

La face cachée du 5S

par **Pascal TREY,**

conseiller en organisation industrielle
et membre du réseau *HOMMES & PRODUCTION*

Née au Japon, la démarche 5S doit permettre d'aménager l'espace de travail. Il s'agit de débarrasser les ateliers et les bureaux des outils et des documents inutiles (Seiri : débarras), de ranger les autres de manière efficace et durable (Seiton : rangement), de nettoyer (Seiso : nettoyage), de garder l'ensemble en ordre (Seiketsu : ordre) et enfin d'instaurer une rigueur préventive pour éviter de salir de nouveau (Shitsuke : rigueur).

Mais 5S n'est pas seulement une simple technique de nettoyage et de rangement des lieux de travail, c'est beaucoup plus que cela: c'est une méthode de management participatif qui a pour objectif d'impliquer et de responsabiliser tous les salariés dans l'amélioration de l'organisation de l'entreprise.

Cette action fédératrice, qui part du terrain, est loin d'être facile à mettre en œuvre du fait des principes qui la sous-tendent et de son apparente simplicité. Explications.

1 - QU'EST CE QUE LE 5S ?

2

Les 5S sont les initiales de 5 mots japonais qui sont

Seiri	:	débarras
Seiso	:	nettoyage
Seiton	:	rangement
Seiketsu	:	ordre
Shitsuke	:	rigueur et implication

Venu du Japon, le 5S est une démarche qui commence par l'aménagement de l'espace physique mais qui doit aboutir rapidement à la mise en place du management dit de proximité. Le 5S se base sur la constatation qu'un espace propre et bien rangé est propice à une production de bonne qualité. Et pourtant, nombre de bureaux encombrés, d'ateliers désordonnés ou d'espaces communs insalubres nous rappellent qu'il est plus aisé de le dire que de le faire.

2 - LA RAISON D'ETRE DU 5S : L'APPARTENANCE A UN GROUPE

S'il est utile d'apprendre à **utiliser** un outil de travail, nous devons aussi comprendre comment **l'utiliser à bon escient**. Les 2 approches sont complémentaires: "une est basée sur le savoir-faire technique: le comment faire; l'autre sur le savoir managérial : le pourquoi faire. La popularité récente du 5S provient de l'intégration de ces 2 approches: la compréhension des règles y va de pair avec leur intégration dans nos comportements. Quoi de plus logique alors que de demander aux utilisateurs d'écrire eux-mêmes les règles qu'ils utilisent, la conséquence en sera "initialisation d'un processus de progrès permanent.

3 - QU'EST CE QU'UN PROCESSUS DE PROGRES PERMANENT ?

Le 5S s'avère être une bonne méthode pour réaliser une amélioration durable d'un environnement mais c'est aussi et surtout le camp de base de l'efficacité d'une entreprise. A la fois participatif pour l'ensemble des salariés et responsabilisant pour chacun d'entre eux, le 5S permet de mettre en œuvre de la productivité latente là où il y avait désordre et indifférence.

- **Une démarche quotidienne et générique :**

Pourquoi ne pas traduire une évolution ponctuelle (aménager un espace physique) en une démarche quotidienne et générique destinée à se poser des questions sur les raisons des dysfonctionnements, des mécontentements? Formaliser cette réflexion (réunion quotidienne de 5 minutes avec ses collègues par exemple) ne peut que nous aider à formaliser aussi les problèmes rencontrés.

- **Un système de résolution de problèmes :**

Si nous ajoutons à cette réflexion un système de résolution des problèmes, nous pouvons alors parler d'un processus visant à trouver tous les jours des améliorations pérennisables. Nombre d'idées sont mises à l'écart du simple fait de l'inexistence d'un support pour les exprimer: cahier de remarques, étiquettes pré-imprimées pour y écrire le dysfonctionnement rencontré... Nombre de ces imprimés existent mais ne sont pas placés au bon endroit (entreposés dans le bureau du chef au lieu d'être disponibles sur un présentoir avec un stylo au centre de l'atelier par exemple).

