

Exemples d'application du kaizen dans plusieurs secteurs contribuant au développement économique et social

Le kaizen, apparu dans le cadre de l'amélioration de la productivité de l'industrie manufacturière, a été adopté et mis en place dans divers domaines, que ce soient la santé et la médecine, l'éducation ou encore les services publics, et contribue au développement économique et social des pays en développement.



Éthiopie

Industrie : Près de 200 entreprises ont amélioré leur productivité grâce au kaizen

Projet de renforcement des capacités pour la généralisation de l'amélioration de la qualité et de la productivité (kaizen)

En Éthiopie, le renforcement de la compétitivité industrielle à travers l'amélioration de la qualité et de la productivité est un enjeu prioritaire pour la transformation économique du pays. Pour le gouvernement éthiopien, le kaizen est la clé du développement. Créé sous l'impulsion déterminante du premier ministre éthiopien Meles Zenawi, l'Institut éthiopien du kaizen (EKI) met en place, avec l'aide de la JICA, des activités kaizen, de la formation de consultants aux conseils aux grandes, moyennes, petites et micro-entreprises. L'EKI est le premier organisme public au monde à avoir utilisé le mot « kaizen » dans son nom. Le kaizen a toujours une place prépondérante dans le programme de développement du pays ; il est implanté dans plus de 200 entreprises, avec comme résultats l'amélioration de 37,2 % en moyenne de la productivité et la réduction de 55,2 % en moyenne du gaspillage. En outre, en janvier 2015, 3 590 cercles de contrôle qualité étaient en activité dans le pays.



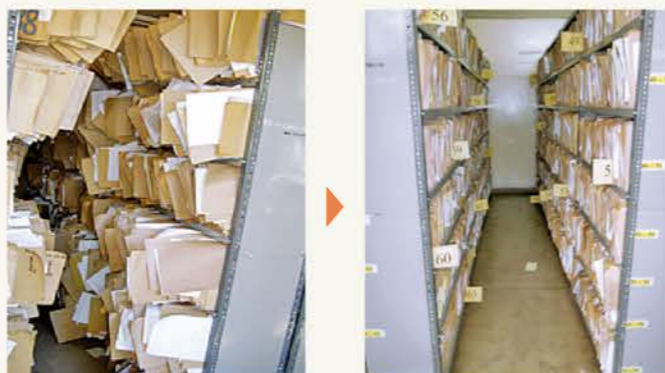
Tanzania

Santé : Amélioration des services et de la satisfaction des patients dans 67 hôpitaux

Projet de renforcement du développement des ressources humaines dans le domaine de la santé

L'amélioration de la qualité des services médicaux et de santé est l'un des problèmes majeurs auquel les pays en développement font actuellement face, et le kaizen est un moyen efficace de réaliser l'amélioration de ces services.

La Tanzanie, qui souffre d'un manque chronique de ressources, rencontrait des problèmes de qualité dans ses hôpitaux publics. Grâce à l'introduction du kaizen, le personnel hospitalier est devenu plus efficace, le temps d'attente des patients a diminué, le taux d'apparition des phlébites suite à une perfusion intraveineuse a baissé, et la gestion des déchets médicaux s'est améliorée. Ces nombreux résultats concrets ont conduit à améliorer la satisfaction des patients. En outre, la réduction des dépenses inutiles, notamment grâce à la gestion des dates de péremption des médicaments, a conduit à l'augmentation des revenus des hôpitaux. Actuellement, le kaizen est appliqué dans 67 hôpitaux publics du pays, et ses effets sont ressentis par beaucoup de patients ainsi que par le personnel des hôpitaux.



Bangladesh

Services publics : 20 000 fonctionnaires travaillent à une amélioration de l'ensemble des services publics

Projet d'amélioration des services publics à travers la GQT

Le système de l'administration publique au Bangladesh souffre de nombreux problèmes liés à une trop forte centralisation des pouvoirs ou encore à des inefficacités intrinsèques ; ainsi, la réforme de la fonction publique ainsi que l'amélioration du travail sont devenues une nécessité.

