

Fondamentaux, cibles, principes et règles d'actions

Au sein d'un système, il y a toujours un ensemble de démarches et d'outils qui vont créer, par combinaison entre eux, des effets systèmes. Tous ensemble, ceux-ci vont avoir pour but de maximiser les gains en Qualité, Coûts et Délais.

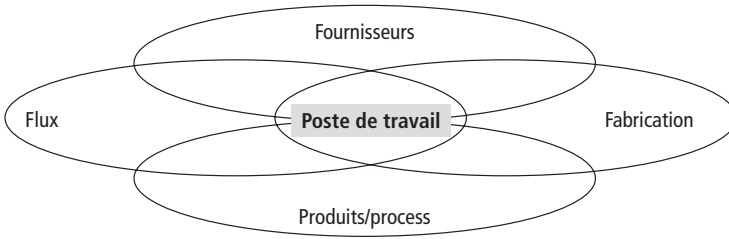
Pour illustrer cette notion de système et la place du manager de proximité, je vais présenter les Nouveaux Systèmes de Production, NSP, utilisés en particulier dans l'industrie automobile. Ce système est l'aboutissement de démarches de Qualité Totale, de progrès permanent et de best practices. Il a pour objectif d'atteindre le meilleur niveau de *performance*.

Les NSP sont centrés sur le poste de travail. Le chef d'équipe, qui est aussi un manager de proximité, joue un rôle essentiel dans ce système. Il va s'appuyer sur diverses techniques et méthodes pour obtenir les meilleurs résultats en termes de Qualité, Coûts et Délais. Ces outils sont entre autres la standardisation au poste de travail, qui favorise le progrès par capitalisation des bonnes idées; le Kaizen, méthode d'amélioration progressive; les écoles de dextérité, indispensables dans la logique de standardisation. Ces outils vont servir par exemple à assurer la fiabilité des composants livrés, à optimiser le mode d'approvisionnement des lignes, ou encore à améliorer la conception même du poste de travail.

Le poste de travail constitue la base des NSP. Il se place au centre des quatre fonctions qui sont :

- la conception produits/process;
- l'approvisionnement des pièces, matières, composants et biens d'équipement;
- la logistique d'approvisionnement des pièces et d'expédition des produits;
- la fabrication.

Le poste de travail est au cœur du système



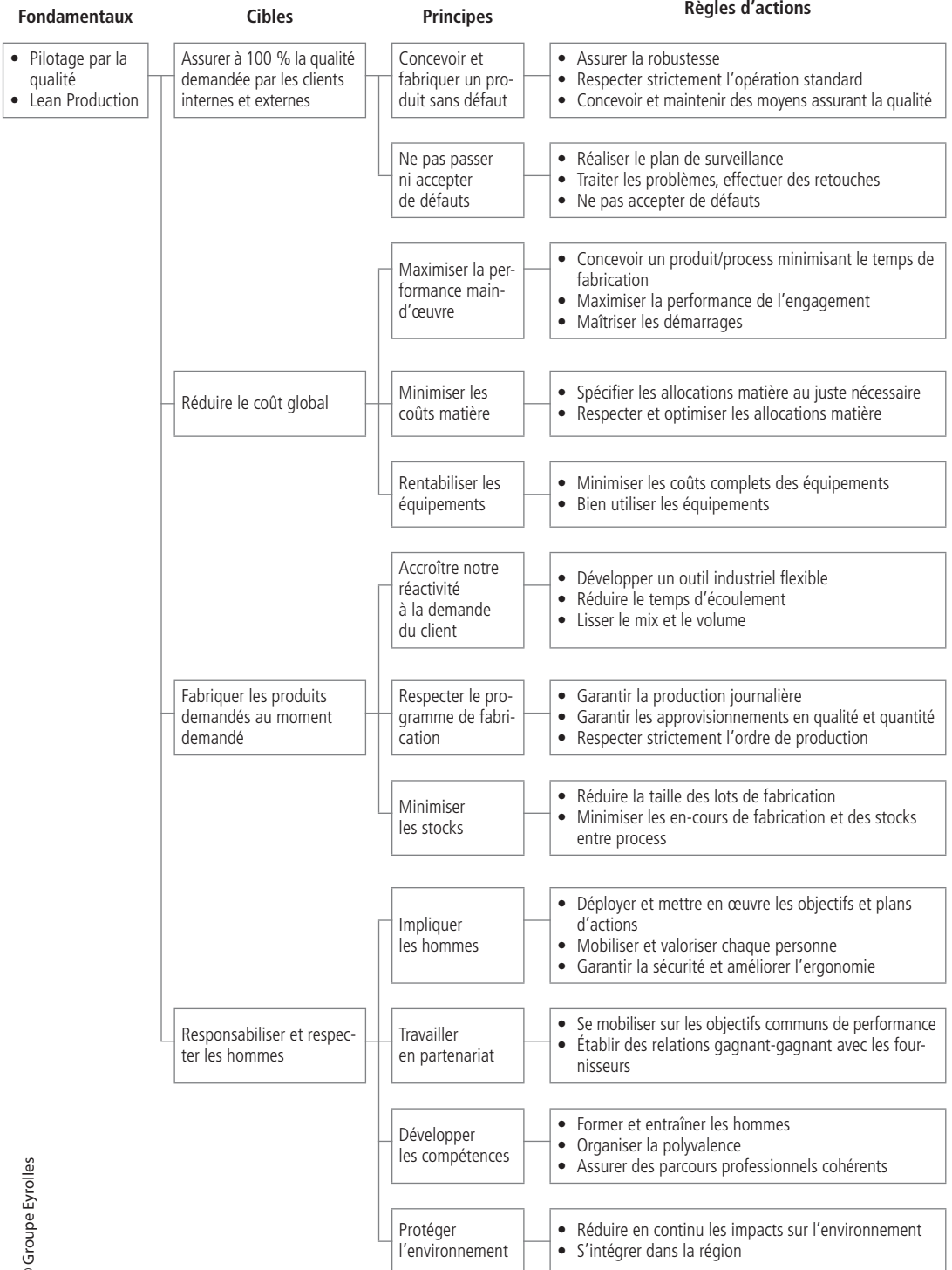
Au niveau de la fabrication, le poste de travail joue un rôle déterminant : d'une part en ce qui concerne la garantie en termes de Qualité, Coûts et Délais et d'autre part pour le progrès en continu du système de fabrication. Ces deux objectifs passent par l'amélioration permanente du poste de travail, qui est rendue possible grâce aux principes des NSP suivants :

