



Des stagiaires étrangers s'initient au système d'inspection très rigoureux d'un fabricant japonais.

Une philosophie japonaise améliore les lieux de travail dans le monde

Le concept de kaizen a contribué à la croissance économique du Japon après la deuxième guerre mondiale. Aujourd'hui, cette méthodologie est largement reconnue dans le monde entier. Ce « bon sens commun » japonais se répand de plus en plus dans les pays en développement.



DES STAGIAIRES CONQUIS PAR DIVERSES IDÉES

« En fin de processus, nous inspectons avec soin les pièces pour voir si elles présentent des défauts. »

Dans une boîte, de petites pièces de quelques centimètres d'épaisseur sont rangées bien serrées. Les employés scrutent chacune d'elles au microscope. La scène se passe dans une usine de Surteckariya Co. Ltd., un fabricant implanté dans la préfecture d'Aichi, spécialisé notamment dans le traitement de surface des composants automobiles. Sa force majeure réside dans son contrôle très rigoureux de la qualité. En juillet 2015, cette entreprise a accueilli sept stagiaires africains venus découvrir ses techniques et son savoir-faire.

« Nous avons établi un cercle de contrôle de la qualité dans chaque section, permettant aux employés de cerner les problèmes de leur équipe de travail et de tenter de trouver par eux-mêmes des solutions », explique Hideki Hara, l'un des intervenants de la formation. De nombreuses méthodes inspirées des suggestions du personnel sont maintenant appliquées dans l'usine, comme l'affichage des processus de travail et des mesures de sécurité sur le lieu de travail, et la gestion des pièces détachées grâce aux étiquettes numérotées sur les boîtes. Après avoir observé le fonctionnement de l'usine pendant une heure, les stagiaires livrent leurs commentaires : « J'ai appris qu'il s'agissait d'initiatives simples », « Je veux faire connaître l'importance du contrôle de la qualité dans mon pays d'origine ».

Le système kaizen permet de constamment revoir les méthodes de travail, telles que l'amélioration de l'efficacité au travail et la garantie de la sécurité, grâce aux suggestions des employés sur le terrain. Ce concept « Made in Japan », activement utilisé sur les sites de production durant la période de forte croissance économique à l'issue de la deuxième guerre mondiale, est aujourd'hui largement appliqué dans de nombreux pays en développement. Dans ce contexte, les formations de la JICA axées sur le kaizen, qui prévoient des visites d'entreprises japonaises, remportent un franc succès dans les pays en développement. Si le kaizen est aujourd'hui largement connu en tant que philosophie japonaise de travail, il a fallu surmonter de nombreux obstacles pour en arriver là.

PREMIERS PAS DANS LE MONDE

Le projet d'amélioration de la productivité à Singapour a été lancé en 1983 avec l'appui du Japon. Le premier ministre singapourien d'alors, Lee Kuan Yew, avait entendu parler du mouvement kaizen au Japon et s'y était intéressé. Pour la JICA, c'était le premier projet d'amélioration de la productivité centré sur le développement des ressources humaines. C'était aussi le point de départ de la diffusion du kaizen dans le reste du monde. Toutefois, cette démarche n'a pas été



Jinnosuke Miyai, alors directeur général du Centre de productivité du Japon, serre la main d'un responsable singapourien, se félicitant de la réussite du projet.

acceptée d'emblée par les Singapouriens. Dans ce pays où la production obéissait au modèle américain, rationnel et axé sur les résultats, l'approche japonaise était inconnue car elle ne donnait pas immédiatement de résultats concrets. Les experts japonais ont alors décidé de privilégier la « pratique » plutôt que la « formation » ; ils ont montré des exemples en prenant de petites initiatives telles que ranger les outils de travail et réaliser des inventaires, et le concept s'est imposé peu à peu. Largement répandu aujourd'hui, il fait pour ainsi dire partie de la culture singapourienne.

