

改善

LE KAIZEN

Sommaire

- 1 Préambule
-
- 3 Démarche du KAIZEN
- 4 Objectif du KAIZEN
- 5 Ce que le KAISEN couvre dans l'entreprise
- 6 Principes du KAIZEN
- 7 Concepts du KAIZEN
- 8 Chantiers KAIZEN
- 9 Conclusion
- 10 Bibliographie

PREAMBULE

La mondialisation et la globalisation induites par l'ouverture du marché à une compétition et une concurrence féroce obligent les entreprises à innover, diversifier, réduire les coûts, améliorer la qualité et de livrer de plus en plus vite.

Le mode de gestion à la japonaise par l'application du KAIZEN dont la méthode repose sur des petites améliorations faites jour après jour mais constamment en impliquant tous les acteurs de l'entreprise de l'équipe dirigeante aux ouvriers est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette tout et on recommence avec du neuf »

DEFINITION

Le mot KAIZEN est la fusion des deux mots japonais « **kai** » : changement, et « **zen** » : bon. L'association de ces deux pictogrammes forme le mot *KAIZEN* que l'on peut traduire par "**continuelle amélioration**" ou « **amélioration continue** ». Par extension, il signifie « **analyser pour rendre meilleur** ».

Le concept du KAIZEN a été introduit en 1986 par Masaaki Imai dans le contexte du Toyota Production System (Système de production Toyota – secteur automobile). KAIZEN est une appellation déposée par le KAIZEN Institut. La philosophie de ce concept s'appuie sur le principe selon lequel l'évolution de la performance est le résultat de l'équilibre entre les innovations et les processus actuels.

Ce dernier n'est pas une méthode ni un outil, c'est un mode de pensée (un état d'esprit) qui ne se satisfait pas d'une situation donnée mais cherche constamment à l'améliorer ou la remettre en cause pour un résultat meilleur qui nécessite l'implication de tous les acteurs, des directeurs aux ouvriers et en utilisant surtout le bon sens commun.

Il n'existe donc pas de "recette" ou de "mode opératoire" du KAIZEN. Tout au plus, on initie le personnel à l'esprit KAIZEN puis on le met en situation et dans les conditions favorables pour qu'il s'approprie ce mode de pensée et le met en oeuvre au quotidien.

Le KAIZEN est une philosophie d'amélioration de la performance utilisée par les entreprises dans les activités de production. Cependant, le concept est étendu aujourd'hui de plus en plus au domaine des services avec l'objectif d'augmenter le niveau de service fourni.

Démarche

Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien. C'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à nouveau » où de l'innovation qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie. En revanche, le KAIZEN tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc, contrairement à l'innovation, le KAIZEN ne demande pas beaucoup d'investissements financiers mais une forte motivation de la part de tous les employés.

En conséquence, plus qu'une technique de management, le KAIZEN est une philosophie, une mentalité devant être déployée à tous les niveaux de l'entreprise. La bonne mise en oeuvre de ce principe passe notamment par :

- Une réorientation de la culture de l'entreprise.
- La mise en place d'outils et concepts comme la roue de Deming (cycle PDCA), les outils du TQM (gestion globale de la qualité), un système de suggestion efficace et le travail en groupe.
- La standardisation des processus.
- Un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel...).
- Une implication active du management pour le déploiement de la politique.
- Un accompagnement au changement lorsque le passage au KAIZEN représente un changement radical pour l'entreprise

OBJECTIF DU KAIZEN

Le KAIZEN peut atteindre des objectifs toujours plus audacieux de coûts, de qualité et de délais.

Parmi ces objectifs, on peut trouver :

- La Simplification des flux.
- L'Amélioration de la qualité.
- L'Amélioration des délais.
- L'Amélioration de la productivité.
- L'Amélioration des conditions de travail.

Toutefois, l'objectif majeur du KAIZEN est l'élimination du "muda" sous toutes ses formes. Il s'agit de rendre les tâches plus simples et plus faciles à effectuer.

Eliminez les *Muda*

Muda signifie *gaspillage*. Toute opération ne générant pas de valeur ajoutée est muda. Devoir chercher un outil non immédiatement disponible est muda.

Muda existe sous différents aspects qui doivent être éliminés:

- Surproduction et stocks, accumulation de choses non nécessaires immédiatement
- Produits défectueux nécessitant réparation ou destruction
- Mouvements inutiles
- Procédures imposant des tâches inefficaces ou inutiles, non synchronisation des systèmes
- Inoccupation lors de changements de séries, d'outils ou pannes d'équipements
- Logistique : timing inadéquat, déplacements excessifs ou mauvaises livraisons.

Toutes les catégories de muda causent directement des pertes d'argent et pour le moins l'opportunité d'améliorer l'efficacité et la satisfaction du client.

Changer les pertes en profit en éliminant les muda est le moyen le plus simple pour améliorer les opérations. Cet aspect du KAIZEN qui est l'élimination du gaspillage ne requiert que peu d'efforts.

CE QUE COUVRE LE KAIZEN DANS L'ENTREPRISE



Principes du KAIZEN

Les principes du KAIZEN qui sont les piliers de sa philosophie sont au nombre de quatre :

1- Casser les paradigmes

On entend par paradigmes, les idées préconçues qui nous sont dictées par nos habitudes, notre expérience, notre culture, notre entourage etc. KAIZEN invite à penser différemment, il faut analyser les situations positivement, sans préjugés. C'est à ce prix seulement que l'on peut progresser.

2- Travailler les processus autant que les résultats

Ne regarder que les résultats en faisant fi du processus utilisé est un usage courant dans les entreprises. On veut des résultats quelle que soit la manière employée pour y parvenir.

