

Retour d'expérience

3 questions à Olivier Morisset, L&L Products

L&L Products, constructeur de rang 1 pour l'industrie automobile, a démarré une démarche d'amélioration continue en 2003 avec 2 chantiers pilotes, dont une démarche TPM pour ses équipements stratégiques. Ce chantier TPM a pris fin en 2005 avec un retour sur investissement inférieur à 1 an. Aujourd'hui, la société travaille sur des chantiers administratifs.

► **Comment s'est passée la mise en place de la TPM chez vous ?**

Olivier Morisset : Pour notre démarche, nous sommes passés par la petite porte. Nous n'avons pas lancé la TPM en grande pompe avec un plan décennal d'amélioration continue et un nom très marqué. Nous avons déclenché une série de chantiers éclair "Kaizen Blitz" pour la formation et la mise en pratique des fondamentaux de l'amélioration continue des équipes et du personnel. Nous avons lancé un jeu pour intégrer la notion de "juste à temps" pour montrer la pertinence de la réduction de taille des lots en production, et ainsi faire adhérer le personnel à baisser nos niveaux de stock.

Au cœur du chantier TPM, nous avons eu plusieurs défis : la propreté, la qualité, l'amélioration des TRS et la mise en place d'une maintenance de niveau 1 par les opérateurs de production.

Cette mise en place a été facilitée, car le personnel s'était déjà approprié la standardisation. La TPM était juste un nouveau "bon principe" à suivre.

Malgré tout, cette démarche est plus difficile à mettre en œuvre qu'un Kaizen Blitz ou qu'un 5S. Elle demande beaucoup de travail, nécessite plus de ressources, plus de temps. Il faut être encore plus "jusqu'au-boutiste". Il y a plusieurs conditions pour le bon déroulement du chantier. Il faut dégager de la disponibilité machines, de la disponibilité main-d'œuvre et de la disponibilité maintenance.

Il faut aussi désigner un pilote de chantier. Dans notre cas, il s'agissait du responsable UAP (unité autonome de production) pour les premières étapes de

la TPM, puis du responsable maintenance pour les dernières. Ainsi la production s'est correctement appropriée la maintenance de premier niveau et la maintenance a accepté sans difficulté de surveiller la maintenance réalisée par les opérateurs. Nous avons trouvé notre équilibre.

► **Quel est le point clé de la réussite de la démarche ?**

Olivier Morisset :

Il faut un animateur de chantier pour le déploiement de l'outil et l'application des bons principes. Un animateur indépendant des intérêts de la production et de la maintenance. Il doit répondre à la direction.


J'ai trouvé beaucoup d'avantages à se faire accompagner par un consultant pour remplir le rôle d'animateur pour notre première démarche TPM, notamment pour l'apport d'expérience d'une démarche TPM réalisées dans d'autres sociétés. S'il faut prendre un senior, il est nécessaire que la personne choisie comprenne le style de management de l'entreprise, c'est tout de

même elle qui va donner les actions directrices. Elle devra être respectée et écoutée, parce qu'elle aura un rôle "d'empêcheur de tourner en rond".

Dans certaines sociétés, un top manager est envoyé en formation, par exemple à l'institut du Massachusetts ou au Japon, pour se former intégralement aux méthodes. Lorsqu'il rentre, il joue ce rôle d'animateur.

► **Et si vous aviez un conseil à donner ?**

Olivier Morisset : Il faut faire attention au postchantier. Il y a un risque de retour de bâton. L'adrénaline du chantier et les résultats obtenus passés, les person-



CIMI - Centre International de Maintenance Industrielle
8 rue de l'Azin - 41018 BLOIS CEDEX : Fax : 02 54 78 65 49
Appelez-nous au **02 54 74 97 01**

Des prestations pour développer la performance opérationnelle de l'Industrie et des Services

Types d'intervention :

- Pilotage et accompagnement d'actions de changement
- Formations/action Intra-entreprise, stage sur mesure.
- Formations/action Interentreprises : 180 thèmes développés sur différents sites.

Domaines d'intervention :

- **Maintenance :** Management, Organisation, Gestion, Méthodes et Outils, Externalisation...
- **Production :** Organisation, Gestion des flux, Conduite de machines, Méthodes et outils (5S, Smed...).
- **Management/Organisation :** Management, Conduite de projets, Transfert de compétences, Amélioration continue...
- **Techniques et méthodologies :** Automatismes, Bureautique, Informatique appliquée, Electrotechnique, Froid/Climatisation, Régulation, Oléohydraulique, Pneumatique, Pompes, Vide, Mécanique, Instrumentation, Soudage, Outillage, Métrologie.

Des nouveaux outils :

- **EQUAP :** Outil en ligne d'évaluation qualitative des acquis et des potentiels et de positionnement des compétences liées à un emploi cible
- **DIAMENT** logiciel d'autoformation au diagnostic de défaillance en maintenance
- **PROSIMUL** outil de simulation de partie opérative
- **E-learning :** conception et élaboration de contenus techniques et méthodologiques sur mesure.

www.cimi.fr

Solutions d'automatisation au service de la TPM

Schneider Electric propose une solution pour optimiser les équipements électriques de ses clients en 4 étapes.

Un état des lieux est réalisé, les tolérances sur les arrêts, les pannes sont définies. Ensuite on évalue l'équipement.

