

une-entreprise-et-des-hommes.fr

présente

# LA MÉTHODE 5S

## Objectifs de la présentation

- **Connaître la démarche 5S**
- **Maîtriser l'application des 5S**

## Sommaire

- Les définitions
- Les objectifs de la démarche
- Les enjeux pour tous
- La mise en place
- Les étapes de la mise en place



## Les définitions

**La méthode des 5 « S »** (en anglais the 5 S's) est une technique de management japonaise visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans les entreprises.

Elle tire son appellation de la première lettre de chacune de cinq opérations constituant ses principes simples :

- Seiri (整理) : débarrasser
- Seiton (整頓) : ranger
- Seiso (清掃) : nettoyer
- Seiketsu (清潔) : ordonner
- Shitsuke (躰) : être rigoureux

## Les définitions : *Seiri*

**Seiri** est la première partie de la démarche. La Traduction est **débarrasser**.

Le principe de cette étape est de faire le tri au poste de travail entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas.

*C'est l'art de savoir jeter.* La méthode est de distinguer l'indispensable de l'inutile. Attention - l'affectivité des opérateurs pour certains objets peut rendre la démarche délicate. La solution est qu'il n'y a pas de demi mesure :

**Ce qui n'est pas indispensable est inutile.**

## Les définitions : *Seiton*

**Seiton** est la seconde partie de la démarche. La Traduction est ranger.

Le principe de cette étape est de fixer la place de chaque chose et d'écrire toutes les procédures descriptives.

C'est avoir à portée de mains outils et documents sans perdre de temps à les chercher. Cela implique aussi que toute chose se replace après son utilisation :

**30 secondes grand maxi pour prendre et ranger**



## Les définitions : *Seiso*

**Seiso** est la troisième partie de la démarche. La Traduction est **nettoyer**.

Le principe de cette étape est de rendre propre et de maintenir le niveau de propreté de l'environnement de travail.

C'est l'élimination des déchets, des corps étrangers et des sources de salissure. C'est aussi la résolution des pannes et autres incidents qui salissent et font perdre du temps.

**Rendre propre et éliminer tout ce qui salit**

## Les définitions : *Seiketsu*

**Seiketsu** est la quatrième partie de la démarche. La Traduction est **ordonner**.

Le principe de cette étape est de consolider les trois premières étapes. Notamment par du management visuel et par le respect des procédures établies.

C'est le travail d'appropriation des différents principes par les utilisateurs des lieux. L'écriture des standards permet l'ancrage de la méthode dans l'esprit des acteurs.

**Respecter et maintenir ce qui a été mis en place**



## Les définitions : *Shitsuke*

**Shitsuke** est la dernière partie de la démarche. La Traduction est **être rigoureux** .

Le principe de cette étape est de maintenir la motivation à respecter la méthode.

C'est la mise en place de la discipline pour le respect des règles. Cela passe par un contrôle régulier sous forme d'audits qui formalisent et recadrent en cas de dérive. C'est aussi soutenir officiellement les collaborateurs impliqués.

