

LIVRE BLANC

Comment atteindre l'excellence opérationnelle

3 MÉTHODES À IMPLANTER DÈS MAINTENANT

PROACTION
INTERNATIONAL 

créateur de

 **UTrakk**
Digital Management ecoSystem





*L'amélioration
continue vaut mieux
que la perfection
retardée.*

Mark Twain,
écrivain américain

☰ Table des matières



Ce livre blanc vous est présenté par

Yves LeBrasseur

Expert sénior, Procédés techniques, Proaction International



Instaurer une culture d'amélioration continue durable, c'est possible ?

Depuis les quatre dernières décennies, Toyota est reconnue mondialement pour la qualité de ses productions, et ce, en plus de ressortir grand vainqueur des enquêtes de satisfaction auprès des automobilistes. Le succès de la multinationale s'explique par le développement d'une philosophie de management qui fournit aux employés des outils pour améliorer continuellement leur travail.

L'implantation d'un tel système doit favoriser l'engagement et la créativité du personnel et permettre la résolution des problèmes observés au fur et à mesure.

L'objectif ? Atteindre une qualité optimale.

Démystifions ensemble ce processus pour l'implanter de façon durable au sein de votre entreprise.



Qu'est-ce que l'amélioration continue (*kaizen*) ?

Traduction française de kaizen, un terme japonais qui provient de la fusion des mots kai (« *changement* ») et zen (« *meilleur* »), l'amélioration continue s'appuie sur de petites actions concrètes, simples et peu coûteuses.

Aussi considéré comme une philosophie, le kaizen fait appel à l'engagement de toutes les parties. Chaque employé, peu importe son poste, est invité à réfléchir à son milieu de travail pour amener des suggestions constructives en lien avec la productivité.

Les systèmes de couleur pour la gestion des dossiers papier constituent un bon exemple d'amélioration continue bien implantée dans la plupart des organisations. Efficace, cette méthode de classement à coût nul minimise, en effet, les pertes de temps.



Les facteurs clés du succès

Pour assurer le succès de cette démarche, tous les acteurs doivent faire preuve d'ouverture d'esprit et adopter une attitude positive.

- **Remettez en question les pratiques courantes**, au lieu de chercher des excuses ou des coupables aux problèmes.
- **Considérez toutes les suggestions d'amélioration** en vous assurant qu'elles sont réalisables.
- **Concentrez-vous sur les résultats** et ne vous attardez pas aux éventuels obstacles.
- **Trouvez des solutions** sans chercher la perfection.
- **Impliquez au moins un acteur** de chacune des équipes liées aux problèmes.

Le Lean et le 5S : des méthodes qui ont fait leurs preuves

Le *Lean* fait référence à un système de gestion et d'organisation du travail qui mise sur l'amélioration des performances par la formation de tous.

Les deux principaux objectifs de cette méthode sont la satisfaction de la clientèle (chiffre d'affaires) et le succès de chaque employé (motivation et engagement). En résumé, le Lean permet d'éliminer le superflu.

La méthode 5S s'avère un excellent complément au *Lean*, car elle vise à mieux structurer le fonctionnement de l'entreprise pour gagner en efficacité. En diminuant le gaspillage et le manque d'organisation dans les lieux de travail, les pertes matérielles et les risques d'accident sont réduits considérablement.

Par gaspillage, il est question :

- De surproduction;
- De surplus d'inventaire;
- D'attente;
- D'excès de traitement ou de procédé incorrect;
- De déplacements et de mouvements inutiles;
- De défauts.



L'idée derrière le 5S consiste à maintenir un espace de travail efficace qui se régleme par lui-même grâce à des procédures et à des instructions visuelles.

Sa mise en place permet aux employés de reconnaître les objets inutiles et de favoriser la prise de décisions régulière des cadres.

LEAN ET 5S :

Deux méthodes éprouvées d'amélioration continue



Pourquoi investir en amélioration continue ?

En management, se trouver face à un problème n'est pas considéré comme un échec. Au contraire ! Il s'agit plutôt d'une occasion d'amélioration.

Dans cette optique, prendre conscience d'un enjeu et trouver sa solution devient un apprentissage, et cela crée de la valeur pour toute l'entreprise.

En amélioration continue, il est de la responsabilité de tous, peu importe le statut ou la hiérarchie, d'identifier les opportunités de progrès.

