

Avant-propos

Les entreprises se distinguent au niveau de leur performance industrielle par la **disponibilité**, la **productivité** et la **flexibilité** de leurs ressources ainsi que par l'obtention de faibles **coûts de revient**.

Lorsqu'une entreprise envisage de travailler en Juste à Temps et à stock Zéro elle ne doit pas oublier qu'elle ne pourra pas respecter les délais qu'elle a annoncés à ses clients si elle n'est pas certaine que :

- les machines et les outillages seront disponibles durant tout le temps prévu,
- les quantités lancées seront obtenues (produits bons),
- les temps prévus sont exacts et seront respectés.

Pour cela l'entreprise doit avoir supprimé l'imprévu et le hasard dans ses activités de production. Après en être arrivé là, il lui sera possible d'envisager d'appliquer le Juste à Temps.

Dans les usines, les stocks et les encours sont créés pour pallier les imprévus tels que :

- pannes machines, non qualité, manque de personnel,
- défauts matières, obligation de changement de série,
- temps de changements de série, etc.

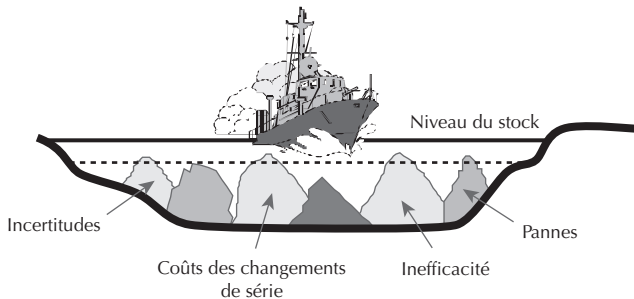
On assimile parfois le niveau des stocks au niveau d'eau que l'on est obligé de maintenir dans un chenal pour faire circuler les bateaux en sécurité malgré les marées, les récifs, les épaves et les différences de tirants d'eau entre navires.

L'approche habituelle est une exigence de la direction, très souvent à la suite d'un audit, d'abaisser le niveau d'eau ou du stock de x %.

Si nous reprenons l'exemple du chenal, cette décision a pour effet d'obliger le bateau à zigzaguer entre les récifs et donc de rendre plus difficile la navigation. Dans un atelier cela est pire puisqu'on augmente encore plus les contraintes.

Figure 1 – Progrès permanent

Just in time – Taichi OHNO (TOYOTA) – :
Obtenir les matières, composants ou produits finis de qualité,
en quantité juste nécessaire, au moment opportun et sur leur lieu d'utilisation.



Juste à temps = philosophie, état d'esprit.

L'approche Japonaise semble beaucoup plus logique. Elle consiste à baisser petit à petit le niveau d'eau. Chaque fois qu'un récif apparaît on le détruit sur une hauteur correspondant aux moyens dont on dispose. Une fois les récifs apparents supprimés on peut baisser à nouveau le niveau. Ce qui permet d'en faire apparaître de nouveaux et de les détruire.

C'est en fait la démarche Kaizen de progrès permanent, à petit pas et de manière continue.

Certains dirigeants rétorqueront que leurs impératifs financiers ne leur permettent pas de résoudre leurs problèmes de cette façon. Il faut faire vite, être réactif, avoir des résultats immédiats. Est-il préférable d'obtenir des résultats rapides mais éphémères, nécessitant des dépenses et très souvent des moyens de contrôle supplémentaires ou d'obtenir à plus long terme des résultats importants, de manière définitive ?

La TPM[®] veut traiter les vrais problèmes, supprimer leurs causes premières et assurer la pérennisation des actions même si cela a un effet d'annonce limité.

Une entreprise se caractérise par :

- sa valeur à court terme (dividendes distribués aux actionnaires),
- sa valeur à long terme (évolution dans le temps de la valeur de l'entreprise et/ou de ses actions),
- et enfin sa valeur opérationnelle : valeur non chiffrable qui tient compte de la culture de l'entreprise, de son organisation, du ressenti de son personnel d'appartenir à un groupe.

Aujourd'hui, la création de valeur est confiée à des gérants d'épargne, opérant avec des horizons très courts qui ont pour vocation d'optimiser le rendement des capitaux. Alors que la TPM[®] vise la performance économique de l'entreprise mais aussi la création de valeur opérationnelle. Ce facteur de la performance industrielle ne peut pas être chiffré et s'intègre difficilement dans les résultats à court terme. La valeur opérationnelle d'une entreprise ne peut être ni dérobée par les concurrents, ni copiée. C'est elle aujourd'hui qui crée la différence entre les entreprises.

L'implication, l'habitude de « tuer les problèmes », le réflexe d'amélioration permanente sont essentiels dans la création de la valeur opérationnelle d'une entreprise.

La TPM® vise fondamentalement le développement des facteurs :

- d'identification : implication, responsabilisation, apprentissage, autonomie, solidarité, reconnaissance,
- d'exigence : excellence, progrès permanent, compétences, qualité, sécurité,
- de rigueur : méthodes, organisation, transparence, efficacité, fiabilité, verrouillage des actions.

Pour arriver à cela la TPM® a la volonté d'écouter, de faire participer l'ensemble du personnel, de bénéficier de son expérience et de son savoir-faire pour améliorer la disponibilité et la qualité, démarrer plus rapidement les nouveaux produits ou les nouveaux équipements et donc de diminuer les coûts.

« Sans la conscience professionnelle ou la bonne volonté des salariés, les objectifs de production et de qualité fixés par les managers seraient rarement atteints » (Critique de l'organisation du travail, T. Coutrot, La Découverte, 1999).

Est-ce qu'il faut écrire des procédures pour satisfaire les clients à travers des référentiels qualité ou faire comprendre à tous pourquoi il est nécessaire de respecter certaines règles ?

Les Japonais disent que nous créons des procédures bureaucratiques en espérant contraindre les *« possibles dissidents à respecter des règles de travail, alors qu'ils établissent, dans leurs entreprises, des procédures culturelles. » (Le Modèle Japonais de gestion, A. Bourguignon, La Découverte, 1993).*

Au Japon les solutions, les règles sont définies en commun, chacun les comprend et s'engage à les appliquer. Le temps « perdu » dans cette phase préalable est vite récupéré car les tergiversations et les remises en cause sont beaucoup plus rares.

Vous trouverez de nombreuses fois dans la démarche TPM[®] cette notion d'investissement initial qui permet de trouver le temps d'éliminer les dysfonctionnements, de consolider, de rendre pérenne chaque action. Beaucoup d'entreprises reconnaissent que pour 1 euro investi dans la TPM[®] elles ont gagné 5 euros durant les 4 ou 5 années suivantes.

La TPM[®] apporte un changement de culture dans l'entreprise, cela ne peut se faire rapidement. En général on planifie au minimum le projet sur 3 à 4 ans.