

Le KAIZEN

Le principe de l'amélioration continue

Introduction

Kaizen est un système de gestion d'origine japonaise qui a pour but d'améliorer continuellement la qualité en confrontant continuellement les processus de production à la réalité et en les adaptant si nécessaire.

Le *kaizen* est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses réalisées dans un laps de temps très court. Mais le *kaizen* est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

I. Démarche

Le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais "**Kai**" et "**Zen**" qui signifient respectivement "**Changement**" et "**Bon**". La traduction française courante est « **amélioration continue** ». En fait, par extension, on veut signifier "analyser pour rendre meilleur".

C'est le nom d'une méthode de gestion de la qualité utilisée notamment par le groupe Toyota.

Améliorations simples, qui impliquent tous les acteurs propres à une réalisation et qui emploient surtout le bon sens commun. Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. 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 neuf », qui est souvent le résultat d'un processus de réingénierie.

Le Kaizen est devenu plus populaire en occident par l'utilisation du "Kaizen Blitz", ou "Kaikaku" en japonais. En Europe le mot Blitz n'étant pas trop apprécié à cause de sa référence à la période nazie, on parle parfois de "Kaizen Flash". En fait cette activité s'apparente à la "corvée d'entraide", où un groupe d'individus s'entraide pour rapidement passer au travers d'une problématique. Au lieu d'un projet qui dure des mois, 5 jours typiquement sont suffisants pour réaménager complètement une usine, un atelier, un entrepôt. Pour une organisation de service ou gouvernementale, les 5 jours serviront à cartographier le processus actuel, à développer le nouveau processus, à en faire une analyse détaillée, à développer les nouvelles instructions de travail, préparer le plan d'implantation (gestion de projet), et faire un plan de communication ; le défi sera le suivi de l'implantation.

II. Objectifs du Kaizen

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

III. Les caractéristiques principales

- ♦ diminuer des activités n'offrant pas de plus-value
- ♦ rationaliser les éléments, les personnes et l'information tout au cours du processus
- ♦ diminuer les temps de cycle, les temps d'encours et la grandeur des séries
- ♦ diminuer les temps de changement (SMED: Single Minute Exchange of Dies)
- ♦ réduire le WIP (Work In Process)
- ♦ réduire la surface nécessaire
- ♦ améliorer la qualité, la sécurité, l'aspect environnemental et les thèmes 5S

Conclusion

Les bénéfices des principes du kaizen sont multiples. Les solutions privilégient le bon sens commun, des approches à faibles coûts, le réajustement permanent. Les améliorations deviennent possibles et la dynamique est impulsée. Il n'est pas toujours nécessaire d'obtenir l'approbation de la direction pour opérer les changements.

La démarche d'amélioration doit être formalisée, pour éviter que dans leur enthousiasme créatif, les acteurs ne prennent des initiatives dont ils ne peuvent mesurer toutes les conséquences, à l'insu des spécialistes et responsables. Si le système prévoit une forme de récompense, il faut être très clair sur les motifs d'un rejet d'idée, qui paraîtra toujours injuste à son auteur. Les agents des méthodes doivent trouver leur place dans ce système, eux dont le métier est précisément d'améliorer en permanence...