Pour être nommé progrès permanent, un système doit donc comporter les moyens d'exprimer les idées mais aussi proposer aux individus le chemin à suivre pour la mise en place de solutions: système de plans d'actions, allocation d'un budget pour essai des solutions potentielles...

- **Un guide :**

Mais avant tout, un système de progrès permanent doit être un guide dans les thèmes à aborder. Lorsque je prends ma voiture pour aller à un endroit, j'ai aussi besoin d'une carte me donnant les différents itinéraires possibles. Dans le cas de l'entreprise, le progrès permanent doit être guidé par une « priorisation » de thèmes: comment, par exemple, améliorer la planéité de nos pièces? Comment réduire notre temps administratif de 4 heures? Comment faire fonctionner cette machine pendant une semaine sans interruption?..

4 - LA REUSSITE DU PROJET : L'ADHESION

L'application identique de règles collectives de fonctionnement exige leur formalisation sur le lieu même de leur utilisation ainsi que le consensus des différentes personnes impliquées. Ces personnes découvriront alors des potentialités de progrès insoupçonnées jusqu'ici si chacune admet de se remettre en question.

Quand un projet 5S est lancé, l'adhésion est difficile. Mais très rapidement les applications se multiplient, la confiance et la satisfaction se renforcent dans chaque service et quand le projet a pris son essor, c'est la surprise: le résultat est bien supérieur à ce que l'on pouvait espérer.

L'adhésion au projet s'opère donc par la réalisation de multiples actions dont l'ensemble constitue une tendance générale malgré le fait qu'elles soient déconnectées les unes des autres.

Réparer le pied tordu du bureau est déconnecté du rangement de l'armoire proche du bureau qui est lui-même déconnecté de la mise en commun de l'archivage des fournitures de bureau au sein du service. Et pourtant, l'ensemble de toutes ces actions offre en résultat un département où on vit et travaille mieux car le résultat en est un gain de place et un environnement propre et harmonisé.

5 - COMBIEN DE TEMPS FAUT-IL POUR AVOIR DES RESULTATS ?

Lorsque les personnels impliqués commencent à comprendre l'intérêt du consensus et du partage des savoirs, on peut parler de début de changement culturel. Il n'y a pas de durée prédéterminée pour voir apparaître ces changements, néanmoins **une période de 6 mois semble être un minimum** pour une prise de conscience des progrès potentiels et pour voir apparaître des comportements différents: écoute des idées d'autrui, analyse basée sur les faits et non plus sur des arguments, réflexions sur l'intérêt collectif d'une suggestion et non plus recherche de pouvoir individuel...

6 - COMMENT DEBUTER UN PROJET 5S ?

- **Attribuer un lieu spécifique :**

L'attribution d'un lieu spécifique à la coordination du projet 5S permet de symboliser la manière collégiale dont les décisions sont prises. Les indicateurs visuels affichés dans ce lieu sont du type «Résultats d'audits d'avancement du 5S », «Cumul des actions engagées» ou «Présence aux réunions ». Ils renforcent la cohérence des groupes entre eux.

- **Mettre en place des espaces pilotes :**

Comme toute démarche de changement culturel, la mise en oeuvre du 5S se doit de rester très pragmatique. L'initialisation du projet ne doit donc concerner que quelques groupes. Ces espaces pilotes sont sélectionnés dans l'entreprise en fonction de la diversité de leurs métiers, fonctions, contraintes et processus pour accentuer l'effet d'apprentissage dont nous allons parler maintenant.

- **Former collectivement :**

Chaque groupe ne trouvera sa cohésion que par un apprentissage collectif, c'est la raison pour laquelle la formation aux 5S doit impérativement faire participer l'ensemble des acteurs concernés. Les participants ne sont plus des spectateurs attentifs mais acteurs du changement. Cette période de formation est cruciale car elle est le début du travail d'appropriation du 5S par ses futurs utilisateurs.

7 - COMMENT ENTAMER LA DEMARCHE SUR LES ESPACES SELECTIONNES ?

- **Un challenge à relever :**

Chaque groupe doit se questionner sur l'utilité d'une démarche 5S. Trouver un objectif par espace permet à chaque groupe de renforcer son esprit d'équipe par un challenge à relever: trouver n'importe quelle information en moins de 15 secondes, réduire la surface occupée de 20 % pour accueillir un nouveau produit, supprimer 50 % de l'utilisation de papiers, avoir tous les outils nécessaires à moins de 2 mètres du poste de travail...

