

## 1) DÉFINITION

Le kaizen est une démarche de progrès continue et à petits pas, développé au Japon par Masaaki IMAI et popularisé par TOYOTA qui a fait du Kaizen une composante essentielle de son système production (TPS) à l'origine du Lean Manufacturing.

Le kaizen est un état d'esprit, un mode de pensée qui cherche à améliorer ou à remettre en cause la situation présente en impliquant tous les acteurs. Ce n'est donc pas ni une méthode ni un outil. La démarche Kaizen est basée sur le bon sens du personnel et s'appuie sur des solutions simples et « bon marché » concernant l'amélioration continue de la qualité ou le perfectionnement du processus de fabrication afin de combattre toutes les pertes (étapes sans valeur ajoutée pour le client MUDA-MURI-MURA voir fiche n°25) et porte sur l'ensemble d'aménagements ou d'améliorations de détail que chacun peut proposer de mettre en œuvre au poste qu'il occupe.

## 2) L'AMELIORATION CONTINUE EST-ELLE NECESSAIRE ?

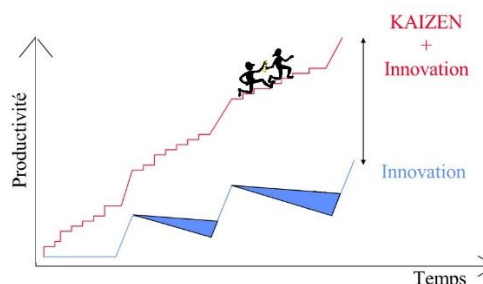
La maîtrise des coûts est fondamentale dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dont les marges de profit sont de plus en plus minces. La qualité fait désormais partie des exigences basiques de la clientèle et joue immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas.

Sachant que le propre de l'humain, est d'avoir une meilleure capacité à être qu'à durer, la nécessité permanente d'amélioration devient vitale, et pour l'illustrer rappelons-nous de cette citation de W E DEMING « **Il n'est pas nécessaire de changer : La survie n'est pas obligatoire.** »

## 3) DIFFERENCES ENTRE KAIZEN ET INNOVATION

L'homme est capable de "sauts" de progrès importants, par l'innovation notamment, mais a une tendance naturelle, ensuite, à régresser

KAIZEN	INNOVATION
ADAPTABILITÉ	CRÉATIVITÉ
ÉQUIPE	INDIVIDUALISTE
GÉNÉRALISTE	ATTENTION PORTÉE AUX GRANDS SAUTS
ATTENTION PORTÉE AU DÉTAIL	TOURNÉE VERS LA TECHNOLOGIE
TOURNÉE VERS LES GENS	INFORMATION FERMÉE
ORIENTATION TRANSFONCTIONNELLE	ORIENTATION FONCTIONNELLE (SPÉCIALISTE)
FONDÉ SUR LA TECHNOLOGIE EXISTANTE	RECHERCHE D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE
RETOUR TOTAL D'INFORMATION	FEED-BACK LIMITÉ



Le **Kaizen** est une démarche de progrès **continue** à **petits pas** complémentaire aux « sauts » de progrès, obtenus par **les grands pas** ponctuels qu'apporte l'innovation.

## 4) LES DIX PRINCIPES DE L'AMELIORATION CONTINUE,

1. Challenger le statu quo. **Remettre en question les pratiques** actuelles.
2. Penser à **comment faire** plutôt qu'expliquer pourquoi on ne peut pas faire.
3. **Aller voir sur le terrain** pour se faire une opinion
4. Préférer 80 % d'**amélioration maintenant** à 100 % demain.
5. **Faire bien** avant de faire vite.
6. Trouver des **solutions à coût zéro**.
7. Continuer à trouver **des idées dans la difficulté**.
8. Poser 5 fois la question « Pourquoi ? » et **rechercher la cause première**. (voir fiche 5)
9. **Rechercher les idées de 10 personnes** plutôt que le savoir d'une seule.
10. **Les opportunités d'amélioration sont infinies**.

## 5) PREREQUIS POUR REALISER UNE ACTION D'AMELIORATION

<input checked="" type="checkbox"/>	Y-a-t-il un standard ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Est-il connu des opérateurs ?
<input checked="" type="checkbox"/>	Est-il à jour ?	<input checked="" type="checkbox"/>	Est-il respecté ?

