

Préface à la deuxième édition

Le succès de la première édition confirme les hypothèses qui lui ont donné naissance, en particulier le besoin d'aide et de références pour une démarche simple en apparence, mais qui apparaît compliquée à mettre en œuvre durablement.

De nombreuses personnes sont initiées aux 5S au travers de présentations, de formations en salle, parfois à l'occasion d'un chantier pilote. Quels que soient la qualité des supports et le talent des animateurs, l'initié éprouve habituellement de réelles difficultés lorsqu'il est mis en situation de déployer les 5S sans expérience préalable.

Cette situation touche aussi bien des encadrants en postes que des jeunes ingénieurs ayant vu les outils et méthodes durant leur cursus scolaire, des employés de bureau, des laborantins ou des responsables de boutiques. C'est d'ailleurs hors du monde industriel, hors des ateliers, que les besoins d'aide sont souvent les plus importants, car l'essentiel des supports et exemples disponibles se focalise sur des environnements de production industrielle.

Bien qu'un livre ne remplace pas l'accompagnement d'un praticien sur le terrain, la vocation de cette deuxième édition est de renforcer l'aide apportée par la première. De nouveaux exemples, retours d'expérience et anecdotes viennent enrichir les premiers, afin d'illustrer les concepts, de favoriser leur compréhension et la transposition par les lecteurs à leurs propres cas.

Cette seconde édition intègre les remarques et suggestions de lecteurs de la première édition, que je remercie pour leurs contributions.

Un nouveau chapitre fait également son apparition : le management visuel. Il s'agit de clarifier le concept fréquemment confondu avec une simple communication visuelle. Management et communication visuels sont tous deux associés de manière incontournable aux 5S mais ne poursuivent pas les mêmes buts. On le découvrira dans les pages qui suivent.

Avant-propos

Parmi les meilleures pratiques reconnues et mises en œuvre par les entreprises, particulièrement les industriels, les « 5S » occupent une place de choix. Ce sigle désigne à la fois une démarche, une méthode et les cinq actions fondamentales à mener. Le principe des 5S est très simple et leur mise en œuvre ne nécessite ni connaissances particulières ni moyens importants. Pourtant, derrière cette apparente simplicité se cache un outil puissant et multifonctionnel que peu d'entreprises ont réussi à mettre pleinement en œuvre.

Si beaucoup de personnes savent ce que signifient et ce que recouvrent les 5S, elles peinent généralement à en donner une explication simple. Peu savent les mettre en œuvre au-delà des toutes premières étapes, qui sont les plus simples. Moins nombreuses encore sont les personnes ayant réellement compris ce que l'on pouvait en tirer et pourquoi il faut persévérer dans leur déploiement.

Paradoxalement, si les 5S sont populaires, dans le sens où de nombreux individus les connaissent, force est de reconnaître qu'ils ne sont pas aussi populaires quant à leur mise en œuvre. Un autre paradoxe est celui du peu de littérature (francophone) disponible sur le sujet, alors que les offres de stages et d'accompagnement par des cabinets conseils sont nombreuses, reflet de l'intérêt et de la demande des entreprises.

Trente ans après leur arrivée en occident dans la boîte à outils des firmes japonaises, les 5S gardent non seulement toute leur actualité, mais trouvent leur intérêt renforcé par les évolutions et changements intervenus dans le monde du travail et les entreprises depuis les années 1980 : mode de management participatif, réponse pragmatique aux besoins de sécurité, d'ergonomie, de respect de l'environnement, etc.

Cet ouvrage a pour ambition de présenter la mise en œuvre des 5S de manière très opérationnelle, en donnant des exemples et conseils issus de l'expérience du terrain et en prenant en compte les changements et défis auxquels sont confrontées les entreprises du XXI^e siècle. Il s'adresse aux chefs de projet 5S, chargés de leur déploiement et aux responsables hiérarchiques qui initient et/ou supportent le projet. Chacun d'eux a un rôle à jouer, et le succès de la démarche repose sur leur implication et leur bonne compréhension. Les acteurs du terrain ou les lecteurs cherchant à compléter leur savoir y trouveront eux aussi matière à améliorer leur environnement de travail.

