

**CHRISTIAN HOHMANN**

# **Guide pratique des 5S**

*Pour les managers et les encadrants*

© Éditions d'Organisation, 2006

ISBN : 2-7081-3433-7

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

## Chapitre 7

# Ancrer les 5S dans la durée

Lors du déploiement des 5S, il est important de ne pas s'arrêter en chemin. Les divers bénéfices de la méthode ont été démontrés durant les chantiers pilotes. Il s'agit maintenant de répliquer et de transposer ce qui a été expérimenté durant les chantiers pilotes au quotidien, à la fois dans l'espace et dans le temps.

La réplification dans d'autres zones est simple, il suffit de reprendre la même démarche avec de nouveaux groupes et de les faire travailler sur leurs zones. La réplification dans le temps, dans une même zone des pratiques instituées lors des chantiers pilotes est plus délicate. Le premier handicap est que les 5S ne présentent plus l'attrait de la nouveauté. Le second est que bien souvent, dans la phase de déploiement initial, la direction consent assez largement à ce que les opérateurs passent du temps à ces activités. Passé la phase d'initiation, ce temps est le plus souvent réduit en durée, mais aussi en fréquence de réunions ou de chantiers.

Pour que la mise en action persiste au-delà du chantier pilote, il est important de faire preuve de pragmatisme et d'encourager les actions immédiates, aux délais de réalisation courts. Les *blitz* répondent bien à ces exigences.

Par ailleurs, le « contrat » initial entre direction et chef de projet lors du lancement du projet devrait être de faire au minimum deux tours de roue PDCA complets :

- le premier pour expérimenter le concept et faire la preuve de son efficacité;
- le second pour prouver que l'on peut encore améliorer la situation!

Ce contrat engage la direction et le chef de projet sur une durée minimale.

## **PASSER LE SEUIL DU 3<sup>e</sup> S**

Les trois premières phases (ou trois premiers S) sont liées à des actions très concrètes, sur le terrain. Elles conviennent bien aux populations habituées à la mise en œuvre pratique. Les résultats se voient rapidement et sont souvent spectaculaires.

Les quatrième et cinquième S sont d'avantage des activités de réflexion et de formalisation, dans lesquelles ces mêmes populations auront peut-être plus de mal à se lancer. Les résultats peuvent mettre un certain temps à apparaître et sont moins directement visibles. L'animateur doit veiller à ce que les participants ne se démobilisent pas pendant ces deux phases fondamentales pour la pérennité des actions déjà entreprises et des résultats atteints.

L'expérience recommande de valoriser d'abord les progrès accomplis : «après avoir rangé et maintenu la propreté, les postes de travail et la zone du chantier conservent un aspect correct de façon continu». Puis l'animateur pointe les potentiels d'amélioration :

- les activités 5S de base nécessitent encore des ordres de la hiérarchie, une autorité est encore nécessaire pour que les choses soient faites correctement;
- on ne sait pas toujours qui fait quoi et comment, faute de règles et procédures;
- la saleté réapparaît, il faudrait songer à éliminer les causes plutôt que les conséquences.

Il faut donc formaliser la manière de procéder en se dotant de règles et en s'engageant à les respecter et les faire respecter. Les acteurs sont alors sollicités pour élaborer leurs règles, lors d'une session de travail 5S. Le meilleur moyen de rendre ces travaux pratiques et ludiques est :

- d'utiliser le dessin ou le collage pour rédiger les règles sous forme imagée (bande dessinée par exemple);
- d'animer des sessions de brainstorming;
- d'inviter un Martien;
- de réaliser des maquettes pour les futurs panneaux de communication;
- etc.

Après avoir formalisé les pratiques et doté la zone de règles, l'évolution doit se mesurer à ces éléments :

- l'aspect de la zone est correct de façon continue;
- les règles sont clairement définies, visibles et respectées;
- les activités 5S sont réalisées couramment, sans intervention de la hiérarchie.

À ce stade, l'équipe est mûre pour progresser selon les principes de l'amélioration continue.

Les étapes immédiatement suivantes consistent à :

- stabiliser les résultats, afin qu'il n'y ait pas de dégradations, de retour même temporaire à un état proche de la situation antérieure;
- se donner des objectifs de progrès, afin d'entretenir une dynamique de progrès permanent.

Bien que dans les milieux professionnels les potentiels d'amélioration soient quasi infinis, les groupes peuvent peiner à trouver de nouveaux thèmes de travail ou de nouveaux objectifs à atteindre. L'animateur va alors les stimuler au travers de nouveaux défis.

