

TPM® et CULTURE D'ENTREPRISE

La démarche TPM® a pour enjeu le changement de culture de l'Entreprise. On définit principalement ce changement comme l'exigence vis-à-vis de la qualité des équipements et des produits.

L'analyse de la culture d'une Entreprise explique certaines difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la T P M. Ceci devrait nous permettre d'améliorer nos actions et obtenir plus facilement la performance des ressources de production qui sont constituées par les équipements, les Hommes et l'organisation mise en place.

Définition de la culture d'entreprise : (d'après SCHEIN 1984)

La culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées pour faire face à ses problèmes externes et internes. Celles-ci ont été jugées suffisamment efficaces pour être considérées comme valides et donc pour être adoptées comme étant la juste manière de penser, percevoir et appréhender les problèmes.

La culture est une partie de la stratégie globale de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une stratégie nécessite de vérifier le respect de celle-ci et d'évaluer son efficacité. " Le contrôle d'une organisation peut être défini comme l'ensemble des moyens dont elle dispose pour s'assurer que les individus se comportent dans le sens de ses objectifs."

Il existe 2 approches pour assurer ce contrôle d'organisation :

L'approche bureaucratique :

Elle s'appuie sur des règles, ... est toujours externe à l'individu qui se soumet à l'organisation dans la mesure où elle ne l'empêche pas de réaliser ses objectifs personnels, Cette approche peut s'intéresser aux comportements ou aux résultats.

L'approche culturelle :

Elle repose sur une base de valeurs partagées, s'appuie sur des traditions, est fondée sur l'intériorisation des normes, des valeurs, des objectifs et des façons de faire, l'engagement des individus relève non pas de la soumission mais de leur implication et de leur identification, il y a cohérence entre le système de valeur des individus et l'organisation.

L'écart entre ces 2 approches ne constitue-t-il pas la base des difficultés que l'on rencontre pour utiliser certaines démarches Japonaises ? Nous devons résoudre ces problèmes si nous voulons profiter de l'efficacité de ces méthodes.

Ne connaissant pas suffisamment la culture Japonaise je suis obligé de me référer à certains auteurs ou spécialistes qui expliquent les spécificités Japonaises par des éléments tels que:

- la géographie japonaise : la fréquence des tremblements de terre, le manque de matières premières et de pétrole, la faiblesse des espaces cultivables provoquent un sentiment de précarité, de vulnérabilité qui entraîne une remise en question permanente de l'organisation, un souci de flexibilité, un besoin d'agir en groupe.

- l'impact de la guerre : pour la génération Japonaise d'après-guerre, le besoin de faire toujours mieux provient de la volonté de se redresser, de faire en sorte que la nation retrouve toute sa puissance.

Sans souhaiter des guerres ou des tremblements de terre pour atteindre la performance,

- N'existe-il pas aujourd'hui en France, un besoin des individus de se retrouver au sein d'un groupe ?
- Le personnel n'a-t-il pas envie de participer, de s'impliquer dans l'amélioration des performances de son Entreprise ?

A nous de savoir l'écouter et le faire participer.

Il est vrai que chacun de nous agit plus facilement lorsqu'il pense trouver une satisfaction dans l'action qu'il envisage (c'est bon de pouvoir enlever le caillou que l'on a dans sa chaussure).

Les Japonais ont atteint leur niveau de qualité actuel en faisant essentiellement des choses simples, mais en les faisant bien, lentement et en continu (KAIZEN) alors que nous voulons faire bien du premier coup, ce qui nous conduit à nous jeter sur les "recettes miracles", que l'on rejette aussi rapidement par manque de persévérance.

Jean BUFFERNE
Instructeur TPM® certifié JIPM

Références : **Quand la culture remplace la bureaucratie. OUCHI 1979**
Le modèle Japonais de gestion Annick Bourguignon - La découverte
Le Toyotisme Koïchi Shimizu - La découverte