

Mooc : apprendre un management « bienveillant »

Bastien Pechon, Trends - Tendances |

Un nouveau cours en ligne (mooc) de l'Université de Liège tente de comprendre comment le Japonais Kazuo Inamori de Kyocera a pu bâtir un empire à l'organisation très horizontale, au management bienveillant et aux valeurs d'altruisme et d'humanisme. Une nouvelle manière de gérer son entreprise ?

Kazuo Inamori. Âgé de 86 ans, ce chef d'entreprise est une véritable figure au Japon. « C'est un peu un 'monsieur Solvay', un 'monsieur Toyota' », explique Claire Ghyselen, attachée économique et commerciale pour le Japon à l'Agence wallonne à l'exportation (Awex).

Ce Japonais a lancé Kyoto Ceramic en 1959, une entreprise spécialisée dans la fabrication de céramique. Kazuo Inamori a ensuite diversifié peu à peu ses activités en développant des composants électroniques en céramique pour différents produits. Aujourd'hui nommée Kyocera, l'entreprise est devenue une multinationale qui emploie près de 76.000 personnes dans le monde entier. Ses composants se retrouvent dans des cartouches d'encre, des imprimantes, des photocopieurs, des smartphones, des panneaux solaires, des voitures, etc. L'entreprise produit même des hanches artificielles et des implants dentaires.

Basée au Japon, l'attachée économique et commerciale de l'Awex a été approchée par Kyocera, qui souhaitait propager son modèle et sa philosophie très particulière. Claire Ghyselen met donc en relation l'entreprise japonaise et Eric Haubruge, le vice-recteur de l'Université de Liège en 2016. De cette rencontre naît l'idée de déve-

lopper un mooc (acronyme de *massive open online course*). L'université n'est cependant pas en mission commandée pour Kyocera. Elle a entièrement autofinancé et réalisé ce cours en ligne. Aidée par Björn-Olav Dozo, chercheur et maître de conférences à l'ULiège, Claire Ghyselen s'est donc penchée sur cette structure et ce management très particulier.

Constellation

Au fur et à mesure de son expansion, Kyocera s'est structurée de manière très particulière. Alors que la plupart des entreprises japonaises suivaient de près le modèle pyramidal des sociétés américaines, le groupe s'est étendu en une constellation de PME qui travaillent ensemble, qui collaborent mais qui sont indépendantes les unes des autres. Elles sont très similaires à ces êtres vivants microscopiques, qui se déforment, créent des prolongements, mais qui sont bien constitués d'une seule cellule : les amibes. « Ce sont des unités autonomes qui grandissent. Quand elles ont atteint un seuil critique, elles se scindent », explique Claire Ghyselen. Ce seuil critique peut être atteint si cette PME a engagé tellement d'employés qu'ils ne se connaissent plus, ou qu'elle a développé un nouveau business. Kyocera n'est



Kazuo Inamori en entretien avec Claire Ghyselen.

donc qu'un large réseau de plus de 230 sociétés à travers le monde. Comment une constellation aussi complexe peut-elle fonctionner ?

Management bienveillant

Chaque cellule fonctionne essentiellement par projets. Le modèle laisse beaucoup d'autonomie aux petites entreprises mais également aux employés eux-mêmes. Claire Ghyselen donne un exemple : « Quelqu'un a une idée pour développer une application. S'il convainc le management, qu'il obtient le budget, il peut commencer à la développer. C'est à lui d'attirer les personnes dont il a besoin. » Ce porteur de projet est donc un véritable entrepreneur au sein de la société : un « intrapreneur ». Le projet peut aboutir à une innovation. En cas de réussite, il devient alors une nouvelle entreprise autonome. En cas d'échec, le risque de mettre à mal le groupe est faible : les PME qui le composent se supportent les unes par rapport aux autres. « Ka-

zuo Inamori a créé une structure qui peut vivre sans lui », ajoute Claire Ghyselen. Ce genre de délégation de pouvoir implique beaucoup de responsabilité sur les épaules des petites entreprises et de leurs employés. Si bien que, en cas de problème, ceux-ci ont tendance à coopérer pour trouver eux-mêmes la solution.

