

1) DÉFINITION

Le 5 S est une méthodologie ayant pour objectif d'améliorer les espaces individuels et collectifs de travail en les optimisant et en les réorganisant (Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place).

La méthode 5S a été développée au JAPON chez TOYOTA. Au-delà de la simple réorganisation du poste de travail, le 5S est un outil de base sur lequel s'appuie de nombreuses actions de progrès. Toutes les entreprises qui ont amélioré durablement leurs performances opérationnelles, ont intégré le 5S dès le début de leur démarche. Le 5S s'applique indifféremment dans tous les types d'organismes, production, services, bureaux, ...

2) LES RAISONS DE SUCCES DU 5S

1) Amélioration de l'image de marque de l'entreprise.	2) Apport de résultats immédiats en Qualité Coûts Délais et Sécurité grâce à une plus grande efficacité au poste de travail	3) Augmentation forte et durable de la motivation et de l'état d'esprit « d'Amélioration Continue » de chaque collaborateur
---	---	---

3) MISE EN PLACE DU 5S

Le 5S tire son nom des initiales de cinq actions correspondant à la chronologie de la méthode.





	ÉTAPES	OBJECTIF	PRINCIPE
1	Seiri TRIER DEBARRASSER	Mettre en place les outils utiles pour un travail efficace	Délimiter la zone concernée Je prends chaque chose et je regarde ce qui sert ou ne sert pas. Je conserve ce qui m'est utile Je donne ce qui est peu utile à une autre personne qui en a plus d'utilité J'écarte ce dont je ne connais pas le besoin Je jette ce qui est inutile
2	Seiton RANGER	Ranger ce qui reste après élimination sans avoir à chercher pour l'utiliser.	Déterminer les critères de rangement : Qui utilise ? Combien en faut-il ? Où les range-t-on ? Choisir ensemble une place pour chaque chose et ranger. Identifier l'objet (Etiquetage) Délimiter la place de chaque chose (marquage au sol, photo, dessins.)
3	Seiso NETTOYER	Nettoyer et inspecter pour détecter les fuites, salissures. Corriger immédiatement, ou planifier leur correction.	Nettoyer systématiquement, méthodiquement, et minutieusement Rechercher et éliminer les causes de salissure Trouver des solutions pour limiter la diffusion de la salissure, Faciliter le nettoyage et assurer la propreté
4	Seiketsu MAINTENIR EN ORDRE	Standardiser visuellement les meilleures pratiques pour maintenir le rangement, et la propreté	Faire le point sur les standards ou sur les règles mises en place. Identifier et formaliser les meilleures pratiques de façon simple et visuelle. Utiliser des dessins, photos, marquage au sol. Proposer des plannings de nettoyage. Communiquer et former à leur application.
5	Shitsuke INSTAURER LA RIGUEUR	Utiliser les meilleures pratiques et les améliorer en permanence.	Respecter les standards (rangement et propreté). Pratiquer des Autocontrôles. Identifier les écarts par rapport aux standards. Informier et traiter des écarts détectés par des plans d'actions.

4) DIFFÉRENTES MANIÈRES DE PRATIQUER LE 5S

Le 5S peut se pratiquer de plusieurs manières en fonction de l'objectif visé, de la zone concernée, et du niveau de maturité de l'organisme dans la pratique du 5 S au départ de l'action.

- 1) **Le chantier** :  Situation de départ : Zone sans pratique du 5S-  Objectif : Instaurer le standard 5S






Un Chantier 5S est réalisé lorsqu'on souhaite mettre une zone plus ou moins étendue au standard du 5S. Plus la zone retenue est étendue plus il sera nécessaire de mobiliser des ressources humaines et financières importantes (pour acquérir les investissements nécessaires et mettre en œuvre les moyens) et d'impliquer la hiérarchie pour mobiliser les équipes et leur montrer l'importance de ce chantier pour l'organisme. Comme toutes actions 5S, il conviendra d'appliquer chaque « S » selon la chronologie, après avoir défini un plan d'action.

