

LA MÉTHODE DES 6S : UNE PIERRE ET PLUSIEURS BONS COUPS !



PAR Dominique Beaudoin

Chercher désespérément un outil pour réparer une machine, devoir emprunter une voie piétonnière parsemée de flaques d'huile, ou faire une course à obstacles avant de se rendre à la douche d'urgence, ce n'est pas souhaitable ! Chez MAAX, entreprise spécialisée en fabrication de bains et de douches, la méthode des 5S, depuis 2004, leur a évité de tels ennuis... Un nouveau « S » a été intégré par la suite, débouchant sur la méthode qu'ils appellent les 6S. Curieuse, je suis allée à la rencontre d'un passionné, M. Daniel Fournier, superviseur santé-sécurité au siège social de Lachine. Ce dernier m'a présenté ce que les membres issus des différents paliers hiérarchiques de l'usine, de 250 employés, ont réalisé ces dernières années...

QU'EST-CE QUE LA MÉTHODE DES 5S ?

« C'est une façon de s'occuper de son poste de travail, explique M. Fournier. On le débarrasse de choses inutiles, on range, on le nettoie, on le garde en ordre, selon un standard, et on offre le soutien pour maintenir une discipline et un suivi, afin qu'il y ait respect de ces principes, au quotidien. » L'entreprise s'inspire d'une méthode japonaise simple et épurée : cinq mots, soigneusement choisis, et en ordre logique, des étapes à suivre, qui commencent par la lettre S. Voici les termes japonais et ceux utilisés chez MAAX en français.

« Seiri »	SÉLECTIONNER
« Seiton »	SITUER
« Seiso »	SCINTILLER
« Seiketsu »	STANDARDISER
« Shitsuke »	SOUTENIR

L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR POUR L'IMPLANTATION DES 5S, PUIS DES 6S

En 2004, il y a eu un changement de direction chez MAAX : GW Child a acheté l'entreprise. Leur approche de

base était le *lean management* ou gestion allégée, qui visait l'élimination des activités superflues, afin de favoriser l'excellence en matière de production. Un des outils de cette approche est l'emploi de la méthode des 5S, « chaque chose a une place et chaque chose à sa place » tel était leur dicton, nous dit M. Jorge Frias, conseiller sénior en ressources humaines. De grandes activités de réaménagement des lieux ont alors été priorisées pour tenter de remédier aux problèmes suivants : accumulations de matériaux inutiles, bris de pièces, absence d'aire de circulation, nombreux accidents de travail, etc.

Encore une fois, le pays du soleil levant a inspiré l'entreprise, car le *lean management* s'appuie sur la philosophie KAIZEN. Synonyme d'une démarche d'amélioration continue japonaise, « kai » signifie changer ou corriger et « zen » veut dire bon. Il s'agit d'une philosophie de petits pas, au quotidien, demandant la participation de tous les niveaux hiérarchiques, et visant à améliorer une situation en peu de temps. Cette démarche fait bon ménage avec la méthode des 5S !

Pour M. Paul Golden, qui a pris les commandes de MAAX en 2006, l'intégration de la SST, dans toutes les rencontres de production, était un incontournable ! Grâce à son *leadership*, ce fut l'inauguration du 6^e S pour la SÉCURITÉ ! Aujourd'hui, MAAX Bath inc. appartient à *Brookfield Asset Management* et compte 1300 employés, dans huit usines et centres de distribution en Amérique du Nord. Après tout ce temps, les 6S sont encore plus forts !

EXEMPLE DU DÉROULEMENT DES ÉTAPES DES 6S

À Lachine, une des principales activités de MAAX est l'assemblage des portes de douches. En 2007, un groupe de travail KAIZEN, composé de

personnes issues de différents secteurs (responsables de la maintenance, superviseurs, opérateurs, membres du CSS, directeurs de production, fournisseurs de matériaux, comptables, etc.), a travaillé pour joindre les activités d'assemblage et d'emballage en un seul poste de travail. Les rencontres étaient très animées : croquis, évaluation des avantages et des inconvénients de chaque modification, discussions sur les conséquences dans les autres départements, les règles de sécurité, la standardisation des méthodes, etc.

« Pour un gros projet comme celui-là, raconte M. Fournier, ça pouvait commencer tôt le matin et se terminer tard le soir, mais au bout de cinq jours, on avait un prototype et on pouvait commencer les tests demandant une étroite collaboration des employés. » Depuis 2007, d'autres groupes KAIZEN ont travaillé sur le poste d'assemblage, l'améliorant continuellement. Voici comment se sont vécues les étapes de transformation.