Pas de Kaizen  
Sans standard



A noter également  
Pas de Kaizen  
Sans Mesures

## 6) RECOMMANDATIONS POUR APPLIQUER LE KAIZEN





(d'après FAVI [www.FAVI.com](http://www.FAVI.com))

✓ C'est celui qui FAIT qui SAIT.	✓ Le bien de la collectivité découle directement du souci de chacun de « se faciliter " le travail. »
✓ Il est impossible de faire simple du premier coup, il faut donc accepter l'idée que l'on détruira demain ce que nous faisons aujourd'hui pour faire encore plus simple.	✓ Si on relâche la pression sur l'opérateur, celui-ci aura tendance spontanément à mettre en œuvre des solutions immédiates, simples, qui auront pour effet de lui faciliter le travail.
✓ Un problème n'a pas qu'une solution, chaque problème a des causes multiples et donc des solutions multiples, (ce que confirme le diagramme causes effets voir fiche n°8).	✓ Toute solution qui facilite le travail, mise en œuvre par ou à l'initiative de l'opérateur, amorce un mouvement d'amélioration permanente par effet ludique.
✓ Il est préférable de mettre <b>tout de suite</b> en place une petite amélioration qui procure un avantage <b>immédiat</b> , (même si elle ne règle que 10% d'un problème), plutôt que d'attendre en vain la solution parfaite et utopique qui ne sera jamais mise en place.	✓ Dès lors que l'opérateur a été encouragé, félicité, pour sa petite initiative, il continuera par étape à améliorer son poste de travail de façon continue et infinie.
✓ Personne ne connaît mieux un poste de travail que celui qui l'utilise, et en conséquence personne n'est mieux placé que lui pour trouver le meilleur moyen de le rendre plus confortable.	

## 7) LA PRATIQUE DU KAIZEN

La philosophie KAIZEN signifie l'amélioration continue. Il ne peut pas se passer une journée sans qu'il y ait une amélioration quelque part dans l'entreprise. Elle est constante. La réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à progresser plus vite que les autres.

L'amélioration continue est peu coûteuse, et ne nécessite pas de grands plans d'investissement. Il n'y a pas trop de risques pris, mais les gains peuvent être très importants. Le créateur du Kaizen Masaaki IMAI considère que cela doit occuper 50% du temps. Cela implique le souci permanent de la standardisation dans tous les domaines de l'entreprise. Elle doit être une véritable culture d'entreprise.

 Qui Fait quoi	<i>Tout le personnel</i>
 Fréquence	<i>Le Kaizen est une préoccupation constante</i>
 Que faire après	<i>Comparer les résultats obtenus avec les objectifs attendus</i>
 Affichage	<i>Afficher les plans d'actions ou le A3</i>






En un mot le **KAIZEN**, c'est préférer la **chose imparfaite** qui **existe** aux **choses parfaites** qui **n'existeront jamais**.

## 8) LE KAIZEN BLITZ ou KAIKAKU ou HOSHIN

Par opposition à l'amélioration en continu par petit pas le Kaizen Blitz ou Kaikaku (Changement radical) est une approche de type Kaizen dans laquelle on joue sur un sentiment d'urgence et dans laquelle on focalise les énergies sur un thème à améliorer ou des problèmes à résoudre. Il s'agit de créer un changement radical en peu de temps. La mise en œuvre du Kaizen Blitz ou Hoshin, se fait traditionnellement sous forme de "chantier", c'est-à-dire le travail focalisé sur une zone et un thème défini, avec une équipe pluridisciplinaire, en un temps limité le plus souvent sur une semaine pour les gros chantiers.

Pour qu'un chantier Blitz soit un succès, il faut :

- Un thème, une zone, objet du chantier.
- Un travail préalable de recueil de données et de faits, pour permettre la résolution de problème.
- Un animateur capable de gérer la tension du groupe, et de l'amener à l'objectif.

 Qui Fait quoi	<i>Groupe pluridisciplinaire</i>
 Durée	<i>De quelques jours à 1 semaine</i>
 Fréquence	<i>Kaizen Blitz est utilisé dans le cas d'un changement radical. C'est une démarche exceptionnelle</i>
 Que faire après	<i>Comparer les résultats obtenus avec les objectifs attendus</i>
 Affichage	<i>Afficher l'ensemble des travaux réalisés par le groupe de travail</i>