# Les raisons de ne plus dire 'amélioration en continu'

30 août 2013, 02:00

Pascal Pollet

Après avoir constaté que dans la plupart des entreprises la démarche de l'amélioration continue est appliquée de manière erronée, Masaaki Imai, le fondateur de l'Institut Kaizen, propose une alternative plus efficace, en conclusion d'une analyse de clarification.

Selon Masaaki Imai, préconisateur de la méthode kaizen, la démarche de l'amélioration continue est souvent appliquée de manière inadéquate dans la plupart des entreprises. Littéralement, le mot 'kaizen' signifie 'changement (kai) et parfait (zen)', qui par souci de commodité a été traduit par 'amélioration continue'. Toutefois, beaucoup d'entreprises semblent ne pas remarquer que la démarche kaizen nécessite une réelle discipline et l'implication des personnes concernées. Kaizen ou 'amélioration continue' signifie en fait que chaque jour, chacun doit partout faire un effort dans le sens d'une amélioration. Dans la pratique, il semble toutefois que la plupart des améliorations sont apportées de manière sporadique (en discontinu) et non pas de manière systématique (en continu). Mais une longue série d'actions sporadiques ne se traduit pas nécessairement par une amélioration continue.

## Pour corriger l'interprétation

Masaaki Imai recommande désormais de reformuler le concept en disant plutôt : "une amélioration **chaque jour**, par **chacun** et **partout**" au lieu de dire simplement 'amélioration continue'.

### Chaque jour

Dans quelques entreprises qui se sont proposé de mettre en application la démarche kaizen, la méthode consiste à suivre un trajet d'amélioration, par exemple, 6 Sigma. Ensuite, on laisse passer quelques mois avant d'entamer un autre projet d'amélioration. Mais ce n'est pas la même chose que de travailler chaque jour à apporter une amélioration. Kaizen signifie que tout de suite après l'apport d'une amélioration, on entame un autre travail d'amélioration. Autrement dit, trouver une manière plus efficace de travailler est un nouveau défi à relever chaque jour.

### Par chacun

Contrairement à une idée souvent admise, l'amélioration continue ne doit pas provenir de l'atelier, mais de la direction au plus haut niveau. L'implémentation du kaizen dans l'entreprise est une mission qui incombe principalement au top management - c'est d'abord le top management qui doit donner l'exemple à suivre par l'entreprise, ensuite le reste du management, le reste du personnel, et finalement le personnel intérimaire.

### Partout

Une autre interprétation erronée dans certaines entreprises est que le terrain d'action de la démarche kaizen est l'atelier de production. En réalité, la démarche kaizen doit concerner toute l'entreprise, même les activités de bureau - par exemple les activités de développement de produit - ou les services en contact avec la clientèle, par exemple, le service vente et marketing. La démarche kaizen ne doit pas se limiter à la fabrication, il s'agit d'une méthode, une philosophie de travail qui doit être appliquée à l'échelle de l'entreprise.

Si vous souhaitez entamer une procédure d'amélioration dans votre entreprise, il est préférable de commencer par se demander ce que l'on peut faire pour augmenter la fréquence d'amélioration, pour impliquer davantage le management, et pour faire en sorte que les améliorations soient apportées dans tous les rouages de l'entreprise. C'est la première étape pour l'implémentation de la véritable méthode du kaizen, c'est-à-dire "amélioration chaque jour, par chacun, et partout".

Masaaki Imai s'exprime en personne sur : http://www.youtube.com

Vous souhaitez d'autres informations et suivre une formation sur le thème amélioration en continu plus efficiente ? Alors participez à l'événement Toyota Kata Experience Day organisé par Sirris le 1er octobre prochain, au cours duquel sera présentée une méthode avec exercice pratique d'implémentation concernant la démarche de l'amélioration continue. Cliquez ici pour plus.

### Sources


- http://www.youtube.com
- http://www.kaizen.com


## Auteurs



Pascal Pollet