C'est, d'ailleurs, de là que provient la très grande force de Toyota ! Chaque membre de l'équipe contribue au succès de l'entreprise en déterminant ou en reconnaissant les améliorations à apporter. Dans certains cas, les employés règlent eux-mêmes le problème. Sinon, ils se tournent vers leur manager pour implanter la solution.

L'amélioration continue, c'est obtenir des suggestions et trouver des solutions pour obtenir de meilleurs résultats. C'est aussi hausser la qualité de la production, augmenter la productivité et optimiser la santé-sécurité.

Point important : l'entreprise doit créer une structure capable de répondre rapidement aux suggestions des employés pour éviter de perdre leur motivation et leur engagement. L'amélioration continue exige aussi une bonne compréhension des enjeux de la part des employés pour que les solutions à mettre en place demeurent réalistes.

Chaque membre de l'équipe contribue au succès de l'entreprise en déterminant ou en reconnaissant les améliorations à apporter.



Comment implanter une culture d'amélioration continue ?

Créer une culture d'amélioration continue exige une culture organisationnelle bien structurée en matière de gouvernance et de leadership. Il faut aussi encourager les employés et les impliquer dans le processus grâce à des formations pour les aider à reconnaître les opportunités d'amélioration dans le cadre de leur travail.

Renforcer cette discipline est l'une des priorités des managers en matière d'amélioration continue. En communiquant les objectifs communs et individuels, tous travaillent vers un même but.

Leadership du management

En implantant un programme de suggestions au sein de l'entreprise, les employés sont encouragés à partager leurs idées et leurs suggestions d'amélioration. Les membres du personnel représentent des acteurs importants dans le succès du processus, car ils peuvent facilement reconnaître les occasions d'amélioration associées à leur travail.

Le rôle du gestionnaire reste primordial. Il doit stimuler la création de suggestions preuve de proactivité dans leur mise en place. Un suivi réel des idées reçues devient nécessaire pour garder les troupes motivées et engagées. Par exemple, si une solution révolutionnaire qui coûte des millions de dollars est proposée, il y a de fortes chances qu'elle ne soit pas retenue. Il demeure, toutefois, important d'expliquer la raison du refus et d'engager une discussion pour explorer d'autres avenues à moindre coût.



Avant de s'engager dans un programme de suggestions, les procédés en place doivent être contrôlés et stables. À titre d'exemple, une usine d'assemblage qui expérimente des arrêts de production à cause de problèmes d'approvisionnement doit, d'abord et avant tout, résoudre ces derniers afin d'assurer une stabilité opérationnelle.

Dans le jargon du Lean, il est d'abord question d'enlever les grosses roches qui bloquent la productivité, puis de s'attaquer à l'amélioration continue.

Yves LeBrasseur, Expert sénior,
Procédés techniques, Proaction International

Comment faire perdurer une culture d'amélioration continue ?

Les vraies grandes améliorations durables vont mener à un changement de culture. Chez Toyota, il n'est plus question de programme de suggestions. Tous les employés savent qu'ils ont à émettre des idées d'amélioration pour une productivité optimale continue. En bref, l'amélioration continue doit faire partie de l'ADN de l'entreprise.

Cela passe, notamment, par la formation continue et l'utilisation **d'outils technologiques comme UTrakk** qui contribuent à pérenniser les bonnes pratiques ainsi qu'à gérer les opportunités d'amélioration.

Vous souhaitez implanter une culture d'amélioration continue au sein de votre entreprise ?

Communiquez avec nos experts en performance opérationnelle. Ils possèdent les outils et les connaissances nécessaires pour coacher vos équipes afin que votre entreprise devienne plus efficace et plus productive au quotidien, et ce, de façon durable !





Je ne suis pas un spécialiste de la vue, mais mes mandats en entreprise m'ont permis de constater que la difficulté de l'application du Lean tient souvent à « voir » de près.

Yves LeBrasseur, Expert sénior,
Procédés techniques, Proaction International

Le Lean Manufacturing : pour une gestion sans gaspillage

Identifier les gaspillages est une des étapes clés dans une démarche de Lean Manufacturing.

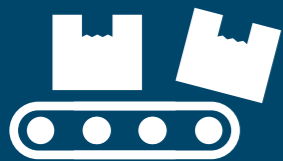
En tant qu'expert en procédés techniques, c'est mon rôle d'aider les managers à développer cette approche particulière qui leur permet d'augmenter l'efficacité, la productivité et, en fin de compte, le rendement de leur entreprise.

