

Sommaire

Préface	1
Introduction	3
Les principes du management par approche système	7
Le travail et la performance ont toujours fait bon ménage	8
• La recherche de la performance est un comportement naturel et logique	8
• Le travail fatigue, le travail coûte cher, deux raisons d'être efficace	11
• Les sources de non-performances	14
• Quelques définitions pour expliquer les règles du jeu de l'optimisation	17
Le management systémique par les processus	19
• L'approche analytique doit être remplacée progressivement par l'approche systémique	19
• L'identification des processus est la première étape de la démarche d'amélioration	23
• La maîtrise des interrelations entre les processus est la deuxième étape de la démarche d'amélioration	24
L'organisation par les processus	27
• Nous devons définir et choisir ce que nous entendons par « processus »	27
• Nous devons définir et choisir l'échelle de lecture de nos processus	30
• La voix du client est le lien qui unit tous les processus de la chaîne	31

Les principes de maîtrise des processus	33
• Un processus se caractérise par ses données de sortie	34
• L'efficacité d'un processus est donnée par sa capacité à satisfaire aux moindres coûts ses clients internes et externes	35
• L'efficacité d'un processus est donnée par sa capacité à maîtriser ses pratiques internes	37
 Principes et méthodes générales de l'amélioration	 39
La connaissance des processus	39
• L'identification des données de sortie est la première étape de l'optimisation	39
Les interrelations entre les processus	42
Les bonnes pratiques de travail dans les processus	44
• Chaque donnée de sortie d'un processus est produite selon des modes opératoires	44
• Comment décider de la formalisation des procédures ?	45
• L'analyse des modes opératoires permet d'assurer la pérennité des données de sortie	49
• Petite histoire de l'humanité – L'invention de la méthode	52
La formalisation des bonnes pratiques de travail	53
• Une procédure ne doit pas remplacer une compétence absente	53
• Les procédures nécessaires doivent obéir à des règles simples d'écriture	54
• Un exemple de procédure documentée	56
• Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué ?	59
L'amélioration globale de l'organisation pour le futur	61
• L'entreprise doit fonctionner au présent et au futur	61
• L'adaptation au changement	63
L'amélioration globale de l'organisation pour le présent	65
• Les contrats d'interfaces sont les liens qui améliorent les relations entre les processus	65
• Les coûts de production des données de sortie sont des guides pour l'amélioration	68
L'amélioration au niveau du processus	76
• Les dysfonctionnements doivent être enregistrés pour constituer un potentiel d'amélioration	76
• Les activités doivent être observées et analysées pour détecter des améliorations potentielles	81

Les outils et les méthodes spécifiques d'amélioration	93
Le panorama des outils	93
• Les outils de la performance	93
Le benchmarking	95
Le QFD	102
Les OMQ	110
Les outils de première et de deuxième génération	111
Les sept nouveaux outils du management de la qualité	114
• Le diagramme d'affinités	114
• Le diagramme des relations	118
• Le diagramme en arbre et le diagramme matriciel	120
• Le diagramme matriciel	122
• Le diagramme de décision	123
• Le diagramme en flèches	124
• L'analyse factorielle des données	126
Les outils statistiques avancés	126
• Le contrôle par échantillonnage	127
• La MSP (Maîtrise Statistique des Processus)	131
• Les plans d'expériences	137
L'AMDEC	144
• La finalité des AMDEC est de vérifier les choix de la conception et de l'industrialisation	144
• Les analyses AMDEC évaluent les risques de défaillances des produits et procédés et proposent des actions correctives	147
• La mise en œuvre simplifiée de l'AMDEC permet de réduire les temps de réunion	149
Le SMED	154
• La méthode a été créée pour réduire les temps de réglage non-générateurs de valeur ajoutée	154
• Il faut se mettre à la place des produits pour identifier les paramètres constitutifs des délais de fabrication	156
• Les temps d'attente sont dus essentiellement aux capacités de production différentes de chaque opération et aux tailles des lots	157
• La réduction des temps de réglage passe par une analyse des activités de réglage	158
• Conclusions pour la mise en œuvre de la méthode	160

Les 5 S	160
• Première étape : Débarras	161
• Deuxième étape : Rangement	163
• Troisième étape : Propreté	164
• Quatrième et cinquième étapes : Ordre et Rigueur	165
• Diagnostic 5 S	167
Les suggestions du personnel	168
• L'intérêt d'un système de suggestions repose essentiellement sur l'implication d'un maximum de personnes	168
• Les facteurs d'échecs des systèmes mis en place dans le passé doivent servir à modéliser une nouvelle méthode	169
• Un cas intéressant de système de suggestions du personnel	176
Les méthodes de résolution de problèmes	179
• Le principe des méthodes repose sur l'identification et l'analyse des problèmes	179
• Les étapes de la méthode générale de résolution de problèmes	181
• Identifier les problèmes	182
• Formuler les problèmes	183
• Choisir un problème	183
• Constitution d'un groupe de travail	187
• Indicateurs et objectifs	189
• La recherche des causes	190
• L'analyse des causes	191
• L'établissement d'un plan d'actions	193
• Réalisation du plan d'actions	196
• Suivi de l'efficacité du plan	196
La méthode simplifiée de résolution de problèmes	198
• Le principe de la méthode simplifiée est fondé sur une durée de réunion maximum d'une heure	198
• Un exemple de résolution de problèmes avec méthode simplifiée	202
La TPM (Total Productive Maintenance)	203
• La TPM ne concerne pas uniquement l'entretien des machines	203
• Un peu de théorie pour commencer	204
• Indicateurs et mesure des performances	205
• Objectifs et analyse	208
• Les actions d'amélioration	209
• Suivi des actions	209
L'audit qualité interne	210
• La nouvelle norme ISO 9001–2000 demande un changement dans l'approche des audits internes	210
• Le concept de l'audit qualité interne et les pratiques actuelles	212

- Ce qui a changé en 2000213
- Les nouvelles pratiques de l’audit ont pour but d’aider
les audités à améliorer leurs performances216
- L’incidence de la nouvelle approche sur le management
des audits qualité internes219
- Les conclusions et les rapports d’audits doivent générer
de l’amélioration220

Conclusion223

Bibliographie225