

Lam Chun See, président d'une société de conseil singapourienne (à droite), présente la méthode japonaise des 5S-kaizen.



## Le projet kaizen

### Jeter les bases de la croissance singapourienne

Aujourd'hui, Singapour est une plaque tournante majeure en Asie, dans un contexte de mondialisation accrue. Au début des années 1980, il était clair que la jeune économie, qui enregistrait une croissance régulière depuis sa fondation en 1965, était à surveiller de près. Mais c'est le projet de développement de la productivité lancé par la JICA en juin 1983, qui a résolument contribué à moderniser la structure industrielle du pays. Singapour ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui sans le succès de ce projet.

#### S'INSPIRER DU MOUVEMENT DE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ DU JAPON

La construction d'une nation commence par le développement des ressources humaines. Le processus



Des chefs d'entreprise singapouriens et des représentants du Centre japonais de la productivité s'applaudissent mutuellement pour le dur travail fourni pour un projet.

s'est enclenché en janvier 1981, quand le premier ministre de l'époque, Zenko Suzuki, a visité les cinq pays membres de l'ANASE et annoncé le projet de développement des ressources humaines de l'ANASE, doté d'un budget total de 100 millions USD. Ce projet a permis de créer des centres de développement dédiés aux échanges interpersonnels et à la formation de talents dans les pays membres.

C'est Singapour qui a demandé une aide pour développer sa productivité. En juin 1981, Lee Kuan Yew, alors premier ministre de Singapour, a visité le Japon et rencontré Kohei Goshi, le président du Centre japonais de la productivité. M. Kuan Yew a déclaré à M. Goshi que le Japon, bien que dépourvu de ressources naturelles, comme Singapour, avait atteint un remarquable essor économique après la deuxième guerre mondiale, et que son pays souhaitait s'inspirer du mouvement japonais de développement de la productivité qui avait jeté les bases de cette croissance.

Jusqu'à-là, Singapour avait encouragé les industries à forte intensité de l'œuvre. Mais pour poursuivre sa croissance, le pays devait impérativement

### 33 to uncover secrets of Japanese management

Group's visit part of move to upgrade skills of NPB's staff

THE great success in Japanese management and training secrets begins today with the departure for Japan of 33 young men and women, accompanied by their parents and private managers.

They will be looking to learn from the Japanese government, industry, research institutes, training centres and government organisations.

On the way home, these trainees will be asked to bring back to Singapore the fruits of their visit, in the form of reports and proposals for the improvement of local industry.

The group will be accompanied by a Japanese government delegation, research institutes, training centres and government organisations.

At the end of the visit, the group will be asked to bring back to Singapore the fruits of their visit, in the form of reports and proposals for the improvement of local industry.

Cet article d'un journal singapourien de 1984 relate la visite au Japon de représentants du Comité national de la productivité.

## Principaux résultats du projet en 7 ans

### Élaboration de manuels et de supports de formation

Près de **100** Publications



### Introduction et mise en œuvre du kaizen

Près de **100** Entreprises



### Singapouriens participant à une formation de la JICA au Japon

**196**



### Experts de la JICA dirigeant une formation à Singapour

Plus de **200**



### Singapouriens recevant une formation dispensée par des experts de la JICA

Environ **15 000**



évoluer vers une structure industrielle à forte intensité de savoir et de capital, et améliorer sa compétitivité mondiale. À cette fin, M. Kuan Yew a demandé la création du Comité national de la productivité (CNP, aujourd'hui Conseil pour la normalisation, la productivité et de l'innovation).

### UN SUCCÈS PAS FACILE À ATTEINDRE

Quand la JICA a lancé son projet de développement de la productivité à Singapour, l'objectif était de transmettre les techniques japonaises de développement de la productivité au CNP, et d'amorcer ainsi un mouvement stimulant la productivité dans ce pays. Cette coopération a duré sept ans, jusqu'à fin juin 1990, et la coopération ultérieure deux ans.

Le transfert de savoir-faire pour développer la productivité s'est heurté, dans un premier temps, à des difficultés. L'approche japonaise consistant à « essayer et voir » a été mal accueillie à Singapour, où l'on préférerait avoir des théories à mettre en pratique. De fait, un an environ après le début du projet, les Singapouriens ont exprimé leur déception face à l'absence de résultats visibles, et le projet s'est retrouvé au point mort.

Pour remédier à cette situation, Kiyohiko Sakurai est entré en jeu comme deuxième chef d'équipe et conseiller. Ancien ingénieur en construction navale, M. Sakurai était un simple citoyen japonais ayant travaillé 18 ans à Singapour. Il a abandonné l'approche initiale, dans laquelle les spécialistes japonais formaient des homologues eux-mêmes chargés de former le personnel local. Au lieu de cela, il a fait aller les spécialistes dans les usines avec des collaborateurs du CNP pour transférer graduellement leur savoir-faire aux cadres et aux ouvriers. En résumé, le rôle du spécialiste a changé, de conseiller il est devenu assistant de terrain.

### TRANSMETTRE LA CULTURE D'ENTREPRISE JAPONAISE

Ce qui s'est révélé efficace dans le transfert de savoir-faire, c'est le *kaizen*, une méthode japonaise axée sur des améliorations constantes et progressives de la qualité et de la productivité. Le *kaizen* s'appuie



M. Lam (debout, 3<sup>e</sup> en partant de la droite), a suivi une formation de deux semaines chez l'équipementier automobile japonais Aisin Seiki en 1985.

sur le système des 5S – *seiri* (trier), *seiton* (mettre de l'ordre), *seiso* (nettoyer), *seiketsu* (standardiser) et *shitsuke* (maintenir la discipline) – pour améliorer l'efficacité et la qualité globale de l'environnement de travail.

Yasushi Fukuda, qui a succédé à Kiyohiko Sakurai à la tête de l'équipe, explique comment les partenaires ont fait de ce programme une réussite : « Une fois par mois, nous donnions à des cadres supérieurs du Japon et de Singapour l'occasion de se rencontrer pour partager leurs commentaires et leurs doléances. Cela a donné de très bons résultats. » Ces interactions humaines les ont aidés à surmonter leurs différences au fil du temps, et à prendre conscience qu'ils appartenaient à une même grande « famille de productivité ».

Au cours des décennies précédentes, l'assistance technique du Japon était surtout axée sur la fourniture de matériel, le transfert de compétences et de savoir-faire jouant un rôle secondaire. Le projet de développement de la productivité à Singapour était remarquable par son approche plus globale, associant le transfert de techniques de productivité aux techniques de gestion et de culture d'entreprise dans un système de gestion véritablement exhaustif.

Cette approche holistique, dont l'application a été un franc succès à Singapour, se reflète aujourd'hui dans les activités internationales de la JICA. Le minuscule État insulaire est désormais une puissance économique dont le PIB par habitant dépasse celui du Japon. Et la JICA est fière que ce projet ait joué un rôle important dans l'émergence de Singapour comme l'un des pôles de croissance en Asie.