1-SÉLECTIONNER – Il y avait trop de stations de travail pour assembler et emballer les portes de douches, cela nécessitait trop d'espace et de personnel, en plus de causer des accumulations de matériel. Il fallait donc établir quel était le minimum de matériel nécessaire dans un espace raisonnable. « C'est vrai, nous dit M. Fournier, qu'il est difficile de se débarrasser de certaines choses, car même si un *item* ne semble pas être utilisé, on a peur d'en avoir besoin. On a fait comprendre, à nos gens, que c'était plus avantageux de prendre ce risque pour s'éviter les accumulations et maintenir l'ordre. »



Postes d'assemblage avant les 6S.

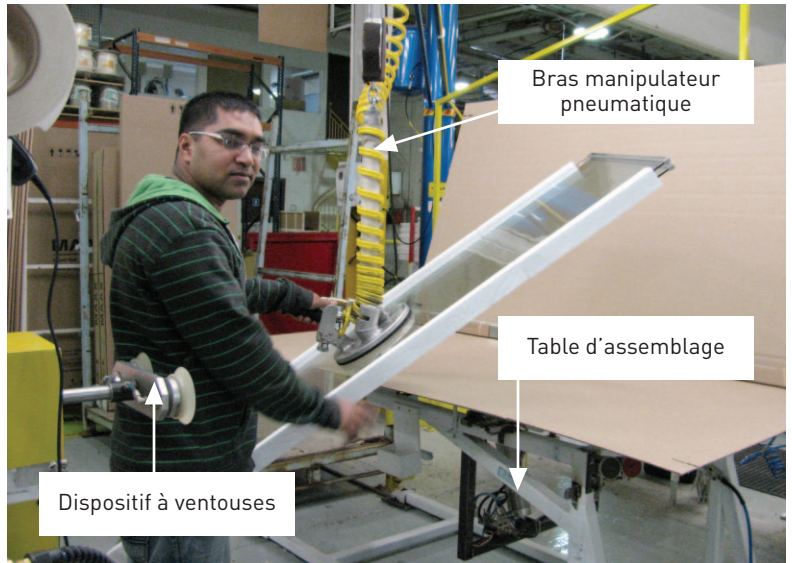


Postes d'assemblage après les 6S.

La réorganisation du travail a aussi créé une nouvelle fonction, soit celle de préposé au ravitaillement. Ces employés sont aussi surnommés *water spiders*, car ils se déplacent dans l'usine pour fournir à l'assembleur le matériel dont il a besoin, au fur et à mesure que les activités évoluent. Avant ces changements, il y avait, en moyenne, quatre personnes pour effectuer les tâches d'assemblage et d'emballage, maintenant réalisées par une seule personne. Un quart de soir a donc été ouvert pour relocaliser ces employés.

2-SITUER ou *ranger* – Il fallait être stratégique pour ranger le matériel et les outils dans des endroits clairement identifiés, à portée de main, afin de faciliter le travail et sauver des déplacements.

3-SCINTILLER ou *nettoyer* – « Chaque assembleur a su ce qu'il devait faire pour maintenir la propreté à son poste, tout au long du quart de travail. À la fin du quart, une période de 10 minutes a été allouée pour faire un ménage plus exhaustif. », nous dit M. Frias.



Pour M. Sonik Patel, assembleur : maintenant, cette lourde vitre ne l'est plus du tout, c'est très facile à manipuler !



Personnes influentes chez MAAX Bath inc. pour le maintien des 6S, à l'arrière, de gauche à droite : MM. Jorge Frias, conseiller sénior en RH, Claude St-Pierre, superviseur de production, M^{me} Evelynne Belleau, directrice de la production, MM. André Breton, superviseur de la maintenance, Alexandre Drouin, directeur du centre de distribution et Marc Medza, directeur des opérations. À l'avant, MM. Daniel Fournier, superviseur SST, Raynald Crasci, superviseur réception et inventaire, Robert Turcot, superviseur thermo formage et Philippe Poitras, chef d'équipe production.

4-STANDARDISER ou *on le garde rangé selon un standard* – « Cette étape fut difficile au début de la formation, car les assembleurs ne remettaient pas les choses aux endroits déterminés. Il y a eu une période d'ajustements », précise M. Frias. « Après, quand les employés ont commencé à nous dire qu'ils perdaient moins de temps à chercher les pièces, ce fut très satisfaisant ! », spécifie M. Fournier.