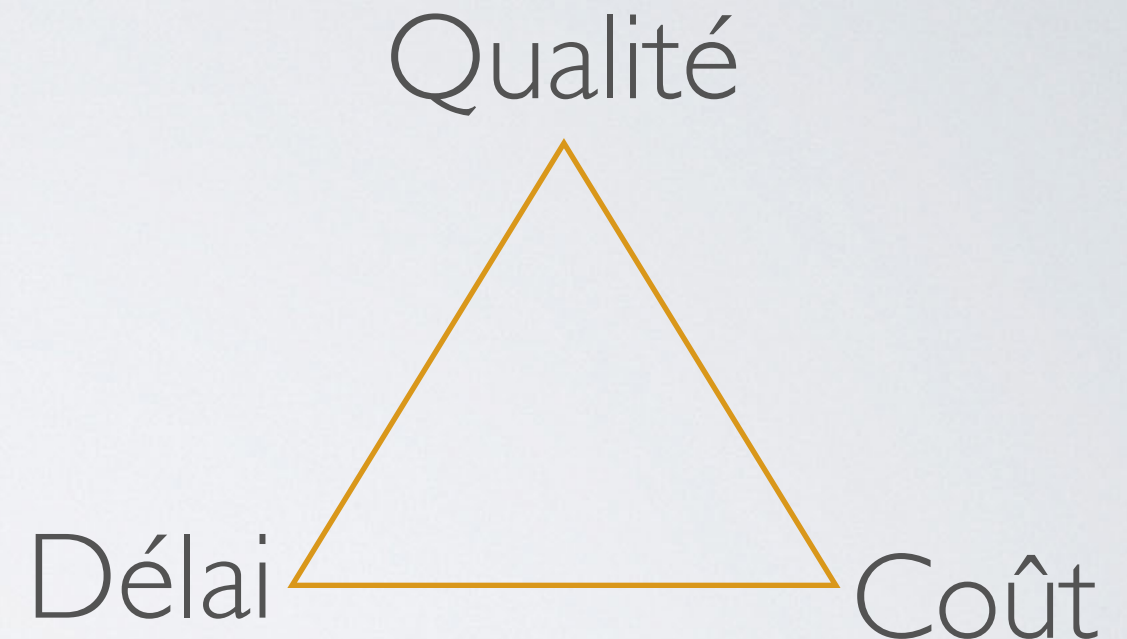
**Transformer la démarche en une culture d'entreprise**

## Les objectifs de la démarche

- **Mobiliser** tout le monde par des actions simples
- Obtenir rapidement des **résultats visibles par tous**
- Entrer dans une **culture d'amélioration continue**
- **S'approprier** son espace de travail par la réorganisation, en améliorant son confort de travail et sa productivité tout en évitant les gaspillages

## Les enjeux pour tous

Résultat : la démarche améliore la qualité, les coûts et les délais et donc la **satisfaction client**



**La clef du succès passe avant tout par :**

- **un engagement ferme et visible de la direction**
- **l'implication de l'encadrement de terrain**
- **de la persévérance dans les actions**
- **des décisions suivies d'effets rapides**