« Le recours au kaizen était vraiment une nécessité au Japon et dans d'autres pays d'Asie, qui ont connu une phase de croissance économique rapide. Aujourd'hui, ce sont les pays africains qui connaissent une telle évolution », affirme Seiji Sugimoto (Japan Development Service Co., Ltd.), un expert de la JICA associé à de nombreux projets kaizen dans des pays en développement. Après le succès remporté à Singapour, le kaizen s'est implanté dans des pays du Moyen-Orient et du Maghreb, d'Amérique Centrale et du Sud, puis d'Afrique. En Éthiopie, Sugimoto a été conseiller principal du projet. « En Éthiopie, la part du secteur secondaire dans le PIB dépasse à peine 10 %, et celle de l'industrie manufacturière n'est que de 5 % environ. Les principaux problèmes étaient la faible capacité de planification des produits et le manque de sensibilisation à l'importance du contrôle de la qualité. J'ai donc pensé que le kaizen serait un outil efficace. »

DES MÉTHODES KAIZEN ADAPTÉES À CHAQUE ENTREPRISE

Le projet a été lancé en 2009. Dans un premier temps, 30 entreprises pilotes ont été sélectionnées, puis une étude a été réalisée pour déterminer la contribution du kaizen aux améliorations de qualité et de productivité.



Les processus et les notes de travail sont clairement affichés dans une entreprise formée au kaizen.



M. Sugimoto (troisième en partant de la gauche) travaille sur un projet en Argentine.

Après un an et demi de formation de base – connaissances et conseils techniques – le kaizen s'est révélé efficace pour les entreprises. Lors de l'étape suivante, le nombre d'entreprises pilotes est passé à 200, ces entreprises étant choisies dans des secteurs variés : menuiserie, traitement des métaux, industrie du vêtement, industrie alimentaire, etc. Ces efforts étaient destinés à diffuser le kaizen dans tout le pays.

L'un des objectifs consistait à former des consultants locaux appelés à transmettre les principes du kaizen. M. Sugimoto a visité avec eux des petites et microentreprises, leur offrant ainsi la possibilité de se former sur le terrain. Cependant, il s'est rapidement heurté à un premier obstacle. Quand il demandait aux chefs d'entreprise « Quel type de problèmes rencontrez-vous ? », la plupart répondait « Nous n'avons pas de problèmes ». Bien que conscients des faibles niveaux de productivité et de qualité de leurs produits, ces entrepreneurs ne les voyaient pas comme des problèmes propres à leur environnement de travail. Fort de son expérience en matière de diffusion du kaizen, M. Sugimoto reformulait alors sa question de la manière suivante : « Que souhaiteriez-vous améliorer ? ». Les intéressés commençaient alors à parler des problèmes auxquels ils étaient confrontés, ce qui donnait par exemple : « J'aimerais supprimer les irrégularités de surface », ou « J'aimerais réduire le nombre de produits défectueux ». M. Sugimoto conclut :

« Il va de soi que tous veulent fabriquer de bons produits. Il est donc essentiel de leur faire prendre conscience de l'importance du kaizen et de les amener à adopter une telle approche. Nous essayons de nous abstenir de donner des conseils directement aux entreprises, et privilégions le développement des ressources humaines en formant notamment des formateurs locaux ».

À travers ce processus, il est apparu peu à peu que le faible niveau de qualité ou de productivité était dû à des facteurs différents d'une entreprise à l'autre. Par exemple, chez un fabricant de béton, l'organisation des lieux contraignait les ouvriers à porter de lourds blocs de béton d'un bout à l'autre de l'usine. « Certaines entreprises n'avaient pas réfléchi à l'agencement de leurs locaux – emplacement du matériel ou état des allées, par exemple – ce qui posait des problèmes d'efficacité et de sécurité. En améliorant l'agencement pour le rendre mieux adapté, certaines entreprises ont vu leur productivité grimper de 40 % ».

