

ENSEIGNEMENTS D'UN DIRIGEANT ASIATIQUE : SAGESSE ET EFFICACITE

Auteur

Korsak Chairasmisak

Né en Chine en 1952, Korsak Chairasmisak rejoint à l'âge de 7 ans la Thaïlande, qui devient son pays d'adoption. Diplômé de l'Université de sciences économiques de Thammasat, il est vice-président d'un des plus grands groupes agro-industriels et de distribution asiatiques (Charoen Pokphand Group). Il préside également la Fédération mondiale de go chinois et a représenté sept fois son pays au cours des championnats du monde. Fin stratège, très au fait des religions et de la philosophie asiatique, Korsak Chairasmisak est l'auteur de deux autres ouvrages *Le leader asiatique en action* et *Le management en trois dimensions*. Ses livres, traduits dans de nombreux pays asiatiques, y reçoivent un accueil très favorable.

Éditeur : Editions d'Organisation **Date de parution** : juin 2005 **Volume** : 175 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Il s'agit d'un des rares livres de management, écrit par un dirigeant asiatique et publié en France. A ce titre, cet ouvrage mérite une attention particulière. Le contenu est aisément accessible, les pré-requis concernant l'histoire et la philosophie asiatique sont rappelés et l'auteur illustre constamment son propos de récits des stratèges de la Chine antique. **L'intérêt principal de l'ouvrage est de suggérer aux dirigeants occidentaux une réflexion sur la nature et sur l'exercice du pouvoir dans les pays orientaux.** Construit comme une démonstration, le livre de K. Chairasmisak s'attache à éclairer différents aspects de la tradition ancestrale asiatique, lesquels constituent selon lui les fondements de la prospérité des entreprises. Les apports du bouddhisme, du taoïsme, ou du jeu de go au management sont explicités et les qualités attendues d'un grand manager (bienveillance, maturation intérieure, résilience...) découlent logiquement de ces préceptes culturels. Pour autant, l'auteur ne s'affranchit pas des concepts d'évaluation des performances ou des concepts stratégiques occidentaux (certification qualité, maîtrise des coûts, mission et projet d'entreprise, perfection dans la communication et le service...) que l'auteur associe de manière pragmatique dans une potion magique managériale dénommée « Ingrédients pour un élixir de vie ». Selon K. Chairasmisak, il est indispensable « d'infuser le meilleur des deux mondes ».

CONCEPTS ET IDEES CLES



Composition de l'ouvrage

- Dix chapitres, répartis en trois parties.
- Une introduction composée d'une préface, d'une grille de lecture, d'un hommage et d'un avertissement.
- Une conclusion rédigée par des proches de l'auteur.



Idées principales

Dans l'introduction, l'auteur insiste sur le caractère indissociable de la performance et de la valeur humaine mettant en avant la valeur du don, l'importance d'une éthique du quotidien et celle d'un

management serein susceptible « d'élever l'ensemble du personnel de l'entreprise ». Ces différents aspects sont selon l'auteur, mieux appréhendés dans les pays asiatiques que dans les pays occidentaux.

Le premier chapitre (« Un fond culturel dense ») est consacré à la présentation succincte des grandes philosophies asiatiques (confucianisme, bouddhisme, taoïsme, moïsme...) qui contribuent à forger une identité culturelle commune, propre aux dirigeants orientaux.

- Selon Confucius, une société harmonieuse naît de la hiérarchie, dont découle l'ordre social et l'éthique, chacun connaissant la place qu'il occupe dans la société et agissant en conséquence.
- Le bouddhisme prêche la non-violence, rejette l'oppression, s'interroge sur le sens de la gloire individuelle et explore les voies de la perfection et de l'ascétisme.
- Le taoïsme s'intéresse quant à lui au rapport de l'individu avec la nature : l'action ne pouvant être contre-nature, l'individu doit économiser son énergie en prévenant toute difficulté avant que celle-ci ne l'atteigne.
- L'école moïste s'interroge sur les concepts de loyauté, de justice et de discipline: les devoirs d'un individu envers son pays, son clan (samouraïs, sociétés secrètes chinoises...) ou son entreprise, ainsi que le sens de l'honneur constituent des valeurs très prégnantes dans les pays orientaux.