La meilleure image que je trouve pour décrire la démarche Lean est une paire de lunettes. Il s'agit tout simplement, au fond, d'outiller l'humain qu'est le manager pour qu'il soit en mesure mieux voir la réalité opérationnelle qui l'entoure.

Le repérage d'éléments sans valeur ajoutée est une bonne habitude à prendre pour la santé de l'entreprise, mais ce n'est pas toujours facile ou plaisant. Comme porter des lunettes pour la première fois, c'est inconfortable au début, mais on s'habitue. Et surtout, une fois l'habitude prise, on ne s'en passerait plus.



7 types de gaspillages du Lean Management



SURPRODUCTION

Produire plus tôt, plus vite ou en plus grande quantité que la demande du client.



GESTION DES STOCKS

Matières premières, travaux en cours ou produits finis qui n'ont pas de valeur ajoutée.



ATTENTE

Les gens attendent : manque de matériel, panne d'équipement pendant un cycle de travail, etc.



OPÉRATIONS INUTILES

Opération sans valeur ajoutée. Traitement au-delà de la norme requise par le client.



TRANSPORT ET DÉPLACEMENTS

Déplacements inutiles de personnes ou de pièces dans un processus.



MOUVEMENTS ET GESTES

Tout mouvement ou geste inutile, qui n'ajoute pas de valeur.



DÉFAUTS ET ERREURS

Pas juste la première fois. Répétition ou corrections d'un processus.

Examen d'une démarche Lean

La démarche découle toujours d'un grand intérêt du responsable des opérations, vice-président ou directeur, pour identifier des opportunités d'amélioration.

Qui ne veut pas s'améliorer ?

Pour ce faire, nous devons d'abord savoir ce que l'on cherche, puis apprendre à le voir de loin, mais surtout de près.

1 Étape 1 : théorie des gaspillages

Nous débutons par un atelier de travail avec les gestionnaires de premier niveau, soit les chefs d'équipe et les superviseurs

Pendant ce premier atelier, nous découvrons ensemble les types de gaspillages avec des exemples apportés par les participants au sujet de :

- Surproduction
- Temps d'attente
- Transport et déplacements
- Défauts et erreurs
- Gestion des stocks
- Opérations inutiles
- Mouvement et gestes

S'ensuit un exercice ludique où, en équipe, tous doivent identifier des gaspillages sur des photos et/ou vidéos prises sur le lieu de leur travail. Les gens adorent ce jeu, l'esprit de compétition fait son œuvre et la participation est au top.

Les participants excellent lors de cet exercice, les lunettes fonctionnent.



ÉTAPE 1 :
Théorie des gaspillages

ÉTAPE 2 : Tentative dans l'environnement réel

ÉTAPE 3 : Mise au point pour une correction à long terme

Examen d'une démarche Lean

2 Étape 2 : tentative dans l'environnement réel

Une fois la théorie bien maîtrisée, je vais sur le lieu de travail de chaque responsable et je le laisse identifier lui-même les gaspillages dans « sa cour ». C'est là que ça se complique souvent. Le responsable qui avait une vision 20/20 en atelier a soudainement une perte de qualité visuelle majeure. Il ne voit plus aussi bien les gaspillages.

Exemple classique : un opérateur qui attend une instruction avant de démarrer une opération.

L'attente est évidente. Lors de l'atelier de travail, tous les participants reconnaissent facilement ce type de gaspillage, mais sur le plancher, le responsable ne la voit pas. Lorsque je le questionne ou lui fais remarquer, la réponse est : « oui, non, mais, c'est à cause que... »

3 Étape 3 : mise au point pour une correction à long terme

Pour aider les managers à voir ces gaspillages dans leur environnement, je vais travailler individuellement avec chacun d'eux de façon à augmenter leur acuité. Et, c'est là que le vrai travail commence : **la gestion du changement.**

Pour ce faire, j'accompagne le gestionnaire dans son quotidien, je le laisse tenter de voir les gaspillages et je le corrige en temps réel. Et, nous répétons l'exercice. Il doit s'habituer à porter ses lunettes.

Sa vision doit être aiguisée à « voir » les gaspillages.



Une vision et un management transformés

Voir les gaspillages, ou porter les lunettes Lean, n'est donc pas si facile. Ce changement de comportement demande un accompagnement professionnel.

