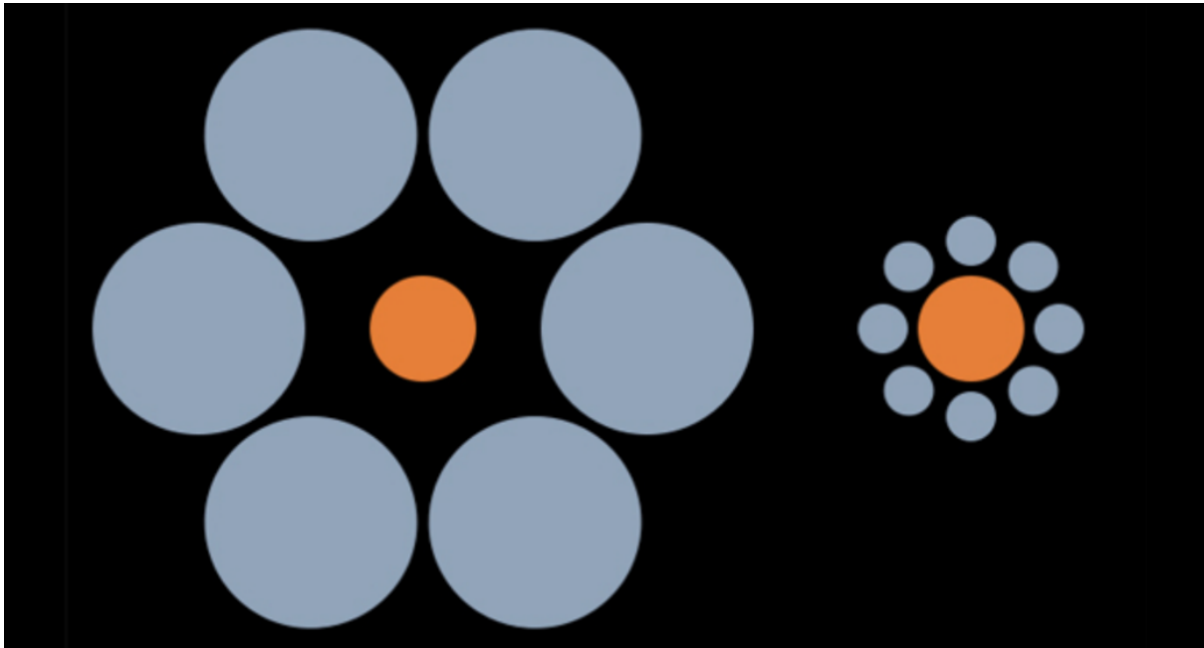


Source (anglais) : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4969>

**Cher Gemba Coach,  
Comment mettre en œuvre le 5S dans notre petit atelier en pleine croissance où les opérateurs ont la conviction que tout le monde fait les choses un peu différemment ?**

Tout le monde fait *toujours* les choses un peu différemment. C'est toute l'idée. L'un des piliers d'un 5S réussi est la possibilité pour chacun de trouver ce dont il a besoin – un outil, une pièce, un document – les yeux fermés. Mais la réelle intention du 5S est d'amener l'équipe à s'accorder sur des routines qui permettent un travail standard fluide et transparent.

Faisons un *graaaaand* pas en arrière. Quelle différence y-a-t-il entre ces deux cercles oranges ?



Vous pouvez aller voir ces [autres superbes illusions](#) du Dr. Pascale Michelon. Vous pouvez aussi vous demander laquelle de ces deux lignes est la plus longue :



Celle-ci est tout droit sortie du livre de Taiichi Ohno « Workplace Management » – dès le début.

Quand vous regardez de telles illusions, pensez-vous que :

1. Votre cerveau vous fait croire à de fausses impressions.
2. Votre cerveau fonctionne parfaitement et vous l'avez piégé.

La réponse est 2. Votre cerveau fonctionne parfaitement lorsqu'il interprète le monde extérieur et vous le trompez en le mettant dans des conditions inhabituelles et rares. Le fait est qu'il n'y a pas de pensée sans raisonnement.

Nous avons tendance à penser que nous voyons d'abord, et interprétons ensuite. Mais en vérité, nous pensons et interprétons *en même temps*. Il y a toutes sortes de phénomènes cognitifs qui se produisent en regardant et, en fait, les 2/3 de notre cerveau sont impliqués avec la vision, et jusqu'à 30% du cortex qui lui sont dédiés (et seulement 8% pour le toucher et 3% pour l'audition).

### Voir, C'est Croire

Parce qu'il n'y a pas de filtre sur notre vision, nous croyons ce que nous voyons, instantanément et sans questions. C'est pourquoi il est si important de clarifier une présentation visuelle. Quand on commence à regarder quelque chose, on y réfléchit déjà. L'important ici, c'est que vous ne raisonnez pas de la même manière en regardant que vous ne le feriez par le toucher ou la parole.

Le Lean a une longue tradition à ce sujet, et le Sensei de mon père citait son propre Sensei en disant: « Utilisez vos pieds, vos mains, vos yeux pour voir les faits réels par vous-même avec le Genchi Genbutsu :

- Ne demandez pas aux personnes ! Demandez aux choses
- Ne regardez pas avec vos yeux ! Regardez avec vos pieds !
- Ne réfléchissez pas avec votre cerveau ! Réfléchissez avec vos mains »

Il en résulte que la façon dont les éléments du travail sont positionnés visuellement a un impact sur la façon dont le travail est effectué et sur la façon dont nous y réfléchissons.