Le second chapitre (« S'ancrer fermement en Asie, regarder la ligne d'horizon du monde ») présente les spécificités des perceptions et des actions du leader asiatique.

- Sens de l'homme et valeurs humanistes, responsabilités réciproques des dirigeants et des salariés ou encore intérêt suprême de l'entreprise émanent selon l'auteur des théories confucéennes et bouddhistes.
- Les dirigeants des entreprises se doivent d'être investis d'une véritable « mission humaniste » : « développer vis-à-vis de ses salariés une forme d'amour intérieur et se donner pour objectif de les rendre heureux ».
- Diriger une entreprise ou manager une équipe nécessite de « recourir alternativement à la sévérité et à la bienveillance » afin d'obtenir « un profit adéquat » et non maximal.

Le troisième chapitre (« La valeur de l'homme ») aborde le thème des obligations des dirigeants vis-à-vis de la société.

- La valeur du don est mise en exergue : Une société prospère est une société où chacun des membres contribue plus qu'il ne consomme.
- La valeur humaine d'un dirigeant est le fruit d'une vie entière de travail et de réalisations dont le seul juge est la société.
- Quelques actions de portée sociétale proposées par 7-Eleven sont présentées (formation de professeurs de bouddhisme, camp de lecture pour la jeunesse, heure bouddhiste du vendredi...)

Le quatrième chapitre (« Les qualités du leadership ») présente les qualités attendues d'un dirigeant, en fonction de sa position hiérarchique dans l'entreprise.

- Un manager de terrain, chez 7-Eleven doit présenter les qualités suivantes : sincérité, maîtrise de soi, humilité et « anti-élitisme ».
- Un cadre intermédiaire dans la même entreprise se doit d'être exemplaire, bienveillant, intègre et doté d'un bon esprit de décision.
- En ce qui concerne les cadres supérieurs, les qualités mises en avant par l'auteur relèvent du sens du bien public, de la pédagogie et de l'ouverture d'esprit.
- L'auteur évoque exclusivement les qualités humaines - Les qualités professionnelles ne sont pas mentionnées. (oubli volontaire ou pré-requis logique ?)

Le cinquième chapitre (« Les maladies latentes du leadership ») présente « les maux de l'esprit » susceptibles d'affecter les dirigeants et pour lesquels il préconise une politique de prévention. Il s'agit notamment de :

- La servilité envers son (ses) supérieur(s).
- La suffisance, lorsqu'elle se situe en deçà de la prudence et de la raison.
- L'obstination, lorsqu'elle amène à ne plus supporter la contradiction.
- La construction de réseau et de coterie au sein même de l'entreprise.
- Le carriérisme assimilé à une « maladie de leader immature ».

Le sixième chapitre («Le secret est dans notre coeur») développe de manière succincte « le concept de maturation intérieure, lui-même source de pouvoir extérieur » :

- La maturation intérieure nécessite d'adopter une attitude et un état d'esprit positif : « Vivre avec ses problèmes, être heureux malgré eux ». Les difficultés inhérentes à toute vie ne sont et ne doivent pas être synonymes de souffrance, conformément à la philosophie bouddhiste.
- La maturation intérieure implique également d'être pleinement conscient de soi, conscience que l'auteur aborde sous trois angles distincts (la conscience de ses actes - savoir assumer ses responsabilités, la conscience de ses émotions – savoir les maîtriser, la conscience de son ego – « un ego hypertrophié peut détruire l'avenir autant que la vie »).

Le septième chapitre («L'intelligence stratégique») utilise le jeu de go pour illustrer par analogie l'art de la stratégie.