- placer l'opérateur et le chef d'équipe au centre des démarches de progrès;
- standardiser au meilleur niveau;
- améliorer en continu en traquant les causes de non-performances;
- capitaliser le savoir-faire afin d'inscrire le progrès dans la durée.

Les Nouveaux Systèmes de Production ont donc pour principes fondamentaux : le pilotage par la qualité et la Lean Production, ce que je vais aborder ci-après. Les objectifs à atteindre sont quadruples :

- assurer la qualité demandée par les clients internes et externes, grâce notamment aux écoles d'habilité technique et aux outils de Quality Control;
- réduire le coût global, favorisé par la standardisation au poste de travail;
- fabriquer les produits demandés au moment demandé, c'est la méthode du Juste À Temps (JAT);
- responsabiliser et respecter les hommes, en utilisant les méthodes de résolution de problèmes comme le Kaizen.

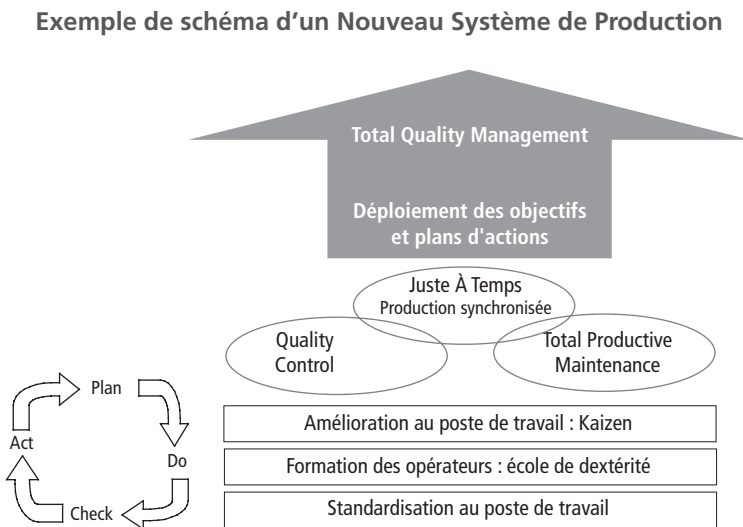
Les principes et les règles d'actions associés aux cibles des NSP peuvent être synthétisés dans le tableau ci-après.



Les règles d'actions décrites ci-dessus sont mises en œuvre grâce à différents outils que nous allons détailler. Ils peuvent être regroupés en cinq groupes :

- le *management d'atelier*, dont la base est la standardisation au poste de travail, la formation des opérateurs *via* les écoles de dextérité et la démarche Kaizen ;
- le *management de la qualité*, qui s'appuie sur la démarche qualité au quotidien avec des outils qui permettent de traquer et d'éliminer la non-qualité comme le poka yoké ou les méthodes de résolution de problèmes ;
- le *management des moyens* est mis en œuvre par la démarche TPM (Total Productive Maintenance) et s'appuie sur des outils tels que la matrice des compétences ;
- le *management des flux* s'appuie quant à lui sur la démarche du Juste À Temps ;
- enfin le *management du progrès* se traduit par le déploiement des objectifs et des plans d'actions, qui est adapté pour chaque niveau de la hiérarchie.

Ces différentes étapes peuvent s'organiser selon le schéma suivant :



Ce schéma représente de façon synoptique les Nouveaux Systèmes de Production. Il traduit la nécessité de faire coexister ensemble différentes

démarches de progrès, en l'occurrence la standardisation, le Kaizen, le Juste À Temps... La deuxième propriété des NSP visible sur ce schéma est une certaine logique de mise en œuvre : il faut en effet que la standardisation au poste de travail ait été déployée pour envisager la mise en place de méthodes d'amélioration telles que le Kaizen. Enfin, on remarque que les NSP agissent à tous les niveaux de la hiérarchie puisque le déploiement des objectifs et des plans d'actions se décline pour tous les degrés, de la stratégie à l'opérationnel. Il y a une véritable volonté de donner à tous les niveaux un objectif commun : *l'excellence au quotidien*.

Cependant ce schéma ne montre pas *l'effet système*, selon lequel «le tout est toujours plus que la somme des parties». La combinaison de tous ces outils, démarches et méthodes contribue à créer de la valeur. Chaque manager doit être le garant de l'application des NSP dans son secteur. Il est donc nécessaire qu'il maîtrise les différents outils, c'est-à-dire qu'il connaisse les méthodes, les objectifs et les résultats, mais également qu'il prenne en compte la dimension «système», et les synergies qui en découlent.

Les entreprises appliquant de façon ambitieuse les outils et méthodes des Nouveaux Systèmes de Production se caractérisent par des performances le plus souvent exceptionnelles avec d'ailleurs des machines souvent moins modernes.

Les

1. Une qualité 5 à 10 fois meilleure.
2. Une productivité 2 fois meilleure.
3. Des délais 2 fois plus courts.
4. Dans des surfaces 2 fois inférieures.