Un autre élément gagnant sera un outil de gestion 4.0 qui facilitera la mécanique, rituel de tournée d'identification des opportunités, liste de vérification, etc.

Pas facile de s'habituer à porter des lunettes pour la première fois, je le sais ! Ça fait mal au nez, ce n'est pas confortable. Mais, une fois conscient des bénéfices, bien accompagné et avec les outils adéquats, on ne fait pas que s'y habituer, on ne peut tout simplement plus s'en passer. Ceci, jusqu'à l'opération au laser, mais ça, c'est une autre histoire.

Les experts de Proaction International peuvent vous accompagner dans vos démarches d'excellence opérationnelle comme l'implantation d'une méthodologie Lean.



Tout sur la méthode 5S

C'est connu : personne ne peut s'épanouir et performer dans un environnement désorganisé, désordonné et confus. C'est particulièrement vrai dans l'environnement de travail.

Entrent en jeu le Lean Manufacturing et la « méthode 5S ».

Originnaire du Japon, la méthode 5S permet aux entreprises de créer des environnements de travail plus sûrs, mieux organisés et plus productifs grâce à la mise en place de cinq étapes clés — d'où le nom « 5S ».

Couramment utilisée dans l'industrie manufacturière, la méthodologie 5S est applicable à de nombreux autres secteurs et services.

Pensez simplement aux processus administratifs : combien de temps pouvez-vous perdre en une semaine à chercher des informations ou des dossiers dans une structure trop encombrée ?

Nous vous aidons à y voir plus clair en vous présentant tout ce que vous devez savoir sur les 5S.



Origine de la méthode des 5S

La méthode 5S a vu le jour dans le cadre du système de production Toyota, un système de fabrication « Just-in-Time » (Juste à temps) axé sur l'élimination complète de tout gaspillage et la recherche des méthodes de travail les plus efficaces. À la base, ce type de fabrication vise à ne produire que les quantités requises, au moment où elles sont nécessaires.

Le système de production Toyota est resté un secret bien gardé jusqu'au boom économique massif des années 1980. C'est à ce moment que les entreprises étrangères se sont intéressées à Toyota en se demandant comment le leader de la fabrication au Japon était capable de produire si rapidement autant de produits d'une qualité aussi élevée.

Cependant, ce n'est que quelques années plus tard que les cinq piliers du management visuel ont été conçus par Hiroyuki Hirano, un concept qui allait progressivement se transformer pour devenir la méthode 5S que nous connaissons aujourd'hui.

Dire que le système 5S a gagné en popularité au fil des ans serait un euphémisme. Aujourd'hui, la méthode 5S est globalement considérée comme l'un des éléments fondateurs du Lean Manufacturing et un incontournable des environnements de travail modernes.

Le Lean Manufacturing implique l'utilisation de plusieurs outils, à savoir :

5S
pour organiser l'environnement de travail

KAIZEN
pour créer une culture d'amélioration continue

KANBAN
pour gérer le flux de travail

HEIJUNKA
pour éliminer les variations de production

POKA-YOKE
pour prévenir les erreurs

Quels sont les 5S ?

À la base, les 5S sont une approche d'organisation systématique de l'environnement de travail.

Appartenant au Lean Manufacturing, les 5 S sont conçus pour améliorer l'efficacité de l'environnement de travail, éliminer tous les types de gaspillage et optimiser la productivité grâce au management visuel, également appelé gestion visuelle.

Comme vous l'avez sans doute deviné, le système 5S se décline en cinq grandes étapes. Chaque « S » désigne un mot japonais, qui a été traduit en français pour en faciliter la compréhension.



SUPPRIMER

Éliminer les choses inutiles



SITUER

Trouver la localisation optimale



FAIRE SCINTILLER

Garder l'espace de travail propre



STANDARDISER

Établir des règles et des normes



SUIVI

Pérenniser les nouvelles pratiques





SUPPRIMER | *Seiri*

La première étape comprend un processus de tri de ce qui est nécessaire et de ce qui ne l'est pas dans l'environnement de travail. Si un élément n'est pas essentiel à vos procédures opérationnelles, ne le laissez pas prendre de la place ou créer de la confusion.



SITUER | *Seiton*

Il s'agit du processus d'organisation de ce qui reste en rangeant et en identifiant soigneusement les pièces et les outils pour en faciliter l'utilisation. Voici une phrase qui résume cette étape : une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.



