

Chapitre 3

Objectifs de la TPM®

La TPM® a pour objectif de régénérer la culture de l'entreprise par l'amélioration des **ressources humaines** et du **système de production**. Cette culture d'entreprise s'appuie sur de nouvelles exigences :

- ne plus accepter de pannes (pour les Japonais, la honte de l'entreprise) et de conflits structurels entre Production et Maintenance (tu casses, je répare, nous nous plaignons et nous nous montrons réciproquement du doigt),
- supprimer l'idée de fatalité,
- ne plus accepter l'à-peu-près dans la propreté et l'état des équipements,
- rechercher la cause première des problèmes,
- avoir en permanence le souci d'amélioration.

Ce changement de culture consiste à rendre le manager des ressources de production responsable de la qualité des équipements, du savoir-faire du personnel et de l'efficacité de son organisation. C'est aussi rendre les opérateurs responsables de la qualité de leur équipement c'est-à-dire :

- les utiliser conformément aux conditions de base,

- les nettoyer, surtout aux endroits stratégiques,
- détecter et signaler les prémices des dégradations, les réparer eux-mêmes lorsque c'est possible.

Cela nécessite bien entendu de les former, de leur attribuer le temps nécessaire et d'avoir un management capable de réagir rapidement lorsqu'un dysfonctionnement lui est signalé ou lorsqu'une proposition d'amélioration est faite.

Valoriser et améliorer les ressources humaines

Aujourd'hui encore, l'obtention des objectifs de productivité et de qualité dépend de manière cruciale de l'expérience, du savoir-faire et de la dextérité des salariés. La TPM® a pour objectif d'utiliser et de mettre en valeur l'expérience et le savoir-faire de chacun. Ce qui nécessite :

- de savoir écouter, de faire participer les opérateurs et les techniciens de maintenance,
- d'admettre que les bonnes idées peuvent venir d'eux, de reconnaître leur apport et de les appliquer,
- d'améliorer leur expérience (même si celle-ci s'acquiert dans le temps, elle peut être partagée entre les individus),
- d'améliorer leur savoir-faire et leurs connaissances relatifs au process et à la technologie des équipements.

La TPM®, c'est aussi redonner conscience à l'ensemble du personnel (des opérateurs à la direction) de l'importance des équipements dans la performance industrielle. Ce qui exige :

- le respect par la production des conditions normales d'exploitation,

- le respect des conditions normales de maintenance (graissage, qualité des réparations, refus de l'approximatif, absence de laxisme, analyse des pannes, maintenance préventive appropriée et optimisée, etc.),
- les moyens nécessaires (temps et argent) dégagés par la direction pour réaliser les opérations de nettoyage et de maintenance, la remise à niveau des équipements et les améliorations (simplification des conditions d'exploitation, amélioration des conditions de travail – de la performance des équipements – des méthodes de travail).

Améliorer le système de production

Si on veut être sûr de détecter et d'étudier les **vrais problèmes** dus à la fiabilité des équipements, à leur adéquation aux produits fabriqués, à l'organisation et aux méthodes et procédés, il est indispensable de retrouver la fiabilité intrinsèque des équipements. C'est-à-dire leur état normal et les conditions pour lesquelles ils ont été conçus.

Sans cela les problèmes sont masqués, les solutions souvent palliatives résultent d'un renvoi de responsabilité et de luttes d'influence entre services Production, Maintenance, Méthodes, Produits, Conception, etc.

Ce constat explique le déroulement de la démarche. La TPM® souhaite améliorer les équipements, les méthodes, les procédés et l'organisation du système de production. Ce sont ces actions qui seront les plus bénéfiques mais il faut, avant tout, être sûr que les conditions de base sont respectées sur le terrain. Il faut donc mener simultanément 2 actions :

- retrouver l'état normal des équipements,
- étudier et supprimer les causes réelles d'inefficacité des ressources de production.

Elles apportent des gains non négligeables et créent les conditions psychologiques pour les améliorations futures.

Créer l'exigence de rigueur

Dans la TPM® il y a un enjeu essentiel qui n'apparaît qu'au fur et à mesure que l'on progresse dans la démarche. C'est apprendre à tous (je ne sais pas qui, dans l'entreprise, en a le plus besoin) à détecter les vrais problèmes, à aller au fond de ceux-ci, en faisant preuve de :

- rigueur : examiner toutes les causes, les vérifier,
- modestie : ne pas vouloir tout faire du premier coup,
- ténacité : s'assurer des résultats obtenus et continuer à progresser.