- Certains concepts évoqués par l'auteur sont connus et ont déjà fait l'objet de nombreux développements (économie de moyens, distinction entre politique et stratégie, nécessité de savoir perdre une ou des bataille(s) pour pouvoir remporter la guerre...).
- D'autres concepts sont plus novateurs, plus complexes et plus intrigants (utilité du vide créateur, savoir diriger sans se mettre en avant, faire la guerre avec bienveillance...).

Le huitième chapitre («Management : les mouvements de la danse du sabre») s'articule autour de quatre parties, indissociables et hiérarchisées :

- Le premier mouvement traite de l'absolue nécessité pour un dirigeant d'avoir une vision globale, dont l'acuité est sans commune mesure avec celle d'un homme ordinaire.
- Le second mouvement permet de transformer la vision en missions qui se déclinent ensuite en objectifs pour pouvoir être mises en œuvre (exemple de 7-Eleven)
- Le troisième mouvement évoque la traduction concrète des missions de 7-Eleven en stratégies opérationnelles.
- Le dernier mouvement (humanisme et arbitrage asiatique) traite des relations sociales dans l'entreprise, et des possibilités de concilier les attentes des employeurs et des salariés, et ce même en période crise.

Le neuvième chapitre («Développement organisationnel : le secret de l'invulnérabilité») détaille les ingrédients de « l'élixir de vie des entreprises », selon Korsak-Chairasmisak : il s'agit de :

- La certification ISO
- La perfection dans la communication et le service
- L'efficacité des réunions
- Les 7S de 7 Eleven : clarification, praticité, propreté, sanitaire, systèmes et culture, clarté, environnement
- La sécurité
- La mission de la fourmi : la maîtrise des coûts
- La mission de l'abeille : vision et vue globale
- Le TQA (Thailand Quality Award) dénommé Elixir de l'empereur par l'auteur

Le dixième chapitre (« Valeurs : le souffle de l'organisation ») détaille les sept valeurs, qui sont à la base du développement de 7-Eleven :

- La force, analysée sous l'angle de de la résistance, de l'endurance et de la persévérance
- Le courage (tenir à des principes éthiques, affronter ses salariés ou encore affronter celui qui a le pouvoir...)
- Le sens de la parole donnée
- L'unité (l'importance du travail en équipe)
- La générosité (aucune explication donnée car la générosité est une caractéristique culturelle nationale)
- Le respect (se montrer soucieux du droit des autres, de leurs avis et de leurs capacités)
- L'appréciation des beautés de la vie (trouver son plaisir dans l'art et la culture et non dans la consommation).

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau		Raisons majeures	
Pour la pratique pédagogique	Terminale STG	+	Intéressant à lire pour les professeurs dans le cadre du cours de Management des organisations. Les différents styles de direction replacés dans un contexte culturel peuvent donner lieu à des discussions et des analyses intéressantes. L'ouvrage est par contre peu exploitable directement par les élèves
	BTS commerciaux	++	Ouvrage très intéressant pour les enseignants de Commerce International dans le cadre de la rénovation du BTS. Les différences culturelles entre l'Orient et l'Occident sont bien analysées par l'auteur. Cet ouvrage peut également être utilisé par les étudiants dans le cadre de la réalisation d'un dossier/d'un exposé/ d'une note de synthèse (...) sur les pratiques internationales de management.
Pour la préparation à un concours	Capet	-	Il ne s'agit pas à priori d'un ouvrage indispensable dans le cadre de la préparation à l'épreuve orale d'économie. Les concepts de management sont évoqués dans les grandes lignes et d'autres lectures apparaissent plus indispensables.
	Agrégation	+	Ouvrage intéressant et lisible rapidement, source d'exemples dans l'épreuve orale de MAGE, voir de TEJS. Le livre « Manager à l'école de Confucius », rédigé par Sophie Faure offre toutefois un meilleur recul sur les pratiques managériales orientales.
Pour la culture générale		+	Ouvrage très imagé et plaisant à lire, qui comporte de nombreuses références historiques. Pour autant, certains développements (les règles du jeu de go, les mouvements de la danse du sabre...) semblent d'une utilité contestable.