FAIRE SCINTILLER | *Seiso*

Ce processus implique de garder l'espace de travail propre. Seiso signifie nettoyer et inspecter régulièrement l'environnement de travail, y compris tous les outils, produits et machines.



STANDARDISER | *Seiketsu*

Cette section normalise les processus ci-dessus (tri, mise en ordre, et propreté). En substance, il s'agit d'établir des règles et de créer des normes visuelles.



SUIVI | *Shitsuke*

Cela implique d'être rigoureux pour soutenir les nouvelles pratiques, par exemple en menant des audits pour maintenir la discipline tout au long du cycle. On vise une amélioration continue. Prenez donc l'habitude de toujours respecter les quatre premiers « S ».



Ces étapes s'enchaînent les unes aux autres. La séquence doit donc être suivie à la lettre :

Éliminer tous les éléments inutiles à l'étape 1 (Supprimer) permettra d'organiser les éléments à l'étape 2 (Situer). Une fois le lieu de travail visuellement organisé, on fait un ménage complet pour éliminer toute saleté à l'étape 3 (Faire scintiller).

Ces modifications des tâches des employés et de leurs postes de travail doivent être adéquatement documentées et normalisées à l'étape 4 (Standardiser).

Avec des normes visuelles claires, tout le monde est sur la même longueur d'onde.

Enfin, ces changements ne serviront pas à grand-chose si une discipline n'est pas instaurée et si les progrès ne sont pas suivis de manière cohérente, comme le dicte l'étape 5 (Suivi). Avec de la discipline, une conscience aiguë des objectifs et une maîtrise de l'ensemble de l'environnement de travail, les employés continueront à appliquer toutes les étapes, en revenant à l'étape 1.

Note : Le suivi structuré par le biais des tournées de supervision active est un moyen efficace de réunir les conditions de réussite de la démarche d'amélioration continue.

Y a-t-il un sixième « S » dans la méthode 5S ?

Au cours des dernières années, un débat a eu lieu sur l'opportunité d'introduire un 6^e « S », à savoir la sécurité.

Certains affirment que la sécurité fait partie intégrante des 5S. En revanche, d'autres sont sceptiques à ce sujet et jugent plutôt tenu le lien entre la sécurité et la méthode 5S.

NOTRE AVIS SUR LA QUESTION :

Que vous mettiez en œuvre les 5S ou les 6S, la sécurité reste l'un des principaux axes de performance des entreprises d'aujourd'hui et devrait faire partie de tout programme d'excellence opérationnelle, Lean ou autre.



Quels sont les avantages des 5 S ?

Au fil du temps, la méthode 5S entraîne toute une série d'avantages, notamment :

- Amélioration de la qualité du travail
- Réduction des risques d'accidents/
santé-sécurité renforcée
- Amélioration du moral et de la mobilisation du personnel
- Réduction des gaspillages
- Productivité accrue
- Amélioration de l'efficacité et réduction des pannes

↑ Amélioration de la qualité du travail

Avec la mise en place des 5S, un emplacement est prévu pour tout ce qui est nécessaire sur le lieu de travail. Chaque article est rangé à sa place clairement identifiée.

On réduit ainsi les erreurs d'utilisation et de manipulation du matériel, ainsi que les gaspillages liés à l'attente, aux mouvements inutiles et aux transports selon le principe Lean « muda ». **Avec le bon matériel facile à trouver, la qualité du travail est améliorée.**

↓ Réduction des risques d'accidents/santé-sécurité renforcée

En désencombrant l'espace de travail, toutes sortes de conditions dangereuses et hasardeuses sont mises au jour.

Vous obtenez un aménagement ergonomique qui améliore les conditions de travail en évitant les mouvements dangereux à l'origine d'accidents du travail liés à des chutes, améliorant ainsi la santé-sécurité sur le lieu de travail.

Chapitre 3 – 5S

↑ Amélioration du moral et de la mobilisation du personnel

L'un des principaux objectifs des 5S est de mettre en place une rigueur et des procédures appropriées sur le lieu de travail afin d'éviter un retour aux vieilles habitudes. **On élimine ainsi le plus possible les espaces de travail sombres, sales et désorganisés, reconnus pour nuire au moral et à la mobilisation des employés.**

↓ Réduction des gaspillages

Un lieu de travail clair et organisé, avec un étiquetage approprié, permet aux travailleurs de disposer des articles endommagés aux endroits prévus à cet effet. **Cela réduit considérablement le nombre total d'outils, de produits et d'équipements égarés.**

NOTE : La gestion appropriée des équipements permet aussi de minimiser les dommages susceptibles d'être causés aux différentes pièces des produits au cours des procédés de production.