Dans ce contexte, la JICA collabore avec le Centre de formation des fonctionnaires bangladais et a introduit dans le programme de formation le concept de gestion de la qualité totale (GQT) à travers la pratique duquel elle vise l'amélioration des services publics. Pendant leur formation, les fonctionnaires rédigent un programme concret d'amélioration du travail, appliqué à leur lieu de travail, en gardant à l'esprit les besoins des citoyens, autrement dit les bénéficiaires des services publics. Après la formation, ils s'appliquent à mettre en pratique ces améliorations pour offrir de meilleurs services à la population. Dans tout le pays, environ 200 000 fonctionnaires ont instauré un mouvement kaizen pour améliorer la qualité de leur travail, à partir d'idées nées de leurs expériences au quotidien ; le gouvernement bangladais espère ainsi améliorer la qualité de l'ensemble de ses services publics.



Photos: JICA

Agence japonaise de coopération internationale

Groupe du développement du secteur privé

Département du développement industriel et de la politique publique

Nibancho Center Building, 5-25 Niban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8012, Japon

Phone: +81-3-5226-8055 URL: <http://www.jica.go.jp/french/>

Septembre 2016

Une APD estampillée Japon Brand (Marque Japon)

L'approche d'amélioration de la qualité et de la productivité
Moteur de la croissance économique rapide du Japon

KAIZEN



Le kaizen a joué un rôle fondamental dans le développement de l'industrie manufacturière du Japon.

Le concept kaizen regroupe plusieurs méthodes d'amélioration de la qualité et de la productivité.

Il a permis au Japon, grand pays manufacturier, de suivre un modèle unique de développement en soutenant la croissance économique rapide du pays au niveau de la production.

Le kaizen est également efficace du point de vue du développement des ressources humaines, car il stimule le travail d'équipe, l'autonomie et la créativité des employés.

La philosophie kaizen ne se limite pas à l'industrie manufacturière ;

elle a fait ses preuves aussi dans de nombreux secteurs, que ce soient les services publics, la santé et la médecine, ou encore l'éducation.



Le savoir-faire, l'expérience et la technologie du Japon transférés sur le terrain dans le cadre de la coopération internationale sont mis à profit dans de nombreux pays en développement. À travers cette coopération internationale estampillée Japon, la JICA diffuse et encourage l'utilisation de méthodes efficaces et de programmes modèles pour résoudre les problèmes rencontrés par les pays du monde entier.



Of the 17 Sustainable Development Goals (SDGs), strongly associated goals are shown in color.

Popularité du kaizen dans les pays en développement

Avant que le « Made in Japan » ne devienne un gage de qualité, les produits japonais étaient réputés pour être peu chers et de mauvaise qualité. C'est dans ce contexte que l'Américain William Edwards Deming, spécialiste de la gestion de la qualité, a été invité au Japon dans les années 1950 pour présenter sa méthode de gestion de la qualité par les statistiques ; à partir de ce moment-là se sont développées des activités d'amélioration de la qualité dans tout le pays. De plus, les mouvements pour la productivité impulsés par des entreprises, des syndicats de travailleurs et des chercheurs se sont étendus à l'ensemble du pays, contribuant à la modernisation des entreprises japonaises. C'est ainsi que le contrôle de la qualité et les méthodes d'amélioration de la productivité importés de l'étranger ont permis au Japon d'accomplir son développement unique. En d'autres termes, les activités d'amélioration de la qualité et de la productivité (kaizen) développées dans tout le pays ont joué un rôle essentiel dans la croissance économique rapide du Japon.

