



## Les principes de l'amélioration continue Un choix privilégié

Crédit photo : Adobe Stock

La plupart des grandes entreprises ont adopté les principes de l'amélioration continue et les différentes approches proposées pour y parvenir. Là où le bât blesse, c'est dans le secteur des PME de 10 à 50 employés. De façon générale, les entreprises maîtrisent bien leur expertise, mais sont moins enclines à trouver des solutions à leurs problèmes d'une façon systématique, avec des méthodes d'amélioration continue. Pourtant, même les PME auraient avantage à adopter ces pratiques. Entrevue avec un spécialiste sur cette question, Jean-Marc Legentil, président chez Bell Nordic.

mais rien n'a été mis au point pour trouver la cause. Alors, cela entraîne rapidement la mise sur pied d'un système d'amélioration continue pour corriger les problèmes. Lorsque la décision est prise de s'orienter vers l'approche de ce système, avec des méthodes, que le problème est bien défini, que des objectifs mesurables sont établis, il est certain que l'entreprise devient plus efficace, que le rythme s'accélère et que les résultats sont meilleurs.



**Bernard Gauthier**  
Rédacteur en chef émérite

### MCI: Qu'est-ce que l'amélioration continue ?

**J-M.L.:** Il s'agit d'une démarche structurée et consciente permettant aux organisations de revoir leurs façons de faire. Et comment ? À l'aide de méthodologies et d'outils appropriés pour améliorer la performance de leur organisation.

### MCI: Y a-t-il un lien avec l'adoption de nouvelles technologies en milieu de travail ?

**J-M.L.:** Il ne faut pas nécessairement lier l'amélioration continue aux nouvelles technologies. L'amélioration continue est orientée vers l'engagement des gens, l'élaboration de nouvelles méthodes de travail et l'application de procédures de résolution de problèmes créatives. L'objectif est de s'orienter vers la solution aux problèmes avec une approche scientifique. Ce qui n'est pas le cas avec l'adoption de nouvelles technologies, le but étant lié à la productivité et ne faisant pas appel à la réflexion disciplinée et organisée. Et pourtant, l'amélioration continue contribue à améliorer la productivité.



Crédit photo : Josée Gosselin, photographe

Jean-Marc Legentil, président Bell Nordic.

### MCI: Pourquoi les grandes entreprises sont-elles plus ouvertes à adopter l'amélioration continue ?

**J-M.L.:** Les grandes entreprises ont souvent des problèmes récurrents à cause du volume. Les dirigeants croient avoir trouvé la solution,

Est-ce que les grandes entreprises pourraient en faire plus ? Certainement. Malheureusement, plusieurs croient à tort que l'amélioration continue se résume à du *brainstorming*. Après une heure de discussion et avoir cru à une idée géniale, la rencontre se termine en queue de poisson et sans résultats.

### MCI: Et dans les PME ?

**J-M.L.:** Tout dépend des origines de ses dirigeants. Lorsque ces derniers viennent de grandes entreprises, ils vont souvent implanter un système d'amélioration continue. Ça prend des gens qui en sont conscients ou une entreprise qui a assez de volume pour y parvenir.

### MCI: Quels sont les secteurs d'activités les plus ouverts à l'amélioration continue ?

**J-M.L.:** L'électronique, l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire, l'aéronautique et tous les sous-traitants liés à ces secteurs. Ce sont des produits certifiés et à partir du moment où il y a des exigences de qualité et de rendement, l'entreprise n'a pas le choix que de bien identifier les problèmes, trouver la cause et mettre en place la solution.



**MCI : Qu'est-ce que les 5 S ?**

**J-M.L. :** La terminologie 5 S vient de cinq mots japonais utilisés pour décrire des activités reliées à l'entretien et au maintien de la propreté avec un grand P. Cette pratique s'est propagée dans les usines du Japon vers le milieu des années 50. Chez Bell Nordic, nous avons adapté la terminologie 5 S de la façon suivante :

- Sélectionner
- Situer
- Scintiller
- Standardiser
- Soutenir

**Sélectionner** signifie débarrasser le poste de travail de tous les items inutiles pour l'accomplissement de la tâche. Il faut libérer tous les objets non nécessaires du plafond au plancher et déterminer un espace pour les ranger.

