34
<i>Évitons d'envier son supérieur</i>	36
<i>Retour sur le confucianisme</i>	37
<i>Pourquoi faut-il respecter son chef ?</i>	43
<i>Les relations franco-chinoises</i>	44
<i>La différence entre gérer des stocks et gérer des hommes</i>	47
<i>Ce qui est fait est fait</i>	49
<i>Aller à l'essentiel</i>	55
<i>L'homme est-il vraiment bon par nature ?</i>	56
<i>La bêtise ne mène à rien</i>	59
<i>Comment développer l'innovation ?</i>	60
<i>Faut-il sanctionner ?</i>	63
<i>Éviter la crasse</i>	67
<i>Manager en Chine et manager en France</i>	69
<i>La richesse du groupe</i>	74
<i>So what ?</i>	76

<i>Communication et management, en Chine et en France</i>	78
<i>Il faut parfois savoir brusquer</i>	81
<i>L'homme au centre du management</i>	83
<i>Partager ses informations peut être utile</i>	86
<i>Comment comprendre les chinois ?</i>	87
<i>Une bonne influence vaut mieux que la dictature</i>	89
<i>Stratégie, structure, culture</i>	92
<i>Chercher ou manager ?</i>	98
<i>Comment progresser ?</i>	101
<i>La prise de risque est souvent nécessaire</i>	105
<i>Il vaut mieux bien connaître son référentiel</i>	108
<i>Enigmes chinoises</i>	112
<i>Soyons simple, pensons simple</i>	114
<i>Le management vu par Confucius</i>	118
<i>Libérer du temps</i>	139
<i>La prise de décision en milieu complexe</i>	149
<i>Trois bases vitales</i>	153
<i>Bibliographie</i>	161
<i>Crédit photos</i>	162

Prologue

Ce matin là, comme je m'astreins à le faire périodiquement, j'ai rendez-vous avec le directeur général de l'entreprise que je conseille depuis plus de deux années. Je ne suis pas conseiller de formation. Je suis un « manager » qui a eu des responsabilités importantes en France. Mon employeur possède depuis plus de vingt ans des relations étroites avec une entreprise chinoise en grand développement. Cette entreprise a sollicité de l'aide pour la direction d'une de ses usines. Voilà deux ans que j'essaie, malgré la barrière des langues et des cultures, d'analyser les situations vécues et de proposer des voies possibles d'amélioration. Mon interlocuteur m'accorde en général quelques dizaines de minutes pour lui exposer les cinq à six points sur lesquels je souhaite lui apporter un éclairage personnel. Il me sait gré à chaque fois de la concision et de la rapidité de nos échanges, qui ne perturbent pas trop son emploi du temps surchargé. Échanges est d'ailleurs un abus de langage car, surtout pendant les premiers temps de mon séjour en Chine, ces échanges tenaient beaucoup plus du monologue sans interruption que d'une conversation à bâtons rompus.

La fin de ma mission d'expatriation approchant, je lui suggère, en fin de réunion, de fixer un rendez-vous pendant lequel je pourrais, si le sujet l'intéresse, lui présenter les quelques principes de management que mon expérience déjà longue du métier m'a permis de formaliser, et dont je n'ai pas pu depuis leur « théorisation » mettre en défaut la pertinence.

Lui qui n'a jamais eu jusqu'à présent de temps disponible me propose de lui exposer immédiatement ces ... « clefs du succès ». Nous avons eu alors près de deux heures d'échange. Je voulais m'assurer que ces principes pouvaient passer sans trop souffrir la barre de la traduction anglaise, teintée de compléments de compréhensions chinoises. Mon « élève », visiblement très satisfait malgré la grande et inhabituelle perturbation de son emploi du temps, mit alors fin à l'entretien en m'annonçant très sérieusement : « Vous devriez écrire un livre ». Quel beau défi à relever !

J'ai souvent trouvé les livres sur le management longs, indigestes et trop théoriques. J'ai donc pris un parti délibéré, celui de tenter modestement de bâtir un ouvrage assez court, facile à lire et le plus concret possible.