Actuellement, beaucoup de pays en développement cherchent à perfectionner leur industrie pour sortir de la pauvreté par l'industrialisation de leur économie. Pour que ces pays soient compétitifs sur la scène internationale, ils doivent améliorer la qualité et la productivité, de la même façon que le Japon de l'après-guerre. Au Japon, que ce soient les grandes entreprises connues dans le monde entier, comme Toyota, ou les petits ateliers au fond d'une venelle, tous mettent le kaizen en pratique. Avec l'implantation de beaucoup de ces entreprises à l'étranger, notamment en Asie, le kaizen s'internationalise et il est implanté dans de nombreux pays. Comme il est constitué d'un ensemble de méthodes pratiques, il est facilement adopté par les pays en développement qui recherchent l'aide du Japon, où les exemples de réussite grâce au kaizen ne manquent pas. Aujourd'hui, « kaizen » est un terme connu dans le monde entier.

La force du kaizen et la coopération du Japon

L'attrait du kaizen est qu'il peut être mis en place sans nouveaux investissements ; il peut commencer avec peu de ressources financières et matérielles. De plus, alors que les innovations ne sont impulsées que par les dirigeants ou certains techniciens, le kaizen est une initiative qui implique l'ensemble du personnel, des dirigeants aux ouvriers, qui se fait à partir d'actions réalisables, de façon continue, régulière et soutenue. N'importe qui peut faire des propositions de kaizen mais, pour les mettre en valeur, les initiatives des dirigeants d'entreprises sont essentielles, car ce sont eux qui les acceptent et les évaluent positivement.

Le kaizen, comme il requiert la contribution de chaque individu, est connu pour participer à l'augmentation de la motivation, l'amélioration de l'éthique et du travail d'équipe.

Alors que l'aide apportée par les pays occidentaux est centrée sur les dirigeants, à travers le perfectionnement de la gestion des entreprises ou encore l'aide à la mise en place des normes internationales, l'aide du Japon, à travers le kaizen, a pour but d'accroître la productivité et la qualité, grâce à des initiatives qui concernent l'ensemble de l'entreprise et commencent par faire évoluer les mentalités des employés. Même si les deux méthodes se complètent, on peut dire que le kaizen est une approche centrée sur l'être humain, qui tient compte par exemple de la satisfaction des employés et des clients des services, et non pas seulement des bénéfices et de l'efficacité. Le kaizen est une pratique développée dans l'industrie manufacturière, mais qui s'applique désormais à de nombreux secteurs, que ce soient les services, les organismes publics, les hôpitaux, les établissements scolaires, etc.

Caractéristiques du kaizen, approches et outils représentatifs, résultats



Approches et outils représentatifs du kaizen

5S	Méthode kaizen, « 5S » est l'abréviation de cinq mots japonais commençant un « S » : « Seiri (trier), Seiton (ranger), Seiso (nettoyer), Seiketsu (standardiser), Shitsuke (se discipliner) ». Les résultats étant visibles dans un laps de temps très court, les personnes concernées éprouvent rapidement un sentiment de satisfaction.
Cercles CQ	Activités de petits groupes bénévoles qui mettent à profit leur expérience du terrain pour s'impliquer de façon continue dans les activités kaizen. Ces cercles non seulement participent à l'amélioration des compétences et à l'épanouissement des membres du groupe, mais aussi, à travers la résolution de problèmes en groupe, ils aident à la formation et au développement d'un travail d'équipe.
IE	Technique industrielle globale qui se rapporte à la création, l'introduction, le fonctionnement et l'amélioration d'un système de travail permettant l'utilisation efficace des facteurs de production que sont les personnes, les équipements, les ressources et matériaux, l'information, l'énergie, etc.
GQT	Abréviation de « gestion de la qualité totale », il s'agit d'une approche qui s'applique à l'ensemble de l'organisation, en décomposant la stratégie commerciale choisie par les dirigeants selon des objectifs de qualité ou encore de satisfaction des clients.

NB 1. CQ : Contrôle qualité, IE : Ingénierie industrielle (Industrial Engineering).

NB 2. Dans le domaine de la médecine et de la santé, les cercles CQ sont aussi appelés QIT (Groupe Amélioration de la qualité – Quality Improvement Team) ou WIT (Groupe Amélioration du travail – Work Improvement Team)

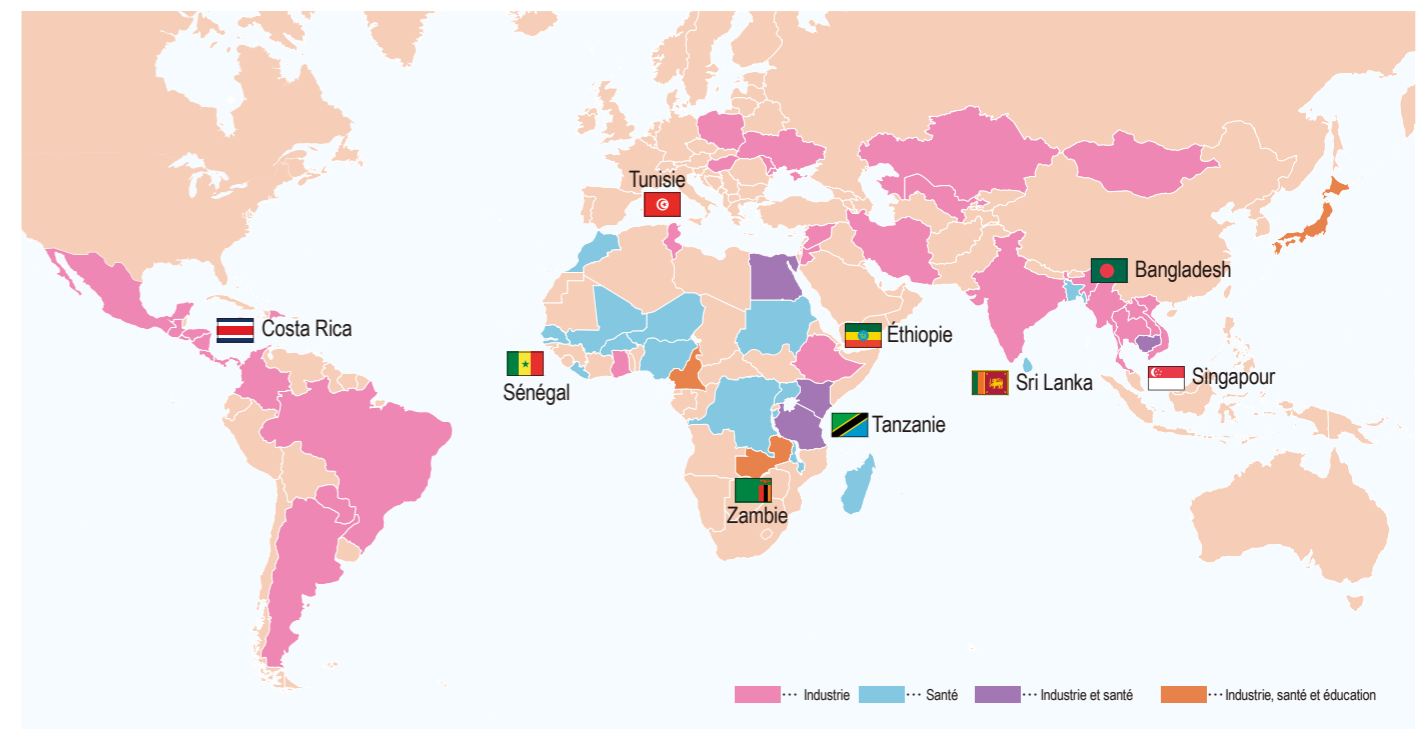
Les activités kaizen dans le monde

Avec comme point de départ la mise en œuvre, en 1983, d'un projet d'amélioration de la productivité à Singapour, la JICA contribue, à travers le kaizen, à améliorer la qualité et la productivité de l'industrie manufacturière ainsi que la gestion des PME sur tous les continents ; elle soutient aussi la formation du personnel et le renforcement des systèmes et organisations qui diffusent le kaizen dans les pays en développement. Les projets kaizen ont d'abord été introduits en Asie, puis en Europe de l'Est, en Amérique latine, et en Afrique. Ainsi, la JICA a déjà apporté son soutien à des activités kaizen dans plus de 30 pays. En outre, elle invite chaque année au Japon près de 100 entrepreneurs et fonctionnaires de pays en développement à participer à des forums

