

Qu'est-ce que c'est ?

D'origine Japonaise (TOYOTA), c'est une démarche de progrès participative, particulièrement bien adaptée à l'industrie alimentaire et, en particulier, dans les ateliers où la pénibilité est forte et la main d'œuvre importante.

Les objectifs

- > Avoir des postes de travail rangés, fonctionnels et performants.
- > Améliorer la productivité.
- > Améliorer la qualité.

La démarche

Son nom est constitué des 5 premières lettres des mots japonais :

SEIRI (Débarrasser) - **SEITON** (Ranger) - **SEISO** (Nettoyer) - **SEIKEITSU** (Standardiser) - **SHITSUKE** (Suivre)

Basée sur un travail de groupe, elle permet de redonner une vision claire et positive de l'atelier, avec gain d'espace, de rangement et de circulation des matières, de motivation des hommes, de simplification des flux physiques, de l'amélioration de la sécurité...

Concernant tous les secteurs d'activité, elle trouve sa place dans le cadre des exigences de performance de l'entreprise, en particulier de productivité et de qualité.

Les valeurs ajoutées sont multiples

- > Hygiène & Sécurité.
- > Environnement.
- > Maintenance.
- > Qualité.
- > Flux.
- > Image de marque.
- > ...

Les Bonnes Pratiques

Les pré-requis :

> Implication de la direction

L'initiative doit venir du sommet de la hiérarchie, qui doit être impliquée et montrer sa volonté de réussite. Elle doit formuler, promouvoir un projet auquel tout le monde puisse adhérer et soutenir de façon durable ceux en charge d'exécution.

> Rôle moteur de l'encadrement

L'encadrement doit avoir un rôle moteur pour motiver, soutenir le personnel et contrôler les activités. Il doit montrer l'exemple et assurer cette responsabilité avec rigueur.

> Choix du chantier pilote

Penser large... mais commencer petit

Démarrer la démarche en choisissant un chantier pilote visible dans l'usine et pour lequel il sera relativement facile d'obtenir des résultats conséquents à court terme. Le chantier pilote doit être un succès pour donner envie à chacun de poursuivre le déploiement.

> Formation

Tous les acteurs doivent être formés aux principes du 5S.

Les facteurs clés de succès

- > Avoir une politique 5S au même titre qu'une politique Sécurité, Qualité, Production, etc...
- > Préciser les objectifs du projet.
- > Apprécier l'importance des changements culturels.
- > Définir un plan d'ensemble.
- > Assurer la mise en place.
- > Intégrer la notion de management visuel tout au long du projet.

Les étapes clés

- > Choisir le **chantier pilote**.
- > Mettre en place une **équipe projet pluridisciplinaire** composée à minima :
 - Chef de projet encadrant,
 - Personnel de la zone concernée,
 - Agent technique (maintenance),
 - Personnel «candide» (ne travaillant pas dans la zone).
- > **Communiquer** sur le projet (réaliser un affichage spécifique), en faisant apparaître les différentes étapes, jusqu'aux résultats.
- > **Former** l'équipe projet.
- > **Réaliser les photos** avant lancement du projet, puis tout au long de la mise en œuvre.
- > Créer une «**Zone d'Attente de Décision**» (**ZAD**), qui servira à stocker temporairement tout ce qui aura été débarrassé du chantier pilote, mais n'aura pas été traité. La ZAD doit être visible et le projet ne sera pas totalement terminé tant que cette zone n'aura pas été supprimée.
- > **Déployer** les différentes étapes de la démarche **dans l'ordre**.
- > Mettre en place un **audit 5S** régulier (au mois une fois par mois).
- > Définir et afficher un **indicateur 5S** issu de l'audit.
- > **Déployer** la démarche sur d'autres chantiers.

Les pièges à éviter :

- > Ne pas chercher la perfection.
- > Ne pas laisser traîner le projet trop longtemps. Le chantier pilote ne doit pas durer plus de 3 mois.
- > Ne pas négliger l'importance des audits et des indicateurs, ils sont les garants de la pérennité du projet.
- > Ne pas limiter la mise en place des 5S aux ateliers de production. Ils peuvent être mis en œuvre dans les bureaux, les abords de l'entreprise, les quais de réception ou d'expédition....

Retours d'expériences

Florence PRATLONG – Directrice - Fromagerie de Hyelzas

L'action 5S a été chez nous mobilisatrice. Nous avons commencé par l'organisation de l'atelier d'expédition. C'est une méthode simple et efficace pour progresser, et continuer à progresser en amélioration continue accessible. Le rangement et l'organisation nous ont permis de regrouper dans un même lieu des activités qui étaient dispersées, créant des tensions dans l'équipe.

Le changement à l'atelier emballage expédition a motivé l'atelier fabrication pour poursuivre l'action et donné envie de poursuivre aussi sur les aspects administratifs, commerciaux : nous trouver tous dans une même démarche.

Pour bien avancer il faut avancer pas à pas, avec détermination, car les premiers pas permettent les suivants même petits !

La qualité de l'intervenant, qui s'est réellement mis à l'écoute de tous, a permis la reconnaissance de chacun, et a favorisé la mobilisation indispensable à la réussite de l'action.

Virginie HORTALA – Responsable Qualité et Production Fromagerie de Hyelzas

Cette réussite est passée par l'implication de la Direction et du personnel (besoin des personnes de travailler dans de meilleures conditions). Dans ce cas l'information est passée plus facilement par le personnel concerné et la démarche a été acceptée sans rentrer dans des conflits.

Après 8 mois de mise en place, je peux dire que la haute saison s'est déroulée dans de bonnes conditions de travail, le personnel a traité plus de volume sans débordement d'horaire, de fatigues ressenties ou même d'accidents de travail. Sur la mise en place, il manque de finaliser son fonctionnement (identification des emplacements, mise en place des visites) mais la motivation du personnel reste toujours au même niveau.