**Scintiller** permet de préparer l'espace physique à l'implantation du prochain S, qui consiste à identifier les lieux avec de l'information visuelle. Pour atteindre cet objectif, il faut non seulement déterminer les endroits à nettoyer, mais assigner des tâches, identifier la méthode de nettoyage et trouver des façons d'éliminer la saleté à la source.

**Situer** consiste à placer la machinerie, les outils, la matière première et les produits en cours et finis de manière à minimiser les déplacements, tout en aménageant un lieu sécuritaire. Dans un deuxième temps, le poste de travail doit être le plus efficace possible pour réduire les activités à valeur non ajoutée et améliorer l'ergonomie.

Pour y parvenir, il faut analyser le processus, dessiner les diagrammes spaghetti avant et après et déterminer des endroits précis de rangement. Afin de s'assurer que les 3 premiers S soient bien implantés et maintenus, il faut établir des contrôles visuels, des méthodes standards et des procédures.

**Standardiser** se divise en 4 niveaux : établissement, stabilisation, amélioration et innovation du standard. Quiconque avec un minimum de formation peut trouver et retourner à sa place un objet très facilement et en tout temps. Et comment ? En entourant chaque item du poste de travail, en identifiant une adresse à chaque location et en apposant une identification sur chaque objet. Il faut standardiser ce qui suit :

- d'un secteur à l'autre : couleurs, affichage et codes ;
- les règles : formats, formulaires et listes de vérification ;
- d'une équipe à l'autre : utilisation du matériel, suivis, règles et procédures.

*« La variation est l'ennemi numéro 1 de la qualité. Pour obtenir les zéro erreurs, il faut éliminer la variation, donc en standardisant les pratiques. »*

Jean-Marc Legentil, président,  
Bell Nordic

La variation est l'ennemi numéro 1 de la qualité. Pour obtenir les zéro erreurs, il faut éliminer la variation, donc en standardisant les pratiques.

**Soutenir** vise à réaliser des audits avec des standards pour les 4 premiers S. Développer des mini-systèmes et définir des processus de maintien des lieux de travail font partie du dernier S. Une tournée devrait être faite chaque semaine, chaque mois pour vérifier où l'entreprise se situe en termes de performance. Une entreprise qui applique rigoureusement les 5 S obtient de 5% à 15% d'amélioration en productivité de main-d'œuvre.

**MCI : Avez-vous des exemples d'entreprises qui ont réalisé des gains grâce à l'implantation d'un système d'amélioration continue ?**

**J-M.L. :** Oui. Voici quelques résultats de trois multinationales. Motorola a adopté le concept en 1987. Depuis, ses profits ont augmenté de 20% annuellement et ses économies sont estimées à 1,4G\$. General Electric a implanté le système en 1995. Son retour sur investissement fut de 750M\$ en 1998. Honeywell réalise des économies de 600M\$ annuellement, a augmenté sa productivité de 6% et ses parts de marché de 27% par année, tout en réduisant le temps de conception d'un nouveau produit

## Boîtiers électriques pour toutes vos applications



**Que vos besoins en matière de boîtiers soient de nature industrielle ou commerciale, pour une application intérieure ou extérieure, et peu importe les dimensions, Hammond compte des milliers de solutions.**

Visitez notre site web au: [hammondmfg.com](http://hammondmfg.com) pour en savoir davantage. Ce site est facile d'utilisation et vous permet de trouver la solution à vos besoins en matière de boîtiers.

Voyez notre démo à l'adresse [www.hammmfg.com/qsearch](http://www.hammmfg.com/qsearch) pour de plus amples détails *(disponible en anglais seulement).*

**Communiquez avec votre expert en boîtiers  
Hammond dès aujourd'hui:**  
[hammondmfg.com](http://hammondmfg.com) • 450.975.1884 • [mci@hammmfg.com](mailto:mci@hammmfg.com)



**HAMMOND  
MANUFACTURING®**  
*Quality Products. Service Excellence.*

jusqu'à sa certification de 42 à 33 mois. La multinationale a adopté le système en 1999.

