

Pourquoi votre réforme de production échoue-t-elle?

生産革新 «Seisan Kakushin»



le 03 Novembre 2016

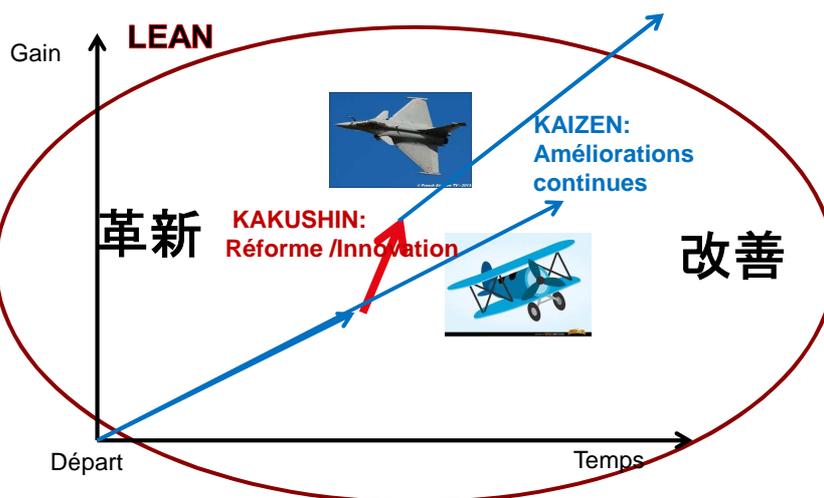
Kôshi IYAMA

Diffusion extérieure interdite sans autorisation écrite préalable de AXIUM PERFORMANCE®

1



Le KAIZEN et le SEISAN KAKUSHIN



Le KAIZEN est réalisable avec **une capacité individuelle**, mais pour le KAKUSHIN, il faut avoir **une capacité organisationnelle**.

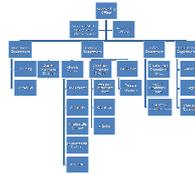
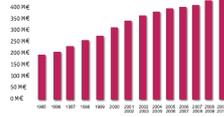
Diffusion extérieure interdite sans autorisation écrite préalable de AXIUM PERFORMANCE®

2

1) la capacité individuelle



2) la capacité organisationnelle.



Une condition physique de base, une mentalité forte et un entrainement incessant sont nécessaires pour maîtriser toutes les situations.

3 qualités de base indissociables pour le sport:

l'endurance, la puissance, l'adresse.



La réforme de production: Capacité individuelle:

Fondement, Principe, Waza/Pratique

Les améliorations sont des techniques, il faut s'entraîner et pratiquer quotidiennement sur le terrain.



Pas de voie royale pour la réforme de production

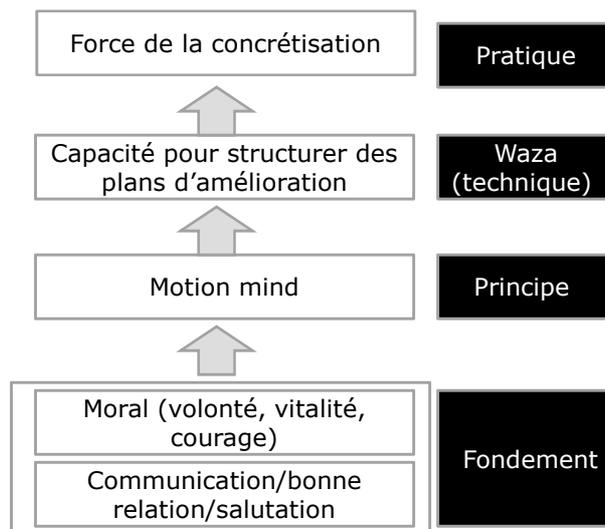
1) Il faut construire votre propre réforme ou innovation en prenant du temps avec l'implication de tous.

2) La capacité individuelle n'évolue pas d'une manière naturelle.

3) Les connaissances et les expériences peuvent créer parfois, un obstacle pour la réforme ou l'innovation.



4 clefs de la capacité individuelle



Comment faire pour augmenter le moral (la volonté, la vitalité, le courage) ?

Avant d'améliorer le moral, il y a 3 choses à faire.

1) la bonne salutation quotidienne



2) La bonne relation

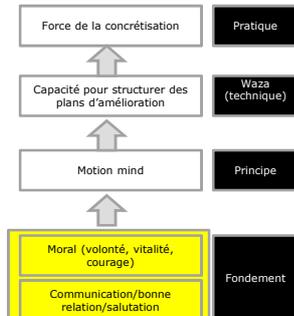


3) la bonne communication



Exemple d'entraînement de base.

