

TPM

Améliorer ses équipements en continu

À l'heure où l'Afim devient représentant officiel du JIPM en France, où l'Institut Lean France arrive à maturité, où les politiques se mêlent de plus en plus de productivité, il semblait intéressant de revenir sur quelques prérequis à la mise en place d'une démarche TPM, sans pour autant rentrer dans des détails techniques.

« Il faut faire attention à ne pas se lancer dans une démarche de progrès sur un effet de mode. Qu'il s'agisse de 6 Sigma, de Lean ou de l'outil TPM, une démarche d'amélioration continue ne doit pas être prise à la légère. Ce n'est pas un projet mais bien un processus, comme l'induit le terme amélioration continue. On ne se lance pas dans la TPM ou dans le Lean pour faire joli sur le papier à lettres, ni juste pour plaire au PDG », explique Hubert Siegfriedt, consultant chez Lean Training. Il a accompagné un grand nombre d'entreprises dans leur démarche d'amélioration continue et les a notamment aidés à déployer les outils tels que la TPM.

Améliorer la productivité

Justement, la Total Productive Maintenance doit être une démarche gagnant/gagnant. On améliore les résultats de l'usine et on améliore les conditions de travail. « L'un va avec l'autre, poursuit Hubert Siegfriedt. Si les TRS (taux de rendement synthétiques) augmentent, cela n'induit pas une baisse des effectifs, cela implique plutôt que l'usine sera la meilleure sur son marché. »

Olivier Morisset, responsable logistique production technique chez L&L Products, parle lui d'un retour sur investissement inférieur à 1 an sur les équipements concernés par la TPM au sein de son usine de sous-traitance automobile. « La TPM a pérennisé nos équipements et a garanti une meilleure productivité. Elle a formalisé le savoir-faire des personnes avec une meilleure maîtrise de ce qui est fait. »

Ailleurs, comme dans la sidérurgie, on s'inquiète davantage du problème des compétences. D'ici 2010, certaines entreprises pourraient voir partir la moitié de leurs effectifs. Il faut donc formaliser, standardiser les expériences, les capitaliser à l'aide d'outils comme la TPM. Par ailleurs, le temps entre les pannes devient plus long. Donc la maintenance a davantage de temps pour vraiment analyser la panne quand elle survient. Ainsi, on réduit le nombre de pannes. C'est un cercle vertueux.

Jouer d'abord sur les équipements stratégiques

Lorsque l'on se lance dans la démarche aujourd'hui, et la demande est de plus en plus forte dans ce sens, c'est souvent d'abord pour des process critiques. « Nous avons décidé de lancer une démarche TPM sur nos équipements les plus stratégiques, car nous n'avons pas de maintenance de 1^{er} niveau en production, mais seulement une maintenance centralisée qui induisait peu d'appropriation technique de l'équipement par la production, explique Olivier Morisset. Nous commençons à voir des signes de mauvais état et beaucoup de souillures, pour une ligne de production installée 3 ans auparavant. De plus, nos TRS étaient médiocres. Il nous fallait donc vraiment améliorer le taux de disponibilité des machines. »

Il ne semble pas y avoir de différence fondamentale selon le type d'industrie. Le processus est le même. « D'ailleurs, à l'heure actuelle, des grands noms de

la TPM dans l'automobile sont démarchés par des entreprises de différents secteurs, ce qui montre l'intérêt des managers pour la démarche, mais aussi sa transversalité », précise Hubert Siegfriedt.

« Les sociétés industrielles sont de plus en plus concernées par cette démarche et demandent une plus grande applicabilité des formations, explique un formateur du Cimi. La principale difficulté réside dans les moyens à mobiliser pour lancer, mettre en œuvre et pérenniser le projet, en particulier le temps nécessaire à la réalisation des actions concrètes. Le cloisonnement entre les fonctions (maintenance, achats, qualité...) doit être supprimé. »

La direction doit être convaincue

Il faut également une conviction forte de la direction "de faire autrement". Le top management doit être convaincu. Il faut une direction qui parle et qui croit à l'unisson. Il faut aussi une forte implication du personnel ; sans elle, rien n'est possible.

Avant de se lancer dans une démarche TPM, il est préférable d'optimiser les flux physiques des matières et des personnes, de maîtriser la standardisation et le 5S (outils JAT ou Kaizen blitz). Ainsi on sera efficace pour se lancer dans une démarche TPM pour redéployer la maintenance de l'outil de production. Promouvoir la standardisation avant l'amélioration. Le management et le personnel doivent également être convaincus de l'intérêt de la communication visuelle.

