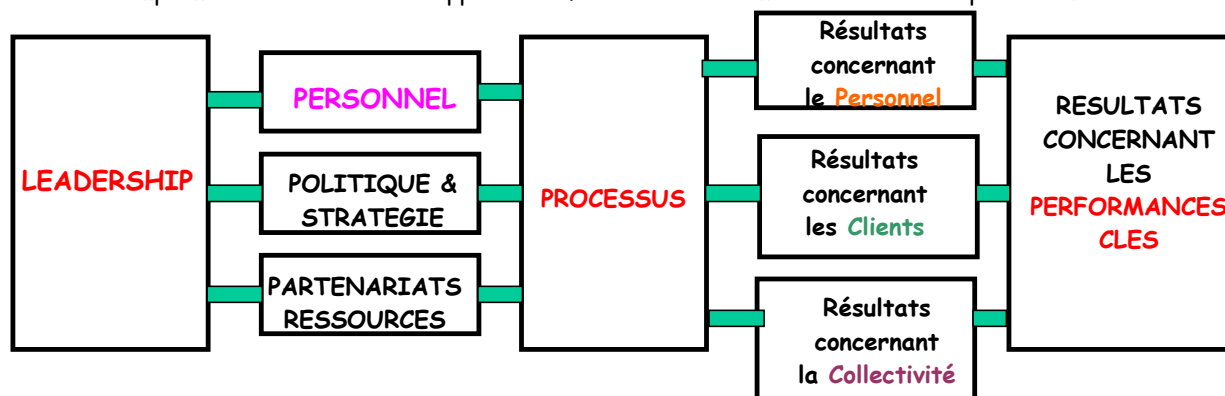


E.F.Q.M. et/ou J.I.P.M.

Article de C. Huber Instructeur T P M certifié JIPM paru dans le bulletin N°2 du Club T P M Francophone

1999 : la même année l'usine Volvo de Gand est récompensée de ses performances par deux Prix prestigieux, le World Class du JIPM d'une part et le Quality Award de l'EFQM au-delà de ces dénominations anglaises, un peu difficiles à éviter, mais dont l'interprétation ou la traduction sont aisées, ces récompenses montrent la complémentarité des deux approches. Il apparaît que pour Volvo, mais également pour d'autres entreprises, ce ne fut pas l'objet d'une course à la médaille, mais plus la recherche d'une complémentarité entre deux approches afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles.



C'est à partir du schéma précédent que l'on peut tirer un parallèle avec la T P M telle que la propose le JIPM. En effet quels sont les objectifs recherchés par la T P M : ils se résument à PQCD^SM, P comme production, Q comme qualité, C pour les coûts, D pour les délais, S pour sécurité et environnement et enfin M pour la motivation.

En fait chacun de ces objectifs majeurs se retrouve dans le modèle EFQM: la qualité les coûts et les délais pour les clients, la motivation et la sécurité chez le personnel, la production et les coûts pour les résultats et enfin l'environnement pour la collectivité.

Dans les deux cas l'atteinte de ces objectifs se fait dans le cadre d'un programme pluriannuel, avec une rupture, par comparaison en T P M : rendement global supérieur à 80 %, nombre de pannes divisé par 10, coûts diminués de 30 %, et par benchmarking (ce qui revient presque au même, mais en anglais, dans le cadre de l'EFQM).

Mais là où la mise en perspective commune est la plus intéressante c'est au droit des processus. Dans les deux cas il faut mettre en place un programme traversant les grandes fonctions de l'entreprise. Cela s'intitule processus clé en EFQM, ou 8 piliers en T P M . Dans les deux cas il faut faire tomber des frontières entre grandes fonctions (qui peut affirmer qu'en T P M la relation Fabrication - Maintenance se passe dans l'euphorie ?). Le seul processus traversant qui fonctionne à peu près bien est la conduite de projet, peut-être parce qu'elle est limitée dans le temps, ou bien parce que les territoires ne sont pas encore bien délimités. Il suffirait de remplacer "projet" par "programme" et cela commence à coïncider.

Une explication à la réussite de la conduite de projets réside dans le fait que le chef de projet jouit d'une certaine autorité, lui permettant de procéder à un certain nombre d'arbitrages entre les fonctions. C'est à partir de là que l'on peut sentir des éclairages différents entre l'EFQM et la T P M .

En effet l'EFQM met l'accent sur une démarche managériale s'appuyant sur la définition et l'exercice du leadership dans l'entreprise, sur la définition de la politique et de la stratégie qui vont servir de lignes directrices à l'ensemble des initiatives de management, alors que la T P M insiste beaucoup sur le travail, la compréhension et l'appropriation du personnel d'exécution. Dans ce dernier cas les rapports managériaux sont plus vécus en terme de relation N/N+1, même si la Direction est impliquée dans les grandes occasions. Pour le modèle d'auto évaluation, il s'agit plus d'une démarche venant de la Direction et se déclinant par niveaux hiérarchiques successifs.

Que peut-on en conclure: s'il suffisait de lire le cours de T P M ou bien comprendre le modèle de l'EFQM, cela serait facile et tout le monde réussirait dans sa démarche. C'est le travail au quotidien qui permet de progresser et les modèles ou les cours servent surtout à chercher et à trouver des idées pour faire progresser la performance de l'entreprise. L'auto évaluation, qui ne se pratique qu'une fois par an, permet de bien définir le cap pour que l'ensemble des actions quotidiennes de la T P M s'articulent entre elles de façon harmonieuse.

Claude HUBER