## MULTIPLIER LES DÉFIS

La plupart des individus prennent les situations ou les environnements qu'ils côtoient comme des données constantes et ne pensent pas spontanément à les remettre en question pour les améliorer. Pour cette raison, ainsi que pour stimuler les groupes 5S en panne d'inspiration, l'animateur peut proposer, idéalement au travers d'animations de type *blitz*, des thèmes et des défis comme par exemple :

**Tableau 28**

Thème	Défi
<b>Trier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quoi peut-on se débarrasser pour gagner 10 % de surface?</li> <li>• Comment supprimer 10 % de formulaires papier?</li> </ul>
<b>Ranger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ranger pour être sûr de trouver tel document ou tel outil en moins de 30 secondes?</li> <li>• Où ranger pour atteindre un document ou objet d'usage fréquent en moins de 10 pas?</li> </ul>
<b>Nettoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment s'assurer qu'en trois minutes de nettoyage quotidien, telle machine reste dans un état de propreté impeccable?</li> </ul>
<b>Standardiser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment rédiger des notes pertinentes et synthétiques qui tiennent en une seule page?</li> <li>• Comment éviter d'avoir à utiliser plusieurs outils, par exemple deux types de tournevis, ou tailles de clés plates?</li> </ul>
<b>Progresser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment s'assurer que tout dossier soit traité en un jour?</li> <li>• Comment supprimer les besoins de copies multiples d'un document?</li> </ul>

Notons que la standardisation suivra tout naturellement toute modification des pratiques et que ces défis constituent en eux-mêmes du *suivi et progrès*.

## UN ITINÉRAIRE FAIT DE PETITES ÉTAPES

Afin que le projet 5S s'inscrive dans la durée, il faut veiller à suivre un itinéraire fait de petites étapes. Ceci pour conserver la motivation et l'intérêt des participants par des étapes suffisamment courtes pour que chacun puisse en voir l'aboutissement rapidement. Chaque défi relevé avec succès est une petite victoire qu'il faut souligner.

N'oublions pas que les premières actions apportent des résultats importants tout en étant les plus faciles à mener. Les étapes suivantes, dont les résultats sont plus difficiles à obtenir, pourraient décourager les participants.

La démarche PDCA, rappelée dans le tableau ci-dessous se prête à merveille à cet exercice. Je recommande de l'appliquer systématiquement.

**Tableau 29**

Phases	Objectifs
<b>Planifier, Prévoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostiquer</li> <li>• Fixer un objectif</li> <li>• Établir le plan d'action</li> </ul>
<b>Déployer, faire comme on l'a prévu, exécuter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer le «plan»</li> </ul>
<b>Contrôler, vérifier le résultat, mesurer, constater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer, mesurer les écarts</li> <li>• Analyser les écarts, résoudre les problèmes</li> </ul>
<b>Avancer, réagir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corriger</li> <li>• Pérenniser et formaliser</li> <li>• Se fixer de nouveaux objectifs plus ambitieux</li> <li>• Recommencer un nouveau cycle</li> </ul>

La notion d'étapes suppose que l'on sache valider l'atteinte de l'objectif d'étape, ou à défaut d'objectif, valider le franchissement de l'étape. Il faut également savoir acquitter une action terminée, d'où l'importance de définir un moyen de mesure de la satisfaction apportée par l'action (voir l'établissement d'un plan d'action, p. 281).

Il est important de marquer le franchissement des étapes. Ainsi, dans certains projets, lorsqu'un chantier passe avec succès la dernière étape du déploiement, la zone ou l'équipe obtient un label ou un trophée. Cette étape est alors célébrée par une petite cérémonie à laquelle un ou plusieurs membres du comité de direction participent. À l'inverse, dans certains cas il faut savoir abandonner si les résultats ne peuvent être atteints ou si la piste suivie mène à une impasse.

La notion d'étapes suppose également une gradation dans la difficulté et par conséquent une gradation dans la sévérité des évaluations.

## L'INDISPENSABLE COMMUNICATION

*Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous.*

SLOGAN PUBLICITAIRE SNCF

Dans le projet 5S, les efforts de communication sont un élément d'animation et de pérennisation très important. En se gardant de faire de la démagogie, il est nécessaire de valoriser les résultats obtenus et de reconnaître les efforts et les contributions des participants. C'est pour les personnels, notamment ceux occupant les postes les plus modestes dans l'organisation, un facteur de fierté et de motivation. La diffusion des informations et des résultats est également un moyen de promotion des 5S et du projet de l'entreprise.