↑ Productivité accrue

Comme nous l'avons mentionné, les 5 S permettent d'éliminer le gaspillage en matière de mouvements et de transports inutiles.

Ces gains conduisent à une amélioration continue de la productivité, du temps de fonctionnement et de la rentabilité globale.

↑ Amélioration de l'efficacité et réduction des pannes

Grâce à une organisation efficace du lieu de travail, les employés et les managers ont une vision claire des équipements qu'ils utilisent, à quel moment et à quelle fréquence.

Ils peuvent donc stocker les articles les plus utilisés pour qu'ils soient accessibles, commander à l'avance les équipements manquants ou intégrer la maintenance prédictive pour prévenir les pannes de machines.



Étapes d'une démarche 5S

Dans cette section, nous verrons en détail les étapes nécessaires à la mise en œuvre des 5S Lean. Nous les baserons sur les 5S, afin qu'elles soient faciles à comprendre et à retenir.



1 *Seiri* — Supprimer (trier)

À l'étape *Seiri*, vous allez utiliser la méthode des étiquettes rouges, une stratégie éprouvée pour identifier les éléments potentiellement inutiles sur le lieu de travail, évaluer leur viabilité et en disposer de manière appropriée.

Pour commencer, posez-vous ces trois questions à propos de n'importe quel objet dans la zone de travail :

- Cet élément est-il vraiment nécessaire ?
- S'il est nécessaire, avez-vous besoin de cette quantité ?
- Le cas échéant, doit-il être rangé ici ?

Une fois que vous avez obtenu des réponses définitives à ces questions, prenez des mesures en :

- Apposant des étiquettes rouges pendant un certain temps pour voir s'ils sont nécessaires
- Les mettant au rebut
- Changeant leur emplacement
- Les laissant au même endroit

2 *Seiton* — Situer (mettre en ordre)

Ici, vous devez tout faire pour que chaque élément soit à sa place et facilement accessible à tout utilisateur.

« Situer » consiste à trouver la meilleure place pour chaque objet que vous conservez sur le lieu de travail, en tenant compte de la fréquence d'utilisation et de l'espace nécessaire.

Exemple : pour un petit article que vous utiliserez très fréquemment, vous voulez l'avoir à portée de main.

3 *Seiso* — Faire scintiller (nettoyer)

Le troisième « S » signifie que le lieu de travail doit être sûr et sans risques pour la santé (produits chimiques renversés, poussière, etc.).

Vous pouvez mettre en œuvre cette étape en procédant comme suit :

- Déterminer ce qui doit être nettoyé.
- Diviser l'espace de travail en « zones de nettoyage », puis désigner des personnes chargées de ces espaces précis.
- Spécifier les méthodes de nettoyage : qui, où, quand, comment et quoi.
- Ranger adéquatement les outils de nettoyage, en les gardant dans des endroits où ils sont faciles d'accès, d'utilisation et de retour.
- L'étape finale consiste à introduire une inspection de nettoyage concise, reproductible et bien pensée.

4 *Seiketsu* — Standardisation

Pour établir des normes visuelles claires au moment de la mise en œuvre de l'étape « Standardisation » :

- Identifiez l'emplacement exact de chaque article, en utilisant les marquages au sol, les « shadow boards » et les étiquettes.
- Identifiez tous les articles et leur quantité nécessaire.

5 *Shitsuke* — Suivi (maintenance)

Vous savez ce dont il en retourne : prendre l'habitude de respecter les procédures appropriées de travail, de sécurité et de santé.

Pour ce faire, vous devez :

- Désigner une personne chargée de préserver les conditions nécessaires au maintien des 3S initiaux à un niveau constant.
- Intégrer un programme d'entretien quotidien pour éviter les contretemps évidents.
- Vérifier régulièrement le niveau d'entretien des locaux.

N'hésitez pas à utiliser des slogans 5S, des bulletins d'information, des affiches ou des panneaux visuels. Mieux encore, envisagez un exercice de comparaison avec d'autres entreprises (ou services).