	Qui Fait quoi	Toutes les personnes de la zone + Maintenance + Renforts...
	Durée	Selon chantier, d'une journée à quelques semaines en continu. (Parfois en discontinu).
	Affichage	Tout au long du projet : L'objectif, le planning, les participants, les dépenses, les résultats, photos avant / après. (Voir Fiche n°24 : Plan de communication)
	Que faire après	Définir les standards, les gammes de nettoyage, faire des autocontrôles pour pérenniser le 5S

2) **Le Diagnostic** : Situation de départ : Zone proche du niveau 5S- Objectif : Vérifier et améliorer la conformité au 5S

Comme son nom l'indique, il s'agit d'analyser toutes les actions de travail, d'usage, de rangement ou d'organisation, au sein de la situation observée et de relever les écarts par rapport à une situation idéale mais réaliste, concernant chacun des attendus portés par les 5S de la méthode. (Voir § 5)






Le rapport qui sera diffusé suite à ce diagnostic, va recueillir les observations et améliorations à apporter. Il peut être rédigé soit en répertoriant les observations dans l'ordre de la visite de diagnostic ou soit en regroupant les remarques selon la nature des 5S de la méthode.

 Qui Fait quoi	Auditeur connaissant le 5S + le responsable de la zone. (Audits croisés entre responsables possibles)
 Durée	1 à 2h maximum Si la zone est trop importante la découper en sous-zones*
 Fréquence	Pour les zones : Entre 1 fois/mois et une fois/an. Pour les autres sous zones* : entre la semaine et le mois
 Que faire après	Construire un plan d'action d'amélioration et le mettre en place (Responsable de Zone)
 Affichage	Le compte rendu du diagnostic, le plan d'actions avec le planning, les photos, le calendrier des diagnostics

3) **L'Autodiagnostic ou Autocontrôle** Situation de départ : Zone proche du standard 5S- Objectif : Identifier et corriger les écarts vis-à-vis des standard 5S de l'organisme (sur un intervalle court – le jour – ou l'équipe)

L'autodiagnostic est une manière simple et rapide d'évaluer sa propre maîtrise du 5S en vérifiant périodiquement la conformité de son périmètre par rapport à un nombre de critères réduits (15 à 20) extraits des points clés retenus par l'organisme. Cette liste pouvant varier d'une zone à une autre selon son usage et les exigences de la direction.

A l'issue de l'auto diagnostic on peut attribuer une note en se basant par exemple sur le barème suivant : Lorsqu'un critère est satisfaisant on attribue 2 points, s'il est obtenu partiellement on attribue 1 seul point et 0 point s'il n'est pas satisfaisant. Une note globale est ensuite calculée et le tableau des autocontrôles (au mois ou à la semaine...) est affiché pour montrer les points forts et les besoins d'amélioration.

 Qui Fait quoi	Collaborateur connaissant le 5S ou le responsable de la zone.
 Durée	5 à 10 minutes
 Fréquence	Tous les jours ou à chaque équipe.
 Que faire après	Construire si besoin un plan d'action d'amélioration sur les critères les moins bien respectés (Resp. de Zone)
 Affichage	Matrice d'autodiagnostic et résultats sur 1 mois ou 1 trimestre 😊😐😞, Plan d'actions

5) RÉALISER UN CHANTIER 5S

PHASE 1 - La Préparation

La réalisation d'un chantier 5S est une démarche collective, il sera donc nécessaire de rappeler la finalité attendue, de désigner le pilote de l'action ainsi que l'ensemble des membres de l'équipe qui va s'investir sur ce chantier, définir les rôles de chacun et préciser les moyens qui seront mis en œuvre.

Établir un plan des lieux et indiquer l'emplacement des différentes zones.

Le pilote va ensuite définir et approvisionner l'ensemble des moyens qui seront nécessaires. (Équipement de sécurité, moyens de manutention, de nettoyage, d'affichage et d'identification-marquage)

PHASE 2 – Planifier la réalisation

Le pilote va construire le planning détaillé du chantier étapes par étape, zone par zone

PHASE 3 - La réalisation du chantier

SEIRI - Évacuation du superflu : Selon les fréquences d'utilisation, des étiquettes de couleurs sont alors apposées sur tous les matériels contenus dans la zone. Ensuite ce qui doit être jeté est retiré et ce qui doit être rangé hors de la zone est redirigé vers sa nouvelle destination.

SEITON - Rangement rationnel : Il convient de veiller à l'accessibilité immédiate.

Déterminer un emplacement rationnel pour chaque objet. : -À portée de main pour les plus utilisés et dans l'ordre chronologique d'utilisation. -Autour du poste pour y déposer les moins utilisés. -Identifier les supports de stockage. -Délimiter les surfaces au sol par des bandes de marquage (respect des allées de circulation, emplacements d'objets au sol, des matériels mobiles, des palettes et chariots ou servantes de manutention.). **Les machines peuvent être réimplantées pour faciliter les accès.**

SEISO – Nettoyage : Identifier au préalable les sources de salissures afin de préparer le traitement ultérieur de ces anomalies. Le repérage par étiquettes peut être aussi fort utile.