Cette communication est destinée aux participants eux-mêmes, ainsi qu'à l'information des autres (collègues, hiérarchie, visiteurs...) des activités dans la zone. La communication permet à tous, participants ou non, de partager la connaissance autour des progrès réalisés. Elle doit être déléguée aux acteurs du projet, afin qu'ils s'approprient l'ensemble des

outils et qu'ils fassent vivre les 5S par eux-mêmes. Pour cela, il faut qu'elle soit simple et efficace.

## La communication visuelle

Dans le contexte professionnel, la vue est certainement le plus sollicité de nos cinq sens. Il est donc logique de privilégier la communication visuelle : photos, schémas, graphiques, textes brefs, tableaux d'affichages numériques, etc.

L'avantage de la communication visuelle est de s'affranchir des contraintes liées à l'écrit. La concision du message contenue dans une seule image, la vitesse du décodage et de la compréhension du message, les symboles compréhensibles quelles que soient les langues et cultures, etc., permettent une assimilation quasi immédiate.

Les pictogrammes utilisés dans le code de la route en sont une bonne illustration :

- symboliques, leur apprentissage est très court voire inutile;
- peu importe que le conducteur ne maîtrise pas la langue locale, tant que la part de l'écrit reste insignifiante;
- concis, ils permettent une vitesse de décodage et d'interprétation compatible avec la vitesse du véhicule.

Ces symboles sont tellement connus qu'ils servent souvent hors du contexte routier : panneau sens interdit ou stop, utilisation des feux tricolores, etc.

D'autres applications utilisent des pictogrammes : la signalétique de sécurité, les affichages des gares et aéroports et lieux publics (points de rassemblement, téléphones, ascenseurs, toilettes, sorties...) ou encore le recours aux icônes dans les interfaces informatiques.

Les éléments de communication visuelle sont disposés sur le lieu de travail et informent ou rappellent des points importants, telles les règles et bonnes pratiques, les dispositions relatives à la sécurité ou à la qualité du travail. Pour être efficaces, ces informations doivent être concises, explicites et peu nombreuses.

## Exemples

Le mode opératoire de mon petit meuble en kit ne comporte aucune indication écrite, tout est expliqué par des schémas et des illustrations explicites. Ce modèle de concision est utilisable par une personne étrangère ou analphabète. Le fabricant économise les frais de traduction, de gestion et d'impressions dans les différentes langues et peut jouer sur l'effet de volume pour mieux en négocier les coûts d'impression.

## Forme et éléments de communication

La communication sert à rappeler le sens et les buts des actions quotidiennes, à informer en permanence de l'avancement du projet et des tâches, sur le lieu de travail.

Michel Greif<sup>1</sup> propose trois règles fondamentales du pilotage visuel, dont les usages et exemples sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 30**

Règle	Usage	Exemples
<b>Voir ensemble</b>	Connaître et comprendre la situation telle qu'elle est, ce qui va et ce qui ne va pas	Absentéisme, avancement du travail, niveaux des stocks, arrêts programmés...
<b>Savoir ensemble</b>	Partager la connaissance des règles, des objectifs	Règles de vie et de sécurité, les plannings et programmes de livraisons...
<b>Agir ensemble</b>	Obtenir le consensus sur les actions à entreprendre collectivement, sur les objectifs et la participation aux activités de progrès permanent	Comportements, interventions à mener; corrections à apporter; mesures préventives, etc.

1. GREIF, Michel, *L'usine s'affiche, la communication visuelle au service du progrès*, Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

Les usages de cette communication visuelle vont donc dicter quels éléments y intégrer; à destination d'un public très large. La communication autour des activités 5S se fait traditionnellement sur des panneaux d'affichage, eux-mêmes disposés dans un espace communication réservé à cet effet ou combiné avec l'espace détente. Il est important de placer les tableaux dans les lieux fréquentés ou sur un passage, car devoir se déplacer vers l'information sera rapidement la cause du désintérêt des «lecteurs» potentiels.

L'affichage devrait comporter au minimum :

- le rappel des objectifs;
- les indicateurs à jour, ainsi que le dernier rapport d'évaluation;
- le plan d'actions avec la mention du responsable pour chaque action, la date limite à laquelle l'action doit être achevée, l'état d'avancement;
- le planning des activités de routine, comme le nettoyage, avec mention des personnels en charge.