- **Un espace délimité :**

Chaque groupe doit aussi déterminer sa zone de responsabilité en délimitant physiquement son territoire. Au même titre que les jeunes d'un quartier new-yorkais ont la rue pour terrain de basket, l'équipe va faire connaître son «aire de jeu », le but est double:

- Montrer les limites de ses responsabilités.
- Créer un sentiment de culpabilité à quiconque outrepasserait les règles puisqu'elles sont formulées par un groupe social.

- **Utiliser les visuels :**

Une présentation visuelle de tableaux de bord d'avancement permet aux acteurs de faire un point permanent des difficultés rencontrées ainsi que des principales réussites. Autant un certain formalisme dans la présentation de ces tableaux doit être imposé pour les rendre cohérents entre eux, autant une totale liberté de design peut être laissée aux équipes chargées de les utiliser ultérieurement. Mais deux facteurs concourent à une bonne utilisation de ces tableaux :

- la participation de toute l'équipe à leur réalisation
- Un système d'animation cohérent avec les informations qu'il contient (par exemple le nombre d'appels en attente à un standard téléphonique ne doit pas être comptabilisé toutes les heures mais affiché en temps réel au milieu du local des standardistes).

Chaque partie du tableau 5S est dédiée à un sujet donné tel la présentation de l'équipe et de son territoire, la présentation des améliorations apportées (sous forme de photos «avant/après ») ou encore la récupération des idées individuelles pour permettre au groupe 5S de les traiter d'un commun accord. Enfin, une partie de ce tableau est dédiée à un «auto-audit» dans lequel l'équipe va juger de ses propres progrès. Cela reflète bien la mise en pratique d'un autre mode de management nommé «management de proximité ».

8 - 5S : 5 THEMES POUR UN EFFICACITE ACCRUE

A- SEIRI : DEBARRAS

Le débarras ne consiste pas à tout jeter mais à comprendre quels sont les éléments tout juste utiles au travail à réaliser et à ne garder que ceux ci.

En triant les acteurs vont découvrir ce qui manque, ce qui fait double-emploi. Ensuite, le groupe s'interrogera sur son mode de fonctionnement car des éléments jugés utiles par chaque individu, à titre personnel, sont alors considérés comme redondants. La vision de l'équipe prendra le pas sur l'individualisme de chacun: redondance des archivages individuels plutôt que mise à disposition en un lieu commun, utilisation d'une seule panoplie d'outils pour les équipes de jour et de nuit travaillant au même poste... - Peu de temps après, c'est l'organisation du groupe qui sera remise en cause et c'est toute la configuration du travail à effectuer qui sera interpellée: gestion en flux tirés d'un poste à l'autre ou travail en parallèle ? Travail en tâches élémentaires ou ingénierie simultanée ?...

B- SEITO : NETTOYAGE

La propreté ne consiste pas à nettoyer mais à comprendre les modes de dégradations et à y remédier.

➤ les causes et les effets des détériorations

Le 5S invite à s'attaquer aux causes de détériorations et non seulement à leurs effets. Bien souvent les termes «nettoyer» et «tenir propre» sont confondus mais le 5S permet de faire la part des choses car l'environnement est maintenu dans un état d'hygiène permanent, si la mise en place de protections permet de canaliser les écoulements d'une machine, leur couleur transparente va permettre d'en visualiser leur efficacité.

Les bureaux sont tout aussi concernés. N'abordant que très peu la dégradation physique de l'environnement, les dysfonctionnements portent sur le traitement de l'information : utilité du papier qui finira à la poubelle ? Nécessité d'une réunion ou l'échange d'idées n'a pas lieu ? etc. Remplacer des supports destructibles par des informations en temps réel correspond bien à la finalité du thème TENIR PROPRE.