Appliquer alors les indications de nettoyage identifiées précédemment. Au cours de cette opération, il est vraisemblable de découvrir des salissures qui ne pouvaient pas apparaître lors de l'inspection initiale, notamment lorsque l'on procède à des démontages. Il conviendra alors de les corriger et de les prévenir.

SEIKETSU - Maintien de la propreté et de l'ordre : Etablir un nouveau plan des lieux basé sur le premier en corrigeant les emplacements selon le nouvel ordre des éléments, qui deviendra le nouveau standard de la zone concernée, pour que le rangement perdure. Des photos sont également prises pour définir les nouveaux standards.

Il est également possible d'établir des gammes de nettoyage périodiques qui seront pratiquées par les équipes. Elles sont affichées au poste de travail, et indiquent la fréquence des opérations. (Gammes de nettoyage au jour, à la semaine, au mois, au trimestre, au semestre, à l'année.). L'opérateur émerge ses actions au fur et à mesure de ses réalisations et les documents sont visibles de tous depuis le poste de travail pour un contrôle visuel aisé.

SHITSUKE - Développement de la rigueur : La rigueur passe par le désir permanent d'ordre et de propreté, et au-delà, par la fierté de montrer son lieu de travail : « Maintenir un cadre de travail où s'épanouit le désir de bien faire. »

Il est également vivement conseillé de procéder à des diagnostics ou / et des auto contrôles périodiques.

6) QUELS SONT LES ATTENDUS DES 5S ?

Ces attendus dépendent de l'activité, de l'organisation et de la culture de chaque organisme. Il convient donc de les adapter à chaque situation en fonction des besoins. En voici une liste type à titre d'exemple.

1 TRIER DEBARRASSER SIMPLIFIER « AVOIR JUSTE LE NECESSAIRE A PROXIMITE DU POSTE DE TRAVAIL, OTER L'INUTILE »

L'environnement de travail n'est pas encombré par des choses inutiles – Il n'y a pas d'objets dans la zone qui ne sont pas nécessaires - Les objets sont tous en parfait état de fonctionnement - Les pièces finies du poste sont toutes bonnes et correspondent à un besoin - Le poste de travail est complètement débarrassé - Les murs sont débarrassés d'affichages inutiles - Il n'y a pas de machines ou d'équipements non utilisés - Il n'y a pas d'outils non utilisés qui traînent dans les environs - Il n'y a pas d'éléments du travail précédent qui sont restés dans la zone - Les documents au poste sont présents.

2 RANGER METTRE DE L'ORDRE SITUER « MAINTENIR LES CONDITIONS FACILITANT L'ACCES AUX CHOSSES UTILES »

Les accès, lieux de stockage, postes de travail et emplacements d'équipements sont clairement définis - Tout le matériel utilisé sur la zone est rangé et identifié - Le rangement des palettes, des caisses, des récipients, des poubelles, des conteneurs est adapté aux besoins - Toutes les dispositions de sécurité (extincteurs, trousse de premiers secours) sont identifiées, proches des installations et accessibles - Les indications et consignes de sécurité du poste de travail sont complètes - Les instructions et documents de travail sont accessibles - Il y a une indication de rangement sur les étagères et lieux de stockage - Tous les articles de consommation courante sont rangés à leur place et identifiés - Les matériels cassés sont remplacés et évacués - Les documents concernant le fonctionnement l'atelier/zone/ilot sont en place et à jour.

3 NETTOYER « INSPECTIONS ET NETTOYAGE POUR ELIMINER LES CAUSES. SUPPRIMER LA POUSSIERE ET LA SALETE »

Le matériel de nettoyage est en place (poubelle -balai-pelle-bac...) - Les déchets générés par le travail sont évacués de manière rationnelle et adaptée - Les machines sont propres (absence de graisse-fuites-chocs) et les peintures sont en état satisfaisant - Le système d'évacuation des déchets fluides, est en parfait état de fonctionnement - L'éclairage est correct (absence de zones d'ombres) -L'éclairage n'est pas affecté par des lampes ou fenêtres sales - Les sols sont tenus propres - Les sols sont gardés sans déchets de type eau-huile-graisse-sciure-copeaux-nid de poule ...- Les machines sont souvent nettoyées et débarrassées de leurs déchets - Les opérateurs font le nettoyage régulièrement et spontanément – Mieux que nettoyer, l'équipe trouve des solutions pour éviter de salir (protections contre les projections (huile-eau-copeaux) - Les documents affichés, et les pancartes sont tous en état, lisibles et protégés des salissures ?

