

Les 5S où la tornade blanche au service de l'efficacité ...

Les 5S, depuis quelques années, font partie des méthodes qui tout bon manager doit avoir dans son cartable. Cette méthodologie se caractérise par l'opposition entre la simplicité des principes et l'importance des résultats obtenus.

Henri Fayol, en 1916, dans son livre « Administration Industrielle et Commerciale », qui marquera l'histoire des sciences de l'organisation (cocorico...), citera l'ordre (« une place pour chaque chose et chaque chose à sa place ») comme un des 14 principes d'administration des entreprises.

L'école japonaise, émergente dans les années 70, flamboyante dans les années 90, nous rappellera la formule avec une méthodologie d'une « terrible » efficacité.

L'école japonaise et l'animation du personnel

Les méthodes japonaises peuvent être classifiées en 3 domaines :

L'assurance Qualité, le Juste à temps et l'animation du personnel.

L'intéressement et la motivation du personnel à l'organisation du travail, est un item fondamental pour les Japonais : rien n'est possible sans cette composante. Plusieurs méthodologies traitent en particulier de cet aspect : le management visuel, les groupes autonomes, le Kaizen (le progrès continu), le Hoshin (l'élimination du superflu), mais surtout ce qui nous intéresse ici les 5S et le TPM.

Un environnement de travail aussi soigné que celui de la maison...

Les 5S sont les premières étapes de TPM (Total Productive Maintenance) qui ira plus loin en recherchant une disponibilité maximale des équipements productifs.

Quels sont les fondements de la démarche ?

Très très simple mais plus difficile qu'il n'y paraît à mettre en œuvre car il va falloir modifier nos attitudes sur les lieux de travail. Voulez-vous des exemples :

- votre bureau, en fin de journée doit être complètement débarrassé de tous dossiers.

- Les cendriers ne sont pas des outils de travail et donc doivent disparaître

- Dans les ateliers, tous en tenue blanche pour mieux démontrer la propreté des postes de travail

- Chaque objet ou meuble a une place délimitée par un tracé au sol

Dans certains pays, jeter du papier dans la rue peut conduire à de lourdes sanctions. Le lieu de travail devient le centre du monde et sa propreté, son rangement va devenir la première priorité du management de l'entreprise et des opérateurs.

Simple, dites-vous ? Pas si simple que cela car vous devrez montrer en premier lieu dans votre bureau, autour de votre bureau (reproduction, fax...) le bien fondé de vos intentions. Et c'est sur ce point que cette méthodologie est d'une efficacité formidable car elle se fonde sur une démarche collective et non individuelle, elle remet le lieu de travail au centre de toutes les préoccupations même sans moyens financiers énormes (un balai ne coûte pas très cher...).

Une démarche très structurée en 5 étapes

Une des particularités de l'école japonaise est son caractère méthodologique et pragmatique. Jean Boissonnat (Europe 1) disait en 1984 que la révolution industrielle japonaise a été d'abord une révolution dans les ateliers. La méthode des 5S n'échappe pas à cette remarque. Elle est définie comme une partition de musique en 5 étapes.

1S – SEIRI (tri) – C'est parti ! on met à la benne tout ce que l'on a accumulé et qui ne sert jamais (dans le cas où...). Bien sur

on va faire cela avec un peu de procédure et d'information. Premiers résultats garantis...

2S – SEITON (ordre) – Une fois qu'il ne reste que le nécessaire, il devient plus facile de travailler sur les règles de rangement. A ce stade, tous les artifices pour arriver au résultat seront mis en œuvre : panneau ou étagère support, marque de rangement, étiquetage des outils, photos de la situation cible, etc. Sans oublier les allées de circulation que tous le monde emprunte.

3S – SEISO (nettoyage) – Le plus difficile est arrivé : il faut maintenir les lieux en état et passer l'aspirateur comme chez vous ! La tâche n'est pas très motivante et c'est pourquoi on s'y met tous à tour de rôle afin d'être mieux responsabiliser. Afin de marquer l'importance de l'opération, il pourra même être envisagé d'arrêter la production quelques minutes régulièrement pour un nettoyage collectif.

