

A propos de l'efficacité des Programmes d'Amélioration Continue

L'intérêt des Programmes d'Amélioration Continue (kaizen) n'est plus à démontrer. Généralement, dirigeants, cadres et salariés sont convaincus que la compétition économique mondiale implique une amélioration permanente de la qualité, des coûts et des délais. Cependant, malgré la conviction et les efforts de tous, le succès n'est pas toujours au rendez-vous. Quand un groupe d'amélioration est constitué, il bénéficie du soutien de l'encadrement et de l'enthousiasme des participants. Mais quelques mois plus tard, le bilan est souvent décevant : les réalisations, quand elles existent, sont beaucoup plus modestes que ce qu'on avait imaginé. Au delà de leur inefficacité, de telles expériences démotivent ceux qui les vivent.

Pourquoi de tels échecs ? La difficulté de concilier ces actions avec le travail quotidien est le problème majeur. L'enthousiasme des membres d'un groupe de travail est vite anéanti par la réalité quotidienne : de façon naturelle, le court terme est privilégié. Cet écueil peut toutefois être évité en organisant différemment les actions d'amélioration.

Tout d'abord, la portée des actions de progrès doit être bien ciblée : le groupe de travail ne doit pas disperser ses efforts. Le périmètre et les objectifs d'amélioration doivent être bien définis et formalisés, pour permettre un suivi rigoureux.

L'organisation de l'action d'amélioration est un autre point déterminant. De façon habituelle, une équipe est constituée autour d'un animateur ou chef de projet. Ce groupe se réunit ensuite régulièrement pour étudier et mettre en œuvre les améliorations. Cette pratique présente un inconvénient majeur : elle suppose que l'action de progrès passe *après* la mission première des individus. La pression du quotidien conduit naturellement chacun à délaisser le groupe de travail... l'action de progrès a évidemment peu de chance d'aboutir. On peut surmonter cet inconvénient en concentrant l'action du groupe de travail sur une courte période : quelques jours, voir une semaine en fonction de l'ampleur de l'action. Le déroulement d'une telle action doit être mené de façon méthodique, en adoptant par exemple la démarche Kaizen-Event (Chantiers Kaizen). Les membres du groupe sont alors affectés à plein temps à l'action de progrès. l'efficacité est optimale, car chacun peut s'investir pleinement à cette tâche. De telles actions sont presque toujours couronnées de succès. Certains peuvent penser qu'une telle façon de procéder est irréaliste, qu'il est impossible de mobiliser une équipe à plein temps pendant plusieurs jours. Il est pourtant courant d'accorder deux heures de réunion par semaine pendant trois mois aux membres d'un groupe de travail, soit environ 24 heures par personne... avec la probabilité de succès évoquée précédemment. Il vaut peut être mieux transformer ces 24 heures en trois jours consécutifs, avec une forte probabilité de réussite. Essayez, d'autres l'ont déjà fait...

Xavier Perrin, CFPIM, CIRM (XP Consulting)