La liste des suggestions peut s'intégrer dans le plan d'action ou être gérée à part. Toutefois, les suggestions, les questions et les réponses en retour doivent figurer sur les panneaux, car le système de communication doit servir à échanger de manière interactive et non seulement à pousser de l'information vers les lecteurs.

Les 5S étant un moyen pour les équipes de constituer un esprit communautaire, il est fréquent de trouver sur les tableaux une photo de l'équipe, qui identifie visuellement les membres du groupe. L'appropriation de leur espace par les acteurs peut aussi se concrétiser par l'affichage d'un plan indiquant les limites de leur territoire.

Le partage des informations factuelles par la communication visuelle est une pratique participative qui évite les interprétations et malentendus. Face à un refus de la hiérarchie, la réaction classique du demandeur frustré est de soupçonner son supérieur d'abuser arbitrairement de son pouvoir: Avec la communication participative et ouverte, l'évidence apparaît clairement : *«Ce n'est pas le chef qui refuse mais la situation qui l'impose<sup>1</sup>.»*

---

1. GREIF, Michel, ouvrage cité.

Par ailleurs, les règles et les standards affichés sont un point d'appui pour leur application, mais aussi une invitation à les améliorer. La matière affichée est vivante, elle sert à la fois à l'appropriation et à la critique.

### Anecdote

Au-delà du cadre des 5S, l'affichage des grilles de compétences, passé quelques contestations, conduit à une saine émulation. En effet, les personnels ayant le niveau de compétences le plus élevé se sentent reconnus et valorisés, les autres aspirent à les rattraper pour ne pas rester en retrait!

## Faire simple et attractif

Les personnels impliqués doivent se charger eux-mêmes de la communication autour de leurs travaux et résultats. Parce qu'ils disposeront de moyens et de temps limités, il faut que la communication soit simple mais également suffisamment attractive pour intéresser les autres personnels. Le chef de projet pourra être directif sur le fond et laisser s'exprimer la créativité sur la forme. À lui de vérifier si l'uniformisation des affichages 5S dans l'entreprise est souhaitable ou si au contraire, la variété des formes constitue un élément attractif, stimulant la curiosité d'aller voir le tableau des voisins. Il est à noter que parmi les éléments attractifs, les photos avant/après obtiennent toujours un succès certain.

Pour structurer un *espace communication*, on peut utiliser le mnémonique ESPACE, signifiant :

- **E**space : un lieu réservé, dédié à cet usage, identifié et connu de tous.
- **S**imple : compréhensible et « décodable » par tous, sans nécessiter trop d'efforts qui décourageraient.
- **P**arlant : les éléments qui y figurent doivent être significatifs et porter un message tout en restant concis. Les visiteurs auront sou-

vent peu de temps à passer dans cet espace, il faut qu'ils puissent capter l'essentiel rapidement.

- **A**ccueillant/**A**ttractif : l'espace doit être facilement accessible, idéalement situé dans un lieu de passage. Il faut pouvoir s'y rendre librement (pas de lieu clos). L'endroit doit donner envie de s'y rendre : être propre, éclairé, sans risque ni nuisances (odeurs, bruits, température, dangers...).
- **C**onvivial : l'espace doit être propice aux rencontres et aux échanges. C'est là que l'on tiendra les réunions des groupes de travail. La communication est bidirectionnelle, il doit être possible d'y apporter du savoir et des suggestions à partager.
- **É**volutif : l'espace doit s'adapter aux usages et aux visiteurs. Il ne faut pas hésiter à le faire évoluer pour qu'il garde son attractivité et son caractère opérationnel. Par ailleurs, les contenus doivent évoluer en fonction de la situation (résultats obtenus, avancement du projet, etc.).

*«Pour encourager les échanges, des "lots verts" ont fleuri dans les ateliers : de coquets espaces avec des tables et des chaises de bar, des plantes vertes, des distributeurs. En dehors des réunions et pauses, les employés peuvent y consulter les trente-six indicateurs de performances de l'usine, mais également regarder la télévision. Évidemment, les programmes sont à but instructif.»*

Source : «Trophées des meilleures usines»,  
L'Usine Nouvelle n° 2729 du 13 avril 2000

## Faire vivre la communication

Pour faire vivre la communication, il faut la renouveler, la rafraîchir périodiquement. On distinguera les éléments stables, peu ou pas variables, comme par exemple les objectifs qui resteront affichés jusqu'à ce qu'ils

soient atteints; des éléments «vivants», qu'il faut remettre à jour fréquemment : l'ordre du jour de la prochaine réunion ou l'indicateur hebdomadaire, par exemple.