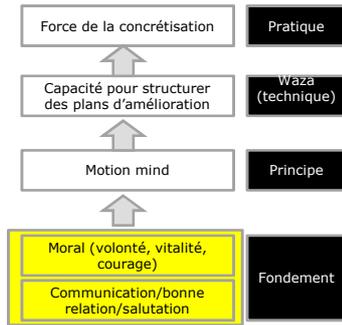
La semaine de salutations



la salutation à toutes les rencontres, même si vous ne connaissez pas la personne dans l'entreprise

la culture de l'entreprise changera petit à petit.

Méthodes d'entraînement du Moral (la volonté, la vitalité, le courage).



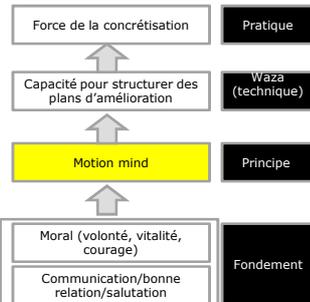
3 méthodes d'entraînement du moral sont utilisées.

- 1) Les jeux du siège
- 2) Le jogging
- 3) La Conversation



Motion mind

Le sentiment d'irritation devant les MUDA



Pour acquérir le « Motion mind » : Il faut

- 1) développer un bon regard vis-à-vis des Muda,
- 2) voir plusieurs ateliers avec la conscience des MUDA,



TPS and Job Improvement Manual in Practice

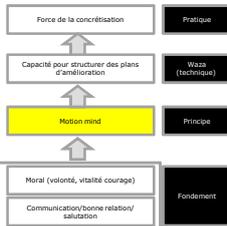
1) Développer un bon regard vis-à-vis des Muda (Motion mind)

- 7 muda chez Toyota. 9 muda chez CANON
- 3 MUDA pour le SEISAN KAKUSHIN: Mouvement/Transport (relatifs aux hommes) et Attente (relative aux produits)

1) Le Muda de mouvement :les gestes corporels non ergonomiques et non optimisés.
« le temps est l'ombre du mouvement»,

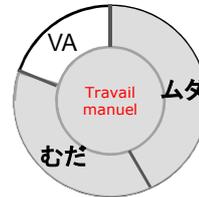
2) Le Muda de transport: déplacements à vide, longue distance de parcours de transport.

3) Le Muda d'attente: temps d'attente des stocks et des encours.



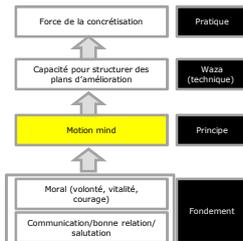
2) Voir plusieurs ateliers (Motion Mind)

Voir plusieurs ateliers avec la conscience des MUDA. Il s'agit de faire le Gemba Walk. Nivelier le niveau de détection, et la sensibilisation sur les 3 MUDA .



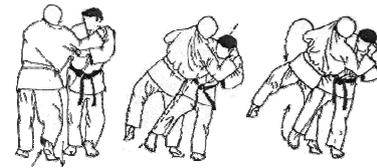
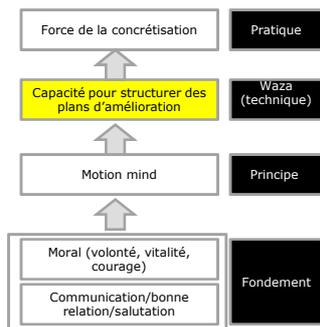
2 niveaux de MUDA:

- 1) ムダ « Muda de KATAKANA » Muda facile à éliminer sur le champ.
- 2) むだ « Muda de HIRAGANA » Muda nécessitant la modification du processus



Capacité à structurer des plans d'amélioration.

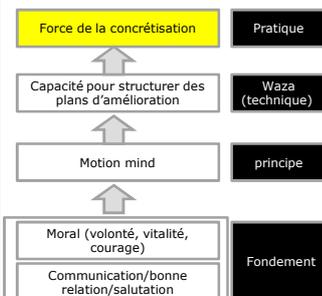
Cette étape est comme le « WAZA : Techniques » dans le sport



il faut répéter réellement les améliorations sur le terrain avant d'aller voir ailleurs

La Pratique : la force de concrétisation

Un partage des joies et des frustrations.