Toutes les anecdotes rapportées dans cet ouvrage n'ont pour but que d'illustrer de façon simple quelques unes des multiples facettes du dur métier de manager. Elles ne sont que le fruit de l'imagination de l'auteur, ... à moins que sa longue fréquentation des sphères de direction ne l'ait conduit à vivre d'aussi étranges aventures ! C'est au lecteur à se faire sa propre opinion sur la réalité potentielle de telles situations. Pour ma part, je les trouve tout à fait plausibles. La plupart d'entre elles me rappellent en tout cas de grands souvenirs, ... plus ou moins lointains, ... et plus ou moins bons !

Henry de Maculi



MON DIEU, JE TE DEMANDE



*de la sagesse pour
comprendre mon chef*

*de l'amour pour le
pardonner*

*de la patience pour
comprendre ses actes*

*mais Dieu...
je te demande pas la force*

*car si tu me donne de la
force...*

**JE LUI EXPLOSE LA
GUEULE**



Qui suis-je ?

Il est toujours difficile, quand il faut se présenter à autrui, de se définir de façon simple et précise.

C'est une question qui m'a souvent préoccupé et à laquelle je n'ai trouvé une réponse satisfaisante qu'assez tardivement. Dans le processus de choix des futurs « hauts dirigeants » du groupe dans lequel je travaille, chaque candidat pressenti devait suivre un « parcours initiatique » qui le faisait notamment passer quelques jours dans un « assessment center¹ ».

Pendant trois longues journées et trois très courtes nuits, nous sommes mis à l'épreuve, en individuel ou en groupe, sur des

*La rigueur et la logique du cartésien,
La sensibilité et la créativité du littéraire,
Le dynamisme et la volonté du sportif,
Le bon sens et le sens de l'économie du*

mises en situation fort bien simulées. Une armée de conseillers

observe les comportements de chacun tout en prenant le temps d'analyser les résultats de la batterie associée de tests psychotechniques qui séparent les différentes épreuves. Dans la phase préparatoire à ces tests, une série d'entretiens avec un spécialiste « psy quelque chose », accompagnés de questionnaires remplis par des tiers, permet à chacun de mieux connaître sa propre personnalité.

¹ Littéralement « Centre de Vérification ».

Cette dernière, élaborée par le cabinet sélectionné, était présentée de façon schématique sur une rosace faisant apparaître les différentes parties du cerveau. Le cerveau droit, le cerveau gauche, le cerveau limbique et le cerveau reptilien².

Je me souviens encore très bien de la surprise de l'expert devant le résultat qui représentait un cercle assez régulier alors que sa longue expérience l'avait toujours confronté à des patatoïdes irréguliers.

Il m'a alors demandé de raconter ma vie dans le détail depuis la plus tendre enfance, ... sans pour autant me proposer l'habituel divan des sondeurs de cerveaux.

En replaçant les principaux événements de ma courte existence dans sa grille de lecture, il a convenu que le résultat était justifié et que je représentais un cas très rare de personnalité « équilibrée ».

Plus de dix ans après cette très intéressante expérience, je ne sais toujours pas si cette caractéristique est un avantage ou un inconvénient. Par contre le fait de connaître cette particularité me permet plus facilement de comprendre depuis certaines de mes réactions.

² Je ne suis ni spécialiste de neurochirurgie, ni des lobotomies. Couper le cerveau en quatre n'est pas de mon invention.

Un curieux métier

Pendant ma riche³ expérience d'expatriation, j'ai découvert assez rapidement que se contenter d'« accompagner » nos amis chinois était désormais insuffisant. Il fallait influencer plus directement sur le comportement des différents acteurs. Pendant les dix premières années de construction puis d'exploitation de l'usine, il a suffi d'être présent à leur côté pour que les installations fonctionnent correctement. N'en n'a-t-on pas alors trop fait ? N'a-t-on pas un peu trop facilement fait à la place d'apprendre à faire ? N'a-t-on pas ainsi rendu l'exploitant « conseillement » dépendant au point de ne plus être capable de penser par lui-même et d'attendre que les solutions aux problèmes rencontrés soient fournies plutôt que d'élaborer lui-même ses propres solutions ? Je pensais, avant mon départ pour la Chine, venir comme conseiller. Cette situation était déjà en elle-même assez paradoxale puisque j'arrivais en Chine pour faire le métier que je me suis toujours efforcé de « supprimer » dans tous mes emplois successifs, le considérant comme un échec de management personnel⁴.

