

# LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2010

## LAURÉAT – GRANDE MENTION

Catégorie grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise

## BRIDGESTONE CANADA INC. – USINE DE JOLIETTE

### Directeur général de l'usine

Robert Verreault

### Directeur Assurance qualité

Jacques Brasseur

450 756-1061, poste 285

### PROFIL

Bridgestone Canada inc. – Usine de Joliette est la seule usine au Canada qui fabrique des pneus pour Bridgestone Corporation. Cette multinationale est considérée comme le plus grand fabricant de pneus et de produits de caoutchouc au monde.

L'usine de Joliette emploie 1 250 personnes dont la très grande majorité est affectée à la production de pneus. En quarante ans, l'usine a connu une progression remarquable puisqu'elle a quadruplé son effectif et doublé sa superficie.

Bridgestone Canada s'est donné comme engagement de « fabriquer des produits de qualité supérieure qui répondent aux exigences des clients, et ce, en assurant des lieux de travail sécuritaires et en respectant l'environnement ».

La production de l'usine est destinée aux voitures de tourisme et aux camionnettes, en majorité pour le marché américain du pneu de remplacement et du pneu d'équipement d'origine.

Presque toute la production de l'usine (95 %) est expédiée au marché des États-Unis. L'Amérique représente 31,2 % du marché mondial de Bridgestone Corporation, ce qui en fait le plus grand marché du pneu au monde. Les grands constructeurs automobiles comptent parmi ses clients.

### HISTORIQUE QUALITÉ

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>1967</b>                  | Amorce d'un programme « Zéro défaut ».   |
| <b>1971-1988</b>             | Programme de suggestions pour favoriser l'émergence d'idées d'amélioration.  |
| <b>De 1988 à aujourd'hui</b> | Différentes méthodes et techniques (kaizen, sururaku, PDCA, Six sigma, etc.) sont intégrées dans les pratiques managériales et opérationnelles de l'usine. Nombreuses certifications : ISO 9001/QS 9000, ISO 14001, ISO 16949, etc. Plusieurs reconnaissances pour ses efforts en amélioration continue. |

### PRINCIPALES FORCES

Bridgestone Canada inc. – Usine de Joliette manifeste une préoccupation constante pour le leadership, la planification stratégique ainsi que l'amélioration continue. Cette organisation, sa direction et le syndicat communiquent efficacement à tous les niveaux et prennent une part active à plusieurs activités performantes pour mieux répondre aux besoins et aux préoccupations de son client.

**Leadership** – La direction de l'usine de Joliette manifeste un leadership local proactif, clair et mobilisateur. Signalons entre autres un important volet en relations de travail impliquant tous les employés, grâce à la mise en place d'un comité d'intérêts mutuels ainsi que de sous-comités fondés sur le partenariat, la confiance, le respect et la recherche des meilleures solutions en équipe. Cette méthode de gestion collégiale favorise la synergie dans les équipes et la communication à tous les niveaux. Cette étape déterminante a amené les gens à repousser leurs limites afin d'atteindre et de dépasser les objectifs stratégiques. Par ailleurs, l'organisation cherche à résoudre les problèmes en équipe dans le plus grand respect des personnes qui auront à vivre les effets des décisions collégiales qui seront prises. Le dialogue est l'outil privilégié et le déploiement de cette culture de gestion favorise l'engagement et une meilleure imputabilité des différents niveaux de gestion.

**Planification stratégique** – Le directeur général de l'usine participe à la réflexion stratégique de Bridgestone Americas Nashville (tendances du marché, enjeux, menaces et opportunités). Par la suite, il établit avec son équipe et le syndicat les orientations, objectifs, indicateurs clés et projets prioritaires. La direction de Joliette a bien identifié les enjeux stratégiques et tiré avantage des informations recueillies pour élaborer une stratégie de fabrication des petits lots, ce qui a assuré la pérennité et la rentabilité de l'usine. Pour chaque employé non syndiqué, un plan de gestion de la performance est établi (attentes signifiées en lien avec la planification stratégique de l'usine et les cibles). Les objectifs audacieux et des attentes de performance claires nourrissent la motivation des cadres. Le directeur général et son équipe de direction rencontrent tous les employés pour communiquer les priorités stratégiques et leur remettre de l'information sur le sujet. Des reconnaissances formelles et informelles sont attribuées à tous les niveaux.

**Mesure, analyse et gestion de l'information** – Plusieurs systèmes technologiques (ABM, SAP, VOR, EPIX BOSS) soutiennent les gestionnaires dans la collecte, l'analyse, l'aide à la décision et la documentation des informations, ce qui assure le suivi des plans d'action. Des rencontres hebdomadaires sont tenues avec les équipes des divers niveaux de direction pour effectuer les suivis des indicateurs clés et prendre les mesures correctives face aux écarts. Tous les indicateurs clés liés aux opérations (taux de pertes et rebuts, poids des

pneus produits, contrôle des coûts, santé-sécurité, etc.) sont suivis et certains sont balisés avec les usines sœurs. L'organisation s'est dotée d'une infrastructure sécurisée assurant la disponibilité des données dans toutes les situations.

**Ressources humaines** – L'usine Bridgestone de Joliette mobilise ses employés non syndiqués par l'application du programme de gestion de la performance. Cette approche systématique permet un alignement avec les besoins fondamentaux des ressources humaines. Ainsi, les contributions de chacun apportent une valeur ajoutée pour Bridgestone et tous les groupes liés à son développement. Ses programmes de reconnaissance bien déployés et sa politique de santé et sécurité au travail favorisent l'esprit d'appartenance et la coopération. L'organisation applique en outre une approche en matière de relève (transfert de connaissances).

**Innovation, créativité et gestion des savoirs** – L'organisation a mis en place des approches qui favorisent la standardisation des processus critiques créant de la valeur et l'acquisition de nouveaux apprentissages par une participation active des employés (sururaku, kaizen, Six sigma, indice VOR, certifications ISO, gentani, genba, genbutsu, automatisation). Le transfert des acquis est réalisé par les pairs qui ont participé au cycle d'amélioration. Une bibliothèque virtuelle permet d'organiser la gestion des savoirs, accessibles aux employés pour consultation en tout temps. Des évaluations des acquis sont réalisées à chaque formation et des mesures d'amélioration sont appliquées avec les formateurs internes et externes pour améliorer le processus de formation. Également, l'organisation a mis en place des approches environnementales novatrices et se démarque de ses usines sœurs par sa faible consommation d'énergie et son haut degré de recyclage.