Ce qui apparaît comme normal au Japon ne l'est pas nécessairement en Éthiopie. « J'ai constaté que souvent, les outils de travail n'étaient pas bien rangés. Une fois, on a cessé le travail pendant une demi-heure pour chercher une pièce. » Une méthode efficace dans un cas pareil est celle des 5S (trier, ranger, nettoyer, standardiser, et maintenir la discipline). Cette méthode ne requiert pas d'installations ou d'équipements à grande échelle, et elle peut être pratiquée facile-



Cet atelier est soigneusement rangé, après la mise en application des 5S.

ment par tout un chacun. Elle a été adoptée par beaucoup d'entreprises, avec de bons résultats en termes d'efficacité au travail, notamment.

« M. KAIZEN », UN PARTENAIRE DE POIDS

Pendant ce temps, Kenji Fujita (Centre de productivité du Japon), conseiller principal adjoint du projet, a soutenu la mise en place d'une organisation conçue pour pérenniser la pratique du kaizen, en collaboration avec les ministères locaux concernés. M. Fujita, attentif au point de vue de la population locale, s'exprime : « J'ai pris part à des projets en Tunisie et au Kenya, où j'ai expliqué l'importance du kaizen aux administrateurs en organisant des séminaires et en élaborant des supports de formation. J'ai également dispensé des conseils pour de futures structures organisationnelles. J'aimerais appliquer ces connaissances ici en Éthiopie ».

L'organisation concernée est l'Institut éthiopien du kaizen (EKI), placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie. L'Institut emploie une centaine de collabo-



M. Fujita travaillant sur un projet au Kenya. Il explique l'importance du kaizen à des représentants ministériels et à des membres de l'association des employeurs.

rateurs, dont des administrateurs et des consultants. L'un d'eux, surnommé « M. Kaizen », a joué un rôle clé dans le projet : il s'agit de Getahun Tadesse, directeur général de l'EKI. M. Sugimoto confie à son sujet qu'il prend très à cœur la diffusion du kaizen et qu'il est avide de connaissances. « L'an dernier, il m'a apporté un rapport qu'il avait rédigé sur le kaizen, en me demandant mon avis. Il a été très reconnaissant de mes commentaires et des conseils que je lui ai prodigués. Son vif désir d'apprendre m'a impressionné. »

Un plan opérationnel à long terme est en cours d'élaboration à l'EKI. Là aussi, Getahun joue un rôle moteur. « Le directeur général Getahun m'a demandé de lui faire la liste des techniques kaizen, pour qu'il puisse formuler une vision et des stratégies sur lesquelles s'appuiera le plan. Nous avons alors divisé les méthodes kaizen en plusieurs étapes selon leur difficulté de compréhension et d'application, et nous en avons longuement discuté. Il a sans doute plus de 60 ans, mais il déborde d'énergie. Je pense qu'il jouera un rôle central dans la diffusion du kaizen. » M. Sugimoto place beaucoup d'espoirs en lui.

Ces efforts ont porté leurs fruits. En Éthiopie, le terme « kaizen » est désormais bien connu de la population. La productivité et la qualité des entreprises se sont sans aucun doute améliorées. Entré dans sa phase finale, le projet vise à renforcer l'EKI au cours des cinq prochaines années, et à mettre en place des méthodes kaizen plus avancées dans les entreprises, sous l'impulsion enthousiaste du gouvernement éthiopien. D'après M. Sugimoto, « C'est précisément dans les pays en développement, où l'accès au financement est un gros problème, que les méthodes kaizen sont efficaces. J'aimerais poursuivre les efforts entrepris avec le personnel local ».

La méthode kaizen a vu le jour dans des ateliers de fabrication au Japon, avant de s'exporter à l'étranger pour se développer à Singapour. Aujourd'hui, non seulement les usines mais aussi d'autres domaines tels que le milieu médicalisé l'ont adoptée. Ce « Label Japon », reflet de la philosophie japonaise, continuera à se faire connaître dans le reste du monde.



Une attestation de formation au kaizen a été remise à une entreprise éthiopienne. Les efforts se poursuivent afin de diffuser ce concept dans tout le pays.