Cela vous permet de savoir ce que vous faites bien, où vous faites fausse route et ce que vous pouvez faire pour que la mise en œuvre des 5S soit un succès durable.

Les principaux points à retenir

Derniers conseils pour un programme 5S durable dans l'environnement de travail :

Engagement à l'égard de l'excellence opérationnelle

Tous les efforts doivent être déployés pour maintenir les améliorations initiales et éviter la dégradation des normes. Les chefs d'équipe et les gestionnaires de proximité ont un rôle à jouer pour institutionnaliser les 5S afin qu'ils deviennent un nouveau mode de vie accepté.

Ils peuvent y parvenir grâce à des tournées de supervision active fréquentes, soutenues par un [bon système de gestion quotidienne \(DMS\) comme UTrakk](#).

Support de la haute direction

L'engagement restera superficiel si la haute direction ne soutient pas le programme dans son intégralité. À ce titre, la direction générale doit avoir une compréhension claire des avantages de la méthode 5S et les aligner à la stratégie opérationnelle sous-jacente.

C'est la seule façon d'obtenir un succès durable avec les 5S comme outil de Lean Manufacturing.

Mesure de performance et reconnaissance

Le troisième et dernier conseil consiste à mesurer de manière indépendante les performances des 5 S dans chaque zone de travail. Idéalement, il s'agit d'instaurer un système honnête et équitable pour récompenser les équipes qui mettent en place une stratégie 5S réussie.



Évaluer la performance des outils de Lean Manufacturing tels que les 5S n'est pas une sinécure, mais il est possible de le faire à l'aide de listes de contrôle, de tournées de supervision active et de feuilles de pointage.

Une fois que vous avez les résultats de l'audit, affichez-les dans les aires communes pour créer une atmosphère favorable à l'épanouissement et à la satisfaction des travailleurs.

Au final, vous obtenez une équipe prête à s'améliorer en permanence, tout en dépassant les normes et procédures 5S établies.

Prêts à mettre en œuvre le concept des 5 S dans votre organisation ?

Qui a dit que l'application de la méthode 5S devait être une démarche chronophage, laborieuse et coûteuse en énergie ? Chez Proaction International, nous pensons autrement, et nous souhaitons vous aider à élaborer une stratégie des 5 S résolument tournée vers l'atteinte de l'excellence opérationnelle.

Nos experts du Lean Manufacturing sont là pour cela. Et rien ne nous rend plus heureux que de vous voir dépasser la concurrence avec un plan d'action clair soutenu par des outils très efficaces, des processus de gestion de pointe, des systèmes de communication robustes et une culture d'amélioration continue.

Transformer le comportement humain grâce au coaching afin d'assurer la mise en œuvre réussie de méthodologies qui améliorent durablement les performances, telles que 5S Lean, c'est notre spécialité.

Prêt à devenir un leader de votre industrie grâce à l'excellence opérationnelle ?



Comment bien implanter et pérenniser le Lean Manufacturing

Article par Yves LeBrasseur, Expert sénior,
Procédés techniques, Proaction International

Avez-vous déjà entendu quelque chose qui ressemble à : « un consultant est venu mettre en place une amélioration Lean et tous les gains ont disparu après 3 mois ? ».

Rassurez-vous, vous n'êtes pas les seuls. Autant dans ma vie de consultant que dans ma vie en entreprises, j'ai vu des dizaines de cas se répéter. C'est un problème majeur qu'il est important de régler pour faire évoluer les organisations.

Je vais discuter de solutions, mais je vais dans un premier temps décrire pourquoi l'histoire se répète.

Mise en œuvre de la méthode 5S

Prenons l'exemple d'une démarche 5S, une méthode issue du système de production Toyota et mise en place depuis des dizaines d'années dans des entreprises du monde entier. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, il s'agit d'un outil de Lean Manufacturing qui mise sur le management visuel pour organiser l'espace de travail afin de réduire les gaspillages et ainsi améliorer la productivité et la mobilisation des travailleurs.



Les bénéfices de la méthode 5S peuvent être nombreux :

- Gains en productivité par l'accessibilité garantie et rapide aux outils – à noter qu'il est ici question autant des outils physiques que des outils virtuels, ex. fichiers informatiques.
- Gains en satisfaction des employés grâce à un espace de travail organisé.
- Réduction des accidents de travail par le marquage des planchers.