Puis vient la préconisation d'une politique de maintenance et de modernisation.

Et enfin, l'édition d'un rapport qui permet d'optimiser les actions de maintenance, en fonction des besoins réels et de la criticité des équipements.

La démonstration par l'action

« Le consultant recherche les besoins du client autour d'une journée de sensibilisation du top management, explique Hubert Siegfriedt, directeur général de Lean Training. On crée ensuite un groupe multifonctionnel au sein de l'entreprise et on s'attache à résoudre un problème. En phase de préparation le consultant récolte les données, puis les analyse. Les résultats de l'entreprise auditée pourront être améliorés par des bonnes pratiques ou une nouvelle organisation.

Enfin, on laisse le personnel de l'entreprise s'approprier le processus au travers de réunions. Elles peuvent être hebdomadaires. Un consultant y assiste parfois pour corriger d'éventuels écarts dans le processus. »

Le consultant précise ensuite à la société quoi faire pour maintenir et améliorer les acquis. « À la fin d'un chantier on peut passer à un autre chantier qui permettra d'intégrer un nouvel outil du Lean. Mais parfois on nous appelle aussi pour un problème ponctuel à résoudre », complète Hubert Siegfriedt.

nes impliquées ne sont plus sous les feux des projecteurs. Les opérateurs retournent dans un fonctionnement plus routinier. C'est normal, il y a une baisse de régime passagère. Cela doit être exprimé et accompagné.

Il faut avoir "débroussaillé" les démarches d'amélioration continue. Si on

Quelques recommandations lors de l'introduction du Lean manufacturing⁽¹⁾

D'abord, l'amélioration doit être réalisée à partir de la compréhension d'un besoin, c'est-à-dire qu'il faut consacrer un temps plus large pour communiquer le besoin des améliorations avant de commencer la formation technique du Lean. Lors de la formation du TPS au Japon, durant une demi-journée, on explique la nécessité d'amélioration en présentant la situation du marché, l'évolution de la demande des clients, la complexité du processus de production, le but et l'objectif de l'entreprise, pour comprendre la nécessité de baisser le coût de production. Ensuite, on explique que le coût de production varie selon la méthode de production, puis il y a l'explication sur les Muda (les gaspillages en japonais).

C'est seulement après ces explications qu'on commence la formation sur les 2 piliers et les autres. On constate que la formation met l'accent sur la manière de penser et non sur la méthode. Ensuite, il faut se donner des défis sur ce qu'on doit faire, et pas seulement sur ce qu'on peut faire.

Il ne doit plus y avoir de séparation entre les hommes qui pensent et ceux qui exécutent l'amélioration.

Quand une idée est trouvée, il faut agir immédiatement. C'est un point très important pour améliorer d'abord le travail de l'homme avant la machine.

Le respect de l'homme est le principe du Lean pour savoir comment on peut motiver les gens.

Qu'est ce que le respect de l'homme ? Le respect de l'homme c'est respecter au maximum "la capacité d'imagination" que l'homme possède. "Faites ce qu'on dit" n'est pas le respect de l'homme. L'important est de donner des occasions ou des moyens pour la réflexion. C'est pour cette raison que chez Toyota, le standard est en principe rédigé par l'exécutif lui-même.

Le but du Lean est de baisser le coût de production, pour cela on réalise sans cesse des améliorations. Mais on a un sentiment de "forcer la main" si l'on parle de la continuité de l'amélioration quotidienne malgré la compréhension du besoin. En tout cas, si l'amélioration n'est pas menée d'une façon motivante et agréable, il n'y aura pas de bonnes améliorations ni de résolution des problèmes.

Si le cœur est touché, l'attitude change, si l'attitude change, le Lean va fonctionner.

L'homme pense être utile, mais personne n'aime suer sang et eau pour un travail sans valeur ajoutée, l'amélioration doit se faire de façon naturelle. Ainsi, la motivation augmente et le Gemba (le terrain en japonais) devient plus dynamique.

Remerciements à Hubert Siegfriedt, Lean Training, société de formation et de conseil pour les démarches d'amélioration continue, www.lean-training.eu.

(1) Le Lean manufacturing est une méthode de management directement issues du Toyota Production System.

attaque la TPM sans maîtriser le 5S ou l'amélioration des flux, on part de trop loin. Si la démarche est bonne, mais que l'environnement n'est pas prêt, on court aussi à la perte. Tout le monde doit être convaincu. La direction doit être moteur. La TPM demande des ressources, de la cohérence et une crédibilité des pilotes. À la fin de notre chantier, nous avons organisé des portes ouvertes avec une rétrospective de l'action accomplie. Ainsi, le personnel a pu être mis en avant et a présenté ses résultats avec une certaine fierté.

Il faut un engagement permanent dans le système d'exploitation de l'amélioration continue et être clair sur ses principes, ses concepts et ses objectifs. C'est l'affaire

de tous comme la qualité, la sécurité et l'environnement. Dans une démarche d'amélioration continue, la TPM ne sera qu'un outil.

L'essentiel est de garder une cohérence entre le style de management des chantiers et le style de management de l'entreprise.

Même si l'outil TPM utilisé, aussi rationalisé qu'il soit, est strictement le même quel que soit le chantier, il y a autant de démarches d'amélioration continue que d'entreprises, et donc de mises en œuvre de la TPM.

Claire Poisson