4 MAINTENIR EN ORDRE STANDARDISER « CREER LES STANDARDS POUR METTRE LES NON CONFORMITES EN LUMIERE »

Les zones de stockage et les allées de circulation sont délimitées par des tracés au sol ou des barrières - Les règles de sécurité sur le lieu de travail sont bien identifiées, visibles et en place - Les armoires contiennent des cases spécifiques adaptées à chaque objet (gestion visuelle de l'utilisation et du suivi des moyens) - Les procédures de travail (de manutention, d'utilisation, de réglages des machines, et documents spécifiques MOP) sont disponibles au poste - Les procédures de maintenance premier niveau (planning) sont définies et affichées au poste - Les procédures de nettoyage sont définies et affichées au poste - Les procédures de sécurité (affichage réglementaire spécifique au poste et à ses dangers particuliers) sont définies et affichées au poste - Le panneau 5S est présent et à jour (plan d'actions, Diagnostic ou autocontrôle,...)- Des idées d'amélioration ont été proposées et ont été appliquées - Des propositions d'amélioration sont régulièrement générées

5 INSTAURER LA RIGUEUR - SUIVRE « RENDRE HABITUELLE L'APPLICATION DES REGLES »

Les zones de stockage et les allées de circulation sont utilisées et respectées - Chaque outillage possède une place déterminée (et une seule) repérée physiquement. Chaque chose reste bien à sa place -La position des objets dans chaque case de l'armoire est respectée - Les opérations de nettoyage quotidien sont appliquées - Les membres du groupe de travail se réunissent selon le planning établi - Le panneau d'affichage de l'équipe est mis à jour en cas de quelconque changement - Les plans d'action suite aux audits 5S précédents sont engagés et suivis - Les procédures de maintenance premier niveau sont respectées (planning à jour)- Les procédures de sécurité sont respectées - Toute la documentation nécessaire est à jour (liste téléphonique, agenda, points de contrôle, instructions de travail, instructions de contrôle, etc)

7) COMMENT PASSER DU 3S AU 5S

Certaines entreprises pour répondre à un besoin immédiat sont amenées à réaliser des chantiers 3 S (Débarrasser, Ranger, Nettoyer) sans vouloir s'engager dans une démarche qu'elles imaginent contraignante. Le résultat de ces actions s'avère souvent gratifiant mais toujours précaire. Il est pourtant facile de conserver les acquis d'un chantier 3S

Préalablement solliciter l'appui de la direction pour conduire les étapes suivantes

1^{er} Etape Maintenir en ordre : Lorsque le chantier est terminé prenez des photos de chacun des postes de travail dont l'affichage permettra de définir les premiers standards indispensables pour initier une démarche de progrès. Définir ensuite un planning de nettoyage et formaliser les principes de rangement qui avaient été proposés lors du chantier 3S

2^{em} Etape Instauration la rigueur : Former les acteurs au principe du 5S et les inciter à proposer des améliorations sur l'organisation de leurs postes de travail. Procéder ensuite à des diagnostics régulièrement pour maintenir les acquis.

8) CONSEILS

Dans le cas d'un diagnostic 5S, il est prudent de limiter l'enquête à 1 ou 2 heures et de découper la zone travail en sous Zones qui seront examinées successivement avec une fréquence d'une zone par semaine ou par quinzaine. Lorsque les comptes rendus sont trop volumineux la lecture sur les panneaux d'affichage sont moins lisibles, les actions d'améliorations sont également trop nombreuses et sont mal suivies, ce qui finit par démotiver les équipes.

9) AUTRES APPELLATIONS POSSIBLES POUR LE 5S

5S	VERSION (fr)	LE CANDO DE FORD (1920)
S SEIRI Trier Débarrasser	O ORDONNER	C CLEANING UP
S SEITON Ranger	R RANGER	A ARRANGING
S SEISO Nettoyer	D DEPOUSSIERER	N NEATNESS
S SHEKETSU Maintenir en ordre	R RENDRE EVIDENT	D DISCIPLINE
S SHITSUKE Instauration la rigueur	E ETRE RIGOUREUX	O ONGOING IMPROVEMENT

Il est intéressant de constater que dès les années 1920 une méthode proche du 5S avait déjà été imaginée dans les usines Ford, le « CANDO », mais faute d'avoir été érigée en principe de management, le CANDO n'a pas résisté au temps ni à la rigueur japonaise.