➤ le rôle du chef

L'équipe est amenée à prendre en charge le maintien de son espace (équipements et environnement). Quoi de plus simple alors que de modifier le mode de management hiérarchique. Le chef n'est plus là pour détecter les améliorations mais pour apporter son soutien par l'apport des ressources nécessaires à l'émulation du groupe: recherche d'experts sur un sujet pointu, conception du mode de financement d'une idée du groupe...

➤ Des zones de responsabilités

La mise en place des améliorations par l'utilisateur permet la montée en compétence de cette personne. De plus, avec le 5S, nous parlons bien de progrès permanent et non pas d'opération ponctuelle de remise en état. En effet, la résolution des premiers dysfonctionnements amènera la découverte des suivants. Quoi de plus naturel alors que de voir apparaître des zones de responsabilités par individu, l'organisation sociale du groupe a été dupliquée sur le rôle de chacun.

C- SEITON : RANGEMENT

Ranger c'est respecter son collègue dans un espace communautaire accepté.

Si des marquages (encadrements peints au sol par exemple) concrétisent l'existence de règles, ils permettent aussi d'en vérifier la véracité. L'impact des marquages est extrêmement fort car il est triple.

- Premièrement, **il force les acteurs à démontrer qu'ils connaissent la règle** (puisque je connais la règle, je dois pouvoir l'écrire sans difficultés). C'est alors qu'apparaissent les lacunes car l'impossibilité de marquage peut prouver l'incompréhension de la règle, son illogisme ou son absence.
- Deuxièmement, **il permet de partager la connaissance** avec tous ses utilisateurs potentiels. Si ce marquage est le reflet d'une décision unilatérale prise sans tenir compte des contraintes par exemple, il provoque un mécontentement général des utilisateurs et la règle ne sera pas appliquée. L'élément concerné n'étant pas réintégré à son emplacement de rangement prédéfini, le problème ne peut être nié car il est alors visible de tous. La prise en compte du dysfonctionnement renforcera la cohérence du groupe ainsi que son désir d'aller plus loin dans la formalisation de ses propres règles.
- Troisièmement, **le marquage permet d'identifier l'origine du désaccord** car il est beaucoup plus facile de découvrir la raison d'un dysfonctionnement si nous pouvons contrôler l'application de la règle en temps réel. La réaction de l'individu dissident n'est plus dans ce cas de protester sur la véracité de la règle mais sur l'opportunité d'autrui de pouvoir y attribuer un responsable.

D- SEIKETSU : ORDRE

Standardiser, c'est permettre à tout individu externe au groupe d'avoir accès à la règle et de la comprendre aisément

Les règles étant maintenant déterminées et admises, il faut les faire comprendre. Pour cela, les couleurs structurent un langage simple et cohérent. Cette compréhension est aussi facilitée par la mise en place de systèmes d'aide tels des détrompeurs (impossibilité de stocker plus de pièces que prévu car le support de rangement n'est pas assez grand,

obligation d'appuyer sur 2 interrupteurs simultanément pour mettre en marche une machine afin de forcer l'utilisateur à sortir ses mains de la machine au moment du démarrage, verticalisation du positionnement des outils pour aider à un rangement obligatoire à un endroit précis...).

E- SHITSUKE : RIGUEUR

Impliquer un individu n'est pas lui faire exécuter une tâche mais lui faire prendre conscience des améliorations potentielles.

Si le progrès ne vaut que s'il est partagé, celui-ci nécessite du temps pour sa mise en œuvre. Quoi de plus normal donc que de lui consacrer quelques minutes par jour. Des vérifications du respect des règles sous forme d'auto - contrôles sont à réaliser par les personnes du territoire défini. Les questions portent bien évidemment sur l'environnement physique de l'espace de travail: respect des emplacements, affichage à jour, absence des redondances... Mais portent aussi sur le comportement des individus: port des équipements de sécurité, respect des règles de rangement formulées, pratique des auto-entretiens des installations... Ou encore sur la dynamique du groupe: réalisation de réunions régulières, émission d'idées nouvelles, prise en compte d'actions d'amélioration sans assistance extérieure...