5-SOUTENIR ou *offrir le soutien pour maintenir une discipline et un suivi afin qu'il y ait respect des principes* – Des grilles d'inspection remplies par les chefs d'équipes et par les membres du CSS ont aidé, et aident encore, à maintenir le système en place. Toutefois, la

« grille d'évaluation des 6S », remplie par les superviseurs, chaque mois, se démarque. Des questions spécifiques à chacun des 6S sont posées : plus on monte dans les colonnes, plus les points à vérifier sont exigeants. On passe d'une catégorie de questions « prendre conscience du besoin », cotée 1, à « habitude », cotée 5. Les résultats moyens, cotés 4, révèlent que « les 6S font partie de la culture de l'entreprise ». Dans cette catégorie, par exemple, dans la case SCINTILLER, on s'attend à ce que les procédures de ménage soient établies et suivies sans exception et, dans la case SÉCURITÉ, que les risques ergonomiques soient analysés et corrigés.

---> suite à la page 14

Si cela vous intéresse, sachez que le printemps est le moment idéal pour magasiner sa mutuelle, puisque les gestionnaires des mutuelles ont jusqu'au 30 septembre pour indiquer, à la CSST, quelles entreprises feront partie de leur mutuelle pour l'année qui vient. Et puisqu'en juillet et août, les vacances ralentissent toute prise de décision, vaut mieux commencer à magasiner tout de suite, pour ne pas se trouver sous pression au mois de septembre.

Plusieurs critères devraient guider votre choix : l'expérience des gestionnaires, les frais de gestion à payer, les services offerts pour vous aider à améliorer votre gestion SST, etc.

Mais comme le mentionne la CSST sur son site Internet : ... *l'adhésion à une mutuelle de prévention ne signifie pas automatiquement une réduction de la prime, puisque cette réduction dépend des résultats obtenus par les membres du groupe. Si la performance des membres de la mutuelle est inférieure à celle de l'unité, le taux peut même augmenter.* Il faut donc faire un choix éclairé.

PARTEZ EN VACANCES TRANQUILLE !

Les vacances approchent, c'est pourquoi nous vous avons présenté les principaux éléments relatifs à votre dossier financier. Profitez de cette période préestivale pour agir comme nos personnages et dépoussiérez votre dossier financier. Vous pourrez ensuite profiter de vos vacances la tête en paix !

---> suite de la page 11

Les superviseurs doivent aussi commencer leur quart de travail par une rencontre d'environ dix minutes avec leurs employés. Les 6S font aussi partie de la discussion afin de rendre possible une atteinte de niveau 4 ou, idéalement, de niveau 5.

6-SÉCURITÉ – L'ergonomie fut au cœur des discussions car, en 2006, plusieurs travailleurs souffraient de maux de dos ou de maladies en « ite ». Une table d'assemblage rotative et pivotante, pour faciliter les manipulations des boîtes de portes de douches pouvant peser entre 25 et 50 kg, combinée à une meilleure organisation de la trentaine de postes d'assemblage, ont grandement contribué à réduire ces problèmes. La table a remporté le *Lauréat du Prix innovation* de la CSST, en 2008 (région de

Montréal, catégorie Grandes entreprises). Depuis, ces postes ont subi plusieurs changements. Par exemple, un bras manipulateur pneumatique facilite maintenant la manutention des portes de douches et un dispositif à ventouses permet de les maintenir en place, pour l'installation de la bande isolante autour de la vitre. Cela promet pour les Grands Prix santé et sécurité du travail de 2012 !

CONCLUSION

L'application des 6S aux postes d'assemblage, comme aux autres départements, a compté plusieurs avantages tels que la diminution drastique d'accumulations et de bris de matériel, une augmentation de la productivité et de la qualité, un espace maximisé, des employés polyvalents, une rétention du personnel, une diminution de mouve-

ments répétitifs et des postures contraignantes, et une manutention sécuritaire de charges lourdes. « L'élément le plus marquant, nous explique M. Fournier, c'est que notre usine a terminé l'année 2011 avec sept accidents, alors qu'en 2006, ce nombre s'élevait à 96 ! » « Pour nous, souligne M. Frias, le mot clé, c'est valeur. Quand c'est une priorité, il y a deux possibilités, alors que quand il s'agit d'une valeur, il n'y a plus de choix possible ! »

Voilà un exemple encourageant pour continuer dans cette direction !

Je tiens à remercier toutes les personnes de chez MAAX qui ont contribué à donner vie à cet article, avec une attention spéciale à l'endroit de M. Daniel Fournier, pour sa grande participation.