Il faut la nomination d'une personne, à plein temps, pour mener la démarche. « Il ne faut pas seulement se demander combien ça coûte, mais surtout combien cela va rapporter à l'entreprise. Il y a ensuite toute une structure à mettre en place au sein des équipes », précise Hubert Siegfriedt.

Il faut aussi avoir une démarche structurée au niveau managérial, ce qui est un avantage si on a beaucoup de mouvement. La structure ne doit pas être trop lourde pour supporter la démarche. Elle doit s'intégrer dans le travail des gens et ne doit pas venir en plus du reste. Il faut faire évoluer les structures pour avoir moins de différences entre la fabrication et la maintenance. La coordination de la TPM se fait sur le terrain avec une démarche d'amélioration continue de type Lean/6 Sigma.

Faire appel à un conseil expérimenté

« La mise en place d'une démarche TPM nécessite l'instauration d'une "équipe projet TPM", ou comité de pilotage, placée sous l'autorité d'un chef de projet TPM ayant une liberté d'action suffisante et les ressources nécessaires », explique le formateur du Cimi. Un manager ne peut se lancer seul dans un projet TPM. L'initialisation de cette démarche est du ressort de la direction, qui doit en fixer les lignes directrices, les objectifs... « *Projet global au niveau d'un "atelier", il implique tous les niveaux hiérarchiques de toutes les fonctions. Il ne faut surtout pas en faire un "projet maintenance" »*, complète le formateur du Cimi.

« On ne doit pas non plus faire croire à une réussite éclair en une année. Si les Japonais parlent de 3 ans, voire de 7 ans pour certains types d'industrie, c'est qu'il y a une raison. Bien sûr l'intensité de l'accompagnement variera avec le temps », précise Hubert Siegfriedt.

Le Cimi, comme d'autres instituts de formation, propose des sessions interentreprises sur la TPM à destination des opérateurs, conducteurs de machine, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, responsables de service, directeurs confrontés à la démarche. « *Notre but, explique le formateur, est d'apporter des connaissances, de permettre les échanges d'expériences. Nous mettons les stagiaires en situation à partir d'études de cas.* » Le centre propose aussi des formations intraentreprises. « *À partir d'un cahier des charges concret, les stagiaires conçoivent un projet impliquant tous les acteurs. Ensuite nous les*

Difficultés de mise en place d'une démarche d'amélioration continue type Lean

On peut classer les difficultés en 2 catégories.

L'une est un problème d'organisation, l'autre est un problème d'humain.

Le problème d'organisation :

- projet trop sporadique ou trop long ;
- mauvaise compréhension du lien entre les outils utilisés ;
- mauvaise compréhension du principe du Lean (confusion entre le but et le moyen) ;
- problème d'ordre d'application des outils du Lean.

Le problème humain :

- manque d'engagement de la direction dans le projet d'amélioration ;
- manque de responsabilisation du problème, les gens ne s'impliquent pas personnellement ;
- manque de doute et de modestie, "tout est bon !" ;
- manque de connaissance de la situation de l'entreprise ou gens indifférents à la situation de l'entreprise ;
- absence d'objectif individuel ayant un lien avec l'objectif de l'entreprise ;
- absence de plan de formation de carrière professionnelle, ou alors seule la technique de production est programmée et non la méthode d'amélioration continue ;
- manque de connaissance des points forts de sa propre entreprise, mais connaissance des points faibles de l'entreprise.

Les points à retenir pour démarrer une démarche TPM

- La direction doit être convaincue ;
- nommer un chef de projet ;
- convaincre les équipes ;
- utiliser la communication visuelle ;
- faire appel à un conseil formé, expérimenté ;
- il ne faut pas penser aboutir en un an. On parle d'amélioration continue.

Comment faire perdurer le système lorsque le patron s'en va ?

Hubert Siegfriedt : Il faut faire comme au Japon. Lorsque le patron part, quelle que soit la raison, le partant accueille et forme son successeur. Aujourd'hui c'est une notion difficile à faire passer en France, même si on sent de plus en plus les industriels réactifs sur le sujet.

Olivier Morisset : Pour la partie "amélioration continue au quotidien", le départ du top management ne doit pas avoir d'influence. Le service doit continuer à tourner. Les audits 5S, qualité, environnement, process, doivent continuer, les équipes sont rodées, il n'y a pas de raison que cela change.

Là où il peut y avoir un changement important, c'est dans le plan d'amélioration continue à 5 ans. Un nouveau venu fera son propre diagnostic, il y aura une remise en question et peut être une nouvelle démarche à 5 ans. Ce qui n'est pas forcément mauvais, n'est-ce pas un des fondements d'une démarche d'amélioration continue ?

mettons en situations réelles sur une "installation test". »

La TPM est une école de rigueur où

il faut être formel et respecter les étapes. Elle demande l'implication de tous.