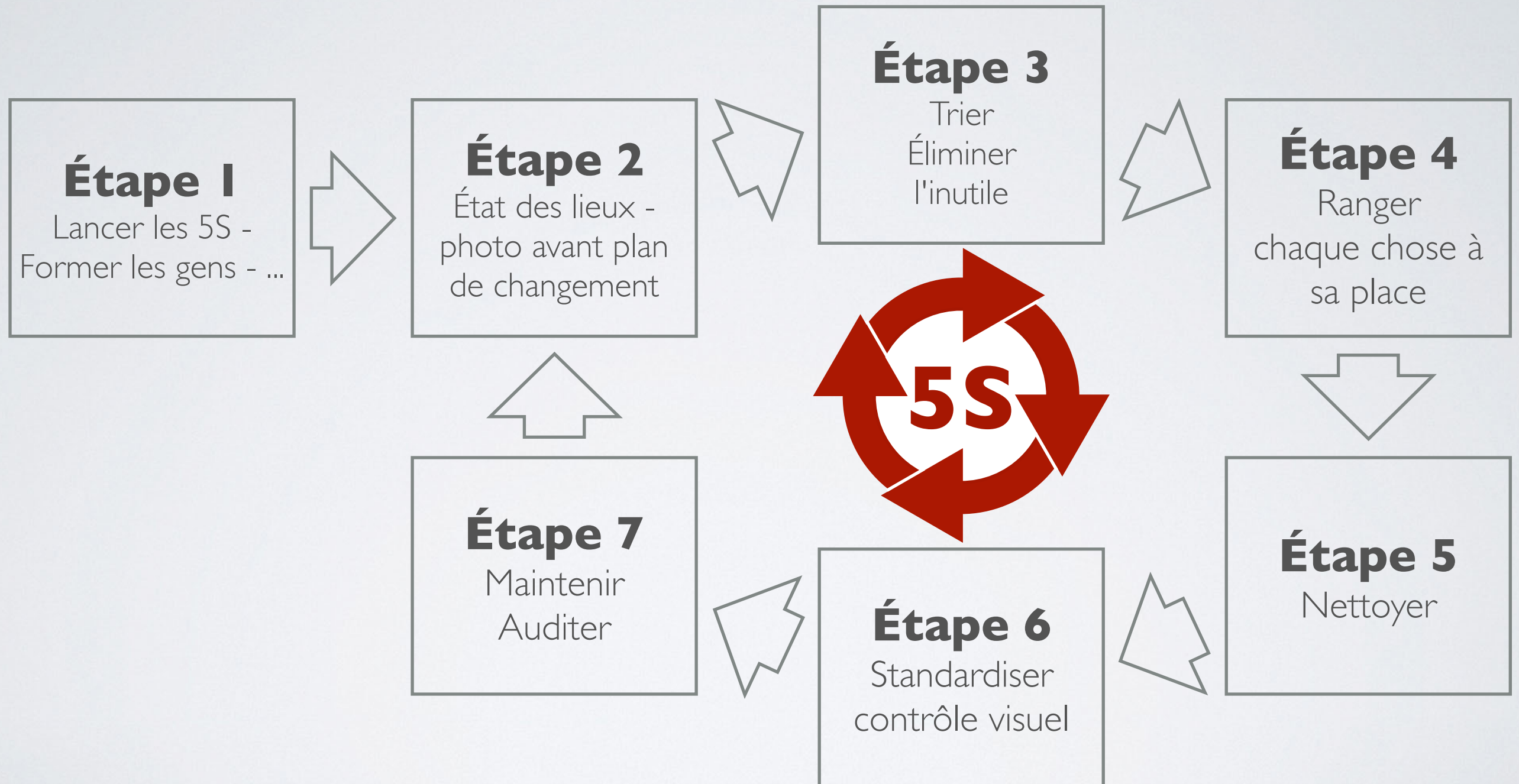


## Les enjeux pour tous

- Rendre le personnel acteur du changement = **valorisation** et donc **motivation**.
- Améliorer les conditions de travail = **meilleur confort** et donc **moins de fatigue**
- Réduire les pertes de temps, les risques d'erreur, les accidents = **meilleure productivité** et donc **meilleure chance d'avenir**
- **Le changement profite à tous !**

# LA MÉTHODE 5S

## La mise en place : les étapes



## Étape 1 : Lancer les 5S

- **Inclure les 5S dans les objectifs et la politique de l'entreprise.**
  - En parler très fréquemment - lors de réunions, etc.
  - Déterminer le niveau et l'étendue de la démarche - ateliers, bureaux, extérieurs, réfectoires, etc.?
  - Intégrer d'emblée dans tout nouveau projet
  - Afficher la politique dans un lieu stratégique et accessible à tous
- **Informez l'ensemble du personnel qu'une démarche 5S va être lancée :**
  - Expliquer les avantages et bénéfices que cela va apporter à l'entreprise et à eux.
  - Faire une campagne d'information par tracts, notes internes, et/ou organiser une grand-messe d'information (dépend des usages de l'entreprise)



## Étape 1 : Lancer les 5S

- **Créer un comité de pilotage et un plan de communication**
  - Nommer une équipe convaincue et constructive
  - Déterminer les lieux et la méthode d'affichage
  - Être pragmatique pour une meilleure adhésion de tous - éviter les approches trop philosophiques
  - Créer des indicateurs d'avancement factuels et visuels (chiffres et graphiques simples, photos, témoignages, etc.)
- **Établir un plan de mise en place et de déploiement :**
  - Évaluer les besoins en ressources - hommes - matériel - temps - locaux
  - Établir un planning qui nomme les responsables, décrit clairement les objectifs et précise les délais
  - Afficher le planning et son avancement
  - Mettre en place un calendrier de meeting et s'y tenir

## Étape 1 : Lancer les 5S

- **Faire une cartographie de l'entreprise :**
  - Diviser l'entreprise en zones 5S - petites et par secteur - facilement gérables
  - Nommer un responsable par zone
  - Étudier l'effort à apporter à chaque zone par rapport au 5S
  - Déterminer intelligemment la première zone d'action - celle-ci doit être la vitrine de la démarche - le succès y est impératif - elle servira de référence pour les actions sur les zones suivantes
- **Former les gens**
  - Ne pas hésiter à faire appel à un organisme extérieur pour la formation - la culture est nouvelle et il faut parfois avoir un levier étranger à l'entreprise pour faire adhérer les réfractaires. Il ne faut pas oublier qu'il est souvent vrai que " Nul n'est prophète en son pays ! "
  - Former les responsables de zones dans un premier temps



