

Le petit géant *Tree-Ring Management*

Hiroshi Tsukakoshi

Président d'Ina Food Industry Co., Ltd. A accru le chiffre d'affaires et les bénéfices de son entreprise en développant les marchés de l'agent gélifiant agar-agar dans le domaine de l'alimentation, de la santé et des produits de beauté. Selon lui, l'approche idéale pour la gestion des entreprises est de créer des sociétés qui promeuvent le bonheur des employés et contribuent ainsi au bien-être de la société.



Blottie dans une région boisée de la ville d'Ina, dans le département de Nagano, Ina Food Industry Co., Ltd. est une entreprise de 531 employés qui fabrique et commercialise des produits utilisant l'agent gélifiant agar-agar. Malgré sa taille relativement modeste comparée aux géants japonais de l'agroalimentaire, cette société ne cesse de recevoir la visite de personnes de haut niveau, comme les équipes de direction de Toyota Motor Corporation et d'autres grandes entreprises, ou le gouverneur de la Banque du Japon. Pourquoi cette entreprise connaît-elle un tel succès ? La raison est sa philosophie managériale unique, connue sous le nom de « gestion anneaux de croissance » (*tree-ring management*), qui a permis à l'entreprise de connaître une croissance continue et soutenue sur les décennies qui ont suivi sa fondation.

Le président d'Ina Food Industry M. Hiroshi Tsukakoshi explique le succès de son entreprise de la façon suivante : « Pourquoi les activités humaines telles que les entreprises et les partis politiques existent-elles ? Elles existent pour apporter le bonheur aux gens. Le profit n'est pas le but en soi, c'est juste un moyen pour rendre les employés heureux. Une entreprise qui adopte le profit comme objectif ne l'obtiendra qu'aux dépens de ses employés et fournisseurs. Comme le montre la prolifération des guides pratiques "how to" dans les librairies, il manque la philosophie essentielle.

Ce sont les aspects philosophiques tels que "comment les choses devraient-elles être ?" ou "quel est le but de faire les choses ?" qui sont importants. »

L'agar-agar était autrefois produit en tant qu'activité annexe des agriculteurs durant les mois d'hiver, et c'était une denrée typique dont la production dépendait énormément de la météo. Lors de la crise du pétrole de 1973, le cours de l'agar-agar sur le marché a augmenté rapidement, de même que celui d'autres produits, puis il s'est effondré, détruisant la confiance dans l'industrie de l'agar-agar toute entière. C'est à la suite de ces expériences que la philosophie managériale d'Ina Food Industry « gestion anneaux de croissance » est née. M. Tsukakoshi explique : « La chaleur et le froid, le vent et la neige affectent la largeur de chaque anneau de croissance, mais les arbres poussent toujours, ajoutant infailliblement un anneau chaque année. Pour moi, c'est l'état naturel des affaires pour une entreprise, et c'est l'approche que l'entreprise doit adopter. »

Mais en cette époque de changements rapides et d'incertitude, la bonne approche pour les dirigeants d'entreprises ne serait-elle pas de se concentrer sur le fait de dégager du profit quand les conditions sont favorables ? En réponse à cela, M. Tsukakoshi cite un enseignement du penseur japonais du XIX^e siècle Ninomiya Sontoku, en tant que principe de base du management : « Il y a un dicton qui

dit : "Ceux qui voient sur le long terme prospéreront, ceux qui voient sur le court terme deviendront pauvres." Les gens qui dirigent les entreprises en surfant sur les hauts et les bas de la conjoncture ne sont pas de vrais dirigeants. Obtenir de bons résultats dans une période d'essor économique n'est pas le reflet de la capacité réelle d'une personne. Si vous dirigez une entreprise de cette manière, les résultats se dégraderont dès que l'économie ralentira. La véritable compétence managériale consiste à décider où utiliser l'énergie générée par la croissance lorsque les ventes sont en augmentation. » M. Tsukakoshi ajoute qu'il doit y avoir de la compétence technique à la base de la « gestion anneaux de croissance », qui n'est pas affectée par les hauts et les bas de la conjoncture. « Chez Ina Food Industry, 10 % de nos employés travaillent à la R&D. Étant engagés dans un grand nombre de recherches, nous sommes capables de commercialiser les produits de ces travaux lorsque le besoin apparaît. Et comme il n'y a jamais de fin à la gestion d'une entreprise, il n'y a pas besoin de se précipiter pour obtenir les résultats. Une entreprise qui fait de la R&D est capable de répondre à tout changement susceptible d'intervenir dans la société. »

Fort de cette philosophie, Ina Food Industry a réalisé un chiffre d'affaires de 19,2 milliards de yens (169,9 millions de dollars US) au cours de l'année fiscale 2016. Et malgré ce succès, la société n'est pas cotée en bourse. M. Tsukakoshi explique : « L'objectif d'une entreprise cotée en bourse est de faire monter le prix de son action grâce à son bénéfice net et à son potentiel de croissance. Lorsque l'entreprise grandit, les surplus vont aux actionnaires. Cela ne contribue pas au bonheur des employés, et cela n'augmente pas leur motivation. Chez Ina Food Industry, pour faire profiter nos employés de nos bénéfices, nous avons investi sur les cinq dernières années 5 milliards de yens (44,2 millions de dollars US) dans une nouvelle usine, et nous avons amélioré l'environnement de travail d'année en année. Les dépenses de personnel ne sont pas des coûts, elles constituent l'objectif même de la gestion d'une entreprise. D'ailleurs, la véritable croissance d'une entreprise est lorsque ses travailleurs sont capables de ressentir de façon tangible "Je suis plus heureux maintenant que je n'étais avant". »

Mais le profit est important pour assurer la survie d'une entreprise, n'est-ce pas ? À cette question, M. Tsukakoshi répond : « Bien sûr, je confirme nos chiffres de résultats. Mais ces dernières années, j'ai vu trop de dirigeants qui accordent une place bien trop importante au profit, alors laissez-moi dire ceci : le profit est juste comme les excréments humains. Personne n'a pour but de déféquer dans sa vie. Mais tout corps en bonne santé produit naturellement des excréments chaque jour. Même sans essayer, ils sont produits. C'est exactement la même chose avec les profits d'une entreprise. »

Au fond de la région boisée d'Ina, dans le département de Nagano, il y a en fait un petit géant qui grandit d'année en année.

Qu'est-ce que l'agar-agar ?

Connu au Japon sous le nom de *kanten*, l'agar-agar est un bouillon gelé et séché produit à partir d'algue agar-agar, de *gracilaria* et d'autres types d'algues gélatineuses. Gélifiant alimentaire, il est largement utilisé au Japon comme ingrédient dans les confiseries traditionnelles et autres produits. Ces dernières années, il a gagné en notoriété en tant que produit de régime alimentaire car il est riche en fibres et pauvre en calories. Aujourd'hui, il est utilisé non seulement dans l'alimentation, mais aussi en biotechnologie et pour le développement de produits pharmaceutiques.

Algue agar-agar



Kanten



© maruk/amanaimages



Chez Ina Food Industry, les employés passent du temps à nettoyer les locaux de l'entreprise sur une base bénévole avant le début de la journée de travail. M. Tsukakoshi affirme que, lorsque les employés sont mis en valeur, ils ressentent une impression de bien-être et de bonheur et ont alors envie de donner en retour.



Disponible chez eBooks

amazonkindle

Get it on iBooks

La philosophie managériale de Hiroshi Tsukakoshi est décrite en détail dans le livre « *Tree-Ring Management* », publié par Japan Library.