

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	1
<b>Introduction</b> .....	3
<b>Les principes du management par approche système</b> .....	7
<b>Le travail et la performance ont toujours fait bon ménage</b> .....	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
<b>Le management systémique par les processus</b> .....	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
<b>L'organisation par les processus</b> .....	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

<b>Les principes de maîtrise des processus</b> .....	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
 <b>Principes et méthodes générales de l'amélioration</b> .....	 39
<b>La connaissance des processus</b> .....	39
• L'identification des données de sortie est la première étape de l'optimisation .....	39
<b>Les interrelations entre les processus</b> .....	42
<b>Les bonnes pratiques de travail dans les processus</b> .....	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
<b>La formalisation des bonnes pratiques de travail</b> .....	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
<b>L'amélioration globale de l'organisation pour le futur</b> .....	61
• L'entreprise doit fonctionner au présent et au futur .....	61
• L'adaptation au changement .....	63
<b>L'amélioration globale de l'organisation pour le présent</b> .....	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
<b>L'amélioration au niveau du processus</b> .....	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

<b>Les outils et les méthodes spécifiques d'amélioration</b> .....	93
<b>Le panorama des outils</b> .....	93
• Les outils de la performance .....	93
<b>Le benchmarking</b> .....	95
<b>Le QFD</b> .....	102
<b>Les OMQ</b> .....	110
<b>Les outils de première et de deuxième génération</b> .....	111
<b>Les sept nouveaux outils du management de la qualité</b> .....	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
<b>Les outils statistiques avancés</b> .....	126
• Le contrôle par échantillonnage .....	127
• La MSP (Maîtrise Statistique des Processus) .....	131
• Les plans d'expériences .....	137
<b>L'AMDEC</b> .....	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
<b>Le SMED</b> .....	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

<b>Les 5 S</b> .....	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
<b>Les suggestions du personnel</b> .....	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
<b>Les méthodes de résolution de problèmes</b> .....	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
<b>La méthode simplifiée de résolution de problèmes</b> .....	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
<b>La TPM (Total Productive Maintenance)</b> .....	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
<b>L'audit qualité interne</b> .....	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 2000 .....213
- Les nouvelles pratiques de l’audit ont pour but d’aider  
les audités à améliorer leurs performances .....216
- L’incidence de la nouvelle approche sur le management  
des audits qualité internes .....219
- Les conclusions et les rapports d’audits doivent générer  
de l’amélioration .....220

**Conclusion** .....223

**Bibliographie** .....225