Pourtant, bien que les bénéfices soient majeurs et appréciés, ils perdurent rarement dans le temps.

Pourquoi les bienfaits cessent après une démarche 5S

Concrètement, ce sont souvent des consultants qui sont embauchés par les entreprises pour la mise en place de la méthode des 5S. Leur rôle :

- Former les équipes
- Organiser des ateliers pour organiser l'espace de travail en fonction des principes du 5S
- Tenir des activités sur le terrain pour réaliser le changement

Voici à quoi ressemble l'approche classique : un secteur pilote est sélectionné dans l'usine, puis la démarche de changement nécessite environ deux semaines. Elle vise à réorganiser les postes de travail et déterminer les nouvelles pratiques d'organisation. Cette partie du travail fonctionne en général très bien.

C'est lorsque les consultants quittent les lieux que les problèmes commencent.

Je l'ai vu comme spécialiste du Lean Manufacturing en entreprise, je l'ai vu comme consultant; c'est toujours la même histoire : les organisations sont capables de mettre en place le 5S, mais pas de le faire vivre. Pourtant, le principe de la démarche est explicite à cet égard : *Shitsuke* (le dernier des 5 S) veut dire être rigoureux !

Être rigoureux implique qu'un manager soit imputable du maintien et de l'amélioration des pratiques et principes mis en place à travers le 5S. Or, dans la réalité, les managers de terrain sous-estiment cette responsabilité et, par conséquent, la négligent.

Résultat – les équipes retombent dans leurs vieilles habitudes :

- Les panneaux marquant les outils de travail ne sont plus utilisés, et les outils sont dispersés.
- Les marquages sur le plancher ne sont plus respectés.
- Les travailleurs recommencent à vivre les mêmes frustrations sur l'état de leur espace de travail.

La rigueur : un concept clair mais négligé

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce manque de rigueur, mais plusieurs tendances reviennent :

- Les managers sont souvent interrompus par des urgences (commandes de dernières minutes, bris machine, remplacement).
- La description de poste des managers met trop d'emphasis sur les tâches administratives qui empêchent le manager de jouer son rôle sur le terrain.
- Les compétences en gestion des managers sont parfois défailtantes. Par conséquent, ces derniers ont de la difficulté à piloter efficacement toutes les variables dont ils sont imputables.
- Les patrons ne font pas les suivis auprès des managers.



La solution pour atteindre l'amélioration continue

La rigueur des employés et le maintien des bonnes pratiques dépendent en grande partie de la gestion sur le terrain. Aucun projet ne durera si le rôle des managers est mal compris, qu'ils valorisent la résolution d'urgences et le travail administratif, voire même le travail manuel, au détriment du maintien des pratiques d'amélioration mises en place.

Les managers sont la pierre angulaire de la performance des organisations et plusieurs actions peuvent être prises pour aider à la situation :

- Bien choisir les managers.
- Revoir les rôles et responsabilités.
- Mettre en place des tournées de terrains à fréquence régulière et fixe, pour lesquels les objectifs sont clairs et comprennent le suivi de la méthode 5S.
- Assurer une implication et un suivi de la direction de manière à ce qu'elle rende véritablement imputables les managers et leurs équipes de la réussite de la démarche 5S.



Tentez d'implanter vos démarches autrement en mettant l'accent sur les comportements de gestion et les résultats seront bien meilleurs que dans vos expériences passées.

Optimisez la performance opérationnelle de votre organisation grâce à un accompagnement axé sur l'adoption des meilleurs comportements de gestion pour pérenniser les bienfaits d'approches comme le Lean Management.

Atteignez l'excellence opérationnelle avec UTrakk

Donnez à vos équipes les moyens de vos ambitions en leur offrant les outils dont elles ont besoin pour l'atteinte de tous vos axes de performance.

Avec ses fonctionnalités de suivi, UTrakk vous aide à :

- Bâtir des tournées de supervision actives uniformisées
- Faire le suivi des enjeux quotidiens et des solutions
- Accroître l'imputabilité de tous les membres des équipes
- Perpétuer les gains liés aux initiatives d'amélioration continue
- Offrir un coaching de gestion basé sur des comportements observables



L'humain au cœur DE LA PERFORMANCE

proactioninternational.com

info@proactioninternational.com

Montréal | Paris | Toronto | Miami

PROACTION
INTERNATIONAL 

créateur de

 **UTrakk**
Digital Management ecoSystem

