

## QUESTIONS / REPONSES RELATIVES A LA TPM®.

### QUESTION: Standardisation du TRG

Vous précisez dans votre article "Management des ressources de production par la TPM®" qu'il est nécessaire de fixer des conditions idéales ambitieuses". L'usine dans laquelle je travaille a défini une norme de calcul du TRG. Je pense que l'on pourrait être beaucoup plus ambitieux Mais le TRG obtenu étant un indicateur d'évaluation de l'usine je n'ai pas du tout envie de me pénaliser en étant plus "royaliste que le roi". Qu'en pensez-vous?

### REPONSE:

Je retrouve dans votre interrogation l'effet néfaste de la normalisation. Il est vrai que, suivant l'adage bien connu "on doit comparer des choses comparables". La définition du temps d'ouverture par exemple est quelque chose d'essentiel. Mais n'oublions pas la loi de Goodhart (Economiste Anglais - 1936) qui précise que "lorsqu'une mesure devient une cible, elle est manipulée et cesse d'être une bonne mesure". Les Responsables doivent être attentifs à la fiabilité et l'utilité des indicateurs.

Vouloir tout normaliser est néfaste. Les 16 causes de pertes telles qu'elles sont précisées par le JIPM suffisent amplement à définir le TRG. Ensuite chaque Direction Générale doit négocier avec les responsables Production, Maintenance, Gestion quel idéal peut être adopté. C'est ainsi que votre Direction pourra initier une démarche de progrès et qu'elle pourra fixer des objectifs réalistes et ambitieux.

Il ne vous reste plus qu'à calculer un "TRG Direction" et un TRG " idéal" qui fera apparaître l'ensemble de votre potentiel de progrès. Encore une fois on complique les choses afin de soit disant standardiser!

On peut aussi remarquer que la Norme AFNOR E60 -182 a introduit dans son calcul une notion de taux de rendement économique égale au temps utile / temps total disponible. Or dans la performance économique d'un équipement il entre d'autres paramètres tel que le rendement matière et le rendement énergétique.

Le relevé des éléments constitutifs du TRG peut être automatisé mais ce sont les Opérateurs qui fourniront la cause de la perte. Ils donneront de bonnes informations s'ils sont convaincus que celles-ci servent à quelque chose. A leur hiérarchie de le prouver en faisant, en particulier, le distinguo entre causes communes et causes spéciales.

### QUESTION: Application de la TPM® dans les PME

La TPM est-elle applicable à des PME ?

### REPONSE:

La logique de la TPM® est valable pour toute les Entreprises. Il est certain que la TPM® demande au départ un investissement Humain (beaucoup plus que financier). L'entreprise doit faire preuve d'une volonté farouche de réaliser cet investissement: c'est-à-dire de libérer les Opérateurs et les équipements pour retrouver l'état normal des équipements, résoudre les problèmes détectés, améliorer le savoir-faire du personnel, de libérer partiellement une personne pour animer la démarche.

Pensez que cette démarche est progressive. Même dans une grosse entreprise on prend en compte les équipements les uns après les autres.

Il est plus facile:

- de détacher 1 personne sur un effectif de 200 que sur un effectif de 10.
- de se libérer du court terme dans une entreprise d'une certaine taille que dans une petite.

Mais on le fait bien, sous la contrainte des Clients, pour être "certifié". Le faire pour la TPM® pourrait être plus rentable à long terme et assurer la valeur opérationnelle de l'Entreprise.

En 2008 le JIPM a créé 2 familles pour le prix d'excellence (1<sup>er</sup> niveau de prix PM).

Les entreprises peuvent choisir entre 2 catégories A et B. Pour la catégorie B l'entreprise doit avoir développé durant au moins 2 ans les 5 premiers de la TPM® (Chasse aux pertes - Maintenance autonome - Maintenance planifiée - Amélioration des compétences et du savoir-faire - Sécurité, condition de travail et environnement. Pour la catégorie B l'entreprise doit avoir développé durant 3 ans les 8 Piliers.

Ces catégories répondent plus à un souci de rendre plus abordable l'obtention du premier prix et de permettre aux entreprises de déclencher plus facilement la démarche d'amélioration permanente créée par les différents prix.

Même une petite entreprise a besoin de développer les piliers qualité, conception, efficacité des services fonctionnels. Le prix suivant : "Pérennisation du prix d'excellence" commun aux catégories A et B exige que les premiers pas réalisés dans la TPM® soient confirmés à travers le développement des 8 Piliers.

**QUESTION : 5S et TPM®**

Une action 5S doit elle être menée en préalable à la TPM® ?

**REPONSE :**

A l'origine en 1971, la TPM® a démarré par les 5S en traitant les problèmes d'environnement de l'équipement (ordre, propreté, rangement. . .). Il est vrai qu'il y a une forte corrélation entre la rigueur, le professionnalisme de l'Homme et le respect de son outil de travail. Certains évoquent l'esprit du Compagnon.

Dans les entreprises il y a eu une période où la Direction a dit au personnel : "Produit, ne t'occupe pas de ta machine". On redécouvre 30 ans après les vertus des 5S. Mais le personnel attend autre chose, la performance de l'entreprise nécessite la participation de tous dans la recherche d'amélioration de la qualité des équipements, des Hommes et de l'organisation.

Nos entreprises aujourd'hui ont besoin comme l'indiquent les Japonais d'autres 5S tels que :

- Satisfaction Clients,
- Satisfaction des Employés,
- Satisfaction de la communauté (environnement),
- Satisfaction globale,
- Satisfaction des actionnaires

Les Japonais répondent à cette question en précisant que si les machines et leur environnement sont vraiment dans un triste état il vaut mieux commencer par là. C'est vrai que l'on voit encore certains ateliers qui font honte.

Si les équipements changent, les hommes changeront, si les hommes évoluent la culture changera.

Changer les équipements c'est ne plus accepter de pannes, de fuites, de salissures, c'est ne plus accepter l'a peu prêt dans l'état de l'équipement. C'est considérer une panne, une défaillance comme la honte de l'atelier. Par l'application de la TPM® certaines entreprises n'ont pas connu de pannes depuis plus d'un an sur leurs équipements, ceci tout en augmentant leur temps moyen de fonctionnement. La prévention étant réalisée par :

- le respect des conditions d'utilisation des équipements,
- la mise en œuvre d'une maintenance préventive efficace,
- a détection des anomalies par les Opérateurs.

Pour détecter les anomalies il faut que la machine soit visible, soit accessible et que l'on n'ait pas peur de se salir lorsqu'on s'en approche pour la contrôler. La propreté, le rangement n'ont pas pour objectif de rendre les machines présentables vis-à-vis de la Direction générale ou des Clients mais de pouvoir s'approcher de la machine, de la "voir" pour éliminer toutes ses anomalies.

Jean BUFFERNE  
Instructeur TPM® certifié JIPM