**Si on t'écoute, soit content.
Si on ne t'écoute pas, soit
encore content.**

Mencius

³ En tout cas sur les plans culturel et professionnel.

⁴ Ce jugement est un peu sévère. Il repose sur plusieurs expériences malheureuses de consultants tellement imbriqués dans l'entreprise qu'ils finissaient par se comporter comme des managers, sans bien sûr en endosser les responsabilités.

Je me suis rendu compte au bout de quelques temps, que conseiller n'était pas le bon mot, ou en tout cas qu'il traduisait mal à lui tout seul la complexité de la mission réalisée ici.

J'ai donc proposé que notre activité de « conseil » évolue vers un nouveau concept baptisé d'un nom simple et explicite. J'ai été un « auditeur-consultant-conseiller-pédagogue-acteur ». Ce concept est facile à comprendre.

Il est difficile de conseiller une personne qui admet difficilement qu'on lui donne des conseils, et donc ne fait que très peu d'efforts pour les solliciter. Il faut donc, à partir d'audits, et d'entretiens non directifs avec quelques uns des

Il faut préserver à la fois l'industrie qui nous fait vivre, et l'environnement qui nous permet de vivre.

Hubert Reeves

acteurs, essayer de déterminer des champs dans lesquels une évolution

est souhaitable. Ensuite, il faut être suffisamment convaincant et pédagogue pour présenter les actions qui pourraient être engagées pour lancer une dynamique de progrès et faire évoluer les attitudes, les comportements et les manières de travailler.

Et enfin, en désespoir de cause, il faut parfois faire soi-même, être acteur direct du changement, en espérant que petit à petit la « sauce prenne » et que la démarche s'auto alimente. Dans tous les cas rencontrés, **la patience, le recul et la force de persuasion ont toujours été des qualités indispensables, la répétition et l'encerclement des techniques très utiles.**

Je m'inscris tout à fait dans la vision écrite récemment⁵ par l'un des attachés de l'ambassade de France à Beijing : « Pour réussir une implantation durable en Chine, il faut beaucoup de patience, une grande capacité d'écoute, des facultés d'adaptation ... et de la chance ! »

Puis j'ai découvert, plus tardivement, une nouvelle vision de ma mission. J'ai trouvé une analogie assez intéressante avec le rôle des missionnaires dans la Chine de la fin du XIX^e siècle. Dans le livre « Le palais des plaisirs divins⁶ », une discussion s'établit entre un commerçant et un médecin missionnaire, à la veille de la révolte des Boxers. Le médecin explique à son ami : « On ne transforme personne en essayant de le faire nous ressembler. Nous savons que le chemin chrétien est le bon, mais un chinois a sa propre façon de voir le monde. Nous devons trouver une manière de voir qui lui convienne.

Nous n'arriverons nulle part en jugeant trop sévèrement, ni en faisant entrer de force notre savoir supérieur dans sa tête. La meilleure manière de convertir quelqu'un, en fait, c'est de ne pas le convertir du tout. Enigmatique, n'est-ce pas ?

Le vieux mandarin⁷ emploie une expression parfaite sur le sujet : wú wéi⁸ ».

⁵ En novembre 2006.

⁶ De Adam Williams. [réf. 01]

⁷ Une connaissance chinoise des deux étrangers.

⁸ La pensée complète de Lao Tseu est « wú wéi ér wú bù wéi », dont François Jullien propose la belle transposition en français « ne rien faire mais que rien ne soit pas fait ». Nous reviendrons sur cette citation dans le chapitre « Retour sur le confucianisme ».