Mais si tous les individus utilisent un même processus pour effectuer une tâche, le résultat sera homogène et de qualité.

3- Évoluer dans un cadre global

Chacun possède des capacités diverses et doit en faire profiter le groupe. Dans l'optique KAIZEN, l'efficacité individuelle doit être tournée vers la productivité globale. Tous les individus doivent conjuguer leurs efforts pour obtenir un résultat au niveau de l'équipe et "ramer dans le même sens".

4- Ne pas juger, ne pas blâmer

Dans bien des entreprises, il existe encore des personnes qui réagissent dans "l'optique de l'inspecteur". Lorsqu'une erreur a été commise, elles cherchent un responsable ("Qui a tort ?") avant de se demander pourquoi cela est arrivé. Ce n'est pas en s'en prenant aux personnes que l'on résout un problème. Au contraire, il faut voir dans les problèmes la source d'amélioration possible. En leur absence, il n'y a pas de progrès possible. Aussi, il faut accueillir positivement les problèmes.

Concepts

Les quatre principes énoncés précédemment sont accompagnés de sept concepts que l'on utilise comme outils.

- ***Le cycle P.D.C.A.***

Outils de base de KAIZEN, le cycle P.D.C.A. (issu de la roue de Deming) permet de suivre le déroulement d'une action :

- **P**lan : Planifier (Qui fait Quoi pour Quand ? et Pourquoi ?),
- **D**o : Faire (L'action est réalisée),
- **C**heck : Vérifier (L'action réalisée résout-elle entièrement le problème initial, et sans créer d'effets secondaires problématiques?),
- **A**ct : Réagir ou Standardiser.

- ***Toujours considérer l'étape suivante du processus comme un client***

L'ensemble du personnel doit aboutir à l'évidence que les clients ne sont pas seulement des personnes externes qui achètent les produits hors de l'entreprise mais que ce sont aussi des clients internes. Cela signifie que l'on ne doit pas faire subir de dysfonctionnement au processus suivant et traiter les problèmes là où ils prennent naissance.

- ***La qualité en premier***

La plupart des problèmes de coût et de délais sont en fait des problèmes de qualité, celle-ci leur étant sacrifiée. Si elle était intégrée dès la conception du produit, coûts, délais et qualité ne seraient pas incompatibles.

- ***Orientation marché***

L'entreprise doit comprendre les besoins et les désirs du client en s'en tenant aux faits. Elle doit traduire cette compréhension en acte pour satisfaire les besoins du client en terme de qualité, coûts et délais.

- ***Gestion des problèmes en amont***

Le management de la qualité doit se faire en amont du processus d'élaboration du produit. En effet, plutôt que de corriger les défauts du produit lors de sa production, il faut concevoir un produit qui n'engendrera pas de problèmes.

- ***Parler avec des données***

Pour oeuvrer efficacement à résoudre les problèmes, il faut s'appuyer sur des données et des faits et non sur des intuitions ou des opinions. Il faut donc passer par une phase de collecte de données puis s'interroger sur la validité de celles-ci.

- ***Contrôler la variabilité***

Afin de remonter à la véritable cause première d'un problème, il faut se poser plusieurs fois la question "*Pourquoi ?*" et ne pas s'arrêter à la première cause visible. On s'assure ainsi que d'autres problèmes liés ne risquent pas d'apparaître.

Chantiers KAIZEN

Un chantier KAIZEN est un groupe de travail composé d'opérateurs et d'un encadrement, qui se réunit une ou plusieurs journées pour réfléchir sur un thème donné (sécurité sur ligne, changement rapide de format, auto-maintenance, etc.).

Ces chantiers suivent un cheminement assez semblable : après une phase de préparation (formation du groupe, préparation du matériel, balisage des étapes du chantier, etc.), le chantier proprement dit commence par une phase de formation en salle sur les concepts clés du chantier ; Suit alors une phase d'analyse de l'existant (relevés chronométrés, film vidéo, audit, etc.), puis une phase de résolution de problèmes (actions correctives P.D.C.A., élaboration de modes opératoires, réimplantation de ligne, etc.).

Un grand nombre d'actions correctives auront certainement été initiées mais toutes n'auront pu être mises en place lors du chantier. Il y aura donc un suivi à effectuer à la suite du chantier (actions P.D.C.A. à planifier et à effectuer, indicateurs à tenir à jour, etc.) afin que toutes les résolutions prises durant le chantier ne restent pas lettre morte.

Conclusion

KAIZEN est avant tout un concept qui prône l'amélioration continue comme passage obligé du progrès, **il propose un style de management original qui repose sur des principes de "bon sens"**. Les bénéfices de ses principes sont multiples ; Les améliorations deviennent possibles et la dynamique est impulsée.

On constate que de plus en plus d'entreprises sont intéressées par cette approche et font appel à des sociétés de conseil spécialisées dans ce domaine.

C'est un mode de gestion qui a donc son importance et dont certaines de nos entreprises doivent impérativement s'y référer dans leur système de management.

BIBLIOGRAPHIE

IMAI Masaaki

GEMBA KAIZEN, L'art de manager avec bon sens.

Edition française

Éditions JV&DS, 1997. Paris Vie

IMAI Masaaki

KAIZEN, La clé de la compétitivité japonaise.

Edition française

Éditions Eyrolles, 1992 Paris Ve

SUZAKI Kiyoshi

Réinventer l'unité de travail, Impliquer les hommes au plus près du terrain.

Edition française

Éditions Dunod, 1993 Paris

OSADA Takashi

Les 5S, Première pratique de la Qualité Totale.

Edition française

Editions Dunod, 1993 Paris.