Les animateurs 5S et le chef de projet tiendront toutes leurs réunions devant les panneaux et souligneront chaque fois que cela se révèlera pertinent leur discours avec des éléments affichés :

**Tableau 3 I**

Discours	Exemples de gestes et actions
«Pour atteindre nos objectifs, qui sont affichés, nous...»	Montrer les objectifs affichés
«Les progrès que vous pouvez voir résumés sur le tableau...»	Pointer du doigt les chiffres sur le tableau
«Souvenez-vous de la situation avant...»	Pointer la photo de la situation «avant»

L'affichage sera une aide aux orateurs amateurs et deviendra une référence pour les auditeurs. Il est également conseillé de faire expliquer les affichages par ceux qui les ont produits.

Les animateurs veilleront à ce que les fautes d'orthographe, les maladresses d'expression ou d'exécution ne soient pas des sujets de moqueries qui découragent les bonnes volontés. L'important est de partager et d'échanger et non pas de tenir un salon littéraire.

En matière de réunion de groupe et d'équipe, on peut distinguer trois fréquences :

- quotidienne, où l'on donne les résultats de l'équipe sur son travail de la veille (production réalisée, nombre de commandes expédiées, chiffre d'affaires encaissé, etc.), ainsi que les points importants pour l'organisation de la journée qui démarre, les objectifs, etc. Cette réunion peut opportunément se tenir dans l'espace communication et utiliser les affichages ainsi que les résultats et projets 5S;
- hebdomadaire, qui est l'occasion de faire le point sur les performances de la semaine écoulée, le suivi de l'avancement des actions en cours et celles planifiées pour la semaine qui débute. L'espace communication est un cadre adapté;
- mensuelle, éventuellement plus longue, dédiée à la revue des indicateurs, le degré d'avancement selon le PDCA, la correction de trajectoire, etc. La hiérarchie est invitée à participer; à voir les performances et indicateurs affichés, visiter les chantiers, etc.

### Rappel

Dans le contexte du projet 5S, la communication visuelle est à la fois :

- un système décentralisé, permettant au groupe de travail d'identifier, de décider et d'agir à partir d'une information visuelle simplifiée et de façon autonome;
- un système de promotion des 5S à destination des zones et services qui ne les ont pas encore démarrés;
- un système d'émulation entre équipes pratiquantes.

## L'ENDURANCE DU CHEF DE PROJET

Le plus souvent le projet 5S s'incarne en la personne du chef de projet, qui porte à lui seul l'essentiel de la démarche de déploiement. Les raisons sont multiples : forte motivation et implication du chef du projet qui se laisse entraîner par son élan, tiédeur des chefs de services à libérer leurs subordonnés pour les activités 5S, éventuel manque d'entrain des participants, etc.

La conduite d'un projet 5S peut être usante, car il faut lutter contre :

- les carences d'une organisation, qui souvent n'a pas écouté les suggestions et demandes des personnels du terrain;
- les mauvais penchants et les mauvaises habitudes des individus, généralement peu enclins à se remettre en cause.

Pour cela il est indispensable que le chef de projet bénéficie d'un sponsor auprès de la direction et éventuellement d'un coach, qui a avantage à être un accompagnant externe. Il trouvera auprès d'eux des regards et des perceptions différents, des réponses ou des pistes de réponse pour sortir des impasses, de l'encouragement, de la stimulation, de la motivation.

La diffusion au plus grand nombre et au plus vite de la connaissance et de la pratique des 5S est un facteur clé de succès, car il n'est pas suffisant de disposer d'un petit nombre de personnes maîtrisant le sujet pour en garantir le succès.

Il ne faut donc pas tomber dans le travers des groupes participants attendant de suivre un leader, comme les chevaliers se ralliant au panache blanc d'Henri IV. Au contraire, il faut promouvoir la gestion consensuelle et autonome de l'équipe. Pour cela, le chef de projet passera rapidement l'animation à un animateur désigné ou à un participant du groupe de travail, afin de conserver le recul nécessaire et donner au groupe la responsabilité de se prendre en charge.