**MCI: Que répondez-vous aux entrepreneurs qui hésitent face à cette nouvelle façon de faire?**

**J-M.L. :** Au lieu d'établir des barres du haut vers le bas comme dans la structure hiérarchique traditionnelle, l'amélioration continue est une barre horizontale qui traverse tous les silos. C'est ce qui manque dans les organisations: la collaboration entre les silos. Il y a diverses façons pour l'accomplir. Si ce n'est pas animé et rendu vivant par quelqu'un qui a une préoccupation sans cesse de gérer ce processus qui touche tout le monde, ça tombe.

Je dirais aux entreprises que ça prend un animateur en permanence et motivé à l'interne. De son côté, l'entrepreneur d'une PME doit incarner la transformation de l'organisation. Il doit influencer les travailleurs et son entourage. Et le meilleur moyen pour atteindre les objectifs est la formule du 5S.

Est-ce que les PME embarquent dans l'amélioration continue? Oui, si les dirigeants ont travaillé dans une grande entreprise. Il ne faut jamais lâcher. J'ai parcouru de nombreux pays et je préciserais que plus l'économie est avancée,

*« L'entrepreneur d'une PME doit incarner la transformation de l'organisation. Il doit influencer les travailleurs et son entourage »*

Jean-Marc Legentil

plus les entreprises ont les moyens de faire de l'amélioration continue et de faire appel à de nouvelles technologies. C'est étroitement lié à la richesse du pays.

Le signe de santé en productivité est de savoir dans quelle mesure on maintient l'intérêt et les activités d'amélioration au quotidien. Et en ce sens, que ce soit au Québec ou ailleurs au pays, je retrouve la moitié des entreprises qui font des efforts en amélioration continue en permanence.

En terminant, j'ajouterais que la nouvelle génération est dynamique et emboîte le pas à l'amélioration continue et au 5 S. C'est une bonne façon de les attirer et de les intéresser à participer dans les activités de transformation et de création. C'est un projet très mobilisateur. Une condition toutefois: il faut que la connexion soit bien établie avec la direction pour que tout le système fonctionne bien. ■

Jean-Marc Legentil possède plus de 30 ans d'expérience en gestion d'entreprises. Après avoir travaillé chez des géants tels les Laboratoires Abbott & Cartier et Johnson & Johnson, Jean-Marc Legentil est maintenant animateur de formations pour cadres et dirigeants à HEC Montréal.

## Saviez-vous que?

Une entreprise qui applique rigoureusement les 5 S obtient de 5% à 15% d'amélioration en productivité de main-d'œuvre ?



**GROUPE ACTION FINANCIÈRE QUÉBEC**  
1260 boul. Lebourgneuf, Bureau 300, Québec (Québec) G2K 2G2

*Expérience + Expertise = Résultats*

Tél. : 418 624-0850  
Fax : 418 623-4730  
mroy@monplanif.ca  
rbougie@monplanif.ca  
[www.monplanif.ca](http://www.monplanif.ca)



**Renelle Bougie**  
représentante en épargne collective,  
Services financiers Investia inc.  
conseillère en sécurité financière,  
Les Assurances Boivin inc.



**Michel Roy**  
Planificateur financier  
représentant en épargne collective,  
Services financiers Investia inc.  
conseiller en sécurité financière,  
Les Assurances Boivin inc.



**JONCTION RAPIDE INC.**

Courroies de convoyeur  
Joints vulcanisés à chaud et à froid  
Vulcanisation sur poulies, roues et rouleaux  
Recouvrements avec caoutchouc  
Réparations, installation et ajustements sur place  
Fabrication selon vos spécifications  
Caoutchoucs solides  
Caoutchoucs éponges  
Garnitures feuilles comprimées  
Courroies en V  
Plastiques industriels  
Agrafes de courroies  
Adhésifs et outillages  
Découpage à la forme  
Uréthane  
Garnitures d'amiante  
Tapis

**Établie depuis 1967**

**COURROIES  
CAOUTCHOUC  
AGRAFES**

**VENTE  
INSTALLATION**

**SERVICE 24 HEURES**

Tél. : 418 661-5659  
Fax : 418 661-7368  
410, Adanac,  
Québec (Québec) G1C 7B7  
[jra@jonctionrapide.com](mailto:jra@jonctionrapide.com)  
[jonctionrapide.com](http://jonctionrapide.com)