## Étape 1 : Lancer les 5S

- **Mettre en place un système de suggestions :**
  - Créer un système de prélèvement des idées
  - Analyser et mesurer la pertinence des idées
  - Communiquer sur les idées reçues et acceptées
  - Informer des refus et en expliquer les raisons
  - Attention : la démarche est une méthode dans la méthode et prend du temps - le système de suggestion peut être plus léger (prélèvements pendant audit 5S)
- **Créer un groupe de conseillers internes :**
  - Pour la prise de décisions sans shunter les responsabilités en matière de sécurité, qualité, hygiène, respect des règles internes, etc.
  - La démarche prends également du temps car la validation par le service compétent peut engager de la discussion voire de la réunion, mais il est important que les changements se fassent avec un accord commun



## Étape 2 : État des lieux

- **Réaliser un audit initial :**
  - Audit à réaliser par le responsable de la zone et un auditeur en second
  - Utiliser des fiches d'audit 5S créées au préalable - lieux, dates, personnes rencontrées, liste des points négatifs rencontrés, proposition des éléments à supprimer, proposition des modifications, etc.
  - Prendre des photos - pour comparaison ultérieure
  - Afficher le rapport d'audit après validation du comité de pilotage
- **Écrire un plan d'actions :**
  - Faire une liste des plus gros problèmes - établir une priorité
  - Décider les changements en précisant : Qui - Quoi - Où - Quand - Comment - Combien - Pourquoi
  - Prévoir la visualisation des étapes du changement par la prise de photos successives
  - Prévoir d'afficher le plan d'actions et les photos de l'évolution de la zone

## Étape 3 : Trier - Évaluer l'inutile

- Faire la liste des éléments : objets et documents.
- Déterminer pour chaque élément les critères d'inutilité :
  - Nature de l'élément : matière première, machine, équipement, outils, document, décoration.
  - État de l'élément : neuf, usagé, améliorable, cassé réparable, cassé irréparable.
  - Fréquence d'utilisation : quotidien, fréquent, occasionnel, jamais
  - Quantité d'utilisateur : tout le monde, certaines personnes, personne.
- Créer une zone d'attente pour les éléments dont :
  - On n'est pas certain que quelqu'un d'autre n'en a pas besoin
  - On ne sait pas où les ranger

## Étape 3 : Trier - Mesurer l'utilité

- Déterminer l'indice d'utilisation :

| Fréquence d'utilisation | <b>F</b> | Quantité d'utilisateurs                      | <b>Q</b> |
|-------------------------|----------|--|----------|
| Quotidien               | 4        | Toutes les personnes habilitées              | 4        |
| Fréquent *              | 3        | Seulement certaines des personnes habilitées | 2        |
| Ocasionnel *            | 1        |  |          |
| Jamais                  | 0        | Personne                                     | 0        |

