

ANALYSE D'OUVRAGE

Hugues MOLET

A propos du livre :

GUIDE PRATIQUE DES 5S POUR LES MANAGERS ET LES ENCADRANTS*

de Christian HOHMANN

On peut être surpris de voir apparaître un ouvrage sur les 5S aujourd'hui, plus de 20 ans après l'apparition de cette méthode en Europe. Qu'y a-t-il de nouveau, quel est l'apport de ce document 20 ans après ? Ces questions avaient motivé mon intérêt pour cette analyse d'ouvrage.

L'apport le plus positif est le fait que les 5S sont décrits de façon simple et très complète ; le point plus discutable concerne l'aspect peu novateur de l'ouvrage et la forme où apparaît nombre de redondances et parfois de trivialités.

Dans l'avant-propos, l'auteur insiste sur 3 aspects : la puissance opérationnelle des 5S, leur apparence faussement simple et les très grandes difficultés de mise en œuvre. Trois parties composent l'ouvrage : les bases des 5S, leur mise en œuvre enfin l'aspect levier de la démarche 5S. Résumons-les succinctement.

Tout d'abord les bases du 5S. L'auteur présente les 5S comme : supprimer l'inutile, situer et ranger, nettoyer et faire scintiller, standardiser les règles enfin suivre et faire évoluer. Il montre comment ces règles contribuent à la qualité, à la sécurité et à la productivité. Ces règles généralement connues dans les ateliers peuvent s'appliquer de la même façon dans les bureaux ou les services. Pour l'anecdote, on apprend également que les 5S n'auraient pas leur origine au

* Edition Eyrolles, juin 2008.

Japon, mais aux USA pendant la seconde guerre mondiale (programme : Training Within Industry).

Les 5S sont un véritable projet d'entreprise lié à l'implication des personnels, à l'image de marque interne et externe, à l'efficacité par l'utilisation de procédures enfin à une étroite cohérence avec une politique : Qualité Sécurité Environnement.

Vingt ans après, où en sont les 5S ? Très en deçà de ce qu'ils pourraient apporter selon l'auteur. La seconde partie, la plus importante, a trait à leur mise en œuvre.

Un chantier 5S doit se structurer comme un véritable projet : définitions des objectifs, implication de la direction, détermination des moyens, planning et budget, nomination d'un chef de projet, choix d'un chantier pilote. L'auteur insiste sur la nécessité d'une certaine formalisation, par exemple un contrat entre les parties prenantes et la direction ou encore une politique de communication sur le projet.

La description détaillée de la mise en œuvre de chacun des 5S est ensuite présentée. Cette description est intéressante mais peu novatrice pour qui connaît les cinq actions : trier, ranger, nettoyer, définir des règles, pérenniser pour progresser. De nombreux exemples sont donnés ; ils concernent de petites règles simples et pratiques tant dans le domaine de l'atelier que dans celui des bureaux. Quelques idées présentées : analyse des dysfonctionnements, définition de règles écrites, autoévaluation, audit, management visuel, communication auprès de la Direction, duplication du chantier pilote, mise en place du PDCA.

Un tableau de bord pour évaluer, contrôler les dérives et motiver doit être mis en place pour chacune des actions et pour la politique générale de l'entreprise. L'auteur présente des exemples de grilles d'évaluation quantifiées par thème permettant l'évaluation des actions 5S. Les audits sont menés par des personnes externes au chantier, les autoévaluations et tableaux de bord par les participants.

La politique 5S doit être ancrée dans la durée d'où l'importance du chef de projet, de la communication visuelle et de l'appui de la Direction Générale.

Le dernier chapitre de la mise en œuvre concerne les facteurs de risque et les pièges. Le principal obstacle est la résistance au changement et le désintérêt du management. L'auteur dresse des portraits de comportements type et les actions à mener pour atteindre les objectifs recherchés : s'assurer le soutien d'alliés, en appeler à la raison, prouver par les résultats, répondre systématiquement aux objections,...

Autre analyse présentée par l'auteur vis-à-vis des 3 types acteurs : direction - encadrement - exécutants : quels doivent être pour les projets les responsabilités, le rapport dans le temps et le niveau de détail de leurs actions ?

Deux risques particuliers sont présentés : l'urgence qui peut modifier les priorités vis-à-vis d'un projet et l'effet d'accoutumance qui peut faire retomber les performances au cours du temps par effet de lassitude.

La dernière partie « aller plus loin » encourage à s'appuyer sur les 5S pour améliorer toutes les performances. La méthodologie 5S débouche sur de nouvelles problématiques à résoudre : recueillir idées et suggestions, mettre en place le progrès permanent, motiver, responsabiliser, impliquer, promouvoir l'autonomie,...

La fin de cette partie présente les 5S comme le fondement du Lean Manufacturing : l'auteur montre les liens entre différentes méthodes TPM, SMED et les 5S et présente les 5S comme porteurs des améliorations rendues possibles par les différentes méthodes de productivité : Pareto, ABC, AMDEC,...

On aura compris à la lecture de cette analyse d'ouvrage que je suis un peu réservé. C'est un ouvrage certes pédagogique, illustré d'exemples, constituant un bon rappel de la méthode présentée il y a 20 ans, mais un peu pénible à lire par le manque de notions innovantes et la répétitivité des idées.

Domage qu'il n'y ait pas de larges cas concrets présentés avec réussites et échecs et une structure évitant les redondances sur des notions souvent faciles à comprendre d'emblée.