Un bon exemple d'implication est celui de la diminution de la criminalité à New York. Professeur dans le New Jersey, Georges Kelling est devenu célèbre en développant la théorie du carreau cassé. ***Si vous ne remplacez pas le carreau cassé, vous montrez que vous ne prenez pas soin de votre propriété et cela encourage d'autres dégradations.*** Pendant des décennies la police s'est attaquée aux crimes sérieux et bon nombre de délits mineurs se sont trouvés dépenalisés. ***En s'intéressant à ces délits mineurs, la police les a réduits de 80 % entre 1993 et 1996.***

Il en va de même dans l'entreprise où la vue de petits dysfonctionnements permet d'invoquer le manque de temps pour y remédier en invoquant d'autres priorités. A contrario, l'approche 5S est basée sur ce management du détail: ***«Résoudre des dysfonctionnements simples pour être capable de gérer des problèmes difficiles ».***

9 - PASSER DU SAVOIR TECHNIQUE AU BESOIN MANAGERIAL

Il est toujours difficile de fixer des limites aux 5S. Doit-on aller plus loin dans la formulation des règles ou doit-on passer à une autre méthode? Aller plus avant dans le 5S peut être inutile et coûteux.

Prenons l'exemple de la coloration du dessin d'un outil peu onéreux sur son support. La première réaction est de constater que le support de l'outil coûte alors plus cher que l'outil lui-même. Comparer le coût du « panneau support » au coût de l'outil est un faux problème, mieux vaudrait le comparer au coût du temps perdu à la recherche de l'outil disparu, au coût d'emprunt de l'outil d'un autre poste avec arrêt de ce dernier. Par la lecture de l'affichage, chacun doit pouvoir remplacer la connaissance technique par la connaissance managériale. Tel est le cas du compte-tour de ma voiture qui me fait oublier le comptage des tours au profit de la visualisation d'une zone rouge dans laquelle je ne dois pas faire monter le régime du moteur. De même la connaissance de la position d'une vanne « ouverte » ou « fermée » est-elle bien moins importante que la visualisation de sa position normale ou anormale d'utilisation (la position normale d'un sprinkler est la position fermée alors que l'alimentation principale en eau est en position normale ouverte).

« Visualiser pour mieux gérer » doit être le leitmotiv à appliquer à toutes les procédures écrites pour lesquelles un dessin vaudrait bien mieux qu'un long discours.

LE 5S : LE PREALABLE A L'EFFICACITE

Le 5S est l'outil du management de proximité pour les entreprises ayant choisi de décentraliser leur organisation, En structurant l'espace physique (le cadre de travail des individus), le 5S vise l'élargissement de l'espace mental de chacun et l'amélioration de l'espace social du groupe, En aidant les membres des groupes 5S à se poser eux-mêmes des questions sur leur propre manière de travailler, il en découle une remise en cause et la recherche de solutions possibles pour aller plus loin que cette remise en cause, Chacun acquiert une meilleure écoute d'autrui, le respect de son collègue en partageant les informations détenues.

Enfin en terme de responsabilités, le groupe passe d'une situation de dépendance à une situation d'autonomie car il passe d'une **activité de routine à une activité axée sur l'amélioration permanente de son mode de fonctionnement.**

Si l'efficacité du 5S n'est plus à démontrer, il est néanmoins difficile d'en quantifier son retour sur investissement. Le 5S n'est pas la raison unique de la productivité mais qu'en est-il d'avoir éliminé une tonne de documents inutiles dans tel bureau? D'avoir gagné 30 % de mètres carrés sur telle ligne d'assemblage? D'avoir divisé par 4 les erreurs de sorties de stocks ou d'avoir réduit par 10 le nombre de grèves? Et finalement d'avoir amélioré l'ambiance de travail pour une meilleure compréhension, acceptation et adhésion à des objectifs communs? En termes d'espace physique? En termes de comportements: développement de la capacité à communiquer, capacité à piloter une équipe à partir d'un tableau de bord visuel, capacité à établir des standards (règles) et donc de capitaliser les savoirs et savoir faire, respect des engagements et des règles collectives («dire ce que l'on fait et faire ce que l'on a dit»), capacité à remettre en cause ses habitudes et à exprimer des initiatives et des solutions créatives, capacité à rendre pérennes les résultats acquis et à progresser en permanence.