$$\text{Indice d'utilisation} = F \times Q$$

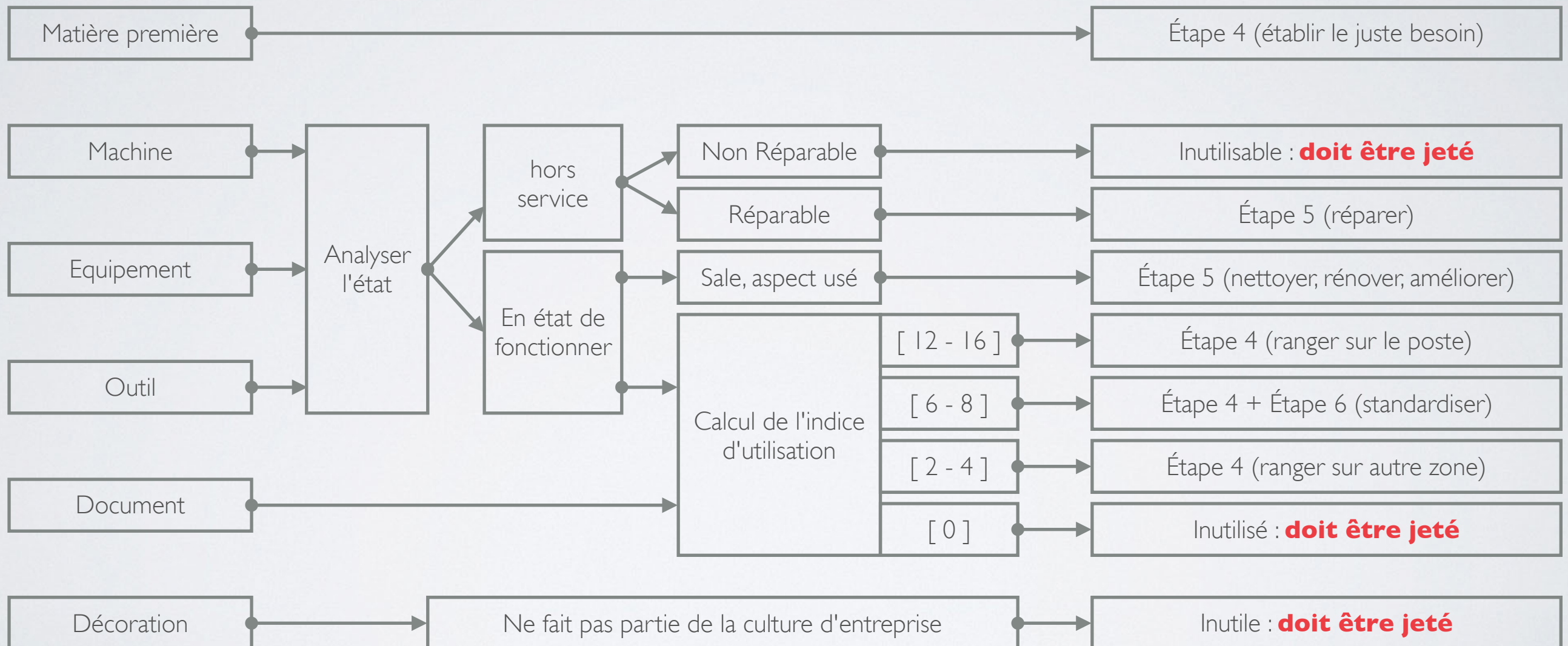
\* à déterminer en fonction de l'activité de l'entreprise (ex: fréquent=hebdo, occasionnel=annuel)



# LA MÉTHODE 5S

## Étape 3 : Trier - Déterminer l'inutile

- Appliquer l'arbre des décisions/éliminations :



## Étape 3 : Trier - Lister l'inutile

- **Écrire la liste sur un document officiel (joint au rapport d'audit)**
  - avec indices d'utilisation, dates, observations, etc.
  - Avant toute action faire valider par les conseillers internes (sécurité, qualité, etc.)
- **Actions pour les indices [ 12 - 16 ] :**
  - Ce sont les éléments utilisés fréquemment et par tous
  - Passer à l'étape 4 : ranger sur le poste (Créer des casiers et box pour chaque élément. Rassembler par type d'élément, se mettre d'accord sur les emplacement, etc.)
- **Actions pour les indices [ 6 - 8 ] :**
  - Ce sont les éléments utilisés fréquemment mais pas par tous
  - Faire un crochet par l'étape 6 : Valider un standard et former les autres personnes à utiliser les éléments prévus

## Étape 3 : Trier - Lister l'inutile

- **Actions pour les indices [ 2 - 4 ] :**
  - Ce sont les éléments utilisés occasionnellement et qui encombrant la zone de travail
  - Passer à l'étape 4 : ranger sur une autre zone (établir une zone transitoire avant redirection vers les nouvelles zones de rangement)
- **Actions pour les indices [ 0 ] :**
  - Ce sont les éléments non utilisés
  - A jeter (peut être donner pour une utilisation extérieure personnelle)
- **La décoration à éliminer :**
  - Ce sont tous les éléments qui ne font pas partie de la culture de l'entreprise
  - Sauf dérogation, les éléments personnels (photos, bibelots, souvenir, etc.) n'ont pas leur place sur le poste de travail