Le deuxième mécanisme à considérer est l'accoutumance. Quand nous faisons quelque chose de répétitif, le cerveau l'intériorise et arrête d'y penser. Vos mains ouvrent le tiroir pour trouver les cuillères à thé sans réfléchir – et vous ne recommencerez à réfléchir que si elles ne s'y trouvent pas. Encore une fois, c'est logique, nous ne voulons clairement pas avoir à penser à tout en permanence. L'inconvénient de l'accoutumance est que nous perdons de vue les signaux faibles et avons tendance à procéder comme si tout était normal, même s'il y a des signes que quelque chose ne tourne pas rond – ce qui, en général, aboutit plus tard à des problèmes.

En Lean, nous avons deux principaux outils visuels :

- Le 5S, qui forme les habitudes – nous voulons que les bonnes choses soient au bon endroit afin de travailler intelligemment.
- Le Kanban, qui rompt les habitudes – nous devons suivre le Kanban et nous assurer que chaque livraison selon le Kanban a la bonne qualité, ce qui exige de l'attention, du questionnement et de la réflexion.

Le 5S est une méthode qui sert à faire converger l'équipe vers le meilleur environnement visuel pour travailler efficacement. Ce n'est pas quelque chose qu'on implémente, c'est une méthode que vous enseignez. Ce n'est pas quelque chose qu'on fait aux gens, c'est une discipline qu'ils apprennent.

## Voir, C'est Raisonner

Considérez les 5S comme une méthode de « purification de l'espace ». Après l'exécution d'un travail, puis pendant l'exécution du travail, remettre l'environnement de travail dans son état d'origine. Vous vous entraînez à :

1. **Débarrasser (Seiri)** : Regarder le lieu de travail et repérer le désordre. Encore une fois, chercher l'encombrement, c'est penser à l'encombrement – regarder, c'est raisonner. En regardant le fouillis, vous y réfléchissez, vous vous demandez pourquoi il est là et vous en discutez avec vos collègues.
2. **Ranger/Mettre en Ordre (Seiton)** : Se mettre d'accord sur le bon endroit pour chaque chose signifie avoir une compréhension claire de la séquence de travail dans laquelle nous en avons besoin. Oui, si les gens ne travaillent pas de la même façon, ils en auront besoin à différents endroits, ce qui est précisément le but de l'exercice. Seiton devrait nous amener à discuter de notre façon de travailler et de la meilleure organisation pour y arriver.
3. **Faire Briller/Nettoyer (Seiso)** : Nettoyer les outils juste après les avoir utilisés et les remettre à leur place, c'est prendre soin et inspecter ce dont nous avons besoin pour travailler. Il s'agit ici de « purifier » le poste de travail du cycle précédent et de tout remettre en ordre. Vous serez surpris de voir à quel point c'est satisfaisant. Le Seiso change votre relation avec le travail et vous ouvre les yeux sur les choses qui ont besoin d'être corrigées maintenant avant qu'elles ne créent un incident.
4. **Standardiser (Seiketsu)** : La création des routines d'équipe qui permettent de maintenir le lieu de travail en ordre est une partie essentielle de la pratique. Quand faisons-nous les 3S précédents ? À la fin de la journée ? Une fois par semaine ? Après chaque opération ? Tout cela à la fois ? Apprendre à travailler ensemble, c'est établir des rituels de travail qui servent de points de référence pour les membres de l'équipe et d'activités de team building.
5. **Soutenir (Shitsuke)** : Soutien et vérification par le management des 4S précédents afin de démontrer son engagement en faveur d'un environnement de travail sûr et propre, et pour aider les équipes qui rencontrent des problèmes concrets (tels que les outils manquants) pour lesquels celles-ci n'ont pas l'autonomie nécessaire.

Le 5S est puissant précisément parce que chacun fait les choses un peu différemment. La création d'une culture de la qualité repose tout d'abord sur des standards de qualité élevés et sur l'illustration de cette culture par un comportement quotidien de refus de la mauvaise qualité. Mais elle repose aussi sur des routines collectives pour établir la qualité. L'auto-inspection est l'une de ces routines clés, mais le 5S, le contrôle des conditions de la qualité en est une autre. Et elle est clé.

Le 5S ne consiste pas à créer l'espace de travail parfait sur papier et à le mettre en œuvre. C'est une méthode d'auto-apprentissage et d'auto-développement pour que l'équipe s'unisse pour avoir les choses exactement comme les équipiers les veulent, où ils les veulent. Enseigné correctement, les 5S rassemblera les membres de l'équipe autour de normes communes sur la façon dont ils font le travail et les standards de « ce qu'est un bon travail ».

Plutôt que « d'implémenter » les 5S, les vraies questions à vous poser au fur et à mesure de votre développement sont les suivantes :

- Y-a-t-il des équipes clairement définies ?
- Chaque équipe a-t-elle un Team Leader ?
- Ce Team Leader est-il formé à l'utilisation du 5S pour fédérer son équipe ?
- L'implantation de l'équipe permet-elle d'effectuer le travail standardisé ?

Regarder, c'est réfléchir. Un aspect unique du Lean est la compréhension du rôle immense que joue la visualisation dans la vision de l'idéal, la détection des gaspillages et des problèmes, et la résolution astucieuse des situations. Le 5S est la première étape de cette forme de pensée – il ne peut pas être mis en œuvre. On ne peut que l'enseigner.

Traduit de l'Anglais par François Lopez, Marc-Antoine Guichard.