

Développer les ressources humaines dans l'industrie

# Enseigner des capacités de gestion susceptibles de transformer le Laos

Pour optimiser la croissance économique et favoriser le développement du pays dont l'économie dépend en grande partie de l'exportation d'énergie hydroélectrique et des ressources naturelles, le Laos se tourne vers les petites et moyennes entreprises et la formation du personnel. L'Institut de développement des ressources humaines Laos-Japon (LJI) apporte le savoir-faire des entreprises japonaises de façon à aider le Laos à atteindre cet objectif.

## Soutenir les réformes axées sur l'économie de marché par la formation et le développement du personnel

Dans la deuxième moitié des années 1980, le Laos a entamé sa transition d'une économie planifiée vers une économie de marché. Permettre aux citoyens d'accéder à la libre concurrence favorisera la croissance. Mais pour cela, les habitants du pays doivent prendre conscience qu'ils se trouvent au cœur de l'économie et avoir le sentiment qu'ils peuvent

agir. En 2001, la JICA a donc créé l'Institut de développement des ressources humaines Laos-Japon (LJI)\*1 afin d'aider le personnel à soutenir l'économie de marché. Pionnier de la formation et du développement du personnel des entreprises laotiennes, l'Institut continue à former de nombreux diplômés d'excellence.

Le LJI propose un large éventail de formations allant de cours intensifs de quelques jours à des programmes de deux ans. Citons notamment le Cours



Nous fabriquons aussi des produits pour le marché japonais.

### Sifrong Thavixay

Programme de MBA, 5<sup>e</sup> promotion / École de gestion, 1<sup>re</sup> promotion

« À l'époque où je travaillais comme vendeuse dans une imprimerie, un client m'a demandé d'imprimer des t-shirts à usage promotionnel. L'activité textile en était à ses débuts. En m'y intéressant de plus près, j'ai découvert que si certaines entreprises acceptaient des commandes de l'étranger, presque aucune n'en prenait émanant du Laos. J'ai décidé que si personne ne le faisait, j'allais m'y mettre. J'ai alors commencé à travailler à mon projet. »

pratique d'entrepreneuriat pour s'initier à la théorie et à la pratique de la gestion « à la japonaise », et l'École de gestion pour se familiariser à la gestion stratégique et au marketing avec des professeurs japonais spécialisés dans l'industrie manufacturière. À ce jour, plus de 17 000 étudiants ont été formés.

## Appliquer les connaissances acquises pour créer une entreprise florissante

« Même si la théorie et les connaissances sont importantes, ce qui m'a été le plus utile, ce sont les différentes méthodes de résolution de problèmes qui m'ont été enseignées tout au long du programme », confie Sifrong Thavixay, qui a suivi une trentaine de cours. Elle est actuellement impliquée dans plusieurs entreprises, dont une entreprise de textile et un café, toutes très éloignées de sa spécialisation universitaire en sciences politiques. Elle affirme que c'est le LJI qui lui a permis d'acquérir la plupart de ses connaissances actuelles en gestion et contrôle de production. « J'ai appris à fractionner les problèmes qui semblent *a priori* impossibles à résoudre en problèmes plus petits auxquels on peut apporter des solutions. Les étudiants sont toujours impressionnés par la vaste expérience pratique des enseignants. Quand on leur pose une question, ils donnent une réponse précise et fournissent

### Sifrong Thavixay après l'obtention de son diplôme

Sifrong Thavixay a remporté ce trophée lors d'un concours de projets commerciaux organisé par le LJI. Elle a gagné le premier prix avec son projet de création d'une marque de vêtements destinée au marché laotien.