## Étape 4 : Ranger - Les matières premières

- **Indispensables sur le poste :**
  - Leur présence est primordiale pour fonctionner sans perte de temps
  - Elles doivent être à disposition et proches de leur utilisateur
  - Cependant, elles doivent être présentes en quantité correspondant au juste besoin (ni trop, ni trop peu), et être alimentées à fréquence convenue
- **Emplacement :**
  - La zone de stockage doit avoir un accès facile et être proche de l'utilisateur
  - L'accès doit être aussi facile pour l'approvisionneur
  - La zone doit être clairement identifiée (zonage couleur, étiquettes, etc.)
- **Quantité :**
  - Utiliser un mode de stockage type FiFo (First in, First out)
  - Voire faire un Kanban (se reporter à la présentation de la méthode)

## Étape 4 : Ranger - Sur le poste

- **Doit rester sur le poste de travail :**
  - Les matières premières
  - Les éléments dont l'indice d'utilisation est compris entre 6 et 16
- **Déterminer les emplacements :**
  - Diviser l'espace en fonction de la fréquence d'entrée et de sortie de l'élément
  - Approcher de l'opérateur les éléments les plus fréquemment utilisés
  - Allouer un espace suffisant pour ne pas "entasser en désordre "
  - Créer un code de management visuel : couleur et l'étiquetage d'identification
- **Maniabilité :**
  - Utiliser des équipements de manutention adaptés pour les éléments ou matières premières à maniabilité difficile (lourd, volumineux)



## Étape 4 : Ranger - Sur une autre zone

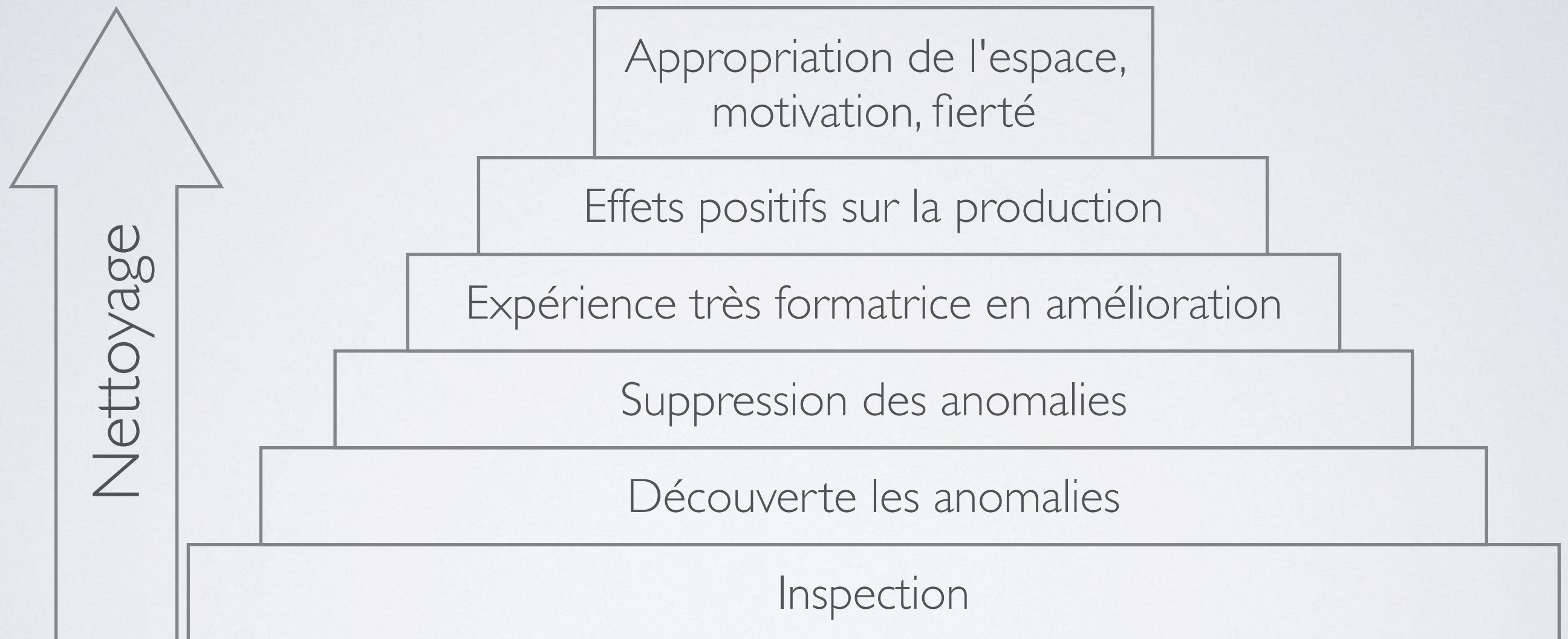
- **Doit être ranger hors du poste de travail :**
  - Les éléments dont l'indice d'utilisation est 2 ou 4
- **Décider de la réorientation :**
  - Décider d'une zone de transit temporaire avant décision
  - Convoquer les services utilisateurs des éléments et organiser une réunion pour discussion et validation de la réorientation
  - Déterminer ou créer la nouvelle zone de stockage sur un autre lieu que le poste
  - Informer les utilisateurs occasionnels des dernières décisions.
- **Nouvellement désignés "à jeter" :**
  - Il n'est pas rare que certains éléments qui avaient été désignés comme utiles précédemment soient considérés comme à jeter au moment où la décision de les placer ailleurs arrive. Ne pas hésiter : jetez !