« Kazuo Inamori est bouddhiste, poursuit Claire Ghyselen. Dans le bouddhisme, le but ultime est d'avoir un impact positif sur l'univers. » Une philosophie qu'il a voulu mettre en application en veillant aussi aux relations humaines. Des relations de respect mutuel, d'équité et de justice. Ce « management bienveillant » ne doit cependant pas occulter l'ADN de l'organisation : cela reste une entreprise capitaliste dont le but est de faire du profit.

Un contrôle vertical et transversal

Bien que très autonomes, les différentes entreprises qui forment

Le modèle d'une multinationale japonaise |

Kyocera sont tenues de suivre les grandes lignes stratégiques de la direction générale du groupe. Ces amibes ne sont pas isolées. Elles se contrôlent mutuellement grâce à la transparence de leurs données comptables. Des informations qui circulent entre toutes les cellules du groupe. Elles ne sont évidemment pas publiques, mais elles sont accessibles pour tous les employés, dans un format lisible. Ces données comptables sont également actualisées en temps réel. Si un problème se pose, il est rapidement décelé et réglé. Enfin, le porteur de projet a une certaine marge de manœuvre mais il n'a cependant pas carte blanche. Ses supérieurs s'assurent qu'il reste bien dans les lignes directrices de son projet. Ces unités de production s'organi-

sent aussi autour d'un secteur commun, en se spécialisant dans un *process* bien particulier. Plutôt que de faire appel à un prestataire extérieur, elles recourent à d'autres cellules du groupe pour sous-traiter certaines tâches. L'ensemble produit des composants. En cas de commande d'un client, c'est donc toute la chaîne d'amibes qui est impliquée. Ces unités communiquent donc aussi entre elles à travers leurs commandes.

Déjà en ligne jusqu'au 31 août

Mis en ligne le 28 mai sur la plateforme française Fun Mooc, le cours *Gérer son entreprise autrement* est gratuit et composé de cinq modules. Publiés hebdomadairement, ils aborderont ces diffé-

rentes notions en six semaines. Cependant, ces modules resteront en ligne jusqu'au 31 août, afin que chacun puisse organiser son planning comme il le souhaite. 3.300 personnes se sont déjà inscrites à ce mooc depuis le début du mois de mai. Les inscriptions seront clôturées le 30 juin, mais une seconde session devrait démarrer en octobre prochain.

Uniquement disponible en français, des vidéos et des documents permettent d'intégrer ces notions, des quizz vérifient la compréhension des savoirs et des dissertations suscitent la réflexion avec d'autres élèves du forum. Un groupe sur le réseau social LinkedIn a également été lancé.

L'objectif de Claire Ghyselen et de l'Université de Liège est donc de

créer une communauté et de susciter le débat autour de cette nouvelle manière de gérer son entreprise. Ce n'est pas un cours ex cathedra 2.0 mais un vrai apprentissage par les pairs. Et les élèves ne seront pas les seuls à apprendre : Claire Ghyselen va rédiger une thèse sur base de ces échanges et des expériences réalisées par cette communauté afin de voir comment ces valeurs et cette structure peuvent être adoptées par des francophones.

Au terme de cette session, s'ils ont bien participé aux évaluations, les étudiants recevront simplement une attestation de fréquentation. Trouver le mooc "*Gérer son entreprise autrement sur*" : www.fun-mooc.fr/universities/universite-de-liege ■

L'imprimerie Hendrix double sa production de plaques!



Fin 2017, l'imprimerie Hendrix, située à Peer, investit dans une nouvelle insoleuse de plaques rapide Fujifilm Luxel T-9800. Un bon choix en fait, car depuis son installation l'insoleuse n'a pas encore été à l'arrêt. "Une fois les plaques chargées, nous n'avons plus à nous en soucier", nous raconte Madame Kathleen Hendrix co-gérante de la société et responsable prepress.



Retrouvez l'article complet sur notre site.



www.manrolandbenelux.be



Votre succès, notre mission!