L'activité textile repose sur la répartition des tâches. « Identifier toutes les formes de gaspillage pour améliorer l'efficacité de la production. »

des conseils adaptés, basés sur leur expérience personnelle. »

Sifrong Thavixay a aujourd'hui le projet de créer un service de collecte des déchets. Au Laos, beaucoup d'entrepreneurs ont des difficultés à obtenir des financements, notamment parce qu'ils ne savent pas rédiger un plan d'affaires. Sifrong Thavixay ne rencontre pas ce problème et son nouveau projet avance



La lettre « J » dans le nom de notre magasin représente le prénom de mon grand frère, mais également le Japon à qui nous devons tant.

### Lamai Keosavang

Programme de MBA, 4<sup>e</sup> promotion

« J'ai étudié la gestion dans une université japonaise pour pouvoir aider l'entreprise familiale. Mais quand j'ai commencé à travailler, j'ai rapidement réalisé que mes connaissances n'étaient pas suffisantes. Je me suis donc inscrite au programme de MBA. L'expérience que j'ai acquise en travaillant à temps partiel au Japon m'est également utile pour la gestion du personnel. Au Laos, peu d'entreprises privées suivent les pratiques standard que nous avons mises en place, comme le travail posté et l'émission de fiches de paie. »

### Lamai Keosavang après l'obtention de son diplôme



Jmart utilise la méthode japonaise des « 5 S » pour améliorer l'environnement de travail.



Le site est géré par un responsable. Les nouveaux salariés de Jmart sont toujours surpris par la façon de travailler.



Le programme de MBA coûte environ 360 000 JPY. Bien que cela reste élevé pour un pays comme le Laos, où le revenu annuel moyen avoisine 90 000 JPY, les participants sont très enthousiastes et considèrent qu'il s'agit d'un investissement pour leur avenir.



Manuels du programme de MBA élaborés par des spécialistes japonais



## L'Institut de développement des ressources humaines Laos-Japon (LJI)

Le LJI est situé dans le parc verdoyant de l'Université nationale du Laos. Outre la formation du personnel des entreprises, l'Institut encourage activement l'apprentissage de la langue japonaise et les échanges culturels.

« Lorsque j'ai utilisé le concept de travail à la chaîne et classé les pages des documents imprimés en piles, mon supérieur hiérarchique a été très surpris. Mes collègues ont ensuite adopté la même méthode. Si vous gérez bien les situations, jusque dans ses moindres détails, cela peut avoir une incidence sur vos collègues et améliorer l'efficacité globale du système. »

### Paroles d'élèves /

#### Vanhnasone Noupabhavongsy

Employée au sein du ministère laotien de l'Industrie et du commerce, elle s'est inscrite au programme de MBA sur les conseils d'un ami.



« J'ai décidé de suivre le programme de MBA pour pouvoir obtenir un master en gestion d'entreprise. L'idée d'apprendre la gestion "à la japonaise" me plaisait également. Le jour où j'ai découvert la notion de *kaizen*, j'ai réorganisé tous les documents de mon bureau. Maintenant, je travaille dans un environnement agréable et j'identifie plus facilement les priorités. »

#### Khamphanh Keosomphan

Responsable du service du personnel dans une compagnie d'électricité



Le 24 mai 2019, en coopération avec l'Organisation internationale du Travail, le LJI a organisé une Journée de l'entrepreneuriat axée sur la création de plans d'affaires.

À l'occasion de la Journée de l'entrepreneuriat, des diplômés du programme de MBA ont tenu des stands et ont présenté des produits fabriqués par leurs entreprises respectives.

bien, tandis qu'elle met en pratique les connaissances acquises au sein de l'École de gestion. Elle précise que c'est aussi grâce au LJI qu'elle a décidé de s'aventurer dans un nouveau domaine d'activité sans aucun lien avec le textile.

« Pendant les discussions de groupe, alors que nous évoquions les différents projets d'entreprises élaborés par les autres élèves, j'ai réalisé qu'il existait de nombreuses possibilités d'activité au Laos. Si je participe à autant de cours, c'est notamment pour acquérir de nouvelles connaissances auprès de mes pairs. Discuter des problèmes que je rencontre et de mes nouvelles idées me permet de trouver des solutions que je n'aurais jamais envisagées. Cela m'aide également à identifier d'éventuelles lacunes. Plus qu'un débat, il s'agit presque d'une séance de conseil », explique Sifrong Thavixay en souriant. Elle a déjà appris bien des choses.