## Étape 5 : Nettoyer - La méthode

- **Déterminer la méthode :**
  - Définir la zone à maintenir propre : machines, sols, tables, allées,...
  - Définir les opérations de nettoyage, les produits et instruments
  - Définir la fréquence, qui fait, qui en est responsable (gammes de nettoyage)
- **Inclure les anomalies et pannes :**
  - Les pannes, et autres dysfonctionnement doivent être résolus pendant cette étape (supprimer les fuites de fluides, les évacuations de fumées, etc.)
  - Profiter du temps de nettoyage pour les interventions de maintenance
- **Créer un document d'enregistrement :**
  - À afficher de façon visible sur le poste
  - Information sur les interventions : date, heure, qui, quoi, comment, responsable, amélioration, réparation.

## Étape 5 : Nettoyer - Vers une culture...



## Étape 6 : Standardiser

- **Fixer les standards :**
  - Sert à consolider les étapes précédentes par une écriture de la "Loi"
  - Se mettre d'accord sur les meilleures pratiques de travail
  - Faire appliquer les méthodes par pédagogie : expliquer les tenants et les aboutissants : Construire une démonstration (chiffrage, chronométrage, etc.)
  - Écrire les procédures et les introduire dans le système qualité si existant
  - Former les personnes qui n'utilisait pas ce standard
- **Pour quoi écrire une procédure :**
  - Le système de suggestions, indicateurs et cartographie (de l'étape 1)
  - Le système d'audits - fonctionnement, rapports (des étapes 2 et 7)
  - Les opérations de tri (de l'étape 3)
  - La méthode de rangement et le code de management visuel (de l'étape 4)
  - La méthodes de nettoyage (de l'étape 5)



## Étape 7 : Maintenir

- **Contrôler l'application des règles :**
  - Quotidiennement par le travail des managers de terrain dont c'est le rôle premier que d'être vigilants sur le respect des standards établis - En cas de non respect : il est impératif d'agir immédiatement - toute situation anormale qui dure fragilise fatalement la démarche
  - Mensuellement (conseillé) par des audits : écriture d'un planning d'audits dates, zones, responsables, etc.
- **Consolider et pérenniser :**
  - Promouvoir les activités 5S par des actions "marketing" : visite d'usine, posters, flyers, articles dans la presse interne et tableau d'affichage, formations, pensée de la semaine, personne du mois, etc.
  - Éventuellement : mettre un système de récompenses (si la culture d'entreprise le permet) - bien réfléchir aux conséquences d'un système qui serait permanent.

**A VOUS DE JOUER !**

[une-entreprise-et-des-hommes.fr](http://une-entreprise-et-des-hommes.fr)