La première partie de cet ouvrage présente les bases fondamentales des 5S, ce qu'il est indispensable de savoir, ainsi qu'un point sur leur origine et le degré de transposition que l'on peut en attendre dans les entreprises de tout secteur. La seconde partie propose une trame de mise en œuvre détaillée, avec de nombreux conseils pratiques et opérationnels. Elle traite des facteurs de risque et des clés du succès, afin de conduire un projet durable et qui aboutit à des résultats tangibles. La troisième partie livre une réflexion sur ce que les 5S, qui ne sont qu'un levier, permettent d'atteindre et comment les utiliser pour aller plus loin.

L'industrie est la grande pourvoyeuse de méthodes formalisées depuis ses débuts avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST)¹. Les 5S, comme beaucoup d'autres concepts, méthodes et outils sont « nés » dans les ateliers industriels. Leurs succès et leur *compatibilité* avec d'autres types d'activités leur permettent de conquérir les bureaux des services connexes à la production, avant de se diffuser plus largement. Ces principes sont en fait universels et s'appliquent aussi bien dans une usine ou un atelier, que dans une boutique, un entrepôt, un bureau, la cuisine d'un restaurant, et même chez soi, dans son univers privé ! Nous donnerons des exemples et illustrations pour différents secteurs d'activités au fil des chapitres et invitons le lecteur à s'intéresser également aux exemples qui ne relèvent pas de son secteur d'activité, pour y puiser des idées à transposer dans le sien.

1. Frederic W. Taylor (1856-1915) en a été l'initiateur et la figure emblématique vers 1880.

Première partie

LES BASES

Bien que la connaissance des 5S soit relativement répandue, on ne peut faire l'économie d'un retour sur les notions de base. Le lecteur découvrant les 5S en aura le plein bénéfice, tout comme celui qui déjà initié, aimerait réviser les fondamentaux et remettre ses connaissances en perspective.

Commençons classiquement, comme la plupart des explications concernant les 5S, par le décryptage du sigle. Ces cinq lettres, avec les mots et les concepts qui y sont associés, forment à la fois une explication globale et de détail. Expliquer cette démarche simple est paradoxalement compliqué ! En effet, comment résumer les 5S sans les dénaturer ni en réduire la portée ?

Si traditionnellement on a tendance à résumer les principes de la démarche par « *c'est faire de l'ordre, ranger et tenir propre* », c'est plutôt maladroit, car cette définition n'est que partielle et très réductrice. Par ailleurs, comment pourrait-on stimuler l'intérêt des futurs acteurs avec un programme aussi peu alléchant ?

Chapitre 1

Les basiques des 5S

Les 5S forment une méthode pragmatique et très concrète de l'amélioration de l'existant à partir des idées et de la participation des acteurs du terrain, puis plus généralement de l'ensemble du personnel. Tous les services de l'entreprise sont concernés, de la prise de la commande à l'expédition du produit, en passant par les services fonctionnels (comptabilité, ressources humaines, maintenance, etc.).

Nous donnons au poste de travail sa signification la plus large, celle *du lieu où l'on exécute son travail*. Il peut s'agir d'une machine, d'un établi, d'un bureau, d'une zone dans un entrepôt, un magasin de stockage. La notion de poste de travail englobe également son environnement immédiat : l'espace autour, allées, couloirs...

Dans un contexte moins industriel, les 5S trouvent leur application dans d'autres lieux de travail, comme les commerces, les services d'un hôpital, les gares, les trains, les aéroports, etc.

LA SIGNIFICATION DES 5S

Le terme « 5S » désigne une démarche dont le sigle rappelle les cinq verbes d'action (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) et qui en japonais commencent tous – dans les transcriptions en alphabet occidental – par la lettre « S » (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). La méthode ou plutôt la démarche est désormais connue sous le nom générique de 5S.