Le Lean ne peut pas se réaliser tout seul.

il y a des gens qui ne cachent pas leur mécontentement sur leur visage ou qui soulèvent des raisons de ne pas pouvoir le faire. Mais il y a des raisons..

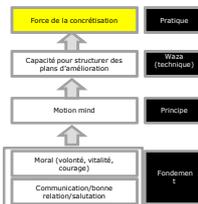


Conditions: la capacité physique : le moral (volonté, vitalité, courage)

Si vous n'avez **pas de moral**, vous **abandonnez rapidement** à cause de la résistance des personnels.

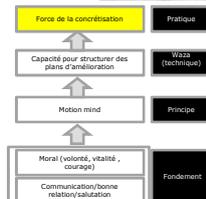
Si vous n'avez **pas de vitalité**, vous **ne pouvez pas défendre** votre scénario d'amélioration.

Si vous n'avez **pas de courage**, vous **ne pouvez pas promouvoir** votre projet pour l'ensemble des personnels concernés.



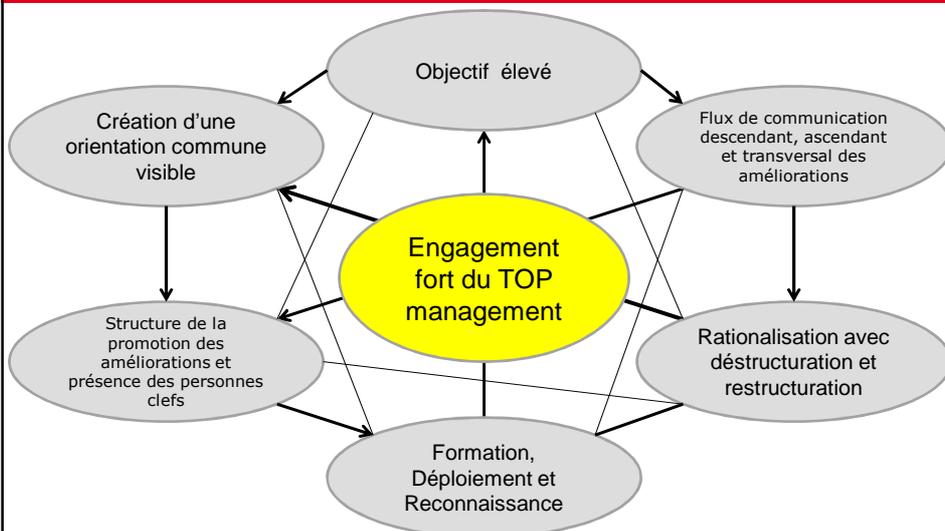
« La journée de pratique Lean » ,

1 fois par semaine, 2 fois par mois ou 1 fois par mois avec un groupe de 5 à 7 personnes composé de personnel de planification, de techniques et de Production, vous fixez un objectif réalisable dans la journée.



Pour augmenter la capacité individuelle pour le SEISAN KAKUSHIN, il ne s'agit pas de faire quelque chose de spécial, il s'agit simplement de **continuer les pratiques simples**.

7 clefs de la capacité organisationnelle.



Si la capacité organisationnelle n'est pas suffisamment élevée, la capacité individuelle ne pourra pas non plus être déployée pleinement.

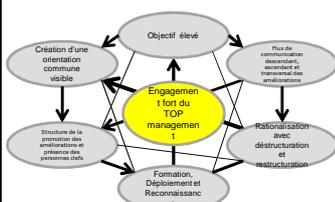
1^{ère} clef de la capacité organisationnelle.

1) Engagement fort du TOP management

le point de départ du projet « SEISAN KAKUSHIN ».

La réforme de production ne provient pas naturellement de l'initiative des gens du terrain.

La réforme de production est déployée par une directive du TOP management avec une volonté forte.



2ème clef de la capacité organisationnelle.

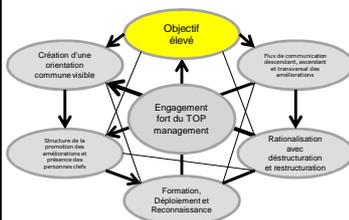
2) Objectif élevé



« 50% de réduction de stock » « 50% de réduction de surface occupée » « 10 % du coût de production » etc...

Donnez un objectif élevé sans la vraie volonté, les salariés s'en aperçoivent facilement et la réforme de production n'avance pas.

Il faut d'abord vérifier la volonté du Top management.



3ème clef de la capacité organisationnelle.

