

# BILAN DES 10 ANS DE TPM

## ► « Nous ne sommes pas des Japonais ! »

Après 10 années de méthode TPM dans l'entreprise, Marc Michalon, responsable maintenance industrielle des Établissements Vanelle\*, dresse un bilan mitigé. La méthode ne s'applique peut-être pas aux process uniques et particuliers...

### ► Voilà 10 ans que vous appliquez la méthode TPM dans votre entreprise. Comment a-t-elle été déployée ?

**Marc Michalon :** À l'époque, le service maintenance était moins performant que le service production.

Avant de demander aux producteurs de traquer les gestes d'amélioration, le service maintenance devait leur montrer l'exemple et être à la hauteur.

Nous avons donc commencé par plusieurs méthodes (5S, maintenance préventive, normalisation des réglages des équipements) avant d'appliquer la TPM.

### ► Pourquoi choisir la méthode TPM ?

**Marc Michalon :** Nous voulions optimiser notre performance industrielle et réduire nos coûts. Mais en cours de déploiement du projet TPM, nous nous sommes rendus compte que la méthode n'était pas applicable en tant que telle à notre process particulier. Au sens statistique du terme, il n'est pas "capable" (quels que soient ses paramètres, la machine produit tantôt des pièces bonnes, tantôt des pièces mauvaises). Nous avons essuyé les plâtres. Nous attendions une augmentation exceptionnelle des ratios de production (taux de rendement synthétique, taux de disponibilité, etc.) Nous avons fait le "yoyo" et amplifié la dérive.

### ► Pensez-vous avoir commis des erreurs dans le déploiement de la méthode ?

**Marc Michalon :** Nous en avons fait plusieurs !

La première a été de croire que nous allions pouvoir implémenter une nouvelle méthode alors que le contexte était à la

diminution des coûts. La TPM a pu mettre en évidence certains dysfonctionnements dans l'entreprise, notamment au niveau de l'ergonomie du poste de travail. Les erreurs étaient identifiées. Mais le budget ne permettait pas de les réparer.

La situation de départ était mauvaise, le personnel démotivé. Il proposait des modifications mais leur coût ne permettait pas la réalisation.

Une seconde erreur est aujourd'hui manifeste. Chaque fois que les responsables de production changeaient, la version du projet TPM se modifiait. Le fond était bien sûr le même, mais pas la forme. Les opérateurs avaient l'impression de ne pas être pris au sérieux.

### ► Votre personnel est essentiellement féminin. Cela change-t-il quelque chose dans la façon d'appréhender la méthode ?

**Marc Michalon :** Au début, je ne voyais pas de raison pour que cela change quoi que ce soit. Pendant plusieurs mois, du personnel féminin de production est venu faire un stage dans le service maintenance en vue de faire face lui-même aux dysfonctionnements futurs. Tant qu'il était encadré, pas de problème. Mais une fois rendu à la production, la situation s'est dégradée. Le personnel féminin n'a pas donné tout ce qu'il avait. Ou il a arrêté.

Je trouvais la situation bien étrange. Je suis donc allé enquêter dans d'autres entreprises où les femmes sont majoritairement présentes. Je me suis rendu compte que contrairement aux nôtres, les salariées avaient été formées à la production. Si elles sont en activité aujourd'hui, c'est qu'elles ont été sélectionnées

par l'école et l'entreprise. Les nôtres sortent d'univers complètement différents. C'est la raison pour laquelle elles n'ont pas été très motivées pour s'intéresser d'elles-mêmes à la maintenance de leur équipement. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas engager des personnes en production uniquement formées à la technique, ce n'est pas le savoir-faire demandé. Nous avons donc arrêté ces sessions de formation. La maintenance n'ira pas en production.

La situation est regrettable, car le niveau d'échange entre la maintenance et la production était formidable. Il permettait une meilleure connaissance mutuelle.

### ► Après 10 années de méthodes TPM, quel bilan en tirez-vous ?

**Marc Michalon :** Nous ne sommes pas des Japonais ! Les méthodes existent le temps du projet et meurent ensuite. Nous ne les avons pas incluses dans nos actes quotidiens. L'appropriation du bien de l'équipement par le producteur n'est pas encore faite. Il est toujours plus concerné par le comportement du produit que par celui de l'équipement.

Enfin, la maintenance est toujours support. Nous n'avons rien gagné. Seule la charge de travail augmente.

Dans la méthode TPM, nous avons inclus du Kaizen. C'est lui qui nous a permis de progresser.

Le bilan n'est pas négatif. Il est neutre. Nous n'avons pas atteint les ratios annoncés et nous ne les atteindrons jamais. Le process ne s'y prête pas.

Aujourd'hui, la TPM se voit plus comme une méthode de management (Total Productive Management) avec du Kaizen dedans.

**Propos recueillis par Nicolas Gosse**

*\*Les noms de sociétés, les secteurs d'activité et l'identité de la personne interviewée ont été modifiés dans un souci de confidentialité.*