4S – SEITKEITSU (propreté) Les priorités, maintenant vont consister à capitaliser les efforts faits afin de ne pas revenir en arrière, ce qui est hautement probable si dans la méthode rien n'est prévu sur ce point de comportement. Un exemple : on définit une procédure par laquelle chaque semaine, à tour de rôle, un des opérateurs viendra prendre une photo des postes de travail. Cette photo sera affichée à coté de celle qui est la référence, sur le poste même. Difficile alors au titulaire de justifier une dérive...

5S – SHITSUKE (rigueur) – Pour les Japonais comme pour les autres nationalités, le contrôle est strictement nécessaire, mais ceci dans un souci de complète visibilité : usage de check-list, pratique des audits, affichage des indicateurs... et surtout la fixation d'objectif de progrès nouveau (par exemple le tri sélectif des déchets...).

Tout cela, pour quelle efficacité ?

Il sera bien entendu difficile de convaincre celui qui croit que la pagaille peut s'allier à l'efficacité ! Pour les autres, il y a un moyen extrêmement simple pour vous amener à prendre position. Visiter une entreprise ayant appliqué la démarche. Aller voir. Et un dernier détail : s'il vous plaît, essayez-vous les pieds avant d'entrer dans l'atelier.

Jean-Pierre Tyberghein



Vous pouvez apporter vos remarques et consulter l'ensemble des dossiers sur le site www.logip-organisation.fr

André SOMMERFELT – Directeur Général de MBK (Yamaha) à St Quentin

5S, le passage obligé qu'il faut réussir pour aller vers TPM

Travailler tous ensemble pour améliorer la société en permanence et dans tous les domaines afin d'atteindre l'état idéal. Pour satisfaire à la condition "TOUS", TPM est devenu : Total Productive Management et ne s'applique plus seulement aux ateliers, mais à l'ensemble des divisions, départements et services (sans exception) composant une entreprise.

5S est le premier outil qu'il convient de mettre en place car dans la philosophie TPM il faut remettre les choses dans l'état initial - considéré comme une référence.

Une formation à TPM, donc à 5S, s'impose en commençant bien entendu par toute la Direction Générale. Il ne faut pas seulement en comprendre le vocabulaire, mais tout ce qui se cache derrière. La subtilité étant, que la façon de faire sera laissée à l'initiative des pratiquants (qui ne doivent jamais oublier de montrer la situation avant et la situation après l'intervention).

Après la Direction générale, l'encadrement sera formé, puis les employés. Il faut adapter TPM au pays, à chaque entreprise, à son histoire et à son personnel, même si les principes restent les mêmes. On ne peut

jamais intégralement copier ce que font les autres, il faut s'en inspirer.

La mise en place de 5S en commençant par **SEIRI (TRI)** puis **SEITON (ORDRE)** **SEISO (NETTOYAGE)** **SEIKETSU (PROPRETE)** et **SHITSUKE (RIGUEUR)** doit être testée dans une partie de l'atelier, avec des volontaires formés. Ces volontaires vont découvrir en pratique leurs propres règles d'action, règles qu'il sera beaucoup plus facile d'étendre à tout l'atelier quand le personnel constatera le résultat obtenu. Puis il faut créer plusieurs de ces ateliers pilotes 5S, qui se réunissent pour former un "Sous-comité 5S", mettent en commun leur expérience et formalisent dans un petit manuel les règles TPM de toute la société permettant d'accéder étape par étape au résultat visé. L'homogénéité dans la façon de faire dans une société et l'utilisation de documents supports identiques quels que soient les services reste un impératif, (ceci afin d'éviter, par exemple en cas de mutation d'un service à l'autre, que l'employé ne soit complètement perdu, etc...).

Les "ateliers pilotes" sont les moteurs de l'action 5S, ils servent de référence pour les autres, ils testent de nouvelles idées, ils

participent aux audits dans les autres ateliers, mais ils se font aussi auditer par les autres.

5S est sans doute difficile, car il faut sans cesse améliorer le niveau atteint, et ne jamais revenir en arrière, mais dans les étapes suivantes les autres aspects de TPM appelés piliers tels que O.E.E. (Overall Equipment Efficiency), l'automaintenance, la maintenance programmée, la maintenance qualité, etc... tout est basé sur 5S..