Certains diplômés utilisent également les connaissances acquises lors de leur programme de MBA pour rationaliser les opérations de gestion. Lamai Keosavang, qui travaille dans le supermarché familial Jmart, évoque les difficultés qu'elle a rencontrées

lorsqu'elle a repris le magasin. « Il n'existait aucun système de gestion des stocks répertoriant les produits achetés, le nom des fournisseurs et le prix d'achat, le niveau des stocks et leur emplacement. Les ruptures de stock et les excédents étaient monnaie courante. Et tout fonctionnait de cette manière. Personne ne réfléchissait objectivement aux pratiques de gestion ni à la façon de les améliorer. »

Lamai Keosavang a eu du mal à remettre en cause des méthodes qui étaient en place depuis des années. La gestion du personnel est l'un des domaines qui a le plus évolué. « Ma mère était de la vieille école. Elle donnait des consignes très détaillées aux employés. Le souci, c'est que cela ne laisse pas suffisamment de temps au dirigeant pour accomplir les tâches importantes qui lui incombent. J'ai commencé à discuter avec les employés et je leur ai parlé du concept japonais de *kaizen*\*2 pour les inciter à devenir des acteurs à part entière. Maintenant, je peux confier la gestion quotidienne du magasin au responsable », raconte-t-elle. Le fait de laisser une certaine marge de manœuvre aux employés a renforcé leur motivation. Les ventes progressent régulièrement et Lamai Keosavang prévoit d'ouvrir

prochainement un autre magasin.

### Renforcer les liens entre le Laos et le Japon

Le LJI met également le personnel laotien formé en relation avec des entreprises japonaises. Plus de 140 entreprises japonaises sont déjà présentes au Laos. Bounlouane Douangneune, directeur de l'Institut, déclare : « L'Institut a enregistré une augmentation du nombre de visites d'entreprises japonaises ces dernières années. Je pense donc que nous pouvons nous attendre à une hausse des investissements dans le pays. » L'Institut propose déjà un large éventail de services, comme des informations sur l'état des infrastructures et la sécurité ou l'identification d'entreprises laotiennes susceptibles de s'associer à des entreprises japonaises. Il peut également aider à la recherche de personnel qualifié maîtrisant le japonais. M. Douangneune explique que l'Institut compte intensifier ces efforts, tout en continuant à soutenir la création de réseaux entre les entreprises japonaises et laotiennes.

Au Laos, l'âge moyen de la population est de 22 ans. Le fort désir de croissance de ces jeunes favorise le développement de la nation. Évoquant l'avenir, M.

Douangneune déclare : « La transition vers l'économie de marché progresse et le nombre d'étudiants souhaitant devenir entrepreneurs a augmenté d'environ 10 % au cours des 10 dernières années. Les demandes auprès de l'Institut sont donc vouées à croître et nous prévoyons de nous développer pour pouvoir y répondre. »

\*1 Le Centre de développement des ressources humaines Laos-Japon a été créé en 2001. Rebaptisé Institut de développement des ressources humaines Laos-Japon, il a été rattaché à l'Université nationale du Laos en 2010.

\*2 Cette notion se caractérise par un examen continu des processus sur le lieu de travail et la formulation de solutions émanant des employés.



#### Bounlouane Douangneune Directeur de l'Institut Laos-Japon

Diplômé d'une université australienne en 1998, Bounlouane Douangneune rejoint le ministère laotien de l'Agriculture et de la sylviculture et participe à des projets régionaux de développement soutenus par le Japon. En 2000, il commence à étudier au Japon au sein de l'Institut national des hautes études politiques (GRIPS) et obtient un doctorat en développement international. Il travaille pour le LJI depuis 2005.