3) Création d'une orientation commune et visible :



Ass. Robot

Donner une orientation commune et visible, la réforme de production.

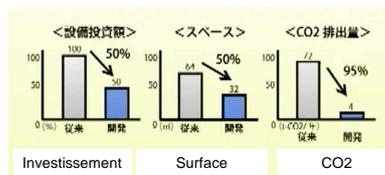
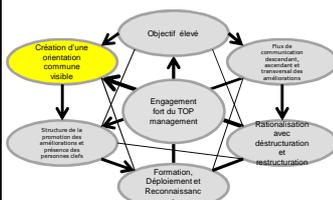
↓ KARAKURI



Ass. Manuel

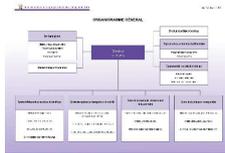
Le vrai but n'est pas de changer de forme, mais si la forme change, l'atmosphère de l'entreprise change, et si l'atmosphère de l'entreprise change, la conscience des employés change.

Le fait d'ordonner l'orientation visible est efficace pour faire connaître la volonté du Top management.



4ème clef de la capacité organisationnelle.

4) Structure de la promotion des améliorations et présence des personnes clés:

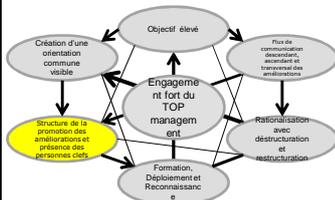


Créer un comité de Réforme de production pour agir à la place du Top management.

La désignation des membres de ce comité et sa position hiérarchique de la société est très importante.

Il n'y a que les essais et les corrections répétitives qui permettront de parvenir au but final.

Au début de la réforme, vous aurez beaucoup de vent en face, il faut bien **choisir une personne apte à cette situation.**



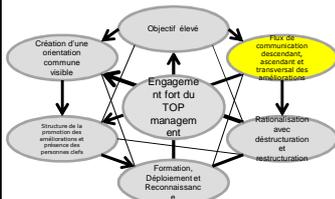
5ème clef de la capacité organisationnelle.

5) Flux de communication descendant, ascendant et transversal



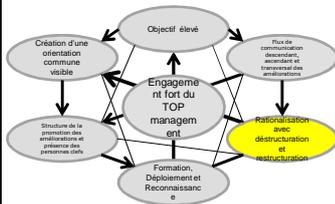
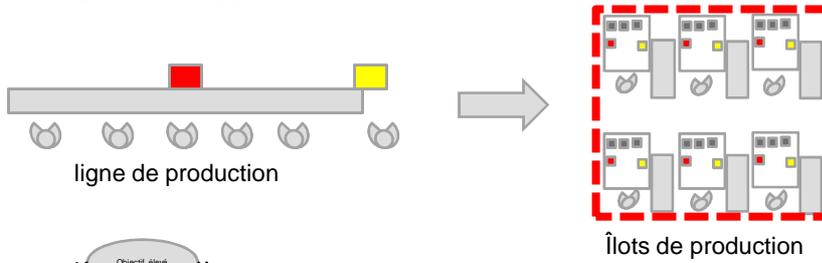
La plupart du gain de la réforme est due à l'amélioration du **flux de communication entre les personnels et la direction** sur les objectifs. Il faut assurer le flux de communication descendant et ascendant puis transversal entre les services.

Grâce à ces flux, le périmètre de la réforme est élargi par l'initiative du terrain.



6) Rationalisation avec destructuration et restructuration

Suite au développement du flux de communication, vous aurez besoin de modifier les règles ou de supprimer l'équipement et les installations actuels. (Exemple)



Trouver des moyens d'équipement 10 fois moins coûteux et 10 fois plus petits pour changer le paradigme pour la solution.

7) Formation, Déploiement et Reconnaissance/Récompense



Une reconnaissance ou une prime donne non seulement une satisfaction individuelle mais aussi l'orientation à prendre pour les autres personnes. Les efforts de la personne doivent être reconnus par l'entreprise et par la plus grande population possible.

La reconnaissance doit être considérée comme une stratégie du déploiement de la réforme de production.



On ne demande pas de faire quelque chose de difficile pour la réforme de production, il s'agit simplement de continuer des choses simples. Le fait de continuer les choses simples est en réalité, très difficile. Nous avons tendance à arrêter les choses simples et à faire des choses difficiles, c'est l'un des murs difficiles à franchir.

«La durée est la force ».

Merci



Kôshi IYAMA
k.iiyama@axium-performance.com