techniques comprenant des visites d'entreprises japonaises. Des volontaires seniors sont également envoyés à l'étranger pour apporter un soutien en matière de kaizen. Depuis ces dernières années, les projets kaizen ne se limitent plus à l'industrie manufacturière mais s'étendent notamment au domaine de la santé ou aux services publics. Dans le domaine de la santé, la JICA soutient l'introduction du kaizen dans les hôpitaux de 15 pays africains, à travers le « Programme pour des hôpitaux propres », et, désormais, près de 500 établissements médicaux dans 21 pays ont introduit le kaizen grâce à l'aide de la JICA.

La coopération de la JICA en matière de kaizen dans le monde

<p>Singapour</p> <p>Projet d'amélioration de la productivité</p> <p>Transmission du savoir-faire de la JICA en matière de diagnostic d'entreprise et de gestion de la qualité au Comité national de la productivité (aujourd'hui Conseil pour la normalisation, la productivité et l'innovation) de Singapour. Plus de 200 entreprises ont adopté le kaizen et environ 200 personnes ont suivi une formation au Japon.</p>	<p>Costa Rica</p> <p>Projet de renforcement des capacités des facilitateurs chargés de l'amélioration de la qualité et de la productivité dans les PME</p> <p>La JICA a apporté son aide pendant plus de 10 ans au Centre national de formation des instructeurs et du personnel technique pour le développement industriel de l'Amérique Centrale. Le Centre fournit aujourd'hui un service de conseils en kaizen à 8 pays de la zone Amérique Centrale – Caraïbes.</p>	<p>Tunisie</p> <p>Projet d'amélioration de la qualité et de la productivité</p> <p>Formation de 19 consultants et service de conseils en kaizen (méthode des 5S, SMED*, etc.) à 50 entreprises dans les secteurs de l'équipement électrique, des machines industrielles et de l'emballage.</p>	<p>Japon (niveau mondial)</p> <p>Renforcement des capacités en matière de soutien aux PME pour l'amélioration de la qualité et de la productivité (formation en groupes)</p> <p>Formation pour acquérir les méthodes de savoir-faire des entreprises japonaises, la théorie et la pratique du kaizen ainsi que le savoir-faire en matière de formation du personnel. Formation très réputée qui accueille chaque année des participants venus de toutes les régions du monde.</p>
--	--	--	---



<p>Sénégal</p> <p>Projet d'amélioration des services de santé</p> <p>Création d'un modèle de renforcement des soins de santé maternelle et infantile qui comprend les principaux éléments de la méthode 5S afin d'obtenir une amélioration des services de santé maternelle et infantile. Actuellement, ce modèle est en passe d'être étendu à l'ensemble du pays.</p>	<p>Bangladesh</p> <p>Projet de promotion d'une maternité sans risques</p> <p>Aide à la mise en place du kaizen dans certains des hôpitaux de district et sous-district où le gouvernement bangladais promeut les activités kaizen ; renforcement des fonctions de surveillance et de contrôle du gouvernement pour la mise en œuvre des mesures.</p>	<p>Sri Lanka</p> <p>Renforcement des capacités en matière de 5S – KAIZEN – GQT (formation en pays tiers)</p> <p>Depuis 2014, une nouvelle formation en pays tiers est organisée au Sri Lanka, à l'intention des personnes travaillant dans les ministères de la santé et les hôpitaux de 11 pays d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Europe.</p>	<p>Zambie</p> <p>Projet de renforcement des performances et des compétences des enseignants</p> <p>Pour que les enseignants proposent de meilleurs cours et améliorent leur pédagogie, introduction en 2005 du modèle japonais d'« étude de cours » : les enseignants préparent ensemble des cours qu'ils vont chacun donner